

La Master Franchise en pratique

Corinne HOVNANIAN

Avocate Associé Cabinet HERALD au barreau de Paris
Médiatrice certifiée CMAP - ESCP BUSINESS SCHOOL

Résumé

La master franchise est un modèle qui permet à un franchiseur d'étendre son réseau à l'étranger ou dans des territoires éloignés par un intermédiaire local, le master franchisé. Ce dernier agit comme un sous-franchiseur, responsable du développement et de la gestion des franchises locales. Il recrute, forme et soutient les franchisés tout en adaptant le concept aux spécificités culturelles et législatives locales.

Les avantages de ce modèle incluent la réduction des coûts et des risques pour le franchiseur, qui bénéficie d'un développement rapide dans un territoire qu'il ne connaît pas, ainsi que des revenus supplémentaires grâce aux droits d'entrée et aux redevances. Pour le master franchisé, les bénéfices comprennent l'accès à un concept éprouvé, des revenus accrus grâce aux redevances des franchisés locaux, et une exclusivité territoriale.

Cependant, il existe également des inconvénients. Le franchiseur peut perdre une partie du contrôle sur les opérations locales et faire face à des risques liés à la non-atteinte des objectifs par le master franchisé. De son côté, le master franchisé doit gérer des coûts opérationnels importants et peut rencontrer des désaccords stratégiques sur l'évolution du concept.

La mise en place d'une master franchise nécessite plusieurs étapes essentielles, telles que la sélection d'un master franchisé fiable, l'adaptation du concept au marché local, l'ouverture d'unités pilotes pour tester la viabilité du concept et l'élaboration d'un plan de développement détaillé.

En ce qui concerne les obligations contractuelles, le franchiseur doit transférer son savoir-faire et fournir une assistance continue au master franchisé lequel se chargera de cette transmission à son tour auprès des sous franchisés. Le master franchisé doit respecter les termes du contrat, adapter le concept aux spécificités locales et gérer les sous-franchisés. La fin de la relation contractuelle implique une attention particulière aux clauses de résiliation et de confidentialité.

En résumé, la master franchise est un modèle complexe qui nécessite une préparation minutieuse et une gestion rigoureuse des relations entre le franchiseur et le master franchisé.

Mots-clés

Master Franchise – Franchiseur – Master Franchisé – Réseau de franchises – Développement local – Partenaire local – Partenariat – Avantages – Inconvénients – Coûts et risques –

Redevances – Exclusivité territoriale – Préparation du projet – Sélection du master franchisé – Adaptation – Marché local – Unité pilote – Plan de développement – Savoir-faire – Assistance continue – Contrat de master franchise – Fin de contrat – Confidentialité.

Abstract

Master franchising is a model that allows a franchisor to expand their network abroad or in distant territories through a local intermediary, the master franchisee. This intermediary acts as a sub-franchisor, responsible for developing and managing local franchises. They recruit, train, and support franchisees while adapting the concept to local cultural and legislative specificities.

The advantages of this model include cost and risk reduction for the franchisor, who benefits from rapid development in an unfamiliar territory, as well as additional revenue through entry fees and royalties. For the master franchisee, benefits include access to a proven concept, increased revenues from local franchisee royalties, and territorial exclusivity.

However, there are also disadvantages. The franchisor may lose some control over local operations and face risks related to the master franchisee not meeting objectives. The master franchisee must manage significant operational costs and may encounter strategic disagreements regarding concept evolution.

Implementing a master franchise requires several essential steps, such as selecting a reliable master franchisee, adapting the concept to the local market, opening pilot units to test concept viability, and developing a detailed expansion plan.

Regarding contractual obligations, the franchisor must transfer know-how and provide ongoing assistance to the master franchisee, who in turn will transmit this to sub-franchisees. The master franchisee must respect contract terms, adapt the concept to local specificities, and manage sub-franchisees. The end of the contractual relationship requires particular attention to termination and confidentiality clauses.

