

Reprendre : une autre voie possible

Acquérir une entité franchisée toute prête peut paraître séduisant.

Reste à vérifier en détail que toutes les conditions du succès sont bien réunies.



Reprendre une franchise peut présenter de réels avantages, mais l'opération ne manque pas de complexité. Entre autres parce que les bonnes opportunités sont rares, à l'inverse des précautions à prendre. Parmi les premiers points à vérifier, "il faut bien connaître les raisons de la vente", avertit Maître Olga Zakharova-

Renaud, membre du collège des Experts de la FFF et avocat associé du cabinet Bmgb, qui conseille exclusivement les franchisés y compris en cas de cession de leur entreprise. "S'il s'agit d'un départ à la retraite par exemple, pas de souci. Mais une mise en vente peut aussi résulter d'une insatisfaction du franchisé, d'une insuffisance de résultats et là il faut s'interroger."

n'était pas assez commerçant ou bien à l'emplacement qui n'est pas adapté ? Et, au-delà du chiffre d'affaires, il faut savoir ce qu'il en est des marges et de la rentabilité. "Y a-t-il eu une mauvaise gestion des charges ? Ou bien les marges sont-elles trop faibles parce que l'on achète trop cher au regard des prix de vente que l'on peut pratiquer vu la concurrence et/ou le pouvoir d'achat de la clientèle ? Y a-t-il un prix maximum (trop élevé) imposé par le franchiseur ?". Des points à éclaircir absolument, selon la praticienne. Parfois, heureusement, les choses sont plus simples. Repreneuse en septembre 2019 du Jardin des Fleurs d'Aix-les-Bains, Aurélie Fréval n'a pas eu à s'interroger longuement sur ces questions. Avec ses 640 000 € de chiffre d'affaires lors de son dernier exercice (540 000 en 2015) et son classement dans le "Top 5" du réseau, le magasin de 170 m² avait tout pour la convain-

Analyser la santé de l'entreprise

"Attention, prévient la spécialiste, dans ce cas, le discours du franchiseur qui souhaite garder le point de vente dans le réseau sera le plus souvent rassurant. Parlant du cédant, il vous dira "c'était un mauvais, il n'était jamais là. Mais toi tu es un bon, tu vas réussir...". C'est peut-être vrai. Peut-être pas... Il faut donc se demander pourquoi le chiffre d'affaires n'est pas à la hauteur des espérances. Est-ce vraiment dû au franchisé qui

"Le cédant peut vendre parce qu'il part à la retraite, mais aussi parce qu'il n'est pas satisfait des résultats ou du franchiseur."
Olga Zakharova-Renaud, avocat.



Services de Poitiers, elle connaissait déjà bien les cédants. Elle les avait rencontrés, parmi d'autres professionnels, dans le cadre de sa formation de deux ans à l'entrepreneuriat effectuée dans une école de commerce. Quand elle a

“La période de transition de 3 mois avec les cédants m’a été bénéfique, vis à vis des clients et des salariés.”
Céline Godet,
franchisée L’Age d’Or Services.

appris, fin 2018, qu'ils vendaient leur affaire pour partir à la retraite, elle n'a pas hésité à se porter candidate, d'autant qu'elle avait également, toujours dans le cadre de sa formation, établi de bons contacts avec le franchiseur. Ainsi préparée en amont, son acquisition en a été sécurisée.

Reprendre le personnel

Le rachat d'une entreprise franchisée, c'est aussi, bien sûr, la reprise - obligatoire - du personnel. *“En général, l'acquéreur est satisfait. Il hérite d'une équipe déjà formée au savoir-faire du franchiseur, note Olga Zakharova-Renaud. Mais attention, certains salariés peuvent être très attachés à la personne du cédant (et le suivre). Ce qui peut créer des difficultés s'ils occupent des postes clés, du type manager de restaurant...”*

“Ce problème peut s'anticiper, poursuit l'avocat, par exemple en concluant avec le vendeur une convention d'accompagnement pour une période qui peut aller de trois mois à un an.”

Une période de transition de trois mois, c'est ce qu'a conclu Céline Godet à Poitiers. *“Cela m'a permis d'avoir une meilleure connaissance de la structure, témoigne la franchisée, de laisser le temps à nos clients personnes âgées de s'habituer, mais aussi de me familiariser avec les outils de la franchise, l'informatique notamment, et bien sûr avec les huit salariés.”* Elle a eu à remplacer trois départs (pour cause de retraite et autres raisons personnelles),

cre. *“Au cœur de la ville et au carrefour de grands axes, nous sommes entourés de commerces dynamiques ouverts comme nous 7 jours sur 7. Cela créé un ensemble très attractif et bien en vue”,* s'enthousiasme la fleuriste qui souligne la “stabilité” de l'activité depuis la création de l'entreprise il y a 10 ans. Même si, elle qui vient de procéder pour 20 000 € au “relooking” du point de vente, se fixe comme objectif d'améliorer le trafic client journalier *“qui avait tendance à perdre de la vitesse”*. Il faut ajouter que, travaillant comme employée dans un autre Jardin des Fleurs depuis 2002, elle n'a pas eu, non plus, d'hésitation sur la qualité du réseau et du concept. Mais tout n'est pas toujours aussi rose...

