

COMMENT LA MULTI-FRANCHISE PEUT-ELLE CONTRIBUER À L'ÉVOLUTION DE LA VIE DU RÉSEAU ET DE SES FRANCHISÉS ?

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

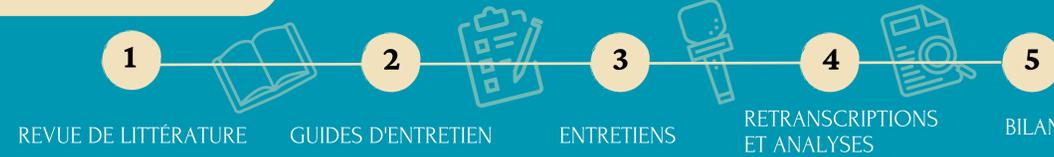
La vie d'un réseau

La vie d'un réseau est caractérisée par les événements organisés par le franchiseur pour favoriser les échanges entre les franchisés et dynamiser le réseau.

La Multi-franchise

La multi-franchise désigne le fait pour un entrepreneur (franchisé) de développer et gérer plusieurs points de vente au sein de la même enseigne.

MÉTHODOLOGIE



Etude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs :

12 Entretiens semi-directifs
7 heures d'entretiens

Entretiens menés en présentiel, en visioconférence ou appel téléphonique

8 multi-franchisés interviewés
4 animateurs de réseau interviewés

de secteurs d'activités variés : restauration rapide, grande distribution, artisanat, informatique, automobile, services à la personne

De franchisé à multi-franchisé

Les multi-franchisés ont la volonté de se développer dès leur lancement en franchise. La plupart du temps, ils ouvrent une unité supplémentaire dans les premières années qui suivent leur lancement en franchise. Selon les opportunités du moment, le franchisé opte pour une création ou pour une reprise.

LES RAISONS DU LANCEMENT EN MULTI-FRANCHISE

LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR GÉOGRAPHIQUE

Le multi-franchisé veut devenir le gérant des unités de la franchise situées sur la même zone géographique.

AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE

Le fait d'acquérir de nouvelles unités permet aux multi-franchisés de créer des bénéfices supplémentaires et d'augmenter ses profits.

VOLONTÉ DU FRANCHISEUR

La tête de réseau peut solliciter des franchisés pour les inciter à ouvrir de nouveaux points de vente dans l'objectif de développer son réseau de franchise.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA MULTI-FRANCHISE



MUTUALISATION DES COÛTS

Ce modèle permet au multi-franchisé de partager les frais et les charges financières entre tous ses points de vente.

DÉVELOPPEMENT DE LA NOTORIÉTÉ LOCALE

Le multi-franchisé qui possède des unités sur le même secteur géographique peut mutualiser la communication locale et piloter des actions communes qui profitent à l'ensemble de ses points de vente.

ÉVOLUTION DU FRANCHISÉ ET DE SES ÉQUIPES

Ce modèle implique nécessairement des évolutions en termes de management et de gestion des équipes. L'ouverture de nouvelles unités crée des opportunités pour les équipes et contribue à l'évolution du franchisé.

TEST DE PRODUITS OU SERVICES AU NIVEAU LOCAL

Le multi-franchisé peut tester la sortie de nouveaux produits et/ou services dans l'un de ses points de vente afin de tester la réussite avant le déploiement sur l'ensemble des unités.

CRITÈRES DU MULTI-FRANCHISÉ POUR SE DÉVELOPPER

Les franchisés ont établi des critères personnels qu'ils doivent respecter pour pouvoir se développer au sein de leur réseau. Nous avons relevé les 3 critères personnels principaux :



Critère financier (apport personnel)



Stabilité du(des) point(s) de vente existant(s)



Fidélité des équipes

LES PROFILS TYPES DES MULTI-FRANCHISÉS

Selon les enseignes, les profils des multi-franchisés peuvent varier :

PROFIL INVESTISSEUR

Le profil investisseur est un type de profil que l'on retrouve davantage dans les gros réseaux de franchise. Le nombre de points de vente est souvent important pour ce type de profil.

De manière générale, les profils des multi-franchisés sont, pour la plupart similaires, au sein des mêmes enseignes.

PROFIL OPÉRATIONNEL

Le profil opérationnel est fort chez les multi-franchisés qui ont une vision terrain. Ils aiment passer du temps dans leurs différentes unités. Généralement, les multi-franchisés qui ont ce profil ont peu de points de vente.

