



Êtes-vous prêts pour entreprendre ?

S'associer en connaissance de cause

Quand, à la demande de la tête d'un réseau dans le secteur de l'achat-vente de produits d'occasion, Pascal Romeu accepte d'investir dans l'affaire d'un autre franchisé, c'est qu'il est en attente d'un emplacement pour ouvrir sa franchise près de Strasbourg, son lieu de résidence. « Je devais être un sleeping partner, donc un investisseur « dormant », et lui céder mes parts au bout de trois ans », se souvient-il. Sauf que les choses ne se sont pas passées exactement comme prévu. Dès le départ, il se retrouve à monter seul tout le projet, à assurer la gestion quotidienne du point de vente situé à... 130 kilomètres de chez lui. « Je travaillais plus qu'un salarié. Et mon associé ne faisait rien », raconte-t-il. Au bout de 18 mois, la coupe est pleine. Pascal Romeu enclenche la cession de ses parts et récupère sa mise de départ.

Cette mésaventure illustre les mésententes qui peuvent survenir entre associés franchisés. Et parfois mettre directement en péril l'entreprise. « Même dans un secteur d'activité porteur, les incompréhensions et les fâcheries entre associés sapent la réussite d'une affaire », observe Jean-Paul Zeitline, président fondateur du cabinet Progressium. Pour qu'un duo (ou plus) fonctionne à plein régime, un certain nombre de règles de fonctionnement entre associés s'imposent. La première est évidemment de cibler des créneaux porteurs mais surtout un centre de profit d'une certaine dimension, nécessitant à la fois des compétences en management, en gestion, en développement commercial...

Entreprendre à plusieurs permet de mobiliser davantage de capital et partager les risques. A condition d'être bien en phase sur le projet commun. Et de fixer des règles claires entre associés.

Par Sylvie Laidet

L'affaire doit tourner suffisamment pour que chaque associé y trouve son compte... Et aussi sa rémunération. Le modèle économique et son potentiel de développement (via, par exemple, la multi-franchise, (voir pages 100 à 102), doivent être bien analysés pour éviter les déconvenues.

Autre règle à respecter : la complémentarité entre associés. « Une personne dotée d'une réelle compétence commerciale associée à une autre ayant un profil de gestionnaire et d'administratif me paraît la solution idéale. De même, un tempérament fonceur et optimiste doit être modulé par un associé au caractère plus tempéré », conseille Jean-Paul Zeitline. En effet, si les deux associés ont le même profil, certaines tâches ou priorités risquent d'être négligées.

L'association avec un « sleeping partner » doit être envisagée avec précaution : « En cas de problème, l'exploitant, qui travaille au quotidien, aura l'impression de tout faire alors que l'autre en profite... Second risque éventuel, celui qui a apporté l'argent, se sépare de son associé exploitant », observe l'expert.

Pacte d'associés

Si la tête de réseau fait correctement son travail, chacune des parties prenantes devra faire l'objet du



L'EXPERT

JEAN-PAUL ZIETLINE
PROGRESSIUM

« MÊME DANS UN SECTEUR PORTEUR, LES FÂCHERIES ENTRE ASSOCIÉS PEUVENT SAPER LA RÉUSSITE D'UNE AFFAIRE. »

★ Dans le cadre d'une association, même si cela ne paraît pas évident, l'un des actionnaires doit être majoritaire

même processus de sélection et devra avoir sa feuille de route précisant son rôle dans l'unité franchisée. « En principe, le contrat est passé entre le franchiseur et la société franchisée (donc son gérant). Or l'*intuitu personae*, disposition sur laquelle repose la relation de franchise, est porté par l'actionnaire majoritaire », ajoute l'expert. Pour Rodolphe Wallgren, fondateur et président du réseau Memphis Coffee, également associé dans plusieurs de ses unités, « il est impensable que l'*intuitu personae* ne repose pas sur la personne majoritaire dans la structure. »

Avant de se lancer dans une aventure à plusieurs, il est primordial de choisir un statut d'entreprise adapté. Même s'il n'existe pas de statut miracle, certains se prêtent davantage à ce type de montage. Une SARL, une SA ou encore une SAS (Société par actions simplifiées) laissent plus de souplesse aux entrepreneurs désireux de s'associer. Le choix d'un statut a aussi des incidences fiscales et sociales que chaque associé devra bien évaluer en fonction de sa propre situation.

TÉMOIGNAGE

Elodie Brun et Nadine Calvet, associées franchisées Théraform à Chambéry (73).

