

LE RÔLE DE LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISÉ DANS LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

Master 2 Marketing et Vente - Parcours Franchise & Commerce en Réseau IGR-IAE Rennes - Université de Rennes 1 - Mémoire de fin d'études coordonné par Dr. Rozenn Perrigot

Estevan Barbé & Tess Prodhomme

MÉTHODOLOGIE → 12 interviews semi-directifs en face à face et à distance

6 Franchiseurs / 6 Franchisés

6 Femmes / 6 Hommes (de 22 à 40 ans)

10 heures et 19 minutes d'interviews

159 pages de retranscriptions

Secteurs d'activités variés

LA QUALITÉ DE LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISÉ

FRANCHISEUR

- Confiance**

Les franchiseurs ont **entièrement** confiance en leurs franchisés qu'ils caractérisent comme de véritables **partenaires commerciaux**. C'est au fur et à mesure des échanges qu'une confiance s'établit entre les deux partenaires. Le **respect du savoir-faire** transmis par le franchiseur, au même titre qu'une **communication régulière** entre les deux parties prenantes, permet aux franchiseurs d'avoir confiance en leurs franchisés et donc en la relation franchiseur - franchisé.

- Implication**

L'implication des franchiseurs dans la relation franchiseur-franchisé est forte compte tenu de leurs **obligations**. Le franchiseur valorise un **accompagnement très complet** sur diverses thématiques pour accompagner les franchisés sur la gestion de leur activité. La réelle valeur ajoutée que met à disposition le franchiseur et qui lui permet de prouver son implication est sa **force de proposition**. Le **développement des unités franchisées** fait également partie intégrante des éléments qui accentuent l'implication du franchiseur dans la relation.

- Satisfaction**

La satisfaction des franchiseurs envers les franchisés est **élevée** et amène les franchiseurs à être pleinement satisfait de la relation franchiseur-franchisé. Ils qualifient la relation qu'ils partagent avec les franchisés comme étant **saine** grâce à une **écoute** et une **bienveillance** très prononcée dans les échanges. De plus, l'intérêt des franchisés à collaborer aux côtés des franchiseurs dans le but d'être rentable et pérenne, le confort et lui apporte également satisfaction. En résumé, les franchiseurs sont satisfaits des franchisés pour deux raisons principales : leur **exemplarité dans l'application du concept** et la **cohésion existante** entre les franchisés et le franchiseur.

FRANCHISÉ

- Confiance**

Les franchisés **attribuent facilement** leur confiance dans la relation qu'ils partagent avec leur franchiseur de par la fonction qu'il exerce. Dans une relation symbolisée, elle aussi par un partenariat commercial, l'enjeu est grand et pour rendre pérenne la relation, il est primordial de définir la confiance comme une priorité. L'**écoute** et l'**honnêteté** sont notamment des éléments primordiaux pour que les franchisés aient confiance dans la relation. Enfin, l'**expertise du franchiseur** demeure l'un des principaux éléments permettant de générer de la confiance.

- Implication**

L'implication des franchisés dans la relation franchiseur-franchisé s'explique principalement par leur **intérêt personnel** à percevoir un avantage spécifique. Ils sont impliqués au travers de commissions ou de présidences représentatives des franchisés du réseau dans le but de prendre part aux décisions stratégiques ou bien de défendre l'intérêt collectif. Cependant, le niveau d'implication des franchisés est biaisé par la vision contractuelle de la relation franchiseur-franchisé. En effet, les franchisés sont davantage impliqués à la **signature** et au **renouvellement d'un contrat**, puisqu'ils ont besoin du franchiseur pour jouir de son concept, de son savoir-faire et de son image.

- Satisfaction**

La **qualité des échanges** et l'**accompagnement du franchiseur** sont des critères qui satisfont les franchisés. Les **capacités d'évolution** et d'**innovation** du franchiseur sont également à l'origine d'une entière satisfaction. Au même titre, les attentes en lien avec les projets de développement permettent aux franchisés d'être satisfaits de leur relation avec le franchiseur. Cependant, les franchisés ne sont **pas totalement satisfaits de ces compétences en développement** ainsi que de la **récurrence des visites** en présentiel du franchiseur.

