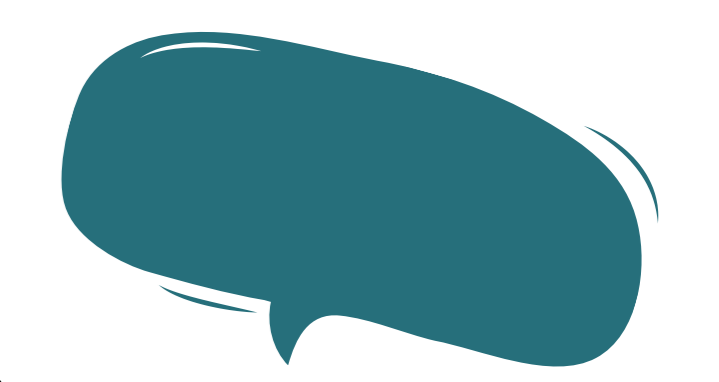


# L'IMPACT DES RELATIONS DU FRANCHISEUR AVEC SES PARTIES PRENANTES SUR LA PERFORMANCE DE SON RÉSEAU

par Maximilien MARCHAND et Margaux RIVOLLIER

Master 2 Marketing et Vente parcours Franchise et Commerce en Réseau

Mémoire de fin d'études coordonné par Dr. Rozenn Perrigot



### NOTION DE PARTIES PRENANTES

Tout **groupe** ou **individu** qui peut affecter ou être affecté par la **réalisation des objectifs** d'une entreprise, dans notre cas, d'un réseau de franchise. Les parties prenantes internes concernent les acteurs directement liés au réseau (ex : franchisés) tandis que les parties prenantes externes concernent les acteurs gravitant autour du réseau (ex : banquiers)

### ÉTUDE QUALITATIVE

12 entretiens semi-directifs menés en face à face ou à distance avec 8 développeurs et 4 directeurs et responsables de réseau dont 9 hommes et 3 femmes de 25 à 65 ans pour 11,75 heures totales d'interviews.

### SECTEURS D'ACTIVITÉS

Services à la personne, restauration rapide, commerces spécialisés, équipement de la personne, commerces de détail.

Type de réseaux : commission-affiliation, franchise et coopérative.

### MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

- Choix du sujet et recherches documentaires
- Élaboration d'une revue de littérature
- Création d'un guide d'entretien et entretiens
- Retranscription des entretiens
- Analyse des verbatims
- Bilan

### LÉGENDE

- Propos concernant les parties prenantes INTERNES
- Propos concernant les parties prenantes EXTERNES
- Synergies entre les propos de l'ensemble des parties prenantes

### IDENTIFICATION & LA SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

#### Définition des interviewés

Les parties prenantes internes ont été identifiées par les interviewés comme tous les interlocuteurs au sein de leur entreprise avec qui ils sont amenés à échanger (Siège, franchisés, salariés des succursales, CODIR).

#### Les critères de sélection

- Valeurs
- Savoir-être
- La motivation
- Compétences

*"Des gens qui ont envie de travailler et qui sont motivés, des gens qui sont courageux, des gens qui ont un bon état d'esprit, en fait."*

*"La compétence. Il y a un travail à effectuer très vite donc il faut avoir de la compétence ou alors c'est le potentiel à exploiter."*

#### Définition des interviewés

Les parties prenantes externes ont été identifiées par les interviewés comme tous les interlocuteurs externes à leur entreprise. Elles vont varier selon le secteur d'activité même si certaines restent similaires (Banques, clients, consultants, candidats, ...).

