

LES CONFLITS ENTRE FRANCHISEUR ET FRANCHISÉ(S) COMME SOURCE D'APPRENTISSAGE AU SEIN DES RÉSEAUX DE FRANCHISE.

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

Oliver Ferrand et Baptiste Paolozzi



OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Depuis 1990 (Kaufmann et Ragan), le **conflit est considéré comme inhérent aux réseaux de franchise**. Nous nous sommes donc posé la question suivante : **est-il possible qu'un réseau de franchise en tire partie ?**

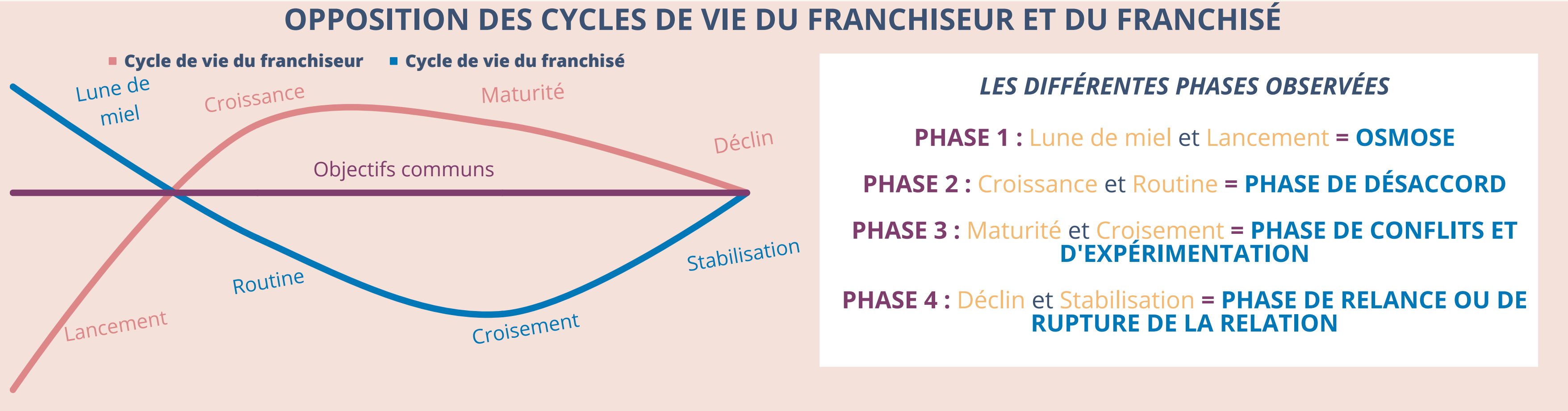
CONFLIT VS DÉSACCORD

"Le conflit, c'est que la phase de désaccord, la phase d'échanges liée au désaccord ne s'est pas forcément très bien passée."

"Le désaccord] C'est globalement une vision différente des choses entre deux individus."

RELATIONS CONFLICTUELLES FRANCHISEURS FRANCHISÉS

- Une relation **verticale par nature**, avec pourtant une grande **interdépendance** entre les parties.
- Une **dichotomie** dans les intérêts des deux groupes.
- Des **cycles de vie qui leurs sont propres**, et qui peuvent faire **diverger les objectifs** des deux groupes.
- Une **communication qui peut ne pas être optimale**.
- Des **dynamiques sociales, communicationnelles, personnelles et économiques** à prendre en compte.



APPRENDRE DES CONFLITS, MODE D'EMPLOI

Leçon N°1 : Savoir repérer les signes annonciateurs de conflits.

- Un **désaccord**, une **tension**, une **remise en question** de l'intérêt de la franchise.

"Le but de la franchise, c'est de faciliter la vie aux entrepreneurs, et que les chemins stratégiques soient tracés pour eux. Et pourtant, des fois, ils ne sont pas d'accord avec le chemin qui est tracé."
- Une **communication** qui peut sembler **difficile** entre la tête de réseau et le franchisé.

"L'élément principal, c'est le manque de communication."
- Une **situation particulièrement compliquée pour le franchisé** (financière, personnelle, ...).

"La trésorerie se tend, le paiement des factures commence à s'allonger, (...) Et forcément, sous cette pression-là, on peut être mis à rude épreuve."

Leçon N°2 : Favoriser la communication entre franchiseur et franchisé

- Laisser des **temps de paroles aux franchisés** afin qu'ils se sentent parties prenantes des orientations stratégiques du réseau dans son ensemble.

