

ENQUÊTE

À la recherche d'une réussite durable en franchise

Découvrez les bonnes pratiques, paradoxes et enseignements issus de notre enquête auprès de franchiseurs en réussite.



Recherches, analyses et enquête :



Franck BERTHOULOUX, consultant et coach certifié chez TGS France



Nadia AUBRY, consultante et coach certifiée chez Conseil & Coach

L'ENQUÊTE

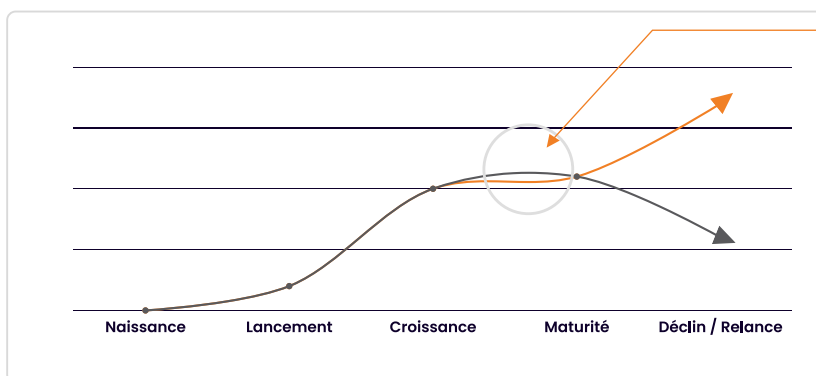
Format de recherche : Enquête qualitative sous forme d'entretiens à questions ouvertes en présentiel auprès d'une douzaine de représentants de franchise en réussite durable confirmée (responsables réseaux, responsables du développement ou directeurs généraux) de secteurs d'activités, tailles (> 50 partenaires), modèles économiques et juridiques différents. L'ancienneté des réseaux répondants est d'au moins 8 ans (au moins un renouvellement de contrat) pour viser les systèmes ayant déjà bien structuré les facteurs tangibles de réussite. Les entretiens se sont déroulés sur l'année 2022.

En tant que franchiseur, vous avez traversé toutes les phases depuis le lancement de votre réseau jusqu'à la maturité. Vos franchisés sont désormais plutôt autonomes dans leurs savoir-faire. Vous œuvrez au développement continu de votre réseau et à une entente harmonieuse avec vos franchisés.

La situation est satisfaisante, mais comment entretenir la dynamique économique, fidéliser vos franchisés et éviter les écueils relationnels et contractuels avec vos franchisés ?

Vous connaissez par cœur les grands préceptes (facteurs explicites) qui font la réussite d'un lancement en franchise (qualité du concept, Manuel Opérationnel, service animation, solidité du contrat, innovation, référencement...). Et après....

PHASES DE VIE DU RÉSEAU



Vous êtes ici !

- Plus de 8 ans d'ancienneté
- Au moins 70 unités
- Belle performance économique



Pourtant je passe un temps fou à convaincre mes franchisés de lancer les innovations, à résoudre des conflits, à maintenir l'engagement et à fidéliser mes partenaires.

Comment puis-je plus me consacrer à mes missions de développement et d'innovation pour rester leader sur le marché et assurer un avenir pérenne à mon réseau ? Quels sont les facteurs de réussite durable en franchise ? Une fois les fondamentaux installés, quels nouveaux ingrédients permettront d'entretenir la dynamique et maintenir le collectif réseau engagé ? La dimension humaine a-t-elle un impact sur la réussite durable d'un réseau ?

OBJECTIF DE L'ENQUÊTE

1.

Découvrir les facteurs implicites de la réussite durable en franchise .

2.

L'attention portée à l'épanouissement, le bien-être, la formation, l'entretien de la motivation, le profil psychologique des franchisés, est-elle facteur de réussite durable ?

3.

