

Anticiper pour préserver son réseau

Maîtriser le rachat d'un franchisé

Il arrive, pour diverses raisons, qu'un emplacement soit cédé par un franchisé. Si, dans le cas où le magasin se portait bien, le processus est assez simple, il faut des analyses plus approfondies lorsque la situation est moins claire. Mais l'intérêt du franchiseur est clair: il lui faut préserver un emplacement et trouver – séduire le cas échéant – un repreneur de qualité.



Pour une entrepreneur, comme pour un réseau, la reprise d'un emplacement déjà existant n'est pas la même situation qu'une création. Plusieurs configurations constituent autant de scénarios. « Le cas le plus courant est que le contrat d'un franchisé est arrivé à échéance et qu'il ne souhaite pas le renouveler, attaque Pierre Fleury, directeur de PFMarketing. Le réseau va alors se mettre en recherche d'un nouveau franchisé pour reprendre l'emplacement. » Le vendeur peut arriver avec un candidat à la reprise, déjà sélectionné. Mais, s'il a bien fait les choses, le réseau reste décisionnaire, notamment à cause de clauses de préemption et des clauses d'*intuitu personae* présentes dans quasiment tous les contrats de franchise. Si les contrats n'en ont pas, il est temps de les inclure...

Le deuxième cas de figure est plus délicat: la vente intervient dans le sillage de difficultés rencontrées, par exemple un conflit

Le réseau a tout intérêt à prendre le contrôle de la situation rapidement, pour éviter la disparition de son point de vente – Pierre Fleury, PFMarketing

entre franchisé et franchiseur ou une défaillance du franchisé... « Dans ces cas-là, le réseau a tout intérêt à prendre le contrôle de la situation rapidement pour éviter la disparition de son point de vente », indique Pierre Fleury.

Éviter la fermeture

Il va de soi, pour le franchiseur, que le risque d'une inaction prolongée se solde par la disparition d'un de ses emplacements, soit au profit d'un indépendant, soit d'un concurrent, ce qui l'impacte négativement à plusieurs degrés. Notamment côté expansion, aussi pour les recrutements futurs, puisque les réseaux doivent mentionner les ouvertures et fermetures récentes lorsqu'ils recrutent des candidats. « Une fermeture affecte donc directement l'image du réseau

qui a intérêt à colmater la brèche aussi vite que possible », insiste Pierre Fleury. Mais les raisons de l'échec ne seront pas les mêmes pour tous. Les ex-franchisés, dans ce cas, ont tendance à blâmer le réseau (manque de soutien, choix de l'emplacement forcé...). quand les réseaux, bien entendus, reportent la responsabilité sur la gestion du ou de la franchisé(e). Quelle que soit la responsabilité, estime le spécialiste, « on a tout intérêt à faire réaliser une étude de marché indépendante, récente, pour faire ressortir les qualités de l'emplacement. Car reprendre une situation d'échec fait peur aux acquéreurs ». De façon générale, il est bon pour un réseau d'anticiper ce genre de chose, notamment en se prêtant avec diligence au renouvellement des contrats.

Candidatures internes

Il semble préférable pour un réseau – et la tendance montre

D'autres scénarios...

Si vraiment le réseau ne trouve pas de repreneur, il lui reste la possibilité de reprendre l'emplacement en succursale. La formule a le désavantage de son coût. Mais elle a de quoi se révéler intéressante pour préserver la continuité de l'activité. Il existe pourtant aujourd'hui une autre option, qui n'est ni le portage (cher en fonds propres) ni la franchise participative, quelque peu délaissée. « La tête de réseau pourrait privilégier une solution de financement participative privée, explique Gaetan Garnier, Head of Business Development chez Les Entrepreneurs. Nous fournissons ce service: la plate-forme est privée, sous la marque de l'enseigne, sécurisée, et disponible sur le temps long. » L'idée: ce type de structure aboutit à ce que le réseau offre au candidat à la franchise le bénéfice d'un complément de financement en faisant appel aux autres franchisés du ré-

seau ou aux salariés. Plusieurs avantages à la clé: le franchiseur aide son futur franchisé, ce qui est toujours apprécié, tout en accumulant ce qui est simplement de la dette. Qui plus est, rester le maître d'œuvre de son propre système de financement, c'est en fixer les conditions – taux, durée, amortissement... Ainsi assurée, la conservation des emplacements bénéficie aux autres franchisés du réseau, appelés à collaborer. Dernier avantage du système: le financement participatif sera utilisé pour financer plus de choses qu'une banque ne peut l'envisager. Par exemple de l'immatériel ou du stock. Un réseau vit. L'important est de ne jamais faire rimer le départ d'un franchisé avec perte.