"Je pense qu'ils ont besoin de s'exprimer. Il faut vraiment organiser la vie du réseau, avec des prises de paroles de franchisés, des tables rondes, pour leur permettre de donner leur avis et leur assentiment."
- S'écouter mutuellement**, laisser place à du dialogue plutôt que d'arriver à une rupture de communication.

"Alors le conflit a été bien géré dans la forme puisqu'il y a eu un dialogue."
- Favoriser les **échanges physiques plutôt que virtuels** afin de mieux percevoir des éléments non-verbaux (émotions, gestes, comportement...).

"Bah je pense qu'ils vont l'améliorer [La sortie de concept] pour d'autres franchisés après"

Leçon N°3 : Savoir identifier les typologies de conflit

- Prendre du recul** et savoir si l'on a à faire à un **conflit fonctionnel ou dysfonctionnel**.

"Il faut certains conflits, s'ils sont constructifs. Si c'est des conflits pour se plaindre, des conflits nombrilistes, je dirais que ça ne sert à rien."
- Anticiper la **caractère destructeur ou bénéfique du conflit** en cours.

"[...] partir sur des désaccords et s'affaiblir énormément sur différents points."

"Il y a aussi la remise en question des deux parties [...] on a compris, je pense d'un côté comme de l'autre, les forces et les faiblesses des uns et des autres. Et puis on a essayé de se comprendre."

Leçon N°4 : Savoir tirer profit d'un conflit en emmagasinant de la connaissance nouvelle

- Privilégier le compromis et l'intérêt collectif** plutôt que de chercher à défendre ses intérêts propres ou ceux de son groupe.

"Il y a forcément des conflits à partir du moment où la personne va faire passer ses intérêts personnels avant l'intérêt commun."

"Tout simplement parce que de vouloir absolument sortir gagnant de tout, il y a un moment, c'est épuisant"
- Être à la **source du dialogue**, amener les parties à discuter, **organiser des moments d'échanges**.

"On avait un organe de discussion aussi, qui s'appelait la commission franchisés. Avec quatre franchisés dedans : deux choisis par le franchiseur et deux choisis par les franchisés eux-mêmes. Qui étaient un petit peu représentants du réseau et des franchisés."
- Avoir une **ouverture d'esprit vis-à-vis** des situations, notamment lors de la **sortie de concept**. Le conflit pourrait sembler inhérent à la sortie de concept. Or, celle-ci peut être **source d'innovation** si elle est **bien encadrée** par le franchiseur.

"Tu dois lui dire "Tu dois m'enlever ça", alors que dans ta tête tu te dis "C'est pas si déconnant". [...] Mais c'est là tout l'enjeu : de pouvoir remonter ces idées au siège et apporter une solutions à ceux qui ont envie de le faire. Typiquement, quelque chose que je vois, qui me choque pas, et où je me dis que c'est une bonne idée."

CONFLITS ET APPRENTISSAGE

Apprentissage organisationnel cognitif

Représentations **cognitives** pour créer les différentes options possibles et ensuite **sélectionner celle qui leur paraît la meilleure**. (Gerald Koenig, 2005)

"Donc toutes les idées sont bonnes à prendre pour faire une bonne mayonnaise."

Apprentissage expérientiel

Il s'appuie sur l'**expérience passée**. Si l'expérience est concluante, alors celle-ci peut être codifiée pour prendre la forme de routines d'action et de décision.

"C'est d'ailleurs ce qu'on dit souvent : "On apprend de nos erreurs."

Expérience indirecte

Processus par lequel des acteurs individuels ou collectifs **apprennent en absorbant l'expérience d'autres unités** (apprentissage vicariant). Il joue un très grand rôle dans l'apprentissage au sein des réseaux de franchise.

"Je vais aussi demander des conseils aussi à mes collègues qui échangent beaucoup et on échange des bonnes pratiques."