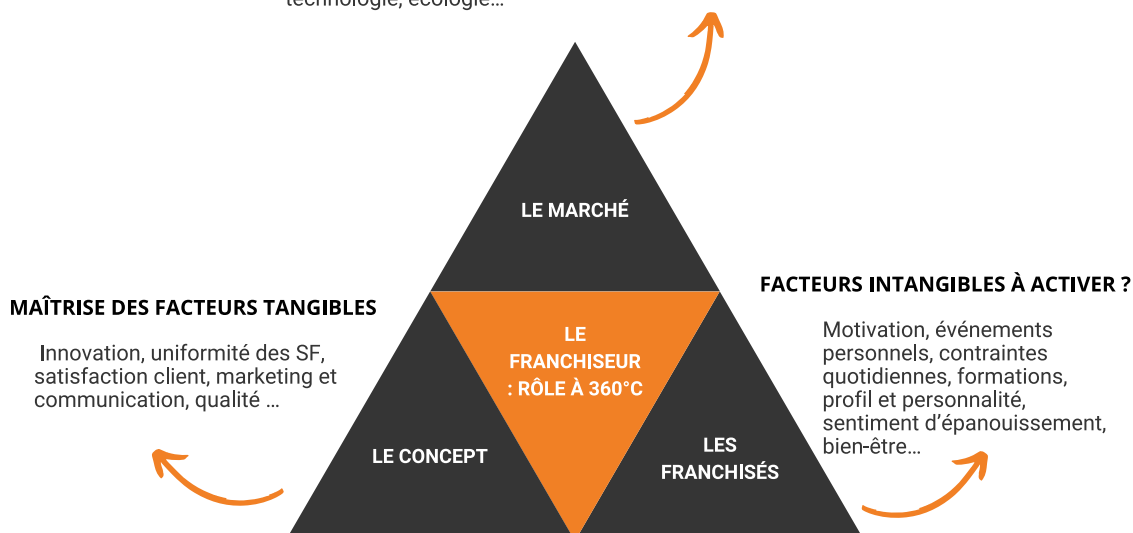
Quelles sont les responsabilités du franchiseur au sujet du bien-être, de l'épanouissement de ses franchisés et quelles en sont ses influences ?

Si tous les facteurs liés au concept et au marché sont maîtrisés au quotidien par des organisations efficaces, qu'en est-il de la dimension humaine ? Quelle énergie, quels process, quelle stratégie ?

C'est ce que nous avons voulu vérifier par cette enquête réalisée auprès d'un panel de franchiseurs expérimentés et en réussite. Nous les avons interrogés sur leurs pratiques, les mécaniques d'interactions au sein de leur réseau, afin de comprendre ce qui pouvait assurer une réussite durable en franchise.

ADAPTATION AUX FACTEURS EXTERNES ENVIRONNEMENTAUX

Opportunités d'emplacement, concurrence, situation économique, saisons, politiques, lois, démographie, technologie, écologie...



SOMMAIRE

Performance

- Pour vous, c'est quoi la performance ? 5
- Quel est le profil type d'un franchisé en performance ? 5
- Quelle est la cartographie de la performance dans votre réseau ? 5
- Quelles sont les raisons de la sous-performance selon vous ? 5

Performance et réussite

- Quelle est la différence entre performance et réussite ? 6
- A quoi consacrez-vous le plus d'énergie pour encadrer votre réseau ? 6
- Comment développez-vous les savoir-faire métier relatifs au concept et ceux liés à la mission du dirigeant pour optimiser le temps d'accompagnement et de contrôle du concept ? 6

" I have a dream"

- Comment les franchiseurs interrogés voient leur réseau idéal ? 8
- Zoom sur la notion d'interdépendance 9

Qualité des savoir-faire métier

- Comment noteriez-vous sur 10 l'application du savoir-faire au sein de votre réseau ? 10

Evolution du concept et des savoir-faire

- Comment faites-vous pour faire évoluer votre concept, votre savoir-faire ? 10
- Comment amenez-vous vos franchisés à mettre en place des innovations ? 10

Relation franchisés-franchiseur

- Qu'est-ce qui vient ternir cette bonne relation franchisé-franchiseurs sur le long terme ? 12
- Comment qualifiez-vous la relation avec vos franchisés ? 12

Culture du réseau

- 3 mots pour qualifier la culture au sein de votre réseau. 14
- Les valeurs du réseau sont-elles écrites, communiquées, incarnées volontairement et transmises ? 14

Epanouissement et motivation

- Selon vous, quelles sont les principales sources de motivation et d'épanouissement pour vos franchisés ? 15
- À l'inverse, quels sont les freins à l'épanouissement et à la motivation de vos franchisés ? 15

PERFORMANCE

Pour vous, c'est quoi la performance ?

