

Fiabiliser les informations financières transmises par les franchisés au franchiseur

Un exemple appliqué à la restauration "hamburger" de Pascale Adam-Bégat

Chaque mois, la RFC vous propose un résumé de l'un des mémoires d'expertise comptable publiés au titre des Meilleurs Mémoires par les Editions Comptables Malesherbes. Ce mois-ci, le mémoire de Pascale Adam-Bégat : Interventions de l'expertise comptable en vue de la fiabilisation des informations financières transmises par les franchisés au franchiseur (1).

Un "tissu commercial" actuel qui s'uniformise de ville en ville, notamment en France, révèle à l'observateur le rôle de la franchise dans le développement des réseaux de points de vente.

Phénomène encore jeune - son essor rapide ne commence réellement qu'à partir des années 1970 - et dont la réglementation est encore beaucoup plus récente - loi Doubin votée en 1989 - la franchise se consolide et se professionnalise tandis que diminue, depuis 1991, le nombre de chaînes de franchise.

Aux termes d'un contrat synallagmatique, deux entreprises, juridiquement et financièrement indépendantes l'une de l'autre, le franchiseur et le franchisé, conviennent que le premier transmet au second un concept dont il est propriétaire et qu'il a préalablement expérimenté. Le franchiseur, qui s'engage à une mise au point et à un contrôle permanents du concept, doit apporter une assistance, en particulier, commerciale et/ou une technique au franchisé qui lui verse une rémunération directe ou indirecte.

Les objectifs recherchés

Rentabilité précaire des franchiseurs - parfois subordonnée aux seuls droits d'entrée perçus - et peu de contrôles, entrepris chez les franchisés conduisent l'auteur du mémoire à proposer un système de collecte d'informations sur l'activité du franchisé et, partant, un moyen de contrôle de l'assiette des redevances ainsi que de surveillance des résultats de son activité.

Les objectifs sont, en résumé, les suivants :

- appréciation de la santé économique et financière du franchisé en vue d'anticiper des risques d'exploitation ;
- fiabilisation des paramètres servant d'assiette aux redevances contractuelles.

La restauration hamburger et la franchise

Ce mémoire s'appuie sur un exemple pratique : l'activité de restauration rapide de type "hamburger" en France, laquelle a très fortement recours au système du franchisé pour assurer son développement.

Après un bilan des caractéristiques et du marché de la restauration ham-

burger en France, il analyse la structure du bilan et du compte de résultat d'un "restaurant hamburger", car ils servent de base aux modèles proposés.

Le système est modulable

En vue d'optimiser le rapport coût/efficacité des contrôles mis en œuvre, le système est conçu de manière modulable. Il s'adapte dans le temps et dans l'espace aux risques présentés par chaque franchisé et sa construction, volontairement "à la carte", permet toujours au franchiseur de choisir les outils correspondant au risque présenté par le franchisé.

De plus, bien que se plaçant délibérément comme conseil du franchiseur, cette étude intègre l'importance de la nécessaire collaboration franchiseur-franchisés, laquelle est partout présente. La symbiose franchiseur-franchisé, dite "symbiose-assurance" de leurs résultats respectives, constitue un instrument d'acceptation de contrôles plus étroits par le réseau, et devient ainsi vecteur de fiabilité plus grande dans le système mis en place. En tant qu'auteur, l'auteur note bien qu'une information librement donnée est toujours plus complète, plus fiable et plus dense qu'une information obtenue de force...

Quatre vitesses de contrôles sont définies

Quatre degrés de contrôles, appelés "vitesses", sont définis et des documents d'analyse élaborés sur tableur, illustrant le propos, sont fournis. Le lecteur est mis en garde contre des déclenchements intempestifs de procédures lourdes dès l'allumage du premier cliquant et incité à étayer son analyse avant de passer d'une vitesse à l'autre.

■ La vitesse n° 1 s'appuie sur des contrôles a posteriori du chiffre d'affaires et de la structure financière. Ils sont réalisés à partir des éléments que le franchisé est obligé de fournir à l'administration en tout état de cause : comptes annuels certifiés ou déposés

au greffe du tribunal de commerce, déclarations de chiffres d'affaires.

■ Dans la vitesse n° 2, des documents spécifiques, à faire compléter périodiquement par les franchisés, sont conçus. En réduisant les délais de transmission des éléments au franchiseur et en augmentant la fréquence de celle-ci, il est possible de suivre, au plus près, les éléments-clé : exhaustivité du chiffre d'affaires et situation financière du franchisé. Elle est axée selon plusieurs lignes de force, qui toutes, utilisent des techniques d'audit classiques :

- exhaustivité du chiffre d'affaires transmis au franchiseur : recouplements de celui-ci à partir des éléments fournis, notamment par la marge et le prime-cost ;
- examen de la situation financière du franchisé : par la surveillance de la capacité d'autofinancement et de l'endettement du franchisé.

Elle peut aussi être utilisée comme "outil pédagogique" vis-à-vis du franchisé car elle permet, dans une certaine mesure, non seulement de détecter des anomalies sur des composantes significatives du compte de résultat mais aussi d'y apporter des remèdes. On apprend ainsi comment améliorer sa marge de 3 à 4 % du chiffre d'affaires en réglant ses doses de sauces, moutardes et ketchup...

■ Vitesse n° 3 : il s'agit ici, de : - faire établir des prévisions par le franchisé,

- d'analyser avec lui les écarts entre les prévisions et les réalisations, en obtenant des explications globales, mais cohérentes sur les éventuelles dérives significatives observées.

La vérification de la conformité des informations chiffrées est conçue pour être utilisée en premier lieu par le franchiseur. Pourtant, elle peut, souligne et recommande l'auteur, être effectuée par le franchisé. Il dispose alors d'un outil de gestion performant qui peut aussi participer à l'apport de savoir-faire par

le franchiseur. De plus, l'utilisation de ces contrôles sur un grand nombre d'exploitations permet de disposer de données statistiquement intéressantes, susceptibles d'être répercutées sur chacun des franchisés si nécessaire.

Il faudra alors quelquefois prévoir, en relation avec des juristes, de modifier les contrats de franchise. Une extrême vigilance en matière d'immixtion dans la gestion du franchisé est recommandée car le franchisé est une entreprise indépendante, qui doit rester maître de sa gestion. Par ailleurs, la composante psychologique doit aussi être l'objet d'attention particulière. En effet, il ne faudrait pas que le franchisé considère la demande du franchiseur comme excessive.

■ Vitesse n° 4 : Il s'agit d'audits spécifiques chez le franchisé. Ceux-ci ne sont pas détaillés dans ce mémoire, car ils relèvent, selon l'auteur, soit d'une mission d'audit contractuel classique, soit d'une mission de formation à l'audit, d'intervenants de l'entreprise. C'est là un domaine de compétence privilégié de l'expert comptable, conseil du franchiseur.

Conclusion

Bien que l'exemple choisi soit volontairement très précis, le système élaboré peut être facilement généralisé à d'autres activités ayant recours au franchisé. La prudence est néanmoins recommandée, avant de se lancer dans une telle opération, car il faut avoir une bonne connaissance des spécificités de l'activité et du contexte économique dans lequel opère le franchiseur. D'autres exemples d'activité de franchisé sont évoqués tels que : autres activités de restauration rapide, hôtellerie, et autres services : transactions immobilières, coiffures, voyages...

Bernard ROUSSEL
Expert-comptable, Commissaire aux comptes
Membre du groupe PARTEA et de TGI International