



**“Anticipation est
le mot d’ordre de toute
association réussie.”**





analyse
enquête

S'associer pour unir ses forces

La franchise représente déjà une certaine sécurité pour les futurs chefs d'entreprise. Pourtant certains d'entre eux choisissent, en plus, de tenter l'aventure avec un partenaire-associé. Un moyen de limiter la prise de risque, mais aussi de lutter contre la solitude du chef d'entreprise. Pour autant, s'associer peut aussi comporter des risques. Bien connaître son partenaire, s'unir pour des raisons légitimes ou encore répartir équitablement le rôle de chacun en amont vous permettra d'éviter certaines déconvenues. Car il faut garder à l'esprit qu'une mauvaise association peut vous conduire à la catastrophe. Il faut donc envisager toutes les éventualités et même penser au pire.

Enquête réalisée par Marie ROQUES



“On ne choisit pas un partenaire parce que c’est un copain.”

GÉRALD Rançon et Cédric Bréchon sont franchisés Repar’Stores sur la zone de Lyon. Une association née d’une collaboration antérieure. “Nous avons travaillé ensemble dans l’industrie pendant 6 ou 7 ans, explique le premier. L’idée de créer quelque chose ensemble a toujours été présente. Si nous avons démarré notre activité chacun dans notre coin, nous étions sur la même longueur d’onde quand nous nous sommes associés.” L’histoire semble être sur les bons rails. Pour autant, nous avons tous autour de nous des exemples d’entreprises à la dérive pour cause de désaccord entre les associés. Il est donc nécessaire d’intégrer différents points d’attention avant de s’engager.

S’associer pour des raisons légitimes

Bien connaître son futur associé semble tomber sous le sens. C’est pourtant par cet aspect qu’il faut commencer. Les experts que nous avons interrogés dans le cadre de cette enquête estiment néanmoins que le

fait d’être ami ne suffit pas. “On ne choisit pas un partenaire parce que c’est un copain avec qui on a envie de travailler, éclaire par exemple Valérie Meyer, avocat au sein du cabinet Meyer & Cavard. Si les deux amis ont des profils similaires et non complémentaires ou s’ils ont tous les deux une âme de dirigeant, ils vont droit dans le mur.” Il est donc préconisé de respecter un certain équilibre entre les compétences et la personnalité de chacun pour être capable d’avoir des échanges positifs.

S’associer, c’est également s’assurer d’avoir un projet commun et d’être d’accord sur ses contours et ses limites. “Il faut que l’entreprise convienne parfaitement aux deux partenaires qui doivent partager les mêmes envies et la volonté de faire progresser la structure, illustre Hélène Helwaser, avocat au sein du cabinet Guizard & Associés. Le partenaire est aussi quelqu’un avec qui l’on doit pouvoir partager les problèmes et éventuelles difficultés.”

Au-delà de toute considération professionnelle ou amicale, il est également courant de s’associer pour combler un besoin en financement. “Quand on démarre une entre-

S’associer à 3, 4, 5 et plus

Certains secteurs d’activité en franchise demandent des investissements extrêmement importants comme dans l’hôtellerie. Dans cette perspective, il n’est donc pas rare de voir 4 ou 5 personnes s’associer pour créer une entreprise. “Dans ce cas de figure, il y a forcément des personnes plus dormantes que d’autres au sein de la société, analyse Valérie Meyer. Ces actionnaires savent qu’ils ne seront pas à la gérance mais leur contribution permet de compléter le tour de table nécessaire au lancement.”





prise, on peut avoir des besoins financiers importants sans détenir l'apport personnel suffisant, détaille Sylvie Vercléyen, du cabinet Expertise et conseil. Être plusieurs peut permettre de passer un cap. Cet associé n'interviendra pas forcément sur la partie opérationnelle de l'entreprise, mais donnera l'impulsion qu'il manquait au départ."

Répartir les rôles en amont

L'anticipation est le mot d'ordre de toute association réussie. Il est donc également préconisé de se mettre d'accord, de manière très claire et très précise, sur les tâches que chacun aura à accomplir au sein de la structure. "Au début, nous avons prévu de tout faire tous les deux, mais on s'est vite rendu compte

"Être plusieurs peut permettre de passer un cap."

que c'était très compliqué, illustre Géraud Raçon. Finalement, Cédric a gardé toute la partie technique et moi je m'occupe du commerce et de la gestion. Même si je participe encore aux grands chantiers. L'essentiel est de prendre toutes les décisions ensemble." Au-delà de l'investissement

temps, il est capital que chacun sache ce qu'il va faire mais aussi ce que va faire l'autre pour que la répartition soit équitable dans la tête des deux associés. "Souvent, on a un profil de commercial et un profil de gestionnaire, illustre Sylvie Vercléyen. Parfois le commercial a l'impression que c'est lui qui réalise le chiffre d'affaires et n'a pas toujours conscience de la charge de travail de son associé."