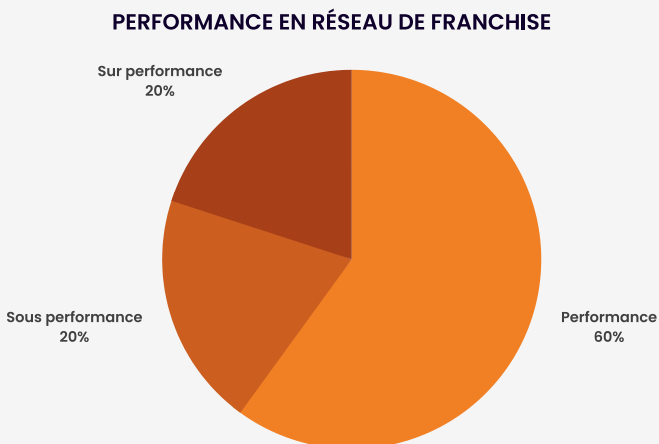
- Un bon rayonnement commercial
- Une bonne rentabilité économique

Quel est le profil type d'un franchisé en performance ?



1. Bon commerçant / commercial
2. Bon gestionnaire, vision à 360°, capacité à inventer des solutions
3. Maîtrise des savoir-faire du concept, formation métier
4. Bon manager : Équipe stable, engagée et bien formée

Quelle est la cartographie de la performance dans votre réseau ? (moyenne des réponses)



Quelles sont les raisons de la sous-performance selon vous ?

- Mauvais manager.
- Pas d'aptitude à la posture d'entrepreneur.
- Pas de compétences commerciales ou n'adopte pas la bonne attitude de commerçant.
- Aucune capacité à la remise en question et à l'écoute.
- Erreur de recrutement du franchiseur, vérification trop succincte du profil et des aptitudes.



PERFORMANCE ET RÉUSSITE

Quelle est la différence entre performance et réussite ?

PERFORMANCE

- Rayonnement commercial
- Rentabilité économique

RÉUSSITE

Pour les franchisés :

- Rentabilité économique et développement du patrimoine
- Nouveaux projets entrepreneuriaux
- Épanouissement dans le métier

Pour le franchiseur :

- Pérennité du réseau
- Développement continu
- Sentiment de réussite de ses franchisés

- **La réussite du franchiseur est dépendante de celle du franchisé !** Les franchiseurs interrogés font une large différence entre une situation de performance purement économique et l'accomplissement personnel plus global de réussite de leurs franchisés. Les franchiseurs doivent-ils se limiter au seul développement de la performance des franchisés, ou doivent-ils aussi œuvrer dans le sens d'une réussite personnelle globale de leurs partenaires?

A quoi consacrez-vous le plus d'énergie pour encadrer votre réseau ?

- Soutenir les franchisés dans leurs difficultés quotidiennes.
- Résoudre leurs problèmes d'exploitation.
- Contrôler la bonne mise en place du concept.

Comment développez-vous les savoir-faire métier relatifs au concept et ceux liés à la mission du dirigeant pour optimiser le temps d'accompagnement et de contrôle du concept ?

- Formation initiale des franchisés sur les savoir-faire métier.
- Formation continue sur les savoir-faire métier auprès des équipes des franchisés.
- Transmission informelle des savoir-faire métier aux franchisés lors de rencontres régionales.
- Pas ou peu de formation initiale ou continue sur les savoir-faire du dirigeant (management, gestion, RH, résolution de problème, prise de recul, gestion des émotions...)

"Il nous semble que nous ferions preuve d'ingérence, d'intrusion. Ces domaines sont de la responsabilité du franchisé seul. Et puis, on ne peut pas s'improviser psychologues !"

Paradoxe n°1

Les facteurs de sous-performance sont identifiés comme étant :

1. Mauvais management.
2. Manque d'aptitude à la posture d'entrepreneur.
3. Peu ou pas de capacités commerciales ou d'adoption à la bonne attitude de commerçant.
4. Aucune capacité à la remise en question et à l'écoute.
5. Erreur de recrutement du franchiseur, vérification trop succincte du profil et des aptitudes.

Or, la majorité des franchisés recrutés sont d'anciens salariés n'ayant pas d'expérience d'entrepreneur ou n'ayant jamais managé d'équipe. Et pourtant, le management, la gestion, la vision dirigeant, la posture commerçant ne font l'objet d'aucune formation et sont traités comme secondaires comparativement aux compétences des savoir-faire métier liés au concept.

Pourtant, on ne s'improvise pas entrepreneur... Les franchiseurs déclarent dépenser la plus grande partie de leur énergie dans l'accompagnement et la résolution de problèmes d'exploitation.