Évaluer l'ambiance du réseau

Autre raison possible d'une cession, selon Olga Zakharova-Renaud : la

mésentente avec le franchiseur. *“Bien sûr, un franchisé peut céder son entreprise pour des raisons personnelles, parce qu'il estime ne pas être fait pour ce métier. Mais s'il s'en va parce que la personnalité du franchiseur est cli-vante, il faut s'interroger. De même, il peut y avoir des dysfonctionnements dans le réseau, un manque d'assistance, de transparence, de dialogue. Ce n'est pas le cédant qui vous en parlera. Il faudra vous renseigner auprès des autres franchisés.”*

A propos du cédant encore, il ne faut pas oublier de vérifier ce qu'il compte faire après la vente. *“Il peut être judicieux de prévoir dans l'acte de cession une clause de non-concurrence”,* précise l'avocat.

Ces précautions ne sont pas toujours indispensables. Ainsi, après une belle carrière d'encadrante dans les services à la personne, quand Céline Godet a repris, en mai 2019, l'agence Age d'Or

© oostawa - AdobeStock



Aurélie Fréval a profité de la reprise de son magasin Jardin des Fleurs pour adopter le nouveau concept intérieur de l'enseigne.

ce qui lui a donné l'occasion d'ajouter à son offre de services des activités de jardinage et bricolage. La dirigeante, qui se prépare à d'autres embauches, a aussi décidé de proposer au personnel *"un accord d'entreprise sur l'annualisation du temps de travail, de manière à permettre à la structure de mieux répondre aux variations de l'activité tout au long de l'année."*

Au Jardin des Fleurs d'Aix-les-Bains, l'équipe fait bloc. *"Nous sommes six filles de 26 à 54 ans, souligne Aurélie Fréval. Comme j'étais moi-même salariée depuis quatre mois dans le magasin, nous n'étions pas des inconnues les unes pour les autres. J'ai aussi été bien conseillée par le responsable management du réseau, qui m'a appris comment me comporter."*

Baux, crédits et garanties

D'autres points importants sont à vérifier. Le bail commercial : *"Il faut s'assurer qu'il existe et qu'il a bien été renouvelé dans les règles, prévient l'avocat. Attention, le bailleur peut parfois disposer d'un droit de préemption sur le local."* En cas de rachat d'une société, veillez *"à la bonne rédaction de la garantie d'actif et de passif, par laquelle le vendeur reste tenu pendant 3 à 5 ans de tout passif qui apparaîtrait après la cession. Du genre redressement fiscal ou litiges prud'homaux."* N'oubliez pas non plus de prévenir les banques pour les crédits en cours *"sinon, vous risquez de devoir rembourser la totalité des emprunts immédiatement"*.

Conseils de franchisés

On l'aura compris, reprendre une entreprise franchisée demande d'obtenir

l'accord de plusieurs partenaires. L'un d'eux est toutefois, a priori, plus facile à convaincre que pour une création, même en franchise : c'est le banquier. *"Le franchiseur m'a orientée vers un investisseur - "Monte ta franchise" -, qui m'a prêté de quoi compléter mon apport personnel en échange d'une part sociale dans ma société",* explique Aurélie Fréval. Résultat, avec son profil de battante connaissant bien l'enseigne et bien connue d'elle, la repreneuse a approché, via un courtier, sept banques qui ont rivalisé pour décrocher son dossier. *"Nous n'avons pas eu à nous vendre, mais juste à choisir la meilleure proposition."* Comportant notamment un emprunt couvrant 75 % de l'investissement total. Un montant obtenu également par Céline Godet (L'Age d'Or Services) auprès de sa propre banque.

"Le franchiseur m'a orientée vers un investisseur qui m'a prêté de quoi compléter mon apport personnel."
Aurélie Fréval, franchisée Jardin des Fleurs.

Aujourd'hui déterminées à maintenir puis développer leur chiffre d'affaires, les deux dirigeantes se félicitent d'avoir été bien accompagnées pour leur reprise. Par les experts (juridiques et comptables) recommandés par le franchiseur pour Aurélie Fréval. Par son mari exploitant agricole et son cabinet habituel pour Céline Godet. *"Mieux vaut choisir un cabinet indépendant, conseille-t-elle, bien vérifier aussi que la structure à reprendre est viable financièrement et faire attention à ce que les charges fixes ne plombent pas le chiffre d'affaires"*. Pour la fleuriste, l'essentiel est, comme pour une création, *"de bien appréhender la difficulté réelle du métier choisi et d'en anticiper toutes les facettes"* Des conseils de franchisées que partage l'avocat, pour qui la reprise d'une franchise *"reste une opération complexe qui impose de bien s'entourer."*

Jean-Pierre Pamier

AVIS D'EXPERT

Olga Zakharova-Renaud, avocat (Cabinet Bmgb)

"Soyez bien accompagné"



Reprendre une franchise est une opération complexe. Il faut obtenir l'agrément du franchiseur, du bailleur parfois, des banquiers,

pas seulement du cédant. Et vérifier de nombreux points. **Notre cabinet recommande aux franchisés** de se faire accompagner par leurs propres conseils et pas forcément par ceux

que leur indique l'enseigne qu'ils rejoignent. Même quand l'acte est signé devant le notaire du franchiseur ou du bailleur. Certes les professionnels (avocats, experts-comptables) sont tenus par leurs règles déontologiques. Mais, intellectuellement parlant, il est difficile de protéger les deux parties.

D'ailleurs, nous ne souhaitons pas être rédacteur unique de l'acte de cession. Nous préférons avoir un confrère en face de nous.