LA CONFIANCE DES PARTIES DANS LA RELATION EST MUTUELLE

↔

L'IMPLICATION DES PARTIES DANS LA RELATION DIFFÈRE SELON L'ÉTAPE DE LA RELATION ET/OU L'INTÉRÊT PERSONNEL DE CHACUN

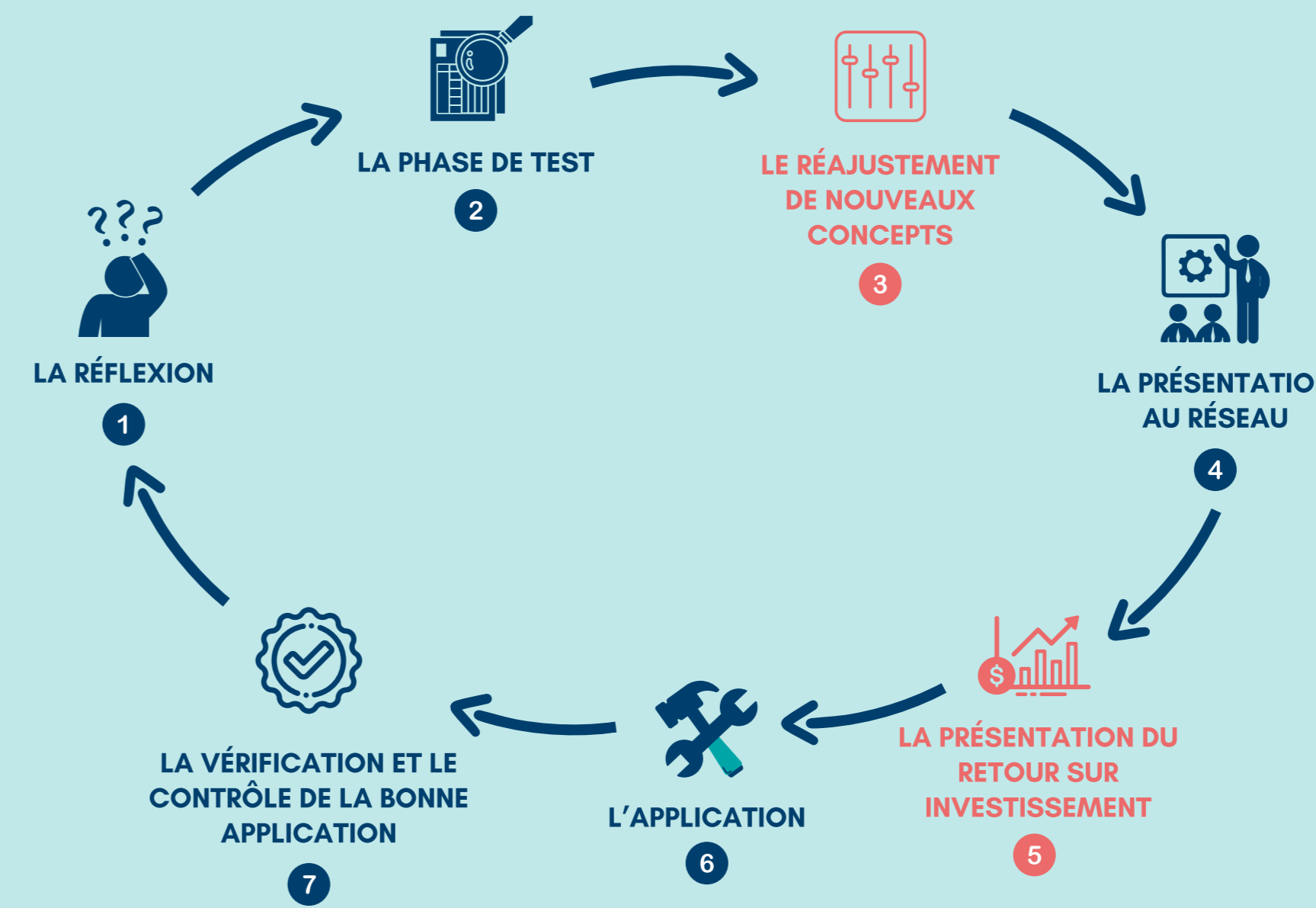
↔

LA SATISFACTION DES PARTIES DANS LA RELATION EST DÉSÉQUILIBRÉE

↔

LES ÉTAPES D'UN DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS DANS LES RÉSEAUX DE FRANCHISE

"Donc quand vous commencez à mettre en place un nouveau concept, vous êtes en permanence en évolution. C'est ce qu'on appelle itératives, c'est-à-dire que par définition, une fois que vous faites vos premières mesures, le fait que vous reveniez sur le concept et par itération, vous l'amélioriez en faisant, de nouveau, des itérations : mesures, itérations, ça ne se termine jamais."



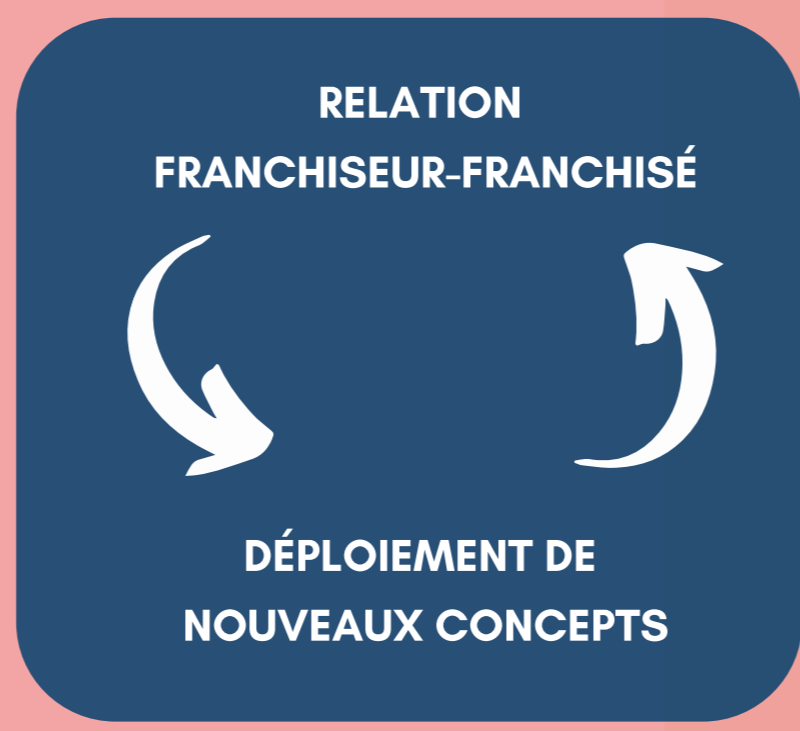
LÉGENDE

- Les étapes de déploiement de nouveaux concepts d'après les recherches littéraires
- Les étapes de déploiement de nouveaux concepts manquantes recueillies par les interviewés

"En fait, il faudrait corrélérer tout ça avec les évolutions de chiffre d'affaires parce que ça, c'est très subjectif [...]. Ce qui serait intéressant, mais c'est très difficile à faire, c'est de se demander, est-ce que c'est la même évolution ? Est-ce que l'on peut le rattacher au chiffre d'affaires et/ou à la rentabilité ?"

"Après, tu as peut-être dans la phase de test une étape qui vient après, est-ce que la phase de test est validée ou non ? Et si oui, présentation et si non, qu'est-ce qu'on change et sur quoi on travaille pour justement avoir le côté vérification de la phase de test."