Les méthodes de recrutement et de formation pratiquées par les franchiseurs sont-elles suffisamment rationnelles plus qu'intuitives pour verrouiller les aptitudes professionnelles et les profils des candidats ?



Le franchiseur sélectionne et n'accepte que les franchisés qui, d'après une enquête raisonnable, auraient les compétences requises (formation, qualités personnelles, capacités financières) pour l'exploitation de l'entreprise franchisée...

Mémento du code de déontologie européen de la franchise.

Alors, comment structurer et calibrer une « enquête raisonnable » sur les « qualités personnelles » des candidats?



" I HAVE A DREAM"

Comment les franchiseurs interrogés voient leur réseau idéal ?

Développement continu

- 0 fermeture
- Des ouvertures fréquentes
- Un recrutement facilité



Relationnel

- Relation apaisée avec les franchisés
- Bon climat réseau

Accompagnement opérationnel

- Capacité de pouvoir soulager les franchisés efficacement de leurs difficultés

Les franchiseurs interviewés expliquent en effet que la relation avec les franchisés est couramment altérée par les problèmes quotidiens qu'ils rencontrent. Ces derniers sont évidemment soumis à de fortes pressions externes et facteurs de stress inhérents à leur rôle de dirigeant, qui viennent impacter négativement leur comportement et sens relationnel.

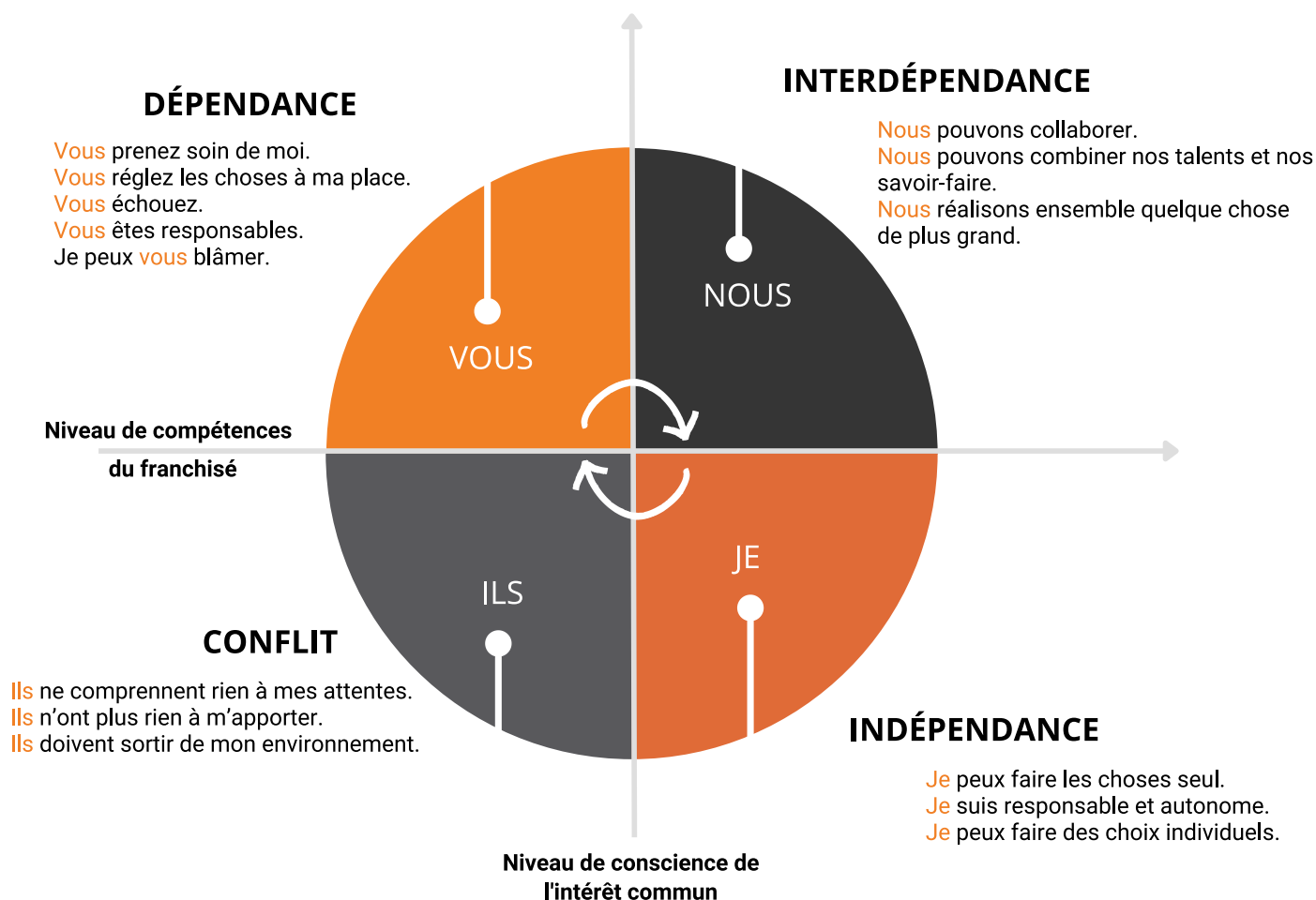
Pouvons-nous supposer qu'ils s'agissent de mécanismes défensifs où le franchisé recherche inconsciemment un coupable à ses difficultés ou de l'expression agressive de ses peurs qui se répand comme par un exutoire, au travers de la relation avec le franchiseur ? (Qu'en est-il de leur comportement avec leurs équipes, leurs clients dans ces situations ?).

