

L'Officiel de la *Franchise*

LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX

2 Premiers pas

En pratique

Piloter son activité grâce à des reportings performants

Souvent vu comme une intrusion dans leur activité, les franchisés n'apprécient guère le reporting. Pourtant, bien conçu et bien analysé, il se révèle être un véritable outil au service de la performance de leur point de vente.

Ève MENNESSON



ET si on arrêtait de voir les exercices de reporting comme une tâche fastidieuse mais obligatoire ? Souvent exigés contractuellement par les franchiseurs, notamment pour pouvoir calculer les redevances, ils peuvent aussi être des outils intéressants pour les franchisés. Comparaison du chiffre d'affaires réel avec le prévisionnel,

appréciation du coût de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires, mais aussi mesure de la satisfaction des clients et du nombre de visites : bien conçus et bien utilisés, les reportings peuvent être de véritables outils au service du pilotage de l'activité.

Analyser le passé pour anticiper l'avenir

Première étape d'un reporting réussi : déterminer les indicateurs que l'on souhaite suivre. Ils doivent être suffisants pour réellement

permettre de piloter l'activité mais pas trop nombreux pour ne pas être noyé sous les chiffres. "Cela ne sert à rien de mettre tous les postes d'un compte de résultats. Il vaut mieux faire les plus importants et bien les analyser", conseille Stéphanie Pizzutti, expert-comptable au sein du cabinet Fiducial. Virginie Sablé, responsable développement franchises et réseaux au sein de KPMG, conseille de s'intéresser en premier lieu au chiffre d'affaires, marges, besoin en fonds de roulement et coût de la masse salariale par rapport

Ne pas être noyé sous les chiffres."

► au chiffre d'affaires. "Il est également nécessaire d'ajouter des indicateurs spécifiques au secteur d'activité", complète-t-elle. Chez Big Fernand, par exemple, le reporting fait apparaître le chiffre d'affaires et le coût de la masse salariale mais aussi le coût de la livraison et de la matière.

Surtout, ces indicateurs doivent correspondre à un réel objectif stratégique. "Le reporting doit analyser le passé pour anticiper l'avenir", insiste Virginie Sablé. Le franchisé souhaite connaître ses dépenses de publicité ? Il ne doit pas hésiter à suivre ses charges dans le détail. Attention également à ne pas choisir uniquement des indicateurs financiers : "Nombre de visites, taux de retour des articles, taux de transformation d'un devis... les données non financières sont importantes mais souvent oubliées", déplore Stéphanie Pizzutti. Les données

commerciales, par exemple, permettent aux franchiseurs de savoir quels produits se vendent bien, très bien ou pas, quelle est leur saisonnalité... "Cela permet de gérer le stock mais aussi d'aiguiller la stratégie marketing", remarque Laurent Delafontaine, associé-fondateur d'Axe Réseaux. Olivier Pires, directeur général de Franchise on cloud (fournisseur d'outils Web à destination des réseaux), conseille quant à lui de s'intéresser au nombre de nouveaux prospects, de nouveaux clients, à la satisfaction, etc. "L'objectif est d'avoir une cartographie complète de ce qui va ou ne va pas dans le point de vente", estime-t-il.

Une cartographie qui permet d'identifier facilement les choses qui ne vont pas et de réagir le plus rapidement possible. La fréquence des reportings est de ce point de vue primordiale : "Il doit se faire de manière mensuelle ou trimestrielle.

Un reporting annuel n'est pas suffisant", avertit Stéphanie Cinato di Fusco, responsable du marché réseaux et commerce organisé chez In Extenso.

Pivot de l'animation réseau

Autre élément d'importance : la présentation. L'analyse des reportings ne doit pas prendre trop de temps et les indicateurs doivent être présentés de façon à pouvoir saisir l'information d'un simple coup d'œil : jeux de couleurs pour faire ressortir les chiffres auxquels il faut faire particulièrement attention, graphiques, courbes... Éviter si possible les tableaux Excel et préférer les outils spécifiques.

François-Luc Simon, associé au sein du cabinet Simon associés, conseille par exemple d'utiliser les modules proposés par les grands cabinets d'expertise comptables. Spécialisés dans les reportings, ils offrent également l'avantage de faciliter la collecte des données qui peut se faire de manière automatique. "Si le franchisé doit rentrer l'ensemble des informations, il ne le fera pas correctement et le reporting ne servira à rien car il ne sera pas fiable", avertit Laurent Delafontaine.

Ces outils spécifiques peuvent être proposés par les têtes de réseau. Les franchiseurs doivent en effet être de véritables soutiens dans l'élaboration et surtout l'exploitation d'un reporting. Au-delà de ►

L'objectif est d'avoir une cartographie complète de ce qui va ou ne va pas."



► la mise à disposition d'un outil performant, ils peuvent aider leurs franchisés à définir des indicateurs et surtout à les analyser. C'est notamment l'un des rôles de l'animateur réseau. "Il peut trouver d'où vient le fait qu'un indicateur ne soit pas bon. Pour un problème de marge, par exemple, il va vérifier si les process sont corrects", indique Virginie Sablé. Stéphanie Cinato di Fusco considère même les reportings comme un des pivots de l'animation réseau. "Le franchiseur doit les faire vivre, les faire évoluer, communiquer dessus", énumère-t-elle. La meilleure façon de faire vivre ces reportings : faire redescendre de l'information utile à leurs franchisés : "On pourrait imaginer un retour sur l'impact des campagnes de publicité ou sur les problèmes de livraison", pense Serge Meresse, avocat associé du cabinet TBM.

Surtout, les franchiseurs peuvent mettre à disposition de leur réseau les données collectées sur l'ensemble des boutiques. Présentées généralement sous forme de moyennes anonymes, elles permettent aux franchisés de réaliser un benchmark et de comprendre où ils doivent concentrer leurs efforts : "si le franchisé remarque qu'il est le plus mauvais du réseau en termes de chiffre d'affaires sur une ligne de produits, il sait qu'il lui reste encore des efforts à faire sur ce point", explique François-Luc



Simon. Il arrive que les données diffusées soient non anonymes (à condition que les franchisés aient donné leur accord). Cela permet aux membres du réseau de se contacter pour échanger sur les bonnes pratiques. C'est le cas chez Big Fernand : "Les franchisés prennent contact entre eux pour se donner des conseils", raconte Alexe Ravalet, directrice du développement de l'enseigne. Pour elle, cette transparence

dans les chiffres permet aussi de témoigner de la bonne santé du réseau auprès des membres, qui se sentent rassurés. Mais cette transparence ne convient pas à tout le monde et le système de moyennes anonymes est bien souvent préférable. Ce qui n'empêche pas une analyse poussée des bonnes pratiques à mettre en place. "Le service animation peut centraliser les remontées de bonnes pratiques liées aux

bons résultats de certains franchisés pour les diffuser ensuite à l'ensemble du réseau", pense François-Luc Simon. "La tête de réseau devrait être en mesure de dire par exemple que les points de vente qui ont réalisé le plus de campagnes marketing sont celles qui ont connu le développement le plus rapide", complète Olivier Pires. De quoi vraiment tirer un avantage d'appartenir à un réseau.