JEAN-MARIE BENOIST

Un audit pour optimiser la reprise Franchisé rachète franchisé

Reprendre un emplacement d'une franchise présente de nombreux avantages: le magasin est implanté, la clientèle est là et l'acquéreur sait qu'il pourra bénéficier du soutien du réseau. C'est encore plus vrai aujourd'hui, où les réseaux veulent limiter au maximum les fermetures. Une analyse complète et bien menée placera le futur acquéreur en position de force.



Michel Kahn
Consultant expert en franchise et partenariat, président de l'Iref - Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise. Auteur de *Franchise et Partenariat* (Dunod, 2009)

FRANCHISE & PARTENARIAT

Cap vers la réinvention

La crise de la covid-19 aura fini de démontrer toute l'importance des canaux digitaux dans la vente, la distribution et la satisfaction des consommateurs. Lesquels optent massivement pour les réservations et commandes en ligne, lorsque beaucoup se bornaient à une simple prise d'information avant de se déplacer sur site.

Pourtant, un canal de vente en ligne ne se monte pas en quelques jours. Il faut prendre le temps de s'y pencher et l'avoir longuement mûri avant de savoir comment le lancer. Toujours est-il que ne pas l'avoir fait, c'est malheureusement déjà se condamner.

En réalité, la crise accélère la convergence des canaux. Distribution physique et virtuelle ne s'opposent plus et se « syngérisent ». Lorsque le risque sanitaire sera évacué et que la circulation commerciale sera totalement rétablie, émergeront des univers de commerce

plus fluides et adaptatifs. Ce cadre fera encore émerger des innovations de rupture, comme le *click & collect* a pu l'être à un moment.

Tout comme de nombreux salariés sont appelés à switcher de plus en plus facilement entre leur cadre de travail en présentiel, le télétravail et le nomadisme, le consommateur fera de moins en moins de différence entre les canaux à sa disposition, depuis l'information produits jusqu'à l'achat. Il n'en restera pas moins vigilant quant au sens et à la cohérence de sa consommation. Lui qui a toujours eu le pouvoir, il devrait le renforcer en les revendiquant, *a fortiori* compte tenu des nouvelles tensions sur son pouvoir d'achat.

La crise due à la covid-19 aura le mérite d'obliger les réseaux à se réinventer sous peine de ne plus être en mesure de répondre à cet impératif de satisfaction. ■■■

Un ou une franchisé(e) veut vendre son affaire. Plusieurs motivations: il veut évoluer dans sa carrière (ou prendre sa retraite), après un ou plusieurs cycles contractuels avec leur réseau – « il n'est pas rare que l'on investisse dans une franchise dans le but avoué d'en ressortir au bout d'un ou deux cycles contractuels pour réaliser une plus-value », souligne Pierre Fleury, directeur de PMarketing. Ou alors, en difficulté, il doit vendre son affaire.

Vendre son fonds

Ces deux cas (très généraux) n'entraînent pas les mêmes processus. Dans celui d'un contrat arrivé à son terme, pour un emplacement globalement en bonne santé, le vendeur (ex-franchisé) va vouloir valoriser au mieux le fruit de son travail et fixer un prix de vente avantageux. Mais il veut mieux pour lui ne pas faire cavalier seul et œuvrer en lien avec sa tête de réseau. Car s'il est libre de fixer son prix de vente, le