Les franchiseurs du panel semblent finalement conclure mathématiquement qu'un accompagnement « parfait » de résolution des problèmes rencontrés par les franchisés viendrait gommer ces phénomènes de tensions relationnelles. Est-ce pour cela qu'ils dépensent tant d'énergie dans l'accompagnement opérationnel quotidien?

Ne s'agit-il pas plutôt d'un placebo appliqué pour compenser un manque dont les origines seraient tout autre? Si les difficultés liées au métier du dirigeant altèrent au quotidien la relation avec le franchiseur et de fait, certainement la confiance, l'engagement et la motivation du franchisé ; pourquoi ne pas plutôt traiter le problème à sa source, à savoir, la transmission efficace des compétences liées au métier de dirigeant, la capacité à la prise de recul et la gestion des émotions ?

Zoom sur la notion d'interdépendance

Qu'en est-il du rapport de force naturel qui s'installe entre le franchiseur et les franchisés au fur et à mesure que l'autonomie sur les savoir-faire métier et donc, le désir d'émancipation et d'indépendance du franchisé se développe ? Ce rapport de force n'altère-t-il pas la relation entre les partenaires ? Comment gérer cette sorte de « crise d'adolescence » du franchisé qui, croyant qu'il maîtrise désormais le savoir-faire, pense ne plus avoir besoin du franchiseur ? Comment entretenir la conscience d'un intérêt commun sur le long terme ? L'interdépendance des partenaires repose-t-elle sur d'autres éléments que la seule transmission d'un concept et des savoir-faire métier ?



Paradoxe n°2

Si l'idéal réseau des franchiseurs est notamment caractérisé par un développement territorial continu où le recrutement est facilité, et par un climat réseau apaisé conditionné par un quotidien épanouissant pour les franchisés et un sentiment réciproque d'interdépendance :

Pourquoi déclarent-ils ne pas avoir de processus rationnel de recrutement pour s'assurer des bonnes aptitudes et qualités des candidats ?

Pourquoi ne mettent-ils pas en place des processus de transmission des compétences du métier de dirigeant pour faciliter le quotidien des franchisés, améliorer la relation et par voie de conséquences leur donner envie de créer de nouvelles unités de ventes avec eux ?

QUALITÉ DES SAVOIR-FAIRE MÉTIER

Comment noteriez-vous sur 10 l'application du savoir-faire au sein de votre réseau ? Pourquoi ?



8/10

C'est la note moyenne donnée par les franchiseurs sondés sur le niveau de maîtrise des savoir-faire liés au concept par leur franchisés.

La formation métier, généralement dispensée au franchisé en formation initiale, en réunion régionale (format informel) et par l'animation de réseau ; puis aux équipes par un système structuré de formation continue, démontre une nette efficacité. **Nous pouvons ainsi constater que lorsque l'énergie du franchiseur se focalise sur un domaine, les résultats attendus peuvent être très satisfaisants.**

ÉVOLUTION DU CONCEPT ET DES SAVOIR-FAIRE

Comment faites-vous pour faire évoluer votre concept, votre savoir-faire ?