Témoignage

Lionel Hocepied, franchisé associé Diet Plus

"Tout s'est toujours bien passé, mais je pense qu'on a beaucoup de chance"

Après douze années passées chez SFR, Lionel Hocepied a envie de monter sa propre structure tout en étant accompagné. Il réalise alors une étude de marché et repère rapidement le secteur de la perte de poids comme un domaine porteur. D'autant que Lionel Hocepied compte dans ses amis, une diététicienne. C'est donc naturellement qu'il lui propose de s'associer pour ouvrir un centre Diet Plus à Plan de Cuques dans les Bouches-du-Rhône. Pour les deux partenaires, la répartition du rôle de chacun

dans la structure est évidente. "Mon associée prend en charge toute la partie diététique avec le suivi, l'explication du protocole alimentaire, la prescription de compléments, explique Lionel Hocepied. De mon côté, je gère la partie administrative et commerciale du centre."

Les deux associés détiennent 49 % des parts de la société. Chacun de leur côté, ils ont choisi un ami qui a pris 1 % pour éviter toute situation de blocage. "Jusqu'ici tout s'est toujours bien passé, mais je pense

qu'on a beaucoup de chance", estime Lionel Hocepied. Il conseille aux futurs franchisés associés de bien connaître le partenaire que l'on choisit et surtout de bien définir le rôle de chacun dans la structure pour réellement savoir qui fait quoi. "Avant d'ouvrir, nous avons tout simplement pris un cahier pour détailler ce que chacun va être conduit à faire, révèle Lionel Hocepied. On s'est rendu compte au fur et à mesure que nous n'avions pas pensé à tout."



Plus loin, il est aussi nécessaire de définir le rôle et le statut juridique de chacun au sein de l'entreprise par exemple, grâce à un pacte d'associés ou pacte d'actionnaires. Une démarche pour laquelle il faut s'entourer de professionnels avocats et experts-comptables. "Savoir qui dirige, comment est réparti le capital, il faut essayer d'établir une certaine égalité, cela permet de régler les problèmes avant qu'ils ne se présentent", propose Hélène Helwaser.

Éviter la co-gérance ?

Quel que soit le type de structure choisie, SAS, SARL et même SA, la plupart des experts

“Souvent, on a un profil de commercial et un profil de gestionnaire.”

en franchise recommandent d'éviter une co-gérance. "Il n'est pas conseillé d'adopter une répartition égalitaire du capital à 50-50, estime Valérie Meyer. Si un conflit naît, il y a risque de blocage puisque personne n'a de majorité. Il n'est donc plus possible d'avancer. Je suis plutôt favorable à une répartition 49-51, au moins on sait qui est le patron." Il existe aussi la solution de proposer à une tierce personne de porter 1 % du capital. C'est elle qui sera chargée de trancher en cas de problème. "Il faut choisir quelqu'un en qui les associés ont confiance, qui n'a pas de parti pris. C'est une personne extérieure mais qui a un rôle très délicat", poursuit Valérie Meyer.

Il n'est pas question d'éviter la co-gérance à tout prix, mais il faut juste qu'il y ait un capitaine à bord pour que les choses ne partent pas dans tous les sens. "Nous sommes associés à 50-50, explique Gérald Rançon. Mais nous avons un engagement moral auprès du franchiseur qui nous impose, en cas de désaccord, de faire appel à un franchisé



Témoignage

Emmanuel Ntossui, franchisé associé Suite de Soins

“J’ai choisi de m’associer pour assumer la charge de travail qui promettait d’être lourde”

Infirmier de formation, Emmanuel Ntossui assure avoir toujours été intéressé par le monde de la franchise. C'est à l'occasion du salon Franchise Expo Paris qu'il repère l'enseigne Suite de Soins. Spécialiste de la coordination en matière de cicatrisation, l'enseigne apparaît comme une très bonne opportunité pour le futur partenaire. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison qu'il souhaite s'associer dès le départ. "J'étais conscient du potentiel de l'enseigne et donc de la charge de travail qui pouvait en découler,

détaille Emmanuel Ntossui. Ça aurait été très risqué d'embaucher, j'ai donc décidé de prendre une associée." Il contacte alors une ancienne collègue pour lui proposer de rejoindre l'aventure. "Nous avons travaillé dans la même structure, explique-t-il. Nous partageons les mêmes valeurs et le même enthousiasme ce qui rend le travail en équipe beaucoup plus facile à gérer." C'est d'ailleurs son associée qui est PDG de l'entreprise et détient 51 % des parts tandis qu'Emmanuel Ntossui en rassemble

