

ROYALTIES : PEU D'EVOLUTION

Si l'on peut se permettre de perdre de l'argent sur le droit d'entrée et le passer en investissement, financé par un emprunt à long terme pour la durée du contrat, les royalties doivent logiquement "rapporter". Certaines franchises de distribution ne prélèvent pas de redevance, prenant leur marge sur le produit. Charles Sérroude y voit un "péché contre l'esprit et la nature économique et financière de la franchise. Car c'est un gain auquel on renonce sans raison et cela constitue une erreur structurelle. S'il n'y a pas de redevance d'enseigne, il n'y a pas de budget au service des franchisés donc pas de dialogue, d'animation, de contrôle, en fait pas de réseau. La notion de partenariat disparaît, puisque le fabricant ne sera pas sanctionné - n'étant pas intéressé au chiffre d'affaires de son franchisé-, si le produit est mal adapté ou la collection peu réussie".

S'il est donc normal que le franchiseur participe au profit, il faut qu'il participe dûment à l'exploitation. En apportant un authentique service d'animation, de promo-

tion, de publicité, de formation-recyclage et de marketing pour faire évoluer le mix-produit ou le mix-service. L'évolution du service de marketing sera d'autant plus performant qu'il aura su établir des relations de dialogue et de confiance entre ses franchisés pour que l'information remonte. Et qu'une fois celle-ci étudiée, les animateurs seront capables d'en véhiculer les conséquences directement sur les points de vente.

Il est intéressant de considérer les pratiques des différentes enseignes. Si quelques-unes ont baissé le pourcentage de leurs royalties (surtout pour se montrer plus attractives), la plupart n'en ont pas fait évoluer le montant. Certaines ont augmenté leur prélèvement, en parallèle généralement avec une augmentation des revenus du franchisé. Enfin, il faut considérer le nombre de personnes dévolues au service du franchisé. Un minimum s'impose. Et une hausse des royalties devrait s'accompagner d'un renforcement de l'équipe d'animation du réseau. ■

Charles Sérroude :
"S'il n'y a pas de redevance d'enseigne, il n'y a pas de budget au service des franchisés, donc pas de dialogue d'animation, en fait, pas de réseau".

66

ROYALTIES : QUESTIONS A CHARLES SEROUDE

Que dire des franchiseurs qui ne demandent aucune royaltie ?

Charles Sérroude : Le fait que le franchiseur n'encaisse pas de royalties, constitue un non sens. Sans service d'animation, la franchise n'a pas de raison d'être. Car le savoir-faire qui a été communiqué une fois va s'étioler, va disparaître et les franchisés commenceront à devenir infidèles au franchiseur.

Que peut être selon vous la justification d'une augmentation de royalties ?

Charles Sérroude : Il n'est pas exclu d'augmenter les royalties dans un réseau. Ces dernières sont en effet liées à la rentabilité du franchisé : 20 % du cash-flow - traduit en pourcentage sur le

chiffre d'affaires - représente une norme correcte. Pour les hausser, il faudra que le franchiseur s'évertue à faire croître le cash-flow. Soit en augmentant la marge brute ou le chiffre d'affaires, soit en travaillant le produit, la promotion ou la gestion pour faire baisser les frais généraux de son franchisé. Par contre, si le chiffre d'affaires moyen du magasin baisse, l'augmentation ne se justifie pas.

Quel ratio vous semble normal pour le personnel d'assistance ?

Charles Sérroude : Une personne mobile pour 20 à 25 franchisés et une personne fixe pour les 20 premiers (valable jusqu'à 40). Il faut ensuite ajouter une personne fixe pour 2 ou 3 animateurs et un contrôleur pour 50 franchisés. Plus

un réseau est dense, plus le ratio peut être faible, car l'animateur peut souvent faire 2 ou 3 franchisés dans la journée. Il est basé sur 4 visites par an, 2 jours par visite (une demi-journée de préparation, une journée sur place, et une demi-journée de suivi).

• Royalties et services forts ou le contraire ?

Charles Sérroude : Un franchiseur qui apporte des services réels à ses franchisés n'a aucun mal à toucher ses royalties. On constate même que ceux qui présentent les royalties les plus élevées (en général relayées par des services performants), bénéficient du taux d'impayés le plus faible. Car les franchisés apprécient et payent.