CORRÉLATION ENTRE LA RELATION FRANCHISEUR - FRANCHISÉ ET LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS



LE RÔLE DU DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS SUR LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISÉ

Contrat de franchise	Risque encouru par le franchisé	Attentisme	Pertinence Esthétisme	Investissements	Marques sélectives	Viellissement des magasins	
Les obligations du franchiseur, mentionnées dans le contrat de franchise, de faire éprouver son savoir-faire , délimitent le rôle de chacun et n'influencent pas les franchisés à participer à la réflexion et au test de nouveaux concepts.	Le risque financier encouru par le franchisé de réfléchir et d'appliquer un concept qui n'est pas encore éprouvé , ne lui permet pas de participer à la réflexion et au test de nouveaux concepts.	Le souhait des franchisés de participer à la réflexion et au test de nouveaux concepts relève uniquement de leur intérêt personnel à anticiper et améliorer les investissements futurs.	L'attente de nouveaux concepts par les franchisés peut influencer favorablement ou négativement sur l' application de nouveaux concepts .	La subjectivité des franchisés quant à la perception du concept architectural proposé, influence leur application de nouveaux concepts .	Les ressources financières dont dispose un franchisé pour réaliser des investissements peuvent impacter l' application de nouveaux concepts .	Les marques sélectives génèrent une pression auprès des franchisés pour qu'elles soient revendues dans un point de vente moderne, sous peine de retirer le partenariat commercial qui autorise leur vente.	La récence des rénovations effectuées au sein des points de vente fait varier la rapidité des franchisés à appliquer de nouveaux concepts .
Tensions	Coopération			Tensions OU Coopération			

→ La relation Franchiseur - Franchisé est de ce fait **fragilisée** ou **consolidée** par différents facteurs issus du déploiement de nouveaux concepts, à l'origine de **tensions** et de **coopération** entre les parties prenantes.

LE RÔLE DE LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISÉ DANS LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

ACCÉLÈRE LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

- LA RÉFLEXION**
 - La **confiance** du franchiseur envers ses franchisés lui permet de **sélectionner les franchisés** qui participeront à la **réflexion de nouveaux concepts**.
 - Les franchisés les plus **impliqués** émettent des **recommandations** quant à la **réflexion menée sur de nouveaux concepts**.
 - Les franchisés profitent de la **communication bienveillante** et de la **capacité de remise en question** du franchiseur pour appliquer des **hors-concepts** qui alimenteront la réflexion de nouveaux concepts.
- LA PHASE DE TEST**
 - La **confiance** et l'**implication** des franchisés permettent au franchiseur de **sélectionner les franchisés** qui participeront au **test de nouveaux concepts**.
 - Le franchiseur **s'implique** dans la relation au travers d'un **accompagnement financier**, à destination des franchisés en qui il a **confiance**, pour effectuer des tests dans les unités franchisées. Cela lui permet d'obtenir des retours d'expérience rapidement et de réaliser les tests sur les différentes typologies des points de vente.
- LA PRÉSENTATION AU RÉSEAU**
 - De par la **capacité** du franchiseur à proposer un concept qui résulte de ses capacités d'innovation, les franchisés sont pleinement **satisfaits** de sa volonté de rester compétitif et attractif. Cela génère pour les franchisés de la **confiance** envers le franchiseur, pour lui permettre une adhésion et une application nettement plus prononcée de nouveaux concepts.
 - Grâce à la **parfaite connaissance** de ses franchisés, le franchiseur présente de nouveaux concepts architecturaux à chacun de ses franchisés en **personnalisant ses échanges**, selon la typologie de franchisé auquel il s'adresse, en leur démontrant l'**intérêt personnel qu'ils ont à l'appliquer**.

