

Comment vous préparer à l'audit juridique de votre réseau par un investisseur ?

La distribution est devenue un secteur capitalistique.

Le coût des emplacements commerciaux, la hausse des loyers, la sophistication des magasins renchérissant les coûts de conception et d'agencement, l'accroissement des investissements amont (logistique, systèmes d'information, marketing d'enseigne et des produits propres), l'adoption de stratégies de développement des enseignes hors de leur marché domestique sont autant de facteurs qui contribuent à accroître les besoins des distributeurs en fonds propres.

La course à la notoriété, qui ne peut s'acquérir que par une couverture géographique rapide de son marché, suppose de lourds investissements. Même la franchise ne peut plus être considérée comme le mode de développement du génie éclairé mais impécunieux. La franchise est devenu un choix stratégique de développement qui suppose des fonds propres significatifs pour structurer et faire vivre son réseau : package contractuel, communication, services de développement et d'animation performants, direction d'enseigne.

Les prêts et les modes de financement bancaire classiques permettent toujours d'accompagner le franchiseur dans ses besoins de fonctionnement les plus courants. Ils ne permettent pas en revanche, et ce n'est d'ailleurs pas leur fonction, de financer le passage d'un stade de développement à un autre : passer d'un palier de 50 à 100 points de vente en deux ans par exemple.

Cela explique la multiplication des appels des franchiseurs à des fonds d'investissement.

Le secteur du capital investissement connaît une vitalité exceptionnelle en France. Le marché des capitaux est

“sur liquide.” Il existe des effets de leviers jamais égalés, notamment du fait de la faiblesse du niveau des taux d'intérêts. Les fonds n'ont pas de difficultés à déboucler leurs opérations du fait d'une bonne liquidité relative de leurs actifs : le capital des entreprises dans lesquelles ils investissent se revend parfaitement et rapidement.

Les fonds s'intéressent depuis assez récemment à la distribution. C'est une aubaine dont il faut profiter. Le secteur offre pour eux des possibilités d'investissement dans des entreprises de taille moyenne, moins disputées que les tickets d'entrée dans le capital des grandes entreprises d'autres secteurs. Surtout, ils ont compris la facilité de générer de la création de valeur actionnariale par la duplication du concept dans de nouveaux points de vente. Au surplus, le secteur permet de dégager dans la plupart des cas des cash flows significatifs facilitant les remboursements de dette d'acquisition et enfin il est simple d'optimiser l'opération et de financer le développement par la cession des actifs immobiliers, souvent nombreux et fortement valorisés.

Depuis plus récemment encore, ils s'intéressent à la franchise. Les fonds, dont certains se spécialisent sur ce mode d'organisation de la distribution, ont découvert les effets de leviers propres à la franchise : leviers juridiques, financiers, marketing et humains notamment. Ils ont aussi pu apprécier les vertus de l'organisation en franchise et la performance des entreprises en franchise qui dépassent souvent celles des intégrées.

Il n'y a donc plus à hésiter. Si vous êtes sous capitalisés et que vos ambitions de développement sont grandes, un fonds prendra une part de votre gâteau mais devrait le faire grossir de telle manière que celle qui vous reste sera à la sortie de ce fonds plus grosse que celle dont vous auriez pu disposer seul.

Si vous êtes tentés, sachez qu'après avoir identifié les fonds avec lesquels vous souhaitez entrer en discussion, après avoir éveillé leur intérêt par un premier « teasing », vous devrez ensuite vous soumettre à un audit complet de votre réseau. A cette occasion, l'ensemble du package contractuel de votre réseau sera revu : document d'information pré contractuel et contrat de franchise notamment.

Avant d'accueillir les équipes d'auditeur du fonds, il est déterminant de s'être préparé de manière appropriée. Il faut avoir revu et mis à jour ces documents et plus encore connaître vos zones de risque contractuel qui devraient être mises en lumière par l'investisseur et sur lesquelles des discussions devraient s'élever, impactant les conditions de la transaction. Si vous êtes un jeune franchiseur, dans la perspective de l'association avec un financier, intégrez d'ors et déjà cette réflexion pour vous préparer à cette éventualité à moyen terme.

Passons en revue les principaux points critiques.

1. Risques de nullité des contrats

Ce risque est lié dans la grande majorité des cas à des carences du document d'information pré contractuel ou à sa non remise dans les conditions prévues par la loi.

Après avoir validé, l'existence et la remise de ce document au moins 20 jours avant la signature de chaque contrat, l'investisseur en examine le contenu.

Il valide le respect de toutes les mentions obligatoires.