#### Les critères de sélection

- Valeurs
- Compétences
- Ancienneté
- Renommée

*"On va rester sur un critère humain, relationnel, mais on va être plus pointilleux peut-être qu'en interne, au niveau des compétences."*

*"Je dirais plutôt la renommée [...]. Mais aussi ancienneté car tu as une relation de confiance."*

### ÉCHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES : IMPACTS ET INFLUENCES

#### Impacts sur la prise de décision

La moitié des franchiseurs avouent que leurs relations avec les parties prenantes internes influent sur leurs prises de décisions stratégiques tandis que l'autre moitié est influencée dans leurs prises de décisions opérationnelles et participatives. Néanmoins, ils s'accordent quasiment tous pour dire que la décision finale revient de droit à la direction.

*"Soit on informe des décisions qu'on a prise, soit en amont de ces décisions on essaye de recueillir les avis des responsables parce que ça les implique de façon opérationnelle."*

*"Ils peuvent influencer mais j'aurais le dernier mot."*

#### Éléments influant positivement la relation

- Confiance
- Exemplarité
- Transparence
- Partage de valeurs communes
- Communication
- Coopération

*"Parce que transparence et échanges très réguliers vont aboutir à de la confiance."*

*"Pour moi le socle commun, ce sont les valeurs."*

#### Impacts sur la prise de décision

Les interlocuteurs s'entendent pour dire que les relations avec les parties prenantes externes ont des impacts stratégiques et opérationnelles puisque d'une part, les parties prenantes sont sollicitées pour des sujets qui vont amener de la performance économique, et d'autre part, la performance opérationnelle, qui plus est pour les fournisseurs et les clients qui sont directement rattachés à l'offre et la demande.

*"C'est elles qui vont nous aider à changer notre organisation pour aller chercher davantage de performance donc forcément ils nous font changer d'une manière ou d'une autre."*

#### Éléments influant positivement la relation

- Confiance
- Adaptation
- Fiabilité
- Communication
- Réactivité
- Coopération

*"C'est la fiabilité, qu'on puisse compter sur lui et qu'on ait confiance en lui."*

*"C'est aussi important qu'il y ait cette confiance et cette réactivité."*

### PERFORMANCE GÉNÉRÉE PAR LES RELATIONS

#### Relations comme moyen générateur de performance économique

Les interviewés s'entendent pour dire qu'il convient de faciliter les relations avec les acteurs qui jouent directement sur la performance économique. Pour ce faire :

- Outils d'aide à la vente
- Équipes support
- Reporting qualitatifs (siège)

*"C'est le terrain qui est au contact des clients. C'est eux qui sont censés générer le plus de performance et le siège doit être en support des agences, ça ne doit pas être l'inverse."*

#### La qualité de la relation : facteur de performance relationnelle

- Fidélité
- Engagement
- Confiance
- Bien-être

Comment entretenir cette performance relationnelle ?

*"Oui alors ça va être le fait d'être présent, donc c'est-à-dire dès qu'il y a une question."*

*"Des séminaires pour travailler sur l'organisation, mais c'est aussi un prétexte pour qu'on travaille ensemble."*

#### Relations comme moyen générateur de performance économique

Les interlocuteurs avouent ne pas forcément instaurer une bonne relation dans un but purement économique, mais aussi pour avoir une relation saine. Le moyen le plus soulevé est de bien cadrer les sujets d'intervention et d'insérer l'objectif commun des parties prenantes.

*"Aujourd'hui, si on ne se remet pas dans quel objectif commun on est, on fait des choses sans vraiment de sens. Au final ça ne va servir à rien. C'est toujours se demander quel est le rôle de chacun et à la base pourquoi on a besoin de ces parties prenantes externes là ?"*

#### La qualité de la relation : facteur de performance relationnelle

Pour induire cette performance relationnelle, il convient de mettre des choses en place :

- Moments d'échanges dans des lieux neutres
- Intervention de ces parties prenantes externes auprès des salariés
- Travail assidu & régulier avec l'autre

### TYPOLOGIE ET IMPORTANCE DES ÉCHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES

#### Typologie de la relation

- Relation informative
- Relation émotionnelle

Nous pouvons même constater que la majorité des interviewés combinent ces deux types de relation dans leur réponse.

