



P. Bégat - Approove



J.P. Gouzy - Fiducial

Vendre son réseau de franchise :

... une actualité « brûlante » là encore !

20% des entreprises françaises devraient changer de main d'ici 2013 et les têtes de réseaux n'échappent pas au phénomène. Des intérêts divergents entre les acteurs d'une même enseigne, des enjeux financiers 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 !

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 !

Une fiscalité de plus en plus avantageuse !

Conscient de la nécessité de faciliter le remplacement des générations, le législateur a su se montrer à l'écoute. De nombreux textes encouragent les transmissions tout en limitant leurs coûts fiscaux.

Dans le cadre du départ à la retraite du fondateur :

Les départs en retraite bien ciblés peuvent bénéficier d'une fiscalité privilégiée pour le cédant qui ne règle pas d'impôt sur la plus-value réalisée (mais les contributions sociales seulement).

Céder les titres de participation

Grâce à une stabilité prouvée par la durée de détention, les plus-values de sortie sont diminuées, voire gommées.

Et encore la reprise dans le cadre familial

Au-delà de l'aspect humain de la transmission à un descendant, la Loi Dutreil et ses suites ont prévu des exonérations conditionnelles des plus-values réalisées au sein d'un groupe familial. Les engagements de stabilité des actionnaires bénéficient largement au cédant.

La transmission à titre gratuit :

Surprenant en apparence, n'est-ce pas ? Mais bien utilisée, par exemple, en réalisant une donation partielle à titre gratuit à l'acquéreur, ce dernier peut alors justifier d'un apport personnel suffisant pour solliciter dans de bonnes conditions un financement bancaire ou autre pour acquérir le restant des titres de la PME du donateur également cédant.

La donation n'est d'ailleurs 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.

Anticiper, préparer, maîtriser :

Intégrer la transmission dans sa stratégie réseau : cela paraît aller de soi, mais on ne modifie pas brutalement la route d'un paquebot. Il en va de même pour un réseau et plus celui-ci est ancien et stable, plus anticiper la cession et l'intégrer dans la stratégie devient impérieux. Bâtir cette transmission plusieurs années avant, travailler en amont, autant d'actions qui permettent de rassurer tant le terrain, que les équipes du franchiseur, et bien sûr les partenaires : banquiers... Préparer le passage de témoin pour céder dans les meilleures conditions, financières bien sûr, mais pas seulement ! Les adhérents, richesse du réseau, doivent avoir la certitude que le changement de direction ne diminuera ni la rentabilité de leur site, ni l'envie de se battre pour l'enseigne. Mais force est de constater que bien des cessions restent trop colorées d'urgence et d'impréparation !

Sélectionner soigneusement son acquéreur et rester exigeant sur son choix, autant de points positifs pour donner au réseau toutes les chances pour se pérenniser.

Quant au charisme du fondateur, si précieux pour faire décoller le concept et être le gardien de l'enthousiasme des acteurs, il peut se révéler un handicap au moment où ce dernier aspire à se mettre en retrait. Pour ce faire, il a tout intérêt à agir progressivement pour mettre en relief l'essence même et les forces que le concept tire de son organisation. Le dynamisme, le professionnalisme de l'équipe réseau constituent tant des facteurs clés de succès de l'avenir serein du réseau que les gages de réussite après la cession ou la transmission ! Dans le cas contraire, c'est alors « l'esprit réseau » qui peut voler en éclats.

Les chiffres in fine :

Des techniques d'évaluation pour un réseau, indispensables on le sait, mais insuffisantes si elles s'appuient seulement sur une approche mécanique ! Vision patrimoniale, chiffrage des performances, appréciation de la rentabilité, prise en compte de la rente du goodwill, bien sûr, mais à compléter d'un prisme professionnel et pertinent sur la particularité double, celle du métier et celle liée au phénomène réseau en franchise riche de l'ensemble des leviers qu'il sait exploiter.

Par ailleurs, il s'agit d'apprécier les objectifs du nouvel entrant : la méthode de « l'endettement supportable » prend dans ce cadre tout son sens en se comportant comme un juge de paix ! Ainsi on pourra définir une fourchette de valeurs, dans laquelle inscrire en fine le prix de cession ! Il s'agit d'arriver à ce point d'équilibre qui permet à chaque partie de trouver son intérêt à la transaction.

L'assistance du spécialiste est là incontournable, mais lequel ? Un professionnel au fait non seulement des techniques de transmission et de la stratégie d'entreprise, mais aussi des spécificités réseaux, de leurs risques et de leurs valeurs intrinsèques, bien souvent obscures pour les néophytes. L'évaluation des réseaux contractuels d'entreprises exige la maîtrise de techniques particulières, délicates à manipuler et la planification de l'ensemble des opérations d'acquisition, la stratégie de communication. Il faut aussi organiser la prise en main effective du réseau franchisé. Le nouvel arrivant doit marquer son empreinte au plus tôt et le faire avec intelligence.

Ce type d'opération, où « l'affect » tient une place parfois plus conséquente que le financier, mérite une précision quasi horlogère et une équipe pro, unie et tournée vers ces objectifs .

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

Évaluer son réseau de franchise Transmission des franchisés
Les autres fiches experts de la franchise.

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

NB : Cette fiche est à jour à la date de sa parution, indiquée plus haut. Elle fait partie des fiches expert distribuées tous les matins sur le salon Franchise Expo Paris et d'autres salons de la franchise. Nous vous invitons à consulter les autres numéros.