Les franchiseurs interrogés optent pour la plupart pour des systèmes collaboratifs d'innovation afin d'impliquer le réseau dans les décisions et trouver une plus large adhésion aux nouveautés de concept. Suivent ensuite des processus de conviction puis de transmission pour le déploiement des innovations concept. Néanmoins, ils décrivent tous une inertie importante de leur réseau dans la mise en place collective des innovations.

Comment amenez-vous vos franchisés à mettre en place des innovations ?

Implication des franchisés dans les décisions

Commissions métier
Groupes d'élus
Comités innovation

Convaincre et faire savoir

Preuves par les performances des tests en filiales et franchises
Témoignages des franchisés précurseurs

Déploiement réseau

Communication interne
Réunions régionales
Transmission par le service animation

Comme pour la formation métier, les franchiseurs consacrent une énergie importante pour faire évoluer leur concept et être suivis par leurs franchisés dans leurs décisions d'amélioration. Malgré cette énergie dépensée, certains franchisés n'adoptent pas les innovations prévues ou se mettent en écart du concept ne respectant pas les savoir-faire.

Quelle est alors la réponse du franchiseur ? Nous nous attendions à entendre parler de courriers de mise en demeure, de sanctions, de menaces de rupture du partenariat, de pressions financières ou contractuelles... Il n'en est rien ! La majorité des franchiseurs nous expliquent que les moyens coercitifs sont sans effet, les sanctions peu efficaces et qu'ils favorisent des méthodes plus responsabilisantes telles que la discussion, le rappel de l'intérêt collectif, le compromis.

Lors de notre enquête nous avons pu remarquer une grande disparité dans le niveau d'exigence des franchiseurs quand à l'application du concept. Mais tous semblent être focalisés sur les méthodes commerciales plus que sur les méthodes d'élaboration des produits et/ou services. Ils jugent avant tout le niveau de satisfaction des clients finaux, qui représentent pour eux le meilleur des baromètres qualité. En ce cas, quel doit être notre niveau d'appréciation du score de 8/10 sur le niveau de qualité d'application du concept ?

Paradoxe n°3

Un autre fait intéressant concernant le processus de « recadrage » des effets d'individualisme ou de hors-concept. Généralement, c'est la tête de réseau (directeur général, responsable d'exploitation...) qui joue la figure d'autorité et négocie avec le franchisé pris en défaut ; beaucoup plus rarement l'animateur de réseau qui n'aurait pas la légitimité suffisante selon eux. Ce dernier tient un rôle opérationnel de soutien sur les savoir-faire métier, de facilitateur, de régulateur et de figure relationnelle pour entretenir la confiance mais surtout pas celui d'autorité et de négociation.

Quelle est donc l'efficacité du pouvoir de conviction des animateurs pour déployer les innovations concept, leur capacité à transmettre le savoir-faire lié au métier de dirigeant ? Qu'en est-il de la fidélisation des animateurs à leur poste s'ils ne sont pas jugés crédibles en tant que figure d'autorité auprès de leurs franchisés ?



RELATION FRANCHISÉS-FRANCHISEUR

Comment qualifiez-vous la relation avec vos franchisés ?

décomplexée • informelle • confiance • effective • proximité • simple • conviviale

La nature des rapports sociaux semble dénuée de codes normatifs hiérarchisant. Le partenariat s'opère dans un rapport d'égal à égal. Les relations sont saines et sincères.

Qu'est-ce qui vient ternir cette bonne relation franchisé-franchiseurs sur le long terme ?

Les franchiseurs interrogés décrivent 3 cas de figures récurrents :

Cas n°1

NÉCESSITÉ DE RECADRAGE DES EFFETS D'INDIVIDUALISME

Les effets d'indépendance apparaissent généralement en phase de croissance du franchisé, lorsqu'il devient plus autonome dans les savoir-faire métier et que sa performance lui témoigne sa compétence. L'interdépendance des partenaires repose alors moins sur la transmission des savoir-faire métier et doit s'appuyer sur d'autres fondements afin d'assurer le maintien de l'équilibre relationnel et l'engagement loyal du franchisé dans le partenariat. L'intervention du franchiseur pour recadrer les comportements individualistes, lorsqu'une négociation apaisée ne fonctionne pas, doit s'accompagner d'autorité. Cette autorité s'apparente pour le franchisé à une hiérarchisation de la relation et déclenche le plus souvent un conflit.

Quels facteurs d'interdépendance doivent être mieux communiqués et mis en évidence à la conscience des franchisés afin d'assurer leur plein engagement sur le long terme ?



