

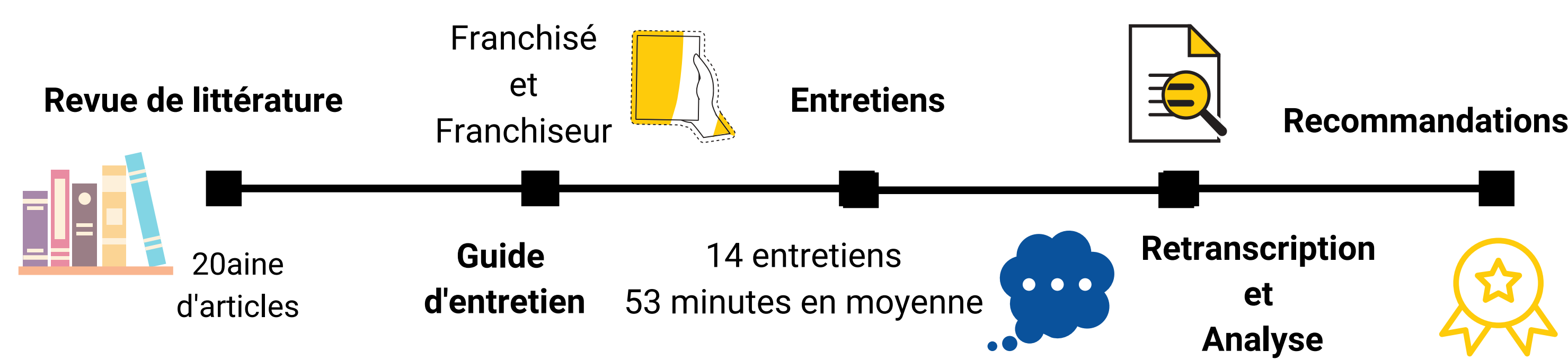
Les relations entre franchisés Quels impacts au sein d'un réseau de franchise ?

Etude qualitative réalisée par Romane Ollivier et Alicia Mabon

Thématique peu explorée dans la recherche, les relations entre franchisés peuvent avoir un impact non négligeable sur le réseau.

Nous nous sommes donc interrogées sur les origines de ces relations, ce qu'elles pouvaient apporter, les risques, les rôles des différentes parties et enfin les impacts concrets sur le réseau.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE



RÉSULTATS DE RECHERCHE

Définition de la cohésion entre franchisés

"un ensemble d'échanges de bonnes pratiques et de conseils entre les membres d'un même réseau. A l'initiative des franchisés comme des franchiseurs, elle permet à l'enseigne, par un gain de performance individuelle, de gagner en compétitivité".

Nuage de mots associés

Soutien
Famille
Identité de marque
Echange
Communication
Transparence
Appartenance à un groupe
Entraide
Echanges de bonnes pratiques
Dépannage

Les facteurs de l'instauration de la cohésion

Les outils

- A l'initiative du franchiseur
Intranet : Mise à disposition de documentations, d'un annuaire, possibilité d'échanges sur la plateforme.
Parrainage : Création d'un lien entre un membre du réseau et d'un nouvel arrivant, aide à l'intégration.
- A l'initiative du franchisé
Association de franchisés : remontée d'informations, mise en commun des observations opérationnelles.
Organisation de rencontres : atelier de travail, repas ...

Les valeurs et la vision

"L'humain"
"Le leadership puissant de la tête de réseau"
"La convivialité"
"L'échange"
"Le partage"
"L'entraide"
"Le soutien"