In summary, master franchising is a complex model requiring meticulous preparation and rigorous management of relationships between the franchisor and master franchisee.

Keywords

Master Franchising – Franchisor – Master Franchisee – Franchise Network – Local Development – Local Partner – Partnership – Advantages – Disadvantages – Costs and Risks – Royalties – Territorial Exclusivity – Project Preparation – Master Franchisee Selection – Adaptation – Local market – Pilot unit – Development plan – Know-how – Ongoing support – Master franchise agreement – Termination of agreement – Confidentiality.

Mode de citation:

Corinne HOVNANIAN, « La Master Franchise en pratique », *R.J.O.I. 2025 (n° 35) – Actes de la journée d'études Le droit de la franchise à La Réunion* (25 octobre 2024) – pp. 225-234.

La master franchise permet à un franchiseur de développer son réseau à l'étranger ou dans un territoire lointain qu'il ne connaît pas en ayant recours à un intermédiaire local qui sera en quelque sorte son franchisé et le franchiseur des franchisés locaux.

La différence avec la franchise réside essentiellement dans le fait que la master franchise délègue la responsabilité du développement et de la gestion des franchises dans une région spécifique à un seul partenaire, le master franchisé. A l'inverse, la franchise classique implique un développement et la gestion du réseau par le seul franchiseur lequel souscrit des contrats individuels avec chaque franchisé.

Il convient de souligner que la master franchise suit juridiquement les règles applicables à la franchise.

Nous aborderons synthétiquement les trois points suivants par souci de cibler l'essentiel. En premier lieu nous évoquerons rapidement la master franchise sous l'angle de son fonctionnement général (I), puis nous évoquerons la préparation du projet (II), l'exécution et la fin du contrat de master franchise (III).

I. Fonctionnement général

Le master franchisé agit comme un sous-franchiseur, développant et gérant le réseau de franchises locales. Il recrute, forme et soutient les franchisés locaux tout en adaptant le concept aux spécificités culturelles et législatives locales.

Le master franchisé joue ainsi un double rôle : Il est franchisé du réseau principal et à la fois franchiseur pour les sous-franchisés locaux qu'il recrute.

Ce modèle repose sur un partenariat solide entre le franchiseur et le master franchisé.

A. Quels sont les principaux avantages du modèle de master franchise ?

Pour le franchiseur, la master franchise permet :

a. une réduction des coûts et des risques : Le master franchisé prend en charge une grande partie des coûts et responsabilités liés au développement local, ce qui diminue les frais et les risques pour le franchiseur principal ;

b. un gain de temps : le franchiseur bénéficie d'un développement de son réseau rapide dans un territoire qu'il ne connaît pas et se décharge de certaines tâches (recrutement des franchisés, traduction du manuel opératoire...) ;

c. des sources de revenu supplémentaires : le master franchisé lui verse un droit d'entrée supérieur à celui d'un franchisé simple, et lui reverse une partie des redevances qu'il percevra lui-même de ses sous franchisés.

Le master franchisé bénéficie quant à lui :

a. d'un accès à un concept éprouvé sur le marché domestique lui assurant une certaine réussite commerciale avec une actualisation et une évolution constante du concept ;

b. de revenus accrus : le master franchisé perçoit des redevances des franchisés locaux, ce qui peut générer des revenus substantiels malgré les redevances versées au franchiseur principal ;

c. d'une exclusivité territoriale.

B. Quels sont les principaux inconvénients du modèle de master franchise ?

Le franchiseur peut perdre une partie du contrôle sur les opérations locales et prend le risque de la non-atteinte des objectifs par le master franchisé. Il prend le risque également de l'aléa dans la réussite du concept dans la zone visée. Enfin, il peut se substituer au master franchisé en cas de défaillance de ce dernier.

Le master franchisé doit anticiper les coûts opérationnels importants liés au recrutement et à la formation des sous franchisés locaux. Il peut être en désaccord stratégique sur l'évolution du concept et son application locale, dans l'hypothèse où cette évolution ne serait plus adaptée à la zone locale. Enfin, il prend le risque pays en cas d'évolution de la réglementation locale.

