

Reprise d'une franchise : Une belle opportunité

Bonnes pratiques



jeudi 13 juin 2019, par Eve Mennesson

Vous avez l'occasion de reprendre une franchise plutôt que d'en créer une ? Saisissez-la ! Gain de temps, moins de risques... De nombreux avantages qui ne doivent cependant pas faire oublier de bien analyser l'entreprise reprise avant de se lancer.

Avec le départ à la retraite des baby-boomers, de nombreuses franchises sont à reprendre. Chez Speedy, par exemple, René Prévost, directeur général de la franchise estime que, désormais, il y aura dans le réseau environ dix cessions de franchises chaque année. Et de nombreux autres réseaux historiques sont dans la même situation. De belles opportunités s'ouvrent donc aux futurs franchisés ou à ceux qui souhaitent acquérir de nouveaux points de vente. En effet, racheter une franchise plutôt que de la créer de zéro présente de nombreux avantages. À condition de ne pas foncer tête baissée, sous prétexte qu'une reprise, surtout en franchise, présente moins de risques. En plus de s'assurer de choisir le bon réseau, il faut s'assurer d'opter pour la bonne entreprise.

Un réel gain de temps

Pourquoi reprendre une franchise plutôt que d'en créer une ? Pour l'opportunité que cela offre, tout d'abord. Cela peut en effet permettre de s'installer dans sa ville ou dans sa région de prédilection. À l'image d'Elena Carmen Chamouton, multi-franchisée Speedy en Normandie. Elle souhaitait absolument installer plusieurs points de vente dans cette région et il fallait pour cela faire une acquisition. Elle a donc sauté sur l'occasion et ne regrette pas son choix. "Reprendre une entreprise est plus cher que de la créer mais on acquiert un portefeuille clients, ce qui est très important. Surtout si l'on conserve les collaborateurs : cela offre une continuité qui rassure les clients", constate-t-elle.

Car en acquérant une franchise on reprend une entreprise existante avec sa clientèle, son carnet de commande, son stock, ses locaux, son personnel, sa notoriété... On ne part pas de zéro ! Pas de local à trouver, donc. Pas non plus de personnel à recruter et à former. Pas de clients à conquérir. "L'investissement de départ est sûrement plus important mais le ROI est plus rapide et il n'y a pas de clientèle à refaire", argumente Pascale Pécot, consultante chez Adventi Franchise. Il y a donc certainement un gain financier à la clé. Car on paye le fonds de commerce, ce qui demande un investissement de départ important. Mais ce fonds de commerce englobe énormément de choses

coûteuses, comme le fait remarquer Christophe Bellet, fondateur du cabinet Gagner en Franchise : “Un fonds de commerce c’est un droit au bail, de la clientèle, des marchandises, du stock, des équipements, de l’agencement, du personnel...”, énumère-t-il.

Surtout, avec une reprise, c’est un gain de temps dont bénéficie le franchisé : on entre directement dans le grand bain, il n’y a pas de délais liés à la recherche d’un local, à l’aménagement et au recrutement de salariés. Même les banques donnent leur accord plus rapidement (et, point non négligeable, plus facilement étant donné que les bilans de la société sont à disposition). “Ce gain de temps est particulièrement intéressant pour les personnes pressées qui, par exemple, arrivent en fin de droit au chômage”, constate René Prévost.

S’intéresser aux actifs immatériels

Malgré ces avantages non négligeables, reprendre une entreprise, même une franchise, ne doit pas se faire sans en appréhender totalement les risques. “Il ne faut pas signer les yeux fermés sous prétexte que c’est une franchise”, avertit Pascale Pécot. Laurence Piganeau de l’Agence France Entrepreneur met elle aussi en garde : “La reprise n’est pas un acte moins risqué que la création. C’est quelque chose de technique, on ne s’improvise pas repreneur comme on s’improvise créateur”. Il s’agit en effet de bien analyser l’entreprise reprise, de préférence en s’entourant de spécialistes –avocat et expert-comptable : bilans mais aussi stocks, carnets de commande, baux... “Il faut absolument étudier les trois ou quatre derniers bilans pour apprécier la santé de l’entreprise, se poser des questions en cas de fortes variations du chiffre d’affaires ou de la marge”, conseille Elena Carmen Chamouton. Et d’ajouter : “On investit beaucoup d’argent, il ne faut pas y aller à l’aveuglette”. Pascale Pécot conseille également de s’assurer que le cédant est bien à jour au niveau de ses obligations envers le franchiseur (redevances notamment) et de ses fournisseurs (factures). “Le diable est dans le détail, prévient Miguel Lauga, délégué **CRA** Paris. Il faut faire attention à tout, rien ne doit être négligé”. Un audit financier et comptable précis est en effet nécessaire : il ne faut en aucun cas se limiter aux informations fournies par le franchiseur ni à celles que veut bien vous apporter le cédant mais faire son audit de manière indépendante. Et minutieuse.

Un audit qui ne doit pas se limiter aux seuls chiffres. “Que ce soit une création ou une reprise, se posent les mêmes questions : la localisation, le potentiel de la zone de chalandise...”, pense Elena Carmen Chamouton. Elle invite également à mener une enquête de voisinage, à aller visiter les commerces à proximité, à écouter ce qui se dit au bar du coin... René Prévost conseille quant à lui de s’intéresser à la satisfaction client, au montant de la facture par client, à l’état des stocks (tournants ou pas). “Le capital immatériel est aussi à prendre en compte comme les clients fidèles. Mener un vrai audit parce que tout n’apparaît pas dans les comptes”, insiste Michel Dubois Coutant, consultant associé chez Onsen.

