



Transmission des franchisés :

... une actualité « brûlante » !

20% des entreprises françaises devraient changer de main d'ici 2013 et les réseaux n'échappent pas au phénomène. Des intérêts divergents entre les acteurs d'une même enseigne, des enjeux financiers, commerciaux et stratégiques lourds, voilà réunis des ingrédients explosifs. Pour la pérennité de l'enseigne, mieux vaut donc anticiper et organiser, c'est là un véritable savoir-faire que le réseau peut apporter pour faciliter la vie de tous !

Bien sûr, le franchiseur a généralement prévu un droit de préférence et/ou de préemption dans son contrat, mais est-ce suffisant ?

Le changement de franchisé sur un emplacement peut se faire de plusieurs façons : héritage ou donation (transmission à titre gratuit), ventes de fonds ou de titres de sociétés (transmission à titre onéreux). Des modalités, des précautions, des conséquences différentes...

Des tensions peuvent apparaître dans le réseau,

alors que les rapports étaient jusque là empreints de cordialité et d'estime réciproques. Il revient donc au franchiseur de connaître les risques inhérents à ces situations pour mieux les éviter. Bien sûr, l'analyse faite avec un maximum de recul sera toujours préférable et l'assistance d'un conseil avisé, objectif, reste souvent utile.

Notre diagnostic des risques* :

Bien des franchisés aspirent à une retraite méritée, et souhaitent valoriser au mieux leurs actifs. A contrario, le repreneur pérennisera d'autant mieux son site que les conditions de la reprise lui auront été favorables. De plus, si le cédant avait-prévoyant-réalisé une opération immobilière pour « sa retraite », le coût d'occupation demandé peut handicaper lourdement le repreneur.

Au sein d'une enseigne, d'autres franchisés, ambitieux, au fait des opportunités fiscales, revendent leurs sites modestes pour en acquérir de plus importants. Les deux partenaires, cédant et repreneur, se rencontreront régulièrement dans le réseau. Imaginons l'improbable : la transaction comportait « un loup », c'est alors « l'esprit réseau » qui peut voler en éclats.

Si un franchisé se trouve en difficulté, certains « collègues » du réseau pourraient (oh!) être tentés d'attendre le dépôt de bilan, en caressant l'espoir de réaliser l'affaire à bon prix. C'est simple, il suffit alors de faire durer les négociations. Quel inconfort pour le franchiseur qui risque dans l'affaire de perdre un emplacement intéressant, qui aurait pu être redressé ! Bien sûr les entreprises en difficulté constituent des cibles de choix, mais... d'autant plus qu'on les réserve aux repreneurs au fait de cette « discipline » particulière !

Quid aussi de la transmission à un enfant, héritier légitime, mais peu adapté au réseau et/ou au monde des affaires ? Là encore, risque d'échec pour lui, et donc pour le réseau.

La transmission à titre gratuit :

Enfinement, la plus facile ! Sauf accident, elle peut s'organiser de longue date, en concertation avec le franchiseur, qui aura accepté, formé le successeur. Les clients ne verront probablement pas la transition. Elle bénéficie d'une fiscalité privilégiée qui, si elle n'est pas utilisée, peut priver le donateur du fruit de son travail. Anticipée le plus tôt possible, elle permet aussi, en cas d'accident justement, d'assurer une transmission plus douce et moins onéreuse.

La donation n'est pas réservée au cadre familial, elle peut se faire au profit des salariés, avec à la clé, non seulement une fiscalité favorable mais aussi un a priori de compétence des cadres repreneurs.

* naturellement, cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité !

Les cessions :

Du fonds de commerce : opération courante, encouragée par une fiscalité avantageuse pour les fonds les plus modestes (<500 k€).

Le repreneur acquiert le fonds (incorporels, installation & clients) et les salariés, c'est tout, enfin presque ! Pas toujours facile de reprendre des salariés en place depuis plus longtemps que le patron et rétifs au changement. En plus de son apport personnel, il emprunte (en principe sur 7 ans maxi) pour financer achat et besoin en fonds de roulement. Il paie en général un droit d'entrée dans le réseau.

Des titres de la société du franchisé, opération plus complexe, avec, à notre avis, plus de risques pour le repreneur, mais parfois plus intéressante, fiscalement parlant, pour le cédant.

On achète la totalité de l'entreprise, donc ses actifs (fonds, créances, trésorerie...) mais aussi ses dettes. Suicidaire donc de reprendre les titres d'une société sans avoir une solide clause de garantie d'actif et de passif : c'est ainsi qu'on pourra revoir le prix si de mauvaises surprises se présentent !

Se faire assister par un spécialiste, indispensable ! Son coût sera largement compensé, par la valeur ajoutée qui pourrait résulter :

- d'un audit d'acquisition permettant une démarche méticuleuse d'évaluation de la société, limitant, elle-aussi, les risques tant financiers qu'inhérents au réseau.

- de conseils stratégiques. Par exemple : savez-vous que les communes peuvent préempter un fonds cédé, mais non les titres de sociétés transmis ? Savez-vous qu'on peut rédiger une clause de «earn-out» pour réapprécier la valeur de la société et toucher -à terme- un complément de prix de la négociation (si les performances attendues et constatées sont bien au rendez-vous) ? Savez-vous qu'il est possible, dans un cadre de cession de titres (impossible pour la cession de fonds), de réaliser l'opération en plusieurs étapes ?

- de l'organisation des cessions / transmissions dans un réseau : organiser l'information et connecter les sites à céder, les repreneurs potentiels, identifier les modalités d'évaluation standard, reconnues par tous dans le réseau, avoir un tiers dans une négociation, autant de facteurs positifs de sérénité pour l'enseigne !

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

Jean Pierre GOUZY
Expert-comptable
Collège des experts .F.F.F.
Tél. : +33 (0)1 56 58 23 87
jpgouzy@laposte.net

[Evaluer son réseau de franchise](#) [Vendre son réseau de franchise](#)
[Les autres fiches experts de la franchise.](#)



gaines de réseaux

- Des réponses pratiques à des questions terrain,
- Des rencontres- formations 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.grainesderesaux.com newgdr@gmail.com