C. Quelles sont les étapes essentielles pour la mise en place d'une master franchise ?

La mise en place d'une master franchise implique plusieurs étapes importantes. Nous présenterons cinq d'entre elles.

En premier lieu la sélection du master franchisé : Le franchiseur doit choisir un partenaire fiable, disposant des ressources financières et de l'expertise nécessaires pour développer le réseau localement.

En deuxième lieu le master franchisé doit adapter le concept aux spécificités du marché local (goûts des consommateurs, réglementation, etc.).

En troisième lieu le master franchisé doit généralement ouvrir une ou plusieurs unités pilotes pour démontrer la viabilité du concept sur le nouveau marché.

En quatrième lieu le master franchisé doit élaborer un plan de développement détaillé avec des objectifs d'ouverture de points de vente et un calendrier à respecter.

En cinquième lieu, le franchiseur forme le master franchisé à son concept et lui transmet son savoir faire et les compétences nécessaires pour devenir lui-même « franchiseur » localement.

Le rôle du master franchisé est crucial, impliquant la sélection, la formation et le soutien des franchisés locaux, ainsi que l'adaptation des stratégies commerciales aux spécificités régionales. C'est la raison pour laquelle la préparation d'un projet de master franchise est essentielle tant du point de vue du Franchiseur que du candidat Master Franchisé.

II. Préparation et négociation de la master franchise

A. Projet de Master Franchise du point de vue du Franchiseur

1. Préparation du projet

Le projet de master franchise nécessite des pré requis indispensables coté franchiseur : En effet, celui-ci doit disposer, sur le marché domestique, d'une expérience professionnelle certaine avec une réitération d'un succès commercial de son concept de franchise bénéficiant d'une renommée de l'enseigne et d'une rentabilité nécessaire pour attirer les candidats.

Le franchiseur désireux de se développer à l'étranger ou dans un territoire lointain qu'il ne connaît pas doit suivre une méthodologie par étape afin de sécuriser au mieux ses intérêts. Ainsi, il procèdera au choix de la région/du pays ciblé moyennant une analyse économique et concurrentielle au préalable. Le

franchiseur devra procéder aux vérifications liées à la disponibilité de la marque sur ledit territoire puis engager les formalités d'enregistrement nécessaires.

Comme pour tout projet de franchise, le franchiseur doit respecter l'obligation d'information précontractuelle prévue par l'article L 330-3 du Code de commerce. Cette obligation a pour objet de permettre à la personne qui s'engage, le master franchisé, de le faire en connaissance de cause. Les informations à communiquer sont expressément listées dans le code de commerce¹. La jurisprudence en matière de manquement à cette obligation est constante. La nullité du contrat de franchise n'est pas systématique, il est nécessaire de rapporter la preuve d'un vice du consentement et donc le caractère déterminant de l'erreur sur le consentement, sans laquelle il est évident que la partie victime n'aurait pas contracté². À noter que les juges ne retiennent pas comme suffisante, la seule clause par laquelle le franchisé atteste de sa connaissance des informations pour prouver le respect de cette obligation³. Ces éléments seront davantage analysés dans la journée.

2. Choix du candidat Master Franchisé

Le franchiseur sélectionnera de préférence un candidat master franchisé natif de la région ciblée et disposant d'une excellente connaissance du marché économique local et d'un réseau d'affaires. Il se renseignera sur la renommée du candidat, la présence d'implantations commerciales, ses qualités entrepreneuriales, ses connaissances du marché (comportement de consommation). Le franchiseur prendra soin de vérifier si le candidat dispose d'une capacité d'emprunt et un niveau de fonds propre importants, de connaissances fiables de la réglementation locale applicable, des ressources humaines suffisantes et surtout d'une capacité financière pour adapter le concept au marché local et tester une unité pilote.