Les moments d'échanges

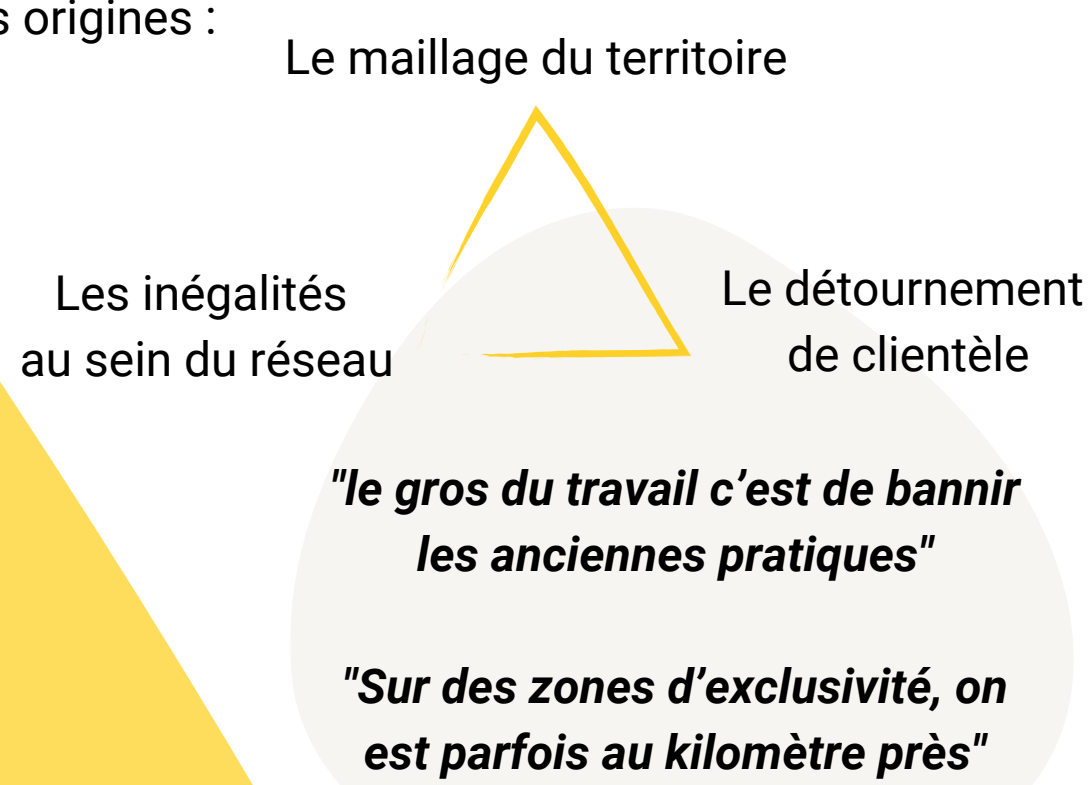
- **Conventions nationales** :
Objectif : réunion de l'ensemble du réseau
Contenu : informations verticales descendantes
Echanges : Discussions informelles pour se découvrir
- **Réunions régionales** :
Objectif : réunion des franchisés d'une même région
Contenu : informations verticales montantes et descendantes et informations horizontales
Echanges : problématiques locales similaires
- **Comité de travail** :
Objectif : inclusion des franchisés dans les décisions stratégiques
Contenu : information stratégique de développement
Echanges : synergie des visions opérationnelles
- **Autres** : salons, formations, repas, remises de prix ...

Les groupes

"Constitution en fonction de plusieurs facteurs"
"Les générations"
"Le moment d'intégration ou de rencontre au sein de l'enseigne"
"La philosophie économique de l'entrepreneur"
"Le secteur géographique"
"Les affinités personnelles"

Les événements menaçants la cohésion

Les conflits sont les menaces les plus présentes, ils peuvent être de plusieurs origines :



"Le gros du travail c'est de bannir les anciennes pratiques"

"Sur des zones d'exclusivité, on est parfois au kilomètre près"

Les effets de la cohésion

Les risques

- Formation de groupes solidaires et en désaccord avec la tête de réseau : poids trop important pouvant ralentir l'établissement de décisions stratégiques
- Perte d'informations potentielles : court circuit des échanges verticaux, franchisé-franchiseur, par les échanges horizontaux, franchisé-franchisé
- Perte du contrôle de l'information : diffusion d'informations erronées lors d'échanges entre franchisés pouvant porter atteinte au réseau

"La cohésion, il faut faire en sorte qu'elle soit bien dirigée sinon ça peut être dangereux"

"Les limites c'est qu'on ne maîtrise pas toute l'information"

Les bénéfices

- Pour le franchisé :
 - Echanges de **bonnes pratiques**
 - **Performance globale** : les erreurs des uns sont sources de progrès pour les autres
 - **Soutien moral** : discussion avec des pairs
 - Poids dans les discussions de décisions stratégiques avec le franchiseur : **agilité** des projets
- Pour le franchiseur :
 - Franchisés **forces de proposition** : innovation au sein du réseau
 - **Performance** de chacun des franchisés : transfert de savoir-faire facilité
 - **Intégration** des nouveaux entrants facilitée
 - **Culture** de réseau en formation
 - Circulation de l'**information** au sein du réseau
 - Sentiment d'appartenance et de **bien-être** au sein du réseau
 - **Uniformité** du réseau : conformité aux règles établies par le concept
 - Développement de la **marque employeur** du franchiseur
 - **Soutien** au travail des animateurs : décisions stratégiques plus facilement acceptées
 - **Fidélisation** des franchisés : durée plus longue de la relation et évolution du nombre de multi-franchisés.