Nouveaux franchisés
Reprise d'un point de vente.
Profiter de l'implication et de la confiance des franchisés, pour les inciter à appliquer de nouveaux concepts

Franchisés
Profiter de la confiance des franchisés et démontrer le plafond de verre de l'image commerciale et des performances du point de vente, pour les inciter à appliquer de nouveaux concepts

Franchisés impliqués
Profiter de leur implication naturelle dans le réseau, compte tenu de leurs capacités à déléguer et à structurer l'activité, pour se dégager du temps et appliquer de nouveaux concepts

Multi-franchisés
Profiter de leur implication naturelle dans le réseau, compte tenu de leur développement, pour les inciter à appliquer de nouveaux concepts
- L'APPLICATION**
 - Pour parvenir à uniformiser le réseau au maximum et à **impliquer** les franchisés dans l'application de nouveaux concepts, le franchiseur profite de la **confiance** qu'il porte envers ses franchisés en tolérant les **rénovations partielles**. Ainsi, il maximise les signes distinctifs au sein des unités franchisées et maintient le niveau de **satisfaction** des franchisés dans la relation, tout en s'adaptant à ses **problématiques** et à ses **ressources financières**.
 - La **bienveillance** et la **confiance** du franchiseur envers ses franchisés, couplées au souhait de les **impliquer** davantage dans l'application de nouveaux concepts, amène le franchiseur à tolérer certaines appropriations du concept auprès des franchisés :
 - Prestataires de réalisation des travaux**
 - Conditions de réalisation des travaux**
 - Théâtralisation du point de vente**
 - Référencement de Matériel**
 - L'accompagnement individualisé duquel témoigne le franchiseur lors de l'application de nouveaux concepts, de par ses obligations, **rassure** les franchisés et leur apporte un **gain de temps**. Cela confère à la relation de la **confiance** et de la **satisfaction**, propice à l'application de nouveaux concepts.

RALENTI LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

- Malgré l'**implication du franchiseur** à intégrer les franchisés à la **réflexion de nouveaux concepts**, au sein de **commissions**, les franchisés font part de leur volonté de ne pas s'impliquer dans le déploiement de nouveaux concepts, compte tenu du **manque de prise en considération des problématiques opérationnelles**, soulevées au sein de nouveaux concepts.
- En dépit de l'**implication du franchiseur** à proposer un **accompagnement financier** pour favoriser l'application de nouveaux concepts, les franchisés justifient leur incapacité à adhérer au déploiement de nouveaux concepts, du fait de l'**implication peu représentative** du franchiseur face à l'**investissement requis** pour les appliquer.
- Le **manque de transparence** entre les différents services du franchiseur avant la présentation de nouveaux concepts, ne permet pas aux différents acteurs du projet de **personnaliser les échanges** avec les franchisés. Le double discours fait perdre de la crédibilité au projet et n'incite pas les franchisés à adhérer de nouveaux concepts.
- Le manque d'adhésion des franchisés lors de la présentation de nouveaux concepts, lié aux **problématiques opérationnelles** soulevées et à l'**accompagnement financier** du franchiseur, n'encourage pas l'**implication** des franchisés et donc l'application de nouveaux concepts.
- Le franchiseur veille à **ne pas imposer** l'application de nouveaux concepts dans le but de ne pas entacher la **confiance**, l'**implication** et la **satisfaction** des franchisés dans la relation. Le franchiseur souhaite conserver le **lien de proximité** avec ses franchisés. Les valeurs **familiales partagées** entre le franchiseur et les franchisés ne permettent actuellement pas de changer les mœurs, au risque de générer de l'**incompréhension** et des **tensions**. Cela entraînerait des résultats négatifs sur le respect du concept et les performances des unités franchisées.
- Le franchiseur souhaite **garantir sa crédibilité** pour ne pas fragiliser la **confiance** des franchisés dans la relation. De ce fait, il s'estime non légitime d'imposer l'application d'un nouveau concept sans que la globalité de ses succursales ne l'ait appliqué.
- Le franchiseur ne communique que très peu sur le **retour sur investissement** de nouveaux concepts, ce qui occasionne de nombreux **doutes** quant à l'**intérêt de l'appliquer**, compte tenu des investissements conséquents.
- Le franchiseur **s'implique** dans certains cas, à réaliser des audits par le biais d'animateurs de réseau d'une autre région. De cette stratégie, les franchisés perdent **confiance** dans la relation avec le franchiseur et ne sont pas enclins à respecter l'application de nouveaux concepts.
- De plus, les **audits généraux** de contrôle de la bonne application du savoir-faire, réalisés par l'animation prennent en considération un item de passage au nouveau concept architectural. Il **impacte** favorablement ou négativement la note finale qui permet l'obtention de **primes**. Les franchisés peuvent perdre confiance dans la relation, de par la dépendance des primes aux audits, ce qui ne favorise pas le respect de l'application de nouveaux concepts et l'uniformité du réseau.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