Le franchiseur examinera si le candidat bénéficie de solides partenaires financiers (banque ; experts comptables /commissaires aux comptes) et juridiques (avocats) afin de sécuriser au mieux le développement de son réseau. Les échanges entre le franchiseur et le candidat à la master franchise seront ainsi nombreux et devront également aborder les contraintes juridiques et géographiques locales. En effet, le candidat doit démontrer qu'il a anticipé dans son business plan les contraintes liées à logistique du fait de l'éloignement/distance, ou encore celles liées à l'approvisionnement et au

¹ Article L 330-3, al. 2 ; R 330-1 et R 330-2 du code de commerce.

² CA Paris, 20 janv. 2021, n° 19/03382.

³ CA Saint-Denis de la Réunion, 26 mars 2021, n° 17/02040.

transport. Le franchiseur sera attentif à la capacité de stock du master franchisé. Enfin, le franchiseur doit s'assurer que le candidat a une parfaite maîtrise et gestion en termes d'organisation, de coordination, d'animation du réseau localement.

B. Projet de Master Franchise du point de vue du candidat Master Franchisé

1. Préparation du projet

Le master franchisé doit de son côté bénéficier d'une expérience professionnelle réussie sur son marché et d'un local commercial. En fonction de la franchise ciblée, il devra avoir les qualifications professionnelles obligatoires pour l'exercice de l'activité (diplôme, certification, autorisations...), les ressources humaines, informatiques et logistiques nécessaires. Le master franchisé doit pouvoir faire preuve d'adaptation pour plusieurs raisons. En effet, il doit gérer les contraintes de la master franchise, adapter les règles et le process de la franchise en local. Son projet de master franchise devra anticiper les règles fiscales nombreuses telles celles relatives à l'octroi de mer, la douane ainsi que les règles juridiques telles celles liées au droit de la concurrence, et de la consommation.

2. Choix du Franchiseur

Le master franchisé choisira de préférence une franchise et un concept au plus près de son expérience, il recherchera un franchiseur à forte notoriété bénéficiant d'un succès avéré et réitéré du concept dans le temps, développé de façon significative en terme géographique. Le master franchisé examinera de façon attentive la qualité du savoir-faire et sa possibilité d'adaptation au marché local. Enfin, la durée du contrat devra être suffisamment importante pour amortir les investissements et gagner en rentabilité.

En conclusion, le succès d'une master franchise dépend en partie du bon niveau de préparation du projet tant du côté du franchiseur que de celui du master franchisé et de la confiance accordée de part et d'autre.

Une fois la préparation maîtrisée, franchiseur et master franchisé négocieront les termes du contrat. Nous n'aborderons pas aujourd'hui la négociation des clauses contractuelles compte tenu de la thématique pratique.

Nous proposons d'aborder à présent de façon sommaire, l'exécution et la fin du contrat en mettant en exergue uniquement quelques points d'attention.

II. Exécution et fin de la master franchise

Le contrat de master franchise oblige tant le franchiseur que le master franchisé, véritables partenaires ils doivent prendre chacun leur part de responsabilités⁴.

Il est à noter que la jurisprudence applicable aux manquements contractuels à un contrat de franchise est applicable aux contrats de master franchise. Nous citerons toutefois quelques décisions rendues en matière de master franchise.

A. Les obligations du Franchiseur

Le franchiseur transfère son savoir-faire, et veillera à son amélioration, son évolution. Il met à disposition sa marque et son enseigne assure et garantit son master franchisé de la protection desdits droits de propriété intellectuelle dans ledit territoire. Il s'engage à fournir une assistance continue et à assurer un approvisionnement régulier et constant. Il concède une exclusivité territoriale.

B. Les obligations du Master-Franchisé

Les obligations et les responsabilités juridiques du master franchisé sont complexes et multiples, reflétant son double rôle de franchisé vis-à-vis du franchiseur principal et de franchiseur vis-à-vis des sous-franchisés⁵.