"Ensemble on va plus vite, c'est vraiment vrai dans un réseau"

"C'est rassurant d'avoir des gens qui sont rassemblés autour d'un même projet"

"on utilise la pleine puissance du réseau"

RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

La construction d'un environnement propice

Le rôle du franchiseur

Objectif : Instaurer une culture de réseau et des valeurs fortes

- Moyens** :
- Fédérer le réseau avec un leadership et management puissant
 - Manager le réseau uniformément en bannissant les traitements de faveur
 - Être le garant des règles établies et leurs applications dans tout le réseau
 - Réalisation d'un maillage réseau cohérent, équitable et clair pour tous
 - Instaurer un climat de confiance et de transparence entre la tête de réseau et les franchisés

Objectif : Favoriser l'auto-régulation des franchisés

- Moyens** :
- Favoriser le dialogue et le franc parlé entre les franchisés pour évoluer avec un objectif commun
 - Classer les profils de franchisés pour pouvoir être proactif dans l'estimation de leurs besoins : influenceurs, suiveurs, décrocheurs, pour éviter les exclusions et les risques liés à la cohésion
 - Création d'une instance de résolution de conflits avec des franchisés : médiateurs

Objectif : Formation des animateurs de réseau à la gestion de conflits

- Moyens** :
- Mettre l'Humain au centre de chaque problématique
 - Ne pas prendre partie et essayer de comprendre la situation dans sa globalité
 - Intervenir au plus tôt pour apaiser les tensions
 - Être diplomate et suggérer les solutions

L'intégration du franchisé dans le réseau

Le rôle du franchiseur

Parrainage

Mettre en contact des nouveaux franchisés avec des plus anciens afin de créer des liens. Prendre en compte les personnalités pour la mise en relation.

Recrutement des candidats

En fonction des valeurs, de la vision du réseau et des profils existant au sein du réseau, pas seulement des critères chiffrés.

Inauguration

Événements de rencontre à l'arrivée du franchisé : Inauguration du restaurant avec les autres franchisés, réunion régionale dans la ville du nouveau franchisé

Le rôle du franchisé

- Prise de contacts avec des franchisés afin d'obtenir la vision du réseau.
- Comprendre et discuter la zone d'exclusivité, en toute transparence avec le franchiseur, si présente dans le contrat.
- Organiser une soirée d'inauguration en invitant les franchisés aux alentours pour créer un moment de rencontre.

La vie du réseau

Le rôle du franchiseur

Les moments d'échanges

- Organisation de rencontres tout au long de l'année
- Mise en place d'outils de communication
- Instauration des moments de libre échange entre franchisés à chaque rencontre
- Recueillir les retours d'expérience à l'issue des événements

Objectif : Fournir une liberté de communication et d'échange tout en ayant une maîtrise des flux d'informations et en s'améliorant continuellement.

Le rôle du franchisé

La proactivité

- Être force de proposition afin d'instaurer une dynamique positive et évolutive
- Se responsabiliser en se portant garant de l'uniformité du réseau
- Intégrer les franchisés à l'écart du réseau
- Organiser des ateliers de travail avec les franchisés de la région pour travailler dans la même direction, sur des problématiques locales

Objectif : Trouver sa place au sein du réseau et le faire avancer dans une logique d'unité

Participer à la vie du réseau

- Participer à l'ensemble des événements organisés
- Partager ses bonnes pratiques, ses expériences réussies et celles qui se sont avérées être un échec
- Se nourrir des conseils et recommandations des autres franchisés
- Se montrer solidaire en considérant les autres franchisés comme des confrères

Objectif : Tirer les bénéfices d'un réseau et des multiples expériences de ses pairs

Le place du franchisé dans le réseau

- Intégration des franchisés dans les prises de décisions stratégiques
- Mise en place du rôle d'ambassadeur de franchisés au sein du réseau
- Analyser et surveiller les comportements des différents groupes de franchisés
- Développement de la solidarité : mise en lumière des bonnes actions réalisées, des bonnes pratiques

Objectif : Analyser et comprendre les rôles des franchisés et leurs besoins pour les inclure dans les décisions stratégiques

CONCLUSION

Cette étude qualitative a pu mettre en avant les nombreux bénéfices des relations entre franchisés au sein d'un réseau de franchise, mais également, de prendre en compte les risques avant de favoriser ces pratiques.

Chaque partie, chaque partenaire a un rôle à jouer dans l'instauration et le développement des relations entre franchisés. Le franchiseur a notamment un rôle important dans la mise en place d'un cadre de développement.

REFERENCES

- El Akremi, A., Mignonac, K. & Perrigot, R. (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees. *Strat. Mgmt. J.*, 32 : 930-948. doi:10.1002/smj.912
- Meiseberg, B., Mignonac, K., Perrigot, R., & El Akremi, A. (2017). Performance implications of centrality in franchisee advice networks. *Manage Decis Econ.* 38: 1227-1236. <https://doi.org/10.1002/mde.2860>
- Darr, E., & Kurtzberg, T. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 82: 28-44. 10.1006/obhd.2000.2885.

