



O. Meyer – DM&D Lawrope



P. Bédat - Approove

Des chiffres pour animer un réseau ?

La plupart des entreprises disposent aujourd’hui de systèmes de contrôle de gestion performants et force est de constater que certains réseaux, jeunes le plus souvent, hésitent à mettre en place de tels outils dans leurs réseaux.

Les arguments avancés pour ne pas faire sont nombreux : difficultés et coûts de mise en place, difficultés de recensement des informations fiables et homogènes, temps de traitement, fiabilité, encore des documents plein de chiffres qui ne seront jamais exploités...

Le contrôle de gestion peut être vécu comme une inquisition par le franchisé ou une immixion dans sa gestion - avec les risques juridiques qui sont liés. C'est vrai, mais il est possible de ...

Les chiffres ne sont pas seulement un passage obligé, ils peuvent aussi servir de leviers d'animation et de performances dans un réseau...

○ Choisir des ratios pertinents, en petit nombre : (5 à 8 maximum pour une PME), en fonction de l’activité et des spécificités du réseau. Ces ratios doivent être des clignotants, comptables ou extra-comptables, financiers ou non. Ils sont choisis pour leur efficacité en tant qu’indicateurs de la performance et de la santé financière du réseau.

Leur facilité et leur rapidité à être collectés ne doivent pas être négligées.

Ainsi, on imagine mal un reporting de réseau dans l’hôtellerie, ne faisant pas référence au taux d’occupation ou encore un réseau de boulangerie omettant un indicateur de quintaux de farine consommés...

Organiser la collecte des données constituant les indicateurs de telle sorte que le franchisé ait le moins possible de tâches supplémentaires fastidieuses.

Il est là avant tout pour produire et vendre dans sa boutique, pas pour remplir des tableaux de chiffres.

Aujourd’hui tous les systèmes comptables et/ou de caisses peuvent être facilement reliés à des logiciels de reporting efficaces (via Internet, par exemple, particulièrement adapté aux réseaux de franchise).

○ Veiller à informer les franchisés du reporting (ce qui veut dire la même chose que contrôle de gestion, puisque sans le mot «contrôle» justement..) pour qu’ils ne se sentent pas épiés. Expliquer la démarche et la pertinence des ratios choisis avec la commission ad-hoc, fixer avec chacun d’eux des objectifs réalisables. Les aider à comprendre les écarts entre leurs prévisions et leurs réalisations. Le reporting est alors vécu comme un outil d’animation et d’assistance continue. Il devient un élément du savoir-faire transmis par le franchiseur. Les franchisés doivent s’approprier l’outil et développer leurs propres réflexes d’analyse et d’alerte. C’est aussi un vecteur d’écoute du réseau.

Veiller encore à ce que les données vous soient transmises de façon régulière (mensuellement par exemple), en temps et en heure. Un franchisé toujours en retard fera réagir à priori : son retard devient alors un indicateur d’alerte. Il envoie un signal au franchiseur, ou a simplement besoin qu’on l’aide un peu à mieux s’organiser...

Permettre à chacun de se situer à l’intérieur du réseau, en communiquant des statistiques où chaque franchisé peut se situer par rapport à l’ensemble du réseau, tout en préservant son anonymat.

Respecter l’indépendance franchisé / franchiseur avec un système dans lequel le franchisé donne l’autorisation, de façon volontaire, au franchiseur de collecter telle ou telle information, mais pas telle autre. C’est une garantie de stabilité du réseau.

Le franchisé n’est pas un assisté : c’est un commerçant indépendant, responsable de sa gestion.

Un franchisé qui réussit revendique généralement haut et fort cette indépendance ; alors qu’un franchisé qui échoue a tendance à prétendre que le responsabilité de l’échec incombe au franchiseur.

La remontée d’informations vers le franchiseur ne doit donc pas se transformer pas en immixion ou –pire encore- en gestion de fait. De même, attention que le devoir de conseil du franchiseur ne se transforme pas en obligation de résultat ; trop de franchisés encore croient trouver dans la franchise une assurance tous risques.

Pascale Bédat
Approove - Expert-comptable
Collège des Experts F.F.F.
pbegat@approove.com
Tél. : +33 (0)3 89 40 21 26
Stand Approove

Oliver MEYER
D,M,&D Lawrope
Avocat
omeyer@dmd-avocats.com
Tél. : +33 (0)1 44 39 00 80
village des experts FFF Stand DM&D-Lawrope

Vos franchisés disposeront alors des outils d’analyse de leur performance – sans attendre leur bilan – et pourront agir à temps pour l’améliorer.

Vous ne pourrez alors que noter l’amélioration des résultats de votre réseau et au fait ...

...pourquoi ne pas en profiter pour mettre en place le reporting de votre société tête de réseau en même temps?

- Des réponses pratiques à des questions terrain,
- Des rencontres entre jeunes réseaux,
- Des témoignages de réseaux ayant réussi,
- Un esprit club respectant une éthique de la franchise...