Les risques du modèle selon les multi-franchisés

- 1 RISQUE FINANCIER
- 2 RISQUE D'ORGANISATION
- 3 RISQUE DE RECRUTEMENT DES ÉQUIPES

1 « Alors oui, il y a forcément un risque financier parce qu'un magasin, c'est quoi ? C'est un loyer [...] Il n'y a pas d'ouverture d'un magasin sans prêt donc il faut aller voir les banques. C'est mécaniquement un risque financier d'ouvrir un magasin. »

2 « Ça peut comporter des risques dans le cas où le multi franchisé n'est pas structuré en amont. [...] »

3 « [...] Le plus gros risque qu'il y a pour moi aujourd'hui dans la multi-franchise, c'est vraiment cet aspect humain. On dépend à 100 % de l'humain et du coup, il faut réussir à bien s'entourer, trouver les bonnes personnes [...] »

L'évolution des multi-franchisés

ÉPANOUISSEMENT DES MULTI-FRANCHISÉS

« Ah oui, je trouve que ça permet complètement de s'épanouir et surtout, ça permet d'avancer parce qu'en fait pour moi, si vous restez avec qu'un site, quelle que soit l'enseigne, je pense que vous tournez en rond donc la multi-franchise permet d'évoluer dans son métier [...] »

CHANGEMENTS SPÉCIFIQUES

- Organisation
- Gestion des équipes
- Coût des droits d'entrée
- Coût des redevances de la franchise

ÉVOLUTION ENVISAGÉE

Acquérir de nouvelles unités au sein du réseau

Stabiliser les unités déjà en place et optimiser la gestion

IMPACTS DU MODÈLE DE LA MULTI-FRANCHISE

POSITIF
« [...] Donc après la charge de travail... Il n'y a pas vraiment de problématique de ce côté là. [...] Enfin en tout cas c'est plutôt positif en termes de temps consacré à la vie familiale [...] »

NÉGATIF
« Ça prend beaucoup de temps. Donc oui, c'est sûr, on est plus... On est beaucoup, beaucoup plus au travail que chez soi. »

Les bénéfices de la relation Franchiseur / Multi-franchisé

ORIGINE DU MODÈLE

Dans la plupart des réseaux de franchise, l'origine du lancement sur le modèle de la multi-franchise vient d'une initiative commune au franchiseur et aux franchisés.

« [...] Des franchisés les plus matures qui souhaitaient se développer plus rapidement ou qui sentaient qu'ils avaient déjà atteint un palier dans leurs agences originelles. »

« [...] Un souhait de la part du développement d'aller chercher aujourd'hui des secteurs [...] sur des territoires qui ne sont pas toujours facile d'accès. [...] »

ANIMATION

Les échanges entre la tête de réseau et les multi-franchisés sont différents. Les sujets abordés sont divers : la gestion des équipes, le pilotage des unités etc. Le multi-franchisé évolue avec son animateur de réseau en abordant de nouvelles problématiques. L'animateur de réseau diversifie son accompagnement avec le suivi de franchisés et de multi-franchisés.

« En fait il va être différent [...], plus le franchisé a de points de vente [...] plus il va avoir une attente d'animation qui va être différente. »

DÉVELOPPEMENT

Pour les franchiseurs, il est plus simple de développer des franchisés déjà en place dans le réseau car ils connaissent le processus d'ouverture d'un point de vente. De même, pour les multi-franchisés, le développement est facilité grâce à la connaissance des étapes de l'ouverture d'une unité.

« [...] Non. Je pense que pour la franchise, pour le franchiseur, c'est beaucoup plus facile d'ouvrir des multi-franchisés parce qu'on sait faire. »

MARKETING / COMMUNICATION

Les multi-franchisés adaptent le marketing et la communication de l'ensemble de leurs unités afin de mutualiser les coûts. De manière générale, la tête de réseau préconise des actions de marketing et communication aux multi-franchisés.

« [...] C'est un avantage aussi d'avoir plusieurs magasins sur la même zone, [...] parce qu'effectivement, ça permet de mutualiser certains coûts dont notamment les publicités. [...] »

VIE DU RÉSEAU

De manière générale, les multi-franchisés ont un poids plus important par rapport aux franchisés au sein d'un réseau de franchise. Pour autant, la tête de réseau ne sollicite pas en priorité les multi-franchisés pour des projets liés à l'enseigne mais favorise le critère de l'ancienneté.

« [...] C'est plus le côté expérience, ancienneté, reconnaissance aussi auprès de leurs pairs qui va faire qu'on les sollicite. »

BILAN

Le modèle de la multi-franchise est aujourd'hui présent dans la plupart des réseaux de franchise. Il représente un compromis entre la tête de réseau et les franchisés. Ce modèle permet aux deux parties de se développer et d'évoluer de manière étroitement liée.

La multi-franchise est l'un des moyens les plus efficaces pour développer rapidement un réseau de franchise en limitant les risques d'échec. Aussi, il permet aux franchisés de s'épanouir tant professionnellement que personnellement.

Ce modèle contribue nécessairement à une évolution pérenne du réseau puisqu'il favorise l'investissement des franchisés au sein de leur enseigne et fidélise leur appartenance au réseau sur du long terme. Il permet de renforcer les relations entre la tête de réseau et les multi-franchisés puisqu'elles s'appuient sur des enjeux importants pour les deux parties. L'objectif commun entre le franchiseur et le multi-franchisé est de réussir son développement, au niveau national pour l'un et au niveau local pour l'autre.