IMPLIQUER LES FRANCHISÉS DANS LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

Faire davantage participer les franchisés à la réflexion et au test de nouveaux concepts, en les impliquant dans des commissions pour gagner en légitimité et résoudre les **problématiques opérationnelles** des franchisés lors du déploiement de nouveaux concepts

"Justement, de par ces commissions, on ne laisse aucun franchisé dans son coin. C'est intégrateur pour chacun et ça plaît, ça nous plaît et eux encore plus. Donc ça augmente l'engagement et la confiance en même temps, incroyable !"

Revaloriser le contrat de franchise en y insérant des clauses favorisant l'application de nouveaux concepts et profiter du renouvellement du contrat de franchise pour impliquer les franchisés dans le déploiement de nouveaux concepts

"Quand tu signes un contrat de renouvellement, c'est le moment d'en parler. Il faut insérer dans le contrat que le franchisé doit faire sa rénovation dans les années qui arrivent. Tu ne peux pas rester avec un concept qui a dix ans."

Partager des questionnaires à destination des franchisés dans le but d'obtenir leur avis et de les impliquer dans la réflexion et le test de nouveaux concepts

"Alors on n'est pas forcément d'accord avec le style proposé. On ne nous demande même pas notre avis d'ailleurs. Ça nous est imposé que ça nous plaise ou pas, le produit sort avec ses couleurs et son design et je pense que ça serait intéressant de sonder les franchisés avant de lancer un nouveau concept."

FAIRE ADHÉRER LES FRANCHISÉS AU DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS

Prévoir des instances d'échanges entre les différents services du franchiseur afin de fluidifier les échanges, gagner en crédibilité et faire adhérer les franchisés au déploiement de nouveaux concepts :

Entre le service animation et le service développement

"Il faudrait que l'on travaille beaucoup plus en lien avec le développement. On devrait faire certains rendez-vous en commun. [...] Tu apprends des choses lors de ta visite, tu perds en crédibilité et la relation avec les franchisés c'est moyen. Il y a beaucoup de choses comme ça chez nous, il y a un manque d'organisation."

Entre le service animation et le service travaux

"Le service animation va identifier un certain nombre d'éléments auquel le service travaux n'aurait pas forcément pensé. L'idée, c'est de travailler un peu plus ensemble et un peu plus tôt dans la mise en œuvre d'un nouveau concept ou d'une ouverture dans un magasin."

Exposer en détail le retour sur investissement des différentes évolutions du concept architectural, pour démontrer l'intérêt pour le franchisé d'appliquer de nouveaux concepts, à l'aide de données chiffrées qui présentent des indicateurs commerciaux performants

"Le premier, c'est le critère économique parce qu'ils vont adhérer au concept si tu leur proposes quelque chose qui leur permet de gagner plus d'argent. [...] Quand on change de concept, ce qu'ils attendent du changement, c'est un gain économique."

Résoudre les problématiques financières des franchisés pour les faire adhérer au déploiement de nouveaux concepts

Développer un concept transitoire, qui s'assimile à une première version de concept, pour recalibrer certains aspects dysfonctionnels du concept architectural et supporter financièrement les plus grosses évolutions

"On a fait une sorte de V1 prime pour les versions 1 qui auraient aimé ressembler aux versions 2 sans forcément en assumer le coût. [...] La V1 améliorée en quelque sorte."

Référencer de nouveaux matériaux et équipements pour abaisser l'investissement requis pour appliquer de nouveaux concepts

"Par exemple, les moulures étaient en chêne, on s'en fiche qu'elles soient en chêne puisqu'elles sont peintes donc tu gagnes dessus."