*"Et d'ailleurs pour moi c'est le premier qui va servir le deuxième, c'est le côté émotionnel c'est-à-dire le côté soutien aux équipes, compréhension, écoute active, qui va permettre aussi de guider pour dire que l'on fait ça de manière très factuelle."*

#### Importance de la relation

Entretenir une bonne relation avec ses parties prenantes internes permet de fidéliser la relation et d'augmenter la performance du réseau. De façon presque unanime, ils exposent l'importance d'être attentif et de privilégier le relationnel.

*"Si on a des bonnes relations avec son enseigne, ça permet aussi de se comprendre l'un l'autre, donc d'être moins sur le piquant, d'avoir plus de confiance donc de garder plus de niaque, et je pense que c'est une porte ouverte à un cercle vertueux."*

*"Je pense qu'au niveau des salariés, ça va permettre une meilleure implication et réactivité de leur part."*

#### Typologie de la relation

- Relation informative
- Relation motivationnelle

Dans un objectif de fidélisation de la relation, il peut aussi y avoir des relations humaines.

*"Pour moi cela va être les trois car on prodigue des conseils (...) matériel car on est dans un échange tangible (...) et un échange d'information, on se doit d'échanger."*

#### Importance de la relation

Entretenir une bonne relation va augmenter l'implication de la partie prenante externe qui sera donc plus réactive et impliquée dans le travail qu'elle va fournir, selon les interviewés. Les relations garantissent aussi une bonne image de marque puisque le bouche à oreille est très important.

*"C'est aussi bien de l'interne pour améliorer ce pourquoi ils ont été mandatés et augmenter in fine la performance de l'entreprise et en externe, c'est l'image de l'entreprise et au-delà de ça pouvoir se créer un maximum de réseau qui du coup va nous permettre aussi de pouvoir solliciter des parties prenantes externes en qui on va avoir confiance. C'est le système de réseau."*

### NOTION DE PERFORMANCE AU SEIN DES RÉSEAUX

#### Selon la littérature

La performance se définit comme étant "un constat enregistrant un résultat à un instant t, en lien avec un contexte, un objectif et un résultat attendu, et ce, quel que soit le domaine." (Notat 2007). En somme, le terme de performance est un concept multidimensionnel qui ne prend finalement un sens que dans le contexte dans lequel il est utilisé.

#### Selon les franchisés

La totalité des interviewés explique la performance par la notion de chiffrage et de résultat. Cet aspect quantitatif de la performance est très présent dans leurs réponses. La plupart d'entre eux évoquent également le critère qualitatif de la performance, mais ont plus de mal à l'expliquer.

### CONSTAT GLOBAL

✓ - Conscience collective avant les interviews de l'intérêt des relations sur la performance du réseau

✗ - Aucune réflexion sur l'identification des parties prenantes en amont

- Peu de temps dédié au fait d'entretenir la relation.

### LES TYPOLOGIES DE PERFORMANCES

#### Performance organisationnelle

#### Performance stratégique

### LES TYPOLOGIES DE PERFORMANCES

La performance économique, financière et commerciale sont des typologies de performances en lien avec les parties prenantes internes et externes.

*"Ce que tu peux mesurer c'est l'économique."*

*"Aujourd'hui, je suis basé exclusivement sur la performance commerciale, comment bien vendre et comment un prospect achète dans un magasin."*

### NOS TIPS

#### Entretenir les relations

- Attitude positive
- Communication
- Transparence
- Réactivité
- Adaptabilité
- Échanges informelles
- Confiance
- Régularité des échanges

#### Vecteur de performance

- Écoute
- Exemplarité
- Rituels d'appels
- Points de contact en physique
- Invitation à des événements internes
- Réactivité augmentée
- Disponibilité accrue des interlocuteurs
- Gain de temps
- Stratégie relationnelle
- Transmission des messages réussies
- Implication ++