réseau est beaucoup plus à même de trouver des candidats à la reprise – c'est même le mieux placé. Sans oublier que, désormais, la quasi-totalité des contrats de franchise comporte des clauses de préemption par lesquelles le franchiseur va s'interposer le cas échéant, en respectant le prix du vendeur. Autant, donc, s'assurer de sa collaboration et de son soutien. De plus, un avantage de la franchise est qu'elle est, en général, très transparente. De quoi jouer en sa faveur pour les reprises également. Le franchiseur aura une bonne vue sur les comptes de son futur ex-franchisé. C'est d'ailleurs l'un des aspects qui rend la franchise attractive: quand le magasin va bien, sa revente est très facile. Quand il est en difficulté, les choses sont également plus faciles que lorsque l'on est un indépendant, car la tête de réseau à tout intérêt à garder l'emplacement.

Bien étudier le dossier

« Il faut lancer un audit de ce que l'on veut acheter, pour avoir la vision la plus complète de l'entreprise: les comptes, l'activité, les résultats et chiffres d'affaires, les charges... Il faut demander un maximum d'éléments », insiste Cécile Peskine, avocate au sein du cabinet Link&a. L'affaire parfaite n'existe pas, d'où l'intérêt de bien auditer pour bien anticiper. Sans oublier que l'acquéreur se place alors en position de force pour négocier. « Pour mener un tel audit, il est indispensable de se faire accompagner par des experts, surtout si l'on débute dans l'entrepreneuriat. »

Dans le cas du rachat d'un franchisé par un autre franchisé, plusieurs questions spécifiques se posent. En tant qu'acquéreur, vais-je pouvoir garder l'enseigne? Les contrats de franchise, maintenant, comportent presque tous des clauses d'agrément (les fameuses clauses *in tuitu persona*) qui donnent le droit à la tête de réseau de refuser un candidat au rachat. Et le plus souvent, ils comportent aussi des clauses de préemption. Autre-

Il faut lancer un audit de ce que l'on veut acheter, pour avoir la vision la plus complète de l'entreprise : les comptes, l'activité, les résultats et chiffres d'affaires, les charges...

Il faut demander un maximum d'éléments –
Cécile Peskine, Link&a.

ment dit, mieux vaut collaborer avec l'enseigne lorsque l'on veut reprendre un emplacement... « Une fois ces préalables éclaircis, il faut aussi savoir si la reprise se fera avec un nouveau contrat ou avec le reliquat de l'ancien. Et, partant, quels seront les frais à engager comme la formation initiale, les droits de cession... », explique Cécile Peskine.

Stock, personnel, matériel...

Au-delà des questions contractuelles, il faut aussi examiner les « à-côtés » : par exemple, le personnel est protégé par le suivi d'activité et fait donc également partie des éléments à connaître. Et surtout, il faut faire atten-

tion au stock, surtout dans le retail où il peut vite être évalué à de grosses sommes de l'ordre de 200 000 à 300 000 euros. Or les banques ne financent pas le stock. Si reprendre une telle quantité est compliqué, il faut en profiter pour négocier une décade avec le vendeur ou voir si le franchiseur est disposé à aider, soit en apportant un financement, soit en reprenant une partie du stock, par exemple. La question du matériel revêt la même importance. Par exemple, une salle de sport compte souvent des machines en cours d'amortissement. De façon générale, « en ce moment, les réseaux sont prêts à faire des concessions, par exemple sur les

droits d'entrée », constate notre avocate-conseil. Dernier point important à examiner : la situation du contrat de bail commercial. C'est d'autant plus important s'il est proche de la fin avec un décalage prévu... Ou encore, les loyers ont-ils été renégociés à l'occasion de la crise sanitaire actuelle ?