49 %. "C'est un choix que nous avons fait dès le départ", commente-t-il. Au niveau de la répartition des tâches, chacun évolue suivant ses capacités et met ses qualités au service de la réussite de l'entreprise. "Avec un associé, la confiance doit être le maître-mot, résume Emmanuel Ntossui. Si le moindre doute subsiste face à un éventuel partenaire, l'entreprise s'expose à des problèmes avant même d'avoir démarré son activité."



externe qui donnerait une voix à l'un ou à l'autre. C'est une solution pour sortir d'une éventuelle impasse." Une fois que ces étapes ont été franchies, il reste à régler la question de la relation avec le franchiseur. Celui-ci peut par exemple exiger que les deux franchisés recrutés suivent la formation et également qu'ils soient co-gérants. "Car si l'un souhaite partir, ça peut être avantageux pour le franchiseur de se dire que l'autre va rester et pourra poursuivre l'exécution du contrat", décrypte Valérie Meyer. C'est un cas de figure que l'on retrouve fréquemment dans l'immobilier. Les deux associés sont souvent porteurs de cartes professionnelles et les réseaux leur demandent à tous les deux

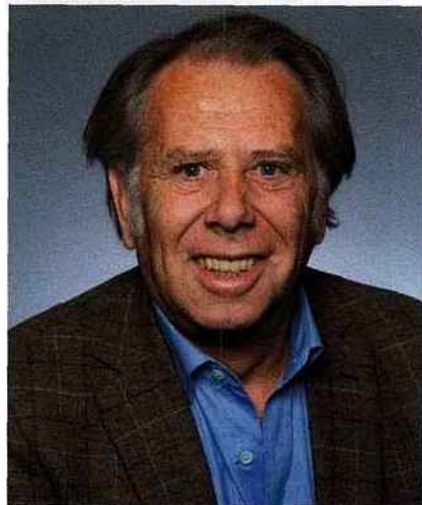
“Il n'est pas conseillé d'adopter une répartition égalitaire du capital à 50-50.”

d'être dirigeants de l'entreprise pour que le contrat de franchise ne tombe pas à l'eau si l'un d'entre eux veut quitter l'aventure. Le franchiseur peut également avoir d'autres exigences comme imposer une compétence commune adaptée à l'activité. Il peut également demander une caution financière pour chacun des associés.

"En aucun cas il ne peut doubler les droits d'entrée", avertit cependant Valérie Meyer. Autant d'aspects qu'il est nécessaire de gérer pour parvenir à une association vertueuse et équilibrée.



Hervé Duthoit.



Olivier Ruat

Témoignage

Olivier Ruat et Hervé Duthoit, franchisés associés Presse Taux

“Il faut bien cadrer les choses dès le départ”

Après un parcours dans le domaine de la grande distribution, Olivier Ruat vend sa dernière affaire, une librairie-papeterie dans le commerce associé et recherche une nouvelle activité. "Je voulais monter une entreprise pour laquelle il n'y ait plus besoin de financement important, relate-t-il. J'avais aussi des critères d'horaires, je ne voulais plus travailler le week-end mais rester en rapport avec une clientèle." Face à cette équation, à 60 ans, il estime que "l'épaulé d'un autre est importante". Il décide donc de s'associer avec un ami, Hervé Duthoit. "On partageait les mêmes envies, les mêmes directions", expliquent les deux hommes.

Ce nouveau partenaire a travaillé 20 ans dans l'industrie et occupé des postes de direction générale.

Après avoir vendu ses parts dans son ancienne société, il se lance dans la gestion de commerce de restauration rapide en franchise jusqu'en 2012. Il passe ensuite par l'immobilier et réalise qu'il a envie de travailler seul. "Le métier de courtier m'attirait, explique-t-il. J'ai donc fait mon étude de marché, choisi Presse Taux et Olivier m'a suivi dès le début de l'aventure. Il a accroché tout de suite." Pour autant, avant de s'associer, les deux amis conseillent de prendre quelques précautions. "Il ne faut pas oublier que deux associés, ce sont deux personnes qui peuvent avoir des vues différentes, détaille Olivier Ruat. Il faut donc bien connaître son partenaire et travailler en direction d'une ligne commune fixée en amont." En franchise, un troisième acteur vient

s'ajouter à l'addition : le franchiseur. "Jouer à trois, ce n'est pas forcément évident, remarque Hervé Duthoit. Encore une fois le plus important est de bien cadrer les choses dès le départ."

Dans cette perspective, Olivier Ruat et Hervé Duthoit ont une organisation bien rodée. L'un a la majorité des actions de la société et l'autre une minorité. "Nous avons fixé une feuille de route et réparti les rôles de chacun. À terme, je lui céderai mes actions car je suis plus âgé", détaille Olivier Ruat. Au-delà du fait de bénéficier d'un apport financier plus important et donc d'une trésorerie stable, "l'association nous permet également de ne pas souffrir de la solitude du chef d'entreprise", résumant les deux hommes.