ÉVOLUTION DE LA VIE D'UN RÉSEAU AVEC LE MODÈLE DE LA MULTI-FRANCHISE



EXPANSION RAPIDE DU RÉSEAU

- Maillage territorial
- Limitation des risques d'échec
- Développement de la notoriété de marque

Économies d'échelle / mutualisation des coûts

Évolution de la relation franchiseur / multi-franchisés

ÉPANOUISSEMENT DES FRANCHISÉS ET DES ACTEURS DE LA TÊTE DE RÉSEAU

La croissance du réseau de franchise

Le modèle de la multi-franchise est un moyen de développement pour les réseaux de franchise. Il est aujourd'hui massivement utilisé par les enseignes en franchise car il permet un développement rapide tout en limitant les risques d'échec.

LES RAISONS DU LANCEMENT EN MULTI-FRANCHISE

EXPANSION PLUS RAPIDE

La multi-franchise permet aux réseaux de franchise de se développer rapidement grâce aux connaissances des franchisés déjà en place qui développent de nouveaux points de vente.

MEILLEURE GESTION DES SECTEURS

Cela permet au franchiseur de mieux gérer son développement sur des zones géographiques en accordant à un franchisé plusieurs unités dans une région spécifique.

VOLONTÉ DES FRANCHISÉS

Les franchisés peuvent solliciter la tête de réseau pour proposer leur candidature pour devenir multi-franchisé. L'objectif pour eux est de se développer davantage au sein du réseau.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA MULTI-FRANCHISE

DÉVELOPPEMENT DE LA NOTORIÉTÉ NATIONALE

La multi-franchise permet à la marque d'être plus présente sur un territoire et d'être plus visible aux yeux des consommateurs.

RÉDUCTION DES COÛTS

Ce modèle permet au franchiseur d'économiser des coûts concernant le recrutement et la formation de nouveaux franchisés. De plus, cela lui permet également de minimiser les coûts dans les déplacements de ses animateurs réseaux.

MAXIMISATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Ayant déjà une ou plusieurs unités, le franchisé pourra avoir une meilleure gestion opérationnelle de ses points de vente. De plus, la gestion centralisée rendra son activité plus rentable.

FLEXIBILITÉ DES EMPLACEMENTS

Le franchiseur réserve certaines zones géographiques aux multi-franchisés de son réseau. En effet, ces dernières sont difficiles à exploiter pour un nouveau franchisé. L'objectif est de garantir la réussite du lancement d'une unité installée sur une zone secondaire.

CRITÈRES DE LA TÊTE DE RÉSEAU POUR SÉLECTIONNER LES MULTI-FRANCHISÉS

Concernant la tête de réseau, les deux principaux critères de sélection des multi-franchisés sont les performances financières du franchisé et les relations qu'il entretient avec le franchiseur et les autres franchisés au sein du réseau. Pour devenir multi-franchisé, il est ainsi primordial de respecter les valeurs de l'enseigne.



Critère financier (apport personnel)



Relations internes au réseau

« Il y a un autre critère qui est aussi là, la relation avec le franchiseur, si j'ai un franchisé où ça se passe pas bien, où c'est compliqué avec l'animateur réseau, qui ne va pas dans le sens du franchiseur, qui ne respecte pas les process. On ne va pas lui donner une deuxième zone. »

Les risques du modèle selon les franchiseurs

- 1 MANAGEMENT DES ÉQUIPES
- 2 ARRÊT D'UN OU PLUSIEURS MULTI-FRANCHISÉS

1 Le multi-franchisé devra apprendre à déléguer certaines tâches et à prendre du recul sur la partie opérationnelle.
« À manager des équipes, à les suivre et puis à développer une double agence aujourd'hui. On se rend compte que ce n'est pas évident [...] »

2 Les franchiseurs n'ont pas nécessairement peur qu'un multi-franchisé quitte le réseau. Certaines enseignes limitent le nombre d'unités accordées aux multi-franchisés dans le but de ne pas laisser un franchisé avoir trop de poids et déstabiliser le réseau à son départ.
« [...] Sachant que donc ce sont des zones géographiques que le franchisé achète entre guillemets et qu'en fait [...] Il ne peut pas avoir les trois zones dans le même département. »

L'évolution du réseau

ÉPANOUISSEMENT DES ANIMATEURS DE RÉSEAU

Nous constatons que la multi-franchise est un moyen pour les animateurs de s'épanouir au sein de leur réseau de franchise :



Sujets tournés vers la future stratégie du multi-franchisé



Diversité des profils qu'ils accompagnent



Prise de recul sur l'opérationnel

« C'est à la fois très intéressant puisque l'on n'aborde pas les mêmes sujets. [...] Et enrichissant parce qu'on discute sur des thématiques, sur des points qui font grandir tout le monde finalement. »

CHANGEMENTS RENCONTRÉS PAR LES ANIMATEURS DE RÉSEAU DEPUIS LE LANCEMENT DU MODÈLE DE LA MULTI-FRANCHISE

Changements dans le savoir-faire des animateurs de réseau qui ont dû s'adapter aux nouvelles problématiques qui concernent les multi-franchisés.

Une croissance importante des multi-franchisés au sein des réseaux de franchise. Les franchisés en place voient une opportunité d'évoluer professionnellement.

« [...] Au contraire, pour nous c'était plus aujourd'hui une belle occasion de nous remettre en cause et d'aller chercher un peu plus loin dans le savoir-faire de l'animation. »