Financer son acquisition

Du point de vue du repreneur, il va falloir, comme pour tout projet de ce type, obtenir les financements nécessaires, tâche d'autant plus compliquée que le ticket d'entrée pour une reprise est souvent plus élevé que pour une ouverture. « Pour une reprise, l'analyse que nous allons mener va différer un peu de celle d'une création, mais les fondamentaux restent », explique Gaëtan Garnier, *Head of Business Development* chez Les Entrepreneurs. Nous allons ainsi commencer par analyser le contexte, autrement dit, dans ce cas, le réseau : sa santé, son développement... puis le concept et son potentiel, et enfin l'entrepreneur

lui-même. « Il faut, en pratique, regarder l'analyse de marché, le prévisionnel, contacter les sources extérieures (Infogreffe, Banque de France...), réaliser un benchmark avec ce que l'on sait de l'enseigne... « Ces éléments nous servent de base pour, après notation de risque et réunion de notre comité de crédit, prendre notre décision », souligne Gaëtan Garnier. En ce moment, nous mettons à jour régulièrement ces analyses globales des réseaux, pour y intégrer les dernières évolutions pendant la pandémie : la réactivité, les adaptations réalisées, sa capacité de rebond... Ce n'est pas facile, mais nous avons déjà le recul de deux confinements. » L'objectif de cette analyse fine : essayer de trouver les éventuels « cadavres dans les placards » ! Éventuellement, il est possible d'essayer de négocier auprès de son organisme de prêt d'assortir le financement de garanties spécifiques pour parer à certaines inconnues – une sorte d'équivalent aux clauses de « vices cachés » pour l'immobilier.

JEAN-MARIE BENOIST



Sophie Bienstock
avocate au Barreau de Paris
Cabinet BSM
Avocats

L'INSTANT DE FRANCHISE

Comment céder son fonds pendant le contrat de franchise ? Privilégier une cession interne au réseau, à un franchisé ou au franchiseur

Pour diverses raisons, par exemple la volonté de se consacrer à un autre projet, un franchisé peut décider de quitter un réseau avant l'arrivée du terme initialement prévu. La cessation du contrat avant le terme pose plusieurs difficultés : tout d'abord il s'agit d'une inexécution pouvant engager la responsabilité du franchisé, puisque les parties doivent en principe exécuter le contrat jusqu'à son terme. En outre, le franchisé a réalisé pendant plusieurs années des investissements, tant financiers qu'humains, dans la perspective de développer la clientèle locale. Il serait donc dommage de cesser simplement l'activité sans valoriser ces efforts. C'est dans ce contexte que la cession du point de vente avec l'enseigne peut être une solution gagnant-gagnant : le franchisé retrouve la liberté de se consacrer à d'autres projets et le franchiseur pour sa part ne perd pas de point de vente au sein du réseau. La cession du point de vente à un tiers est légalement encadrée : le franchiseur a un droit

de regard sur la personne qui va rejoindre son réseau, ce qui se traduit en général par l'existence d'un droit d'agrément et d'un droit de préemption. En l'absence de disposition contractuelle encadrant ce droit d'agrément (nécessité de justifier le refus, pas plus de trois refus possibles, etc.), le franchiseur est complètement libre de refuser l'éventuel repreneur, sous réserve de l'abus, qui reste exceptionnel.

Dans ce cas, afin de maximiser les chances d'acceptation par le franchiseur, il est possible de proposer le point de vente à un franchisé déjà membre du réseau. Un franchisé déjà en place présente beaucoup moins de risques pour le franchiseur : il connaît le concept et le savoir-faire, il n'a pas besoin d'être formé et a déjà fait ses preuves. Bien que le franchiseur n'ait pas l'obligation théorique de donner son agrément même concernant un franchisé déjà en activité, il sera plus délicat pour le franchiseur d'opposer un refus dans une telle situation : puisqu'il a lui-même choisi le fran-

chisé pour un premier point de vente, comment justifier un refus pour la reprise d'un second ?

Une autre solution consiste à proposer au franchiseur de reprendre lui-même le point de vente. Cette possibilité est envisageable dans les réseaux qui privilégient un développement mixte (franchises et succursales). En conclusion, plusieurs possibilités s'offrent au franchisé qui souhaiterait quitter le réseau en cédant son fonds avant l'arrivée du terme contractuel. En fonction des dispositions du contrat (clause d'agrément, droit de préemption, montant de la pénalité en cas de rupture etc.) et du mode de développement du réseau (franchise uniquement ou points de vente intégrés), il convient d'envisager les conséquences de chacune et de discuter des options avec le franchiseur. Une chose est certaine, céder à franchisé déjà en place présente de nombreux avantages pour l'ensemble des parties prenantes. ■