1. Vis-à-vis du Franchiseur :

Le master franchisé doit respecter scrupuleusement les termes du contrat signé avec le franchiseur principal. Le master franchisé est responsable de l'adaptation du concept aux spécificités locales, tout en respectant l'essence de la marque. Il a l'obligation de développer le réseau sur le territoire concédé selon les objectifs fixés dans le contrat, il s'engage ainsi à respecter le calendrier d'ouverture de son unité pilote, et des sites par les sous franchisés préalablement sélectionnés.

Il doit verser les redevances prévues au contrat, tant pour son activité propre que pour celle des sous-franchisés⁶. Dans cette affaire, il s'agissait d'une master franchise accordée par le franchiseur au master franchisé sur les territoires de la

⁴ CA Paris 8 janvier 2020, n°18/07758

⁵ CA Versailles 12 janvier 2006, n°04/06456

⁶ CA Paris 15 novembre 2023, n°22/01614

Réunion, Mayotte et l’Ile Maurice. Les juges retiennent que « *le contrat [...] n’a pas pris effet conformément à l’article 15 de celui-ci* » en raison de l’absence de paiement du droit d’entrée et de la redevance.

Il s’engage à respecter la réglementation locale applicable et à procéder à la traduction de la documentation. Son obligation d’approvisionnement devra être constant et régulier tenant compte des contraintes logistiques, fiscales et juridiques liées à la distance.

Le master franchisé assure une parfaite communication et promotion, du réseau en local au travers d’actions promotionnelles ciblées. Il s’engage à transmettre un suivi régulier tant qualitatif que quantitatif vis-à-vis de son franchiseur. Il s’engage à réaliser la gestion des sous franchisés en termes de formations, d’assistance et d’animation.

2. Vis-à-vis des sous franchisés

Le master franchisé est responsable de la négociation et de la conclusion des contrats avec les sous-franchisés, selon un modèle approuvé par le franchiseur principal⁷. Dans cette affaire, le master franchisé n’avait pas respecté les stipulations du contrat de master franchise dans le contrat de sous franchise de sorte que ce dernier n’était pas opposable au franchiseur.

En outre, le master franchisé doit transmettre fidèlement le savoir-faire du franchiseur aux sous-franchisés. Le master franchisé est tenu de former et d’assister les sous-franchisés tout au long de la durée du contrat⁸. Dans cette affaire, il était notamment question de manquements reprochés par le franchisé tant au franchiseur qu’au master franchisé à leurs obligations relatives au savoir-faire, à l’animation du réseau. La Cour décide que c’est le master franchisé qui assure ces obligations de sorte que le franchiseur n’ayant aucun lien contractuel avec les sous-franchisés sont déclarés irrecevables en leurs demandes.

Il est responsable du contrôle du réseau : Il doit veiller au respect des normes et standards de la marque par les sous-franchisés. Le master franchisé est généralement responsable de la gestion des litiges avec les sous-franchisés.

C. La fin de la relation

La résiliation du contrat ou l’arrivée de son terme implique l’examen de certaines clauses essentielles identiques à celles existantes en cas de relation

⁷ CA Versailles 12 janvier 2006, n°04/06456

⁸ CA Paris 8 janvier 2020, n°18/07758

simple franchiseur/franchisé. Une complexité supplémentaire s'ajoute en raison des résiliations en cascade des contrats de sous franchises. Ces problématiques nécessitent une étude à part entière que nous réservons à une prochaine séquence.

Sommairement, le master franchisé est tenu de préserver la confidentialité des informations sensibles du réseau tel le savoir-faire, veiller au respect de la clause de non-concurrence.

Le caractère *intuitu personae* étant particulièrement fort, les clauses de cession, de préemption de non-réaffiliation seront d'autant plus importantes dans le cadre d'une master franchise.

En conclusion, le master franchisé assume une responsabilité juridique considérable, agissant comme un véritable relais du franchiseur principal sur son territoire. Il doit naviguer entre les exigences du franchiseur, les attentes des sous-franchisés et les spécificités du droit local, tout en assurant le développement et l'intégrité du réseau.