Son attention est surtout focalisée sur la réalisation par le franchiseur d'une étude correcte du marché local.

L'essentiel du contentieux de la nullité des contrats de franchise reste en effet axé sur l'absence ou l'insuffisance d'étude de la zone de chalandise du franchisé par son franchiseur. Il importe de ne pas être trop à risque sur ce point.

L'autre question sensible est celle de la communication de comptes prévisionnels.

Au cas où le franchiseur, qui n'en a pourtant pas l'obligation, aurait communiqué des comptes prévisionnels au franchisé, le fonds sera attentif aux conditions d'élaboration de ces comptes et vérifiera que les moyens mis en œuvre par le franchiseur pour les établir ont été suffisants et appropriés.

2. Durée et conditions de renouvellement des contrats

La durée des contrats et leur maturité est examinée en premier lieu. De manière générale, plus la durée des contrats est longue, plus les fonds sont assurés de la pérennité du réseau. Ensuite, un réseau dont la majorité des contrats expire avant le terme de l'investissement du fonds vaut moins qu'un réseau avec des contrats récents ou une importante variété d'échéances.

Les conditions de renouvellement du contrat sont également passées au crible : le renouvellement est-il opéré par tacite reconduction ? Est-il prévu au contraire qu'il n'existe aucun droit au renouvellement et que les parties se rapprocheront pour envisager la possibilité et les modalités d'un nouveau contrat ?

Aucun système n'est réellement privilégié. Il est en revanche essentiel que l'investisseur puisse apprécier la satisfaction des franchisés liée à leur rentabilité et au bon fonctionnement de l'animation réseau, qui sera toujours le facteur déterminant du renouvellement du contrat et donc de la pérennité du réseau.

3. Examen de la qualité de la franchise : formation et animation

Le contenu de la formation comme de l'animation seront examinés.

Une formation insuffisante ne pourra en effet garantir une bonne intégration du franchisé qui reste trop étranger aux valeurs du réseau et qui ne maîtrisera pas suffisamment le savoir faire pour le reproduire et assurer le succès de l'exploitation.

Une animation qui serait quasi inexistante ou insuffisante par rapport à la taille du réseau et/ou à ses caractéristiques et à celles du marché risque de contribuer à dégrader les relations entre franchiseur et franchisé voir à générer des contentieux et des dissidences.

De plus en plus, en complément de l'examen des contrats, les fonds envoient leurs équipes sur le terrain pour valider la qualité de la mise en œuvre de la formation et de l'animation.

4. Contrôle du réseau

La totalité des clauses qui permettent le contrôle du réseau sont ensuite appréhendées :

- clauses permettant de valider l'application du concept (visites contrôle et visites bilan) ;

- clauses de suivi de la situation du franchisé (clauses organisant le reporting, clauses d'exclusivité de collaboration, d'intuitu personae) ;

- clauses permettant de s'assurer l'implication et la loyauté du franchisé (contrôle de la société d'exploitation, obligation d'investissement personnel dans l'opération de la franchise par exemple) ;

- clauses de contrôle des emplacements commerciaux (pactes de préférences, droits de préemption, non concurrence) ;

- clauses de sortie de contrat (clauses résolutoire expresse, descente d'enseigne

et autres obligations liées à la fin de contrat, non concurrence, absence d'intuitu personae réciproque empêchant le franchiseur de céder son réseau sans l'accord des franchisés).

De manière générale, les fonds apprécient que le franchiseur exerce un contrôle étroit sur son franchisé : leur conception de la franchise est plutôt celle d'un rapport vertical. A ce propos, il est aussi fréquent qu'ils apprécient les réseaux présentant un taux de mixité assez important, comme ceux qui recourent au montage de la location gérance adossée à un contrat de franchise : ces réseaux ont une valeur patrimoniale plus élevée.

5. Examen des litiges en cours

Si des litiges entre franchiseur et franchisé(s) sont en cours d'instance, les fonds demanderont leur liste, les montants des demandes adverses et examineront les contentieux les plus significatifs pour apprécier eux-même les risques existant. Bien entendu, les sommes en jeu seront provisionnées si elles ne l'avaient pas déjà été par le franchiseur.

Finalement, pour conclure, les fonds développent une véritable expertise de la franchise.

Ils vérifient en fait que le franchiseur maîtrise le « savoir franchiser ». Il doit être un bon franchiseur : qualité du DIP et du contrat, maîtrise des fonctions de développement et d'animation, contrôle du réseau. Lorsque ces ingrédients sont réunis, la négociation se présente sous le meilleur jour. D'où l'utilité de se préparer longtemps à l'avance !

Olivier Gast