Cas n°2

ALÉAS QUOTIDIENS SUBIS PAR LE FRANCHISÉ

Frustration, stress et état psychologique dégradé par les difficultés du métier de dirigeant. On observe alors un côté pervers de la nature affective, presque familiale, de la relation franchiseur-franchisé. Ce dernier se sent tellement libre d'exprimer ses émotions sans aucun filtre ni effort social, qu'en cas de mal-être, il n'hésite pas à manifester ses ressentis négatifs, agressivité, comportements de fuite, mécanismes défensifs, peurs, tristesse...en direct auprès du franchiseur, qui devient alors le réceptacle émotionnel du franchisé. On observe alors une dégradation évidente des relations.



Cas n°3

L'OUBLI DE L'INTÉRÊT COLLECTIF

L'oubli de l'intérêt collectif, la poursuite unilatérale de l'intérêt individuel, le sentiment d'indépendance du franchisé, déclenche potentiellement une confrontation avec le franchiseur. Un jeu de pouvoir s'opère alors. Le franchiseur peut ainsi être blâmé car perçu comme trop éloigné des questions de terrain, trop en distance du métier, inconscient des véritables problématiques rencontrées par les membres du réseau. La dimension temporelle semble aussi ici un facteur d'incompréhension. Entre l'immédiateté opérationnelle du franchisé et le travail de moyen / long terme nécessaire pour la réalisation des projets du franchiseur, un fossé se creuse et l'impatience des franchisés peut s'accroître.

Sur ce point, comment le franchiseur peut-il maintenir l'empathie réciproque et apporter plus d'éclairage sur les contraintes de chacun ? Comment le franchiseur peut-il rester attentif aux problématiques terrain et apporter des réponses appropriées aux franchisés tout en gardant le cap sur la stratégie de long terme ? La méthode collaborative est-elle une solution à ce problème ?



CULTURE DU RÉSEAU

En tant que pilier identitaire et ciment des relations interpersonnelles et collectives, la culture ou l'ADN du collectif peuvent être des éléments déterminants de la réussite d'une franchise. Ce qui définit le mieux une culture au sein d'un réseau, ce sont ses valeurs. Quelles sont donc les valeurs existantes au sein des réseaux interrogés ? Voici les termes les plus souvent ressortis.

3 mots pour qualifier la culture au sein de votre réseau.