Bien sûr, il est essentiel de rencontrer le cédant, qu’il explique quelles étaient ses pratiques, sa vision de la société, ses difficultés, pourquoi il vend... Autant d’informations qui peuvent servir à construire son propre business plan. Et il est nécessaire de rencontrer le personnel. Car reprendre une franchise existante c’est reprendre également son équipe. Si cela évite un processus souvent fastidieux de recrutement, il faut en revanche s’assurer de sa compatibilité avec les salariés. “Il est indispensable de rencontrer les salariés avant de signer afin d’apprendre à les connaître et de commencer à repérer un certain nombre de choses, notamment vis-à-vis de leur comportement”, recommande Laurence Piganeau. Elena Carmen Chamouton conseille également de faire attention à l’image que le personnel véhicule : est-ce qu’elle correspond à ce vers quoi le repreneur souhaite mener l’entreprise ? “Et si non, les collaborateurs sont-ils prêts à changer ? Il faut se demander si l’on est capable de travailler avec des gens que l’on n’a pas choisis”, insiste Elena Carmen Chamouton. Il faut aussi se demander si les compétences des collaborateurs correspondent à la stratégie que l’on souhaite insuffler à l’entreprise. Et prévoir sinon des formations, voire des licenciements (il est alors nécessaire d’également étudier les contrats de travail de chacun).

Revêtir le costume d’entrepreneur

Bien sûr, impossible également d’acheter une entreprise sans l’avoir visitée. “Cela permet

d'imaginer quels investissements il va falloir faire : aménagement, stocks, etc. Et de s'assurer que le montage financier est bien en adéquation avec le projet", prévient Christophe Bellet, fondateur de Gagner en Franchise. Au-delà de lister les investissements qui seront nécessaires, ces visites permettent aussi, tout simplement, de voir si les lieux nous plaisent. "Il s'agit de passer du temps dans l'entreprise, de s'imaginer dedans, de se projeter", raconte Elena Carmen Chamouton. Car ces audits, ces rencontres, ces visites n'ont finalement qu'un seul but : s'assurer que l'entreprise envisagée correspond à ce que l'on est, à ses projets, à ses objectifs. Il n'est pas envisageable de reprendre une franchise sans avoir imaginé ce que l'on souhaitait en faire.

Il faut en effet se projeter : "Une reprise c'est transcender l'entreprise et pas juste continuer ce qui a été fait par le cédant", rappelle Michel Dubois-Coutant. Construire une stratégie, un business plan, ce n'est pas seulement faire plaisir au banquier mais c'est aussi pour soi, pour s'assurer que son projet est viable et surtout qu'il correspond à ses idéaux. Car quand on reprend une franchise, on signe pour plusieurs années !

Ainsi, le repreneur doit être capable de revêtir immédiatement le costume du chef d'entreprise et savoir où mener sa société. En effet, si le gain de temps est appréciable, contrairement à une création, il faut être opérationnel tout de suite. "Le franchisé doit être très bien formé pour être opérationnel immédiatement. Il n'y a pas de temps de chauffe", résume Christophe Bellet. Il est donc préférable que le repreneur ait une solide expérience dans le commerce, la gestion, le management, qui lui permette de mener à bien son affaire. Il peut également suivre une formation d'entrepreneuriat. Christophe Bellet conseille aussi de bien connaître le secteur d'activité, alors que cela n'a pas d'importance pour une création.

Demander l'aide du franchiseur

Le franchiseur peut évidemment être un allié dans cette transformation en chef d'entreprise. C'est l'un des avantages d'une reprise en franchise, par rapport à une reprise classique : on n'est pas seul. Il faut d'ailleurs minutieusement choisir la tête de réseau avec laquelle on souhaite travailler. C'est même certainement la première chose à faire : commencer par choisir la franchise pour ensuite voir si des reprises sont possibles à l'intérieur du réseau. D'autant plus que le marché des reprises de franchises est souvent un marché caché.

Quoi qu'il en soit, ne pas hésiter à demander de l'aide au franchiseur tout au long du processus d'acquisition. Comme le souligne Miguel Lauga, "le franchiseur n'a aucun intérêt à vous faire échouer et il détient des informations précises sur la société à reprendre qu'il a accompagnée durant toutes les années au sein du réseau". Si un audit indépendant est nécessaire, le franchiseur peut fournir des éléments sur l'entreprise à reprendre, des études de marché. Il peut également donner des chiffres sur le réseau, pour que le repreneur puisse comparer l'entreprise qu'il va reprendre aux autres unités du réseau.

Surtout, il aidera à déterminer le prix d'acquisition optimal, en calmant les ardeurs du cédant. "Le franchiseur va faire en sorte que le cédant et l'acquéreur trouvent une entente de manière raisonnable : le nouveau franchisé ne doit pas surpayer pour pouvoir se lancer, observe Christophe Bellet. Et s'adresser au franchiseur garantit que le cédant ne dissimule pas des choses". Au-delà de cette estimation, la tête de réseau accompagne normalement le repreneur dans toutes les démarches de la reprise : signature du bail, élaboration du business plan, discussions autour des compétences des collaborateurs... "Il met également à disposition un directeur de région qui présente les fournisseurs et leurs conditions", ajoute Elena Carmen Chamouton, rapportant que Speedy s'est occupé de toute la partie administrative pour changer la société auprès des fournisseurs.

Une aide non négligeable mais qui a sa contrepartie : le repreneur devra convaincre le cédant, le banquier mais aussi le franchiseur pour que l'acquisition puisse effectivement se faire. Car le franchiseur est partie-prenante dans la sélection du repreneur : il peut mettre son veto quant au choix du cédant.

Cet article est issu du numéro 177 du magazine print de l'Officiel de la Franchise, publié en décembre 2017. Abonnez-vous ou retrouvez le dernier numéro en kiosque dans toute la France !