

P. Bégat - Approove



JP Gouzy - Fiducial



Evaluer votre réseau de franchise :

Y avez vous songé ?

La tête de réseau est propriétaire du réseau et du concept qu'elle développe. La cession, reste un événement essentiel de la vie de son entreprise. Pour son fondateur, initiateur, dirigeant, porte drapeau et fer de lance de l'enseigne, il s'agit d'un acte de gestion complexe qui mérite, à n'en pas douter, une préparation attentive et largement anticipée.

La valeur, intrinsèquement, ne représente rien ! Elle a besoin de rencontrer un prix de marché. Le prix qui est en définitive celui que consent à payer l'acquéreur !

Céder son entreprise est toujours un acte exigeant. Du fait de l'existence d'actifs immatériels conséquents et du fait de la mise en place de partenariats pour lesquels le facteur humain, peut vite s'avérer prépondérant, l'approche doit être encore plus rigoureuse pour les réseaux organisés, que pour les entreprises isolées.

Préparer la transmission ou la cession :

La transmission se prépare, l'ouverture de son capital aussi. De même la recherche d'un successeur, la diversification ou le recentrage d'une entreprise. Conduire et anticiper une démarche d'estimation du patrimoine professionnel, inscrite dans une ligne stratégique, peut éviter les contresens, les chiffres vite jetés, les transactions hâtives, improvisées devenant souvent conflictuelles.

Dans les réseaux, la « caisse de résonance » se révèle bien plus forte que pour les indépendants. Une fuite, une indiscretion, peuvent déstabiliser l'enseigne ou contrarier des projets bien avancés. C'est là une grande différence avec l'entreprise lambda. Un travail réalisé bien en amont de la prise de décision, favorise une vision claire et partant une transition sereine et aux meilleures conditions.

L'évaluation d'une franchise doit, au-delà des questions traditionnelles liées au métier de base et au secteur d'activité, prendre en considération la dimension « réseau ». Ce sont notamment les avantages concurrentiels, différentiels, les particularités du concept, la mise en œuvre du métier de franchiseur. Savoir apprécier ses atouts, reconnaître parfois de ses manques, voire ses faiblesses deviennent salutaires.

Apprécier la cohérence du modèle économique :

Comptablement, les éléments incorporels représentatifs du coût de mise au point, de la marque, du développement du concept et de l'organisation du réseau ne figurent quasiment plus dans le bilan des réseaux¹.

Economiquement, c'est pourtant le cœur même de la valeur du réseau. Celle-ci dépend avant tout de la capacité du franchiseur à pérenniser des relations, financièrement satisfaisantes avec des partenaires désireux eux-aussi de faire perdurer le système. Ce point d'équilibre devient avant tout la recette du succès puisqu'il est le garant de la fidélité réciproque des acteurs au travers d'un concept maîtrisé, apte à s'adapter et à se développer. Pour l'apprécier, l'analyse des performances des franchisés au travers de leurs résultats et de leur comportement sont d'excellents révélateurs.

Et le charisme du fondateur, si précieux pour faire décoller le concept, peut se révéler un handicap au moment du passage de témoin, si l'avenir n'a pas été soigneusement préparé ! Pour ce faire, la personne a tout intérêt à progressivement se mettre en retrait au profit du concept. Le dynamisme, le professionnalisme de l'organisation et de l'équipe réseau sont des facteurs clés de succès de l'avenir serein du réseau après la cession ou la transmission !

¹ voir les [fiches de graines de réseaux](#) traitant de ces sujets : n° 10,11 et 15

² voir fiche graines de réseaux N°6 et enquête jointe

L'incontournable diagnostic opérationnel !

Au-delà des chiffres et des techniques d'évaluation, réaliser un diagnostic opérationnel s'avère incontournable. Il doit mettre en lumière les forces et les déficiences du réseau dans tous les domaines : management, commercial, administration, production ...

D'ailleurs, même hors contexte de cession, cette pratique permet au franchiseur de se situer, de marquer des points de repère et d'apprécier les évolutions du réseau, des sites, des acteurs...

C'est pourquoi la Tête de Réseau a tout intérêt, sans pour autant s'immiscer dans la gestion de ses partenaires, à bien les connaître. Pour cela, suivre leurs résultats et leurs performances au travers de normes internes claires et définies (et le cas échéant, par la mise en place de reporting de réseau²) devient plus qu'intéressant. Cette démarche va bien au-delà du souci de la recherche d'un successeur, d'un partenaire ou d'une levée de fonds, elle constitue un process naturel pour une organisation performante !

Les chiffres in fine :

Evaluer un réseau, ce sont, bien sûr, des techniques d'évaluation ! Vision patrimoniale, approche par la performance, appréciation de la rente du goodwill, autant d'outils classiques. Mais il s'agit également d'apprécier les objectifs du nouvel entrant. Dans ce cadre, la méthode dite de l'endettement supportable trouve également tout son sens ! C'est ainsi que l'on pourra définir une fourchette de valeurs, dans laquelle pourra s'inscrire in fine le prix de cession ! Il s'agit d'apprécier un contexte par rapport à des objectifs d'un nouvel entrant et de trouver un deal qui permette à chaque partie de trouver son intérêt à la transaction.

L'évaluation des réseaux exige la maîtrise de techniques particulières. Elle requiert non seulement un professionnel au fait de la transmission et de la stratégie d'entreprise, mais aussi des spécificités réseaux et de leurs valeurs intrinsèques.

Pascale Bégat
Approove - Expert-comptable
Collège des Experts F.F.F.
Tél. : +33 (0)3 89 40 21 26
www.approove.fr
pbeget@approove.fr

Jean-Pierre GOUZY
Expert-comptable
Collège des Experts F.F.F.
Tél. : +33 (0)6 15 56 09 29
jpgouzy@laposte.net

Des problématiques, quasi incontournables, cohabitent et restent à résoudre :

- ✓ - réussir la passation du pouvoir,
- ✓ - réaliser un capital

dans des conditions financières satisfaisantes et sans déstabiliser le réseau !

Partenaires de Graines de Réseaux :

- Des réponses pratiques à des questions terrain,
- Des rencontres entre jeunes réseaux,
- Des témoignages de réseaux ayant réussi,
- Un esprit club respectant une éthique de la franchise...

Tél (0)3 89 40 21 26
www.grainesdereseaux.com newgdr@gmail.com