A l'origine clientes de Théraform, un réseau spécialisé dans l'amincissement, Elodie Brun et Nadine Calvet, sont désormais cogérantes du centre de Chambéry aux couleurs de cette enseigne. A la suite d'un plan social, Elodie Brun s'est d'abord installée seule en octobre 2009. Après un démarrage difficile, l'activité de la franchise se développe à tel point qu'en période de rush, la jeune femme ne peut plus satisfaire toutes les demandes de la clientèle. Guidée par l'envie d'un second bébé mais aussi gagnée par la solitude du créateur d'entreprise, elle envisage alors de s'associer. Et c'est dans sa propre clientèle, qu'elle trouve son associée, Nadine Calvet. En juin 2013, Elodie vend à Nadine la moitié de ses parts. Les deux associées à 50/50 ne laissent rien au hasard. « Un pacte régit notre fonctionnement. Il prévoit, par exemple, la rémunération de chacune, les motifs et conditions de départ de l'une et l'autre », explique Elodie Brun. Pour les tâches au quotidien, elles tablent sur leur complémentarité. En plus des soins, Elodie, une ancienne comptable, assure la partie administrative. « Mais nous avons prévu des séances de formation afin que je puisse moi aussi m'occuper de la gestion du centre », précise Nadine Calvet.

«Après quatre ans en «solo», reconnaît Elodie, notre association a redynamisé l'activité du centre et m'a «reboosté». Nadine a mis en place des pratiques que j'avais abandonnées comme la distribution de flyers dans le centre-ville. Elle a également initié des prélèvements automatiques pour le paiement de factures aux fournisseurs. Moi, j'avais tellement la tête dans le guidon, que j'envoyais encore des chèques.» Cette alliance permet aussi une meilleure répartition du temps de travail. « Avec l'arrivée d'un deuxième enfant, je ne pouvais plus travailler de 9 h à 21 h. Désormais, je m'arrête vers 17 h, et Nadine assure les soins plus tardifs », détaille Elodie Brun. En s'associant, Elodie a dû toutefois revoir son salaire à la baisse: « Du moins pendant quelques mois car normalement, à deux, nous allons générer davantage de chiffre d'affaires. Je devrais donc retrouver mon niveau de salaire antérieur », anticipe-t-elle avec assurance. ● S. L.

Notre association a redynamisé l'activité de l'entreprise »

Pour Elodie (à droite), l'union fait la force ! L'arrivée de Nadine comme cogérante a permis une nouvelle répartition des tâches au sein de l'entreprise, ainsi qu'une meilleure qualité de vie.

Mieux vaut donc prendre conseil auprès d'un expert-comptable ou d'un avocat pour être sûr de ne pas rater le coche. Plus ces éléments seront balisés en amont, plus la collaboration devrait être sereine entre partenaires.

Autre recommandation : rédiger un pacte d'associés solide. Ce document doit préciser la répartition des tâches de chacun, le temps consacré à l'activité, les ratios d'exploitation attendus, les revenus de chacun, les dividendes et les conditions de sortie. Concernant ces dernières, surtout ne rien laisser au hasard ! Quels sont les motifs de cession des parts ? Quel est le mode de calcul de la valeur des dites parts ? Quel droit de regard de l'associé sur le repreneur ? Etc. Sinon, c'est l'impassée assurée comme ce qui est arrivé à Pascal Romeu. « Notre pacte d'associés ne prévoyait pas les conditions de sortie. Nous avons donc dû rédiger un avenant. Ce qui a pris encore davantage de temps », se souvient-il.

Attention également à la répartition des parts. Si c'était à refaire, Pascal Romeu n'opterait pas pour une ventilation à 50/50. « Au départ, ce montage qui paraissait sécurisant – car aucun des deux ne pouvait mettre l'autre dehors, s'est révélé ma plus grosse erreur. Mon associé refusant de vendre ses parts, nous étions dans une situation de blocage », reconnaît-il. L'un des actionnaires doit être majoritaire. Ou si cela créé un sentiment de frustration pour l'un ou l'autre, il peut être judicieux de réserver 2 % des parts à un tiers. Un investisseur sans lien hiérarchique ni affectif avec les autres associés et qui pourra faire office de médiateur ou d'arbitre en cas de divergences entre les autres parties. Même si, évidemment, il est impossible de tout prévoir, anticiper et mettre noir sur blanc des règles précises de fonctionnement entre associés reste la meilleure façon d'augmenter les chances de réussite. ●

