



**Jean-Michel Illien**

Conseil en franchise  
Franchise Management

## Les équilibres financiers dans la franchise

Si chacun s'accorde désormais à reconnaître que tout franchiseur pratique deux métiers, le premier sur lequel reposent son savoir-faire initial et son enseigne, et le deuxième métier, celui de franchiseur, proprement dit, beaucoup de réseaux, aujourd'hui encore, ne répercutent pas cette évidence dans leur organisation financière et leur gestion.

Il faut analyser et équilibrer spécifiquement les flux financiers liés au premier métier et ceux liés au métier de franchiseur. Les premiers concernent la fourniture de produits ou services aux franchisés du réseau, caractéristiques du métier pratiqué.

Par exemple, la fourniture par le franchiseur des produits réalisés dans ses usines va générer une facture spécifique qui doit trouver sa propre économie. Le prix de vente du produit au franchisé doit permettre à l'usine de couvrir son prix de revient, plus un profit naturel et légitime, tout en présentant pour l'adhérent du réseau un attrait concurrentiel comparativement aux produits identiques de la concurrence.

### Le droit d'entrée, aussi

Le deuxième équilibre financier est lié spécifiquement au métier de franchiseur et de franchisé. Là aussi, le franchiseur va assurer à l'adhérent des prestations pour lesquelles il doit couvrir son prix de revient plus un profit, tout en faisant en sorte que le franchisé, lui aussi, y trouve son compte.

Ces équilibres, encore faut-il que le franchiseur les identifie, les mesure et les suive. Ils sont de deux natures :

- Les flux uniques liés à l'arrivée d'un franchisé dans le réseau : droit d'entrée et redevance de formation initiale.
- Les flux récurrents, tels que, par exemple : redevances d'animation du réseau, redevances de publicité, redevances de formation permanente.

Le calcul des redevances initiales, comme celui des redevances récurrentes, doivent eux aussi correspondre à des équilibres que

le franchiseur va suivre régulièrement et va justifier auprès des franchisés. Peu de franchiseurs, encore aujourd'hui, s'attachent à calculer leur droit d'entrée autrement qu'avec la technique du doigt mouillé...

### Bien identifier les flux

Deux exemples :

1°) Un franchiseur propose aux adhérents du réseau un approvisionnement en Chine pour lequel il a développé progressivement un savoir-faire performant : identification de fabricants, achats par conteneurs entiers et stockage, négociation des collections et des tarifs, transports, etc.

La transparence n'est pas de révéler aux

franchisés le détail du sourcing qu'il faut naturellement protéger, mais de leur expliquer le savoir-faire mis en place de façon qu'ils ne s'imaginent pas que les achats représentent simplement dix jours de vacances en Chine dans un quatre-étoiles aux frais du réseau ! (histoire vécue).

2°) Le franchiseur propose à ses adhérents une campagne de publicité nationale avec l'argent collecté chaque mois auprès du réseau en redevances de publicité sans expliquer, ni justifier le montant de la campagne, les objectifs à atteindre, le temps passé en préparation, en appels d'offre, etc.

La publicité étant un sujet sur lequel chacun a son avis, il est naturel que les franchisés, qui n'ont pas eu les tenants et aboutissants de la campagne, la trouvent inadaptée ("J'aurais fait mieux !") et trop chère ("Le franchiseur s'en met plein les poches sur notre dos...").

Il est naturel aussi qu'au lieu de la vivre comme un atout commercial, ils la considèrent comme la preuve visible d'une situation abusive et, en ne l'exploitant pas ou mal, ils vont en plus renforcer cette conviction.

En résumé, le réseau est composé de flux liés au premier métier, de flux liés au deuxième métier, à l'intérieur desquels on distingue ceux initiaux et ceux récurrents et derrière chaque montant, il y a une réalité économique à calculer.

La responsabilité du franchiseur sera de bien les identifier et de ne pas les confondre pour assurer une saine gestion de sa société en surveillant les équilibres qu'ils génèrent, pour pouvoir ensuite plus facilement communiquer avec son réseau. Etre franchiseur, c'est vraiment un métier !