PLAISIR
FAMILLE
PASSION
SOLIDARITÉ
ENTRAIDE
RELATION

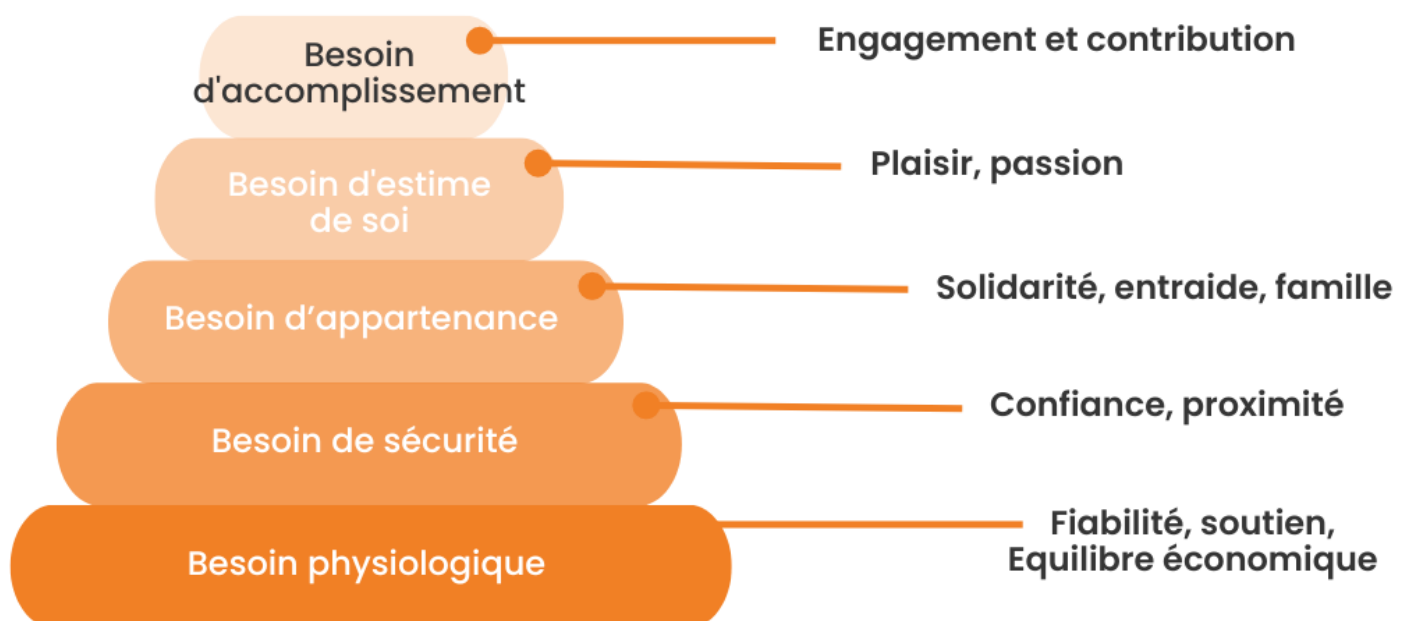


Les valeurs du réseau sont-elles écrites, communiquées, incarnées volontairement et transmises ?

À la question des méthodes de management de ces valeurs, les franchiseurs avouent ne pas avoir de plan particulier pour entretenir et faire vivre ces valeurs. Elles sont tout simplement ressenties et constatées.

En mettant plus d'énergie et de structure dans l'animation des valeurs du réseau, le franchiseur n'obtiendrait-il pas davantage l'adhésion des franchisés aux intérêts collectifs sur le long terme et ne pourrait-il pas ainsi nourrir une meilleure conscience de l'interdépendance des partenaires, autrement dit un engagement et une contribution plus durables ?

Les réponses obtenues nous ont aussi rappelé un modèle bien connu des leviers de motivation...Ce cher Maslow se cacherait-il derrière les phénomènes culturels et les leviers de motivation en franchise ?





8/10 c'est la note estimée par les franchiseurs sondés concernant le niveau de motivation et d'épanouissement de leurs franchisés.

À noter : une très forte concentration des scores recueillis autour de cette note !

Selon vous, quelles sont les principales sources de motivation et d'épanouissement pour vos franchisés ?

Passion métier • Appartenance • Plaisir • Fierté Marque
Nouveaux projets d'entreprise

À l'inverse, quels sont les freins à l'épanouissement et à la motivation de vos franchisés ?

- Une erreur de choix du métier : dissonance entre l'imaginaire de départ de la fonction de dirigeant indépendant et la réalité vécue du métier.
- Les difficultés quotidiennes inhérentes au métier de dirigeant
- La pénibilité de la gestion des ressources humaines, du management.

Paradoxe n°4

Si la réussite d'un réseau de franchise tient à :

- L'épanouissement de ses franchisés (issu de la capacité à vivre positivement le métier de dirigeant),
- Le développement continu du réseau (pas de fermetures, nouvelles ouvertures avec les franchisés existant ou non, fidélité des franchisés)
- L'harmonie des relations franchiseurs-franchisés (engagement réciproque durable),

Pourquoi les franchiseurs ne déploient-ils pas plus de pragmatisme et d'énergie sur :

- L'analyse des profils de candidats au moment du recrutement.
- La stratégie de management de la culture, des valeurs et de la relation avec les franchisés.
- La formation aux savoir-faire liés au métier de dirigeant.

FRANCHISEURS, ÉVALUEZ VOS PRATIQUES

FAITES UN AUTODIAGNOSTIC EN LIGNE ET ADAPTEZ VOTRE STRATÉGIE RÉSEAU

J'accède à l'autodiagnostic en scannant le QR Code.



Pour aller plus loin

Accédez à la version détaillée de l'enquête en ligne.

Cette enquête détaillée permet de mettre en évidence les facteurs de réussite durable en franchise, les leviers à activer pour créer un réseau engagé et faire de l'humain un facteur clé du succès.



À propos de TGS France

TGS France est un groupe français proposant une offre globale de services et de conseils pour simplifier la gestion et accélérer le développement des entreprises et organisation, dans le cadre d'une relation humaine et durable.



26

ans d'expérience
auprès des réseaux
de franchise

+ de **200**

enseignes
accompagnées

2

membres au sein du
collègue des experts
de la FFF*

FFF* : Fédération Française de
la Franchise

Audit | Conseil | Avocat | Expertise Comptable | Informatique | Paie-RH