Conflit fonctionnel

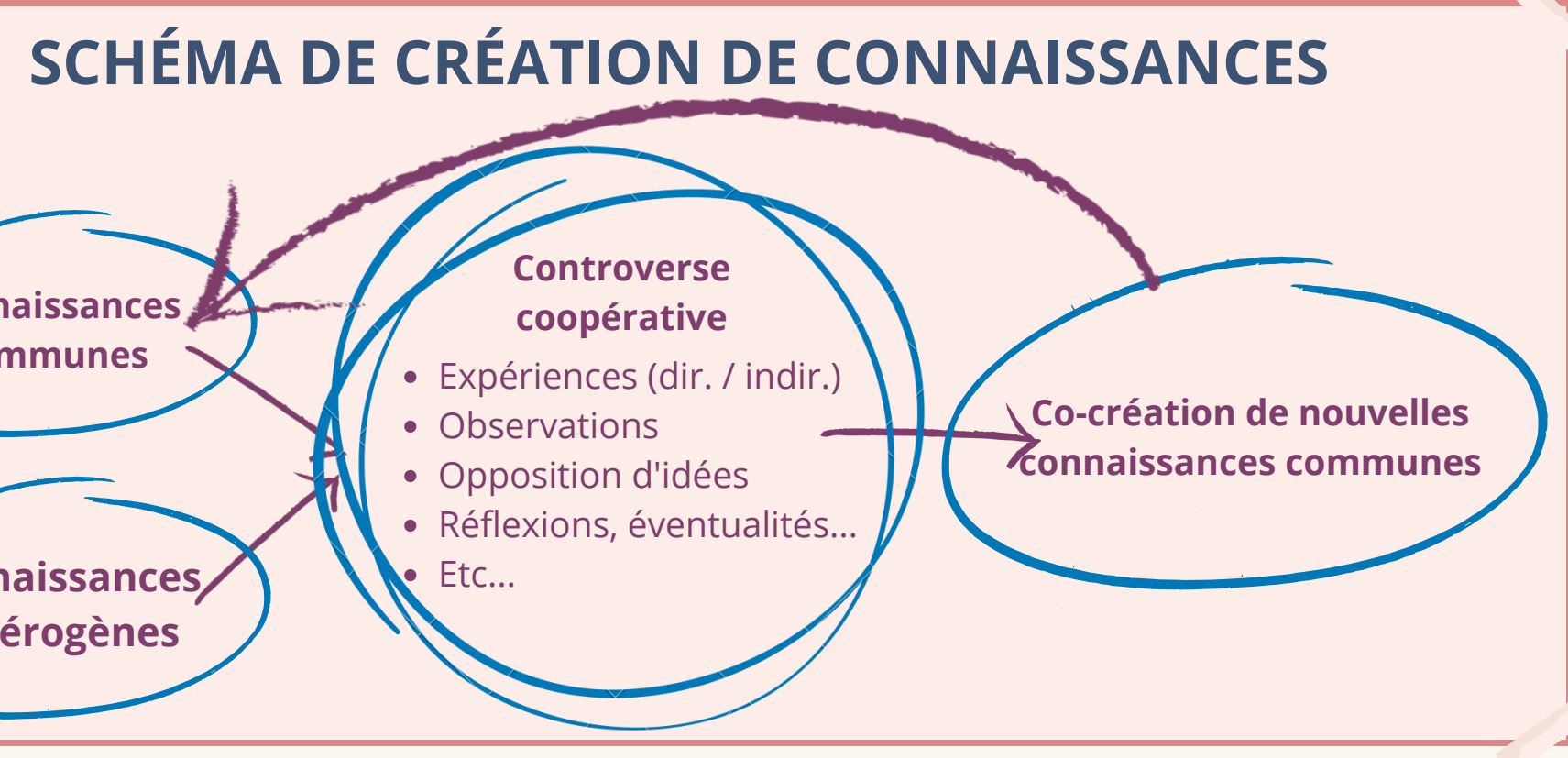
Malgré leur **intensité élevée**, cette typologie peut avoir un **aspect positif**. Ils favorisent en effet la **résolution de problèmes sous-jacents** incitant les parties à l'**auto-évaluation** et à la **réflexion pour résoudre les tensions**. Un conflit fonctionnel peut notamment permettre de résoudre les agressions directes, qu'elles soient réelles ou perçues par les franchisés.

"Et un conflit peut être un bon effet de levier pour se remettre en question, bâtir de meilleures relations, acquérir de nouvelles compétences et être plus fort."

Conflit dysfonctionnel

En revanche, cette typologie **perturbe l'équilibre du groupe** et a donc un **impact néfaste** sur les interactions intergroupes et, plus largement, sur le réseau en lui-même.

"Pour moi, le conflit, encore une fois, c'est un manque à gagner avec une dimension plus grave car on peut arriver sur une atteinte de l'image, une atteinte de la personne."



LES BONNES PRATIQUES

ANTICIPER LE CONFLIT

Aux premiers signes, il est impératif de **prendre en compte les doléances rapidement afin de désescalader** les tensions et éviter le conflit.

Il est important de favoriser un climat **d'écoute mutuelle** pour arriver à un compromis.

NB : Le rôle de l'animateur de réseau, qui fait la jonction entre le siège (stratégique) et l'opérationnel (les franchisés) est primordial !

"C'est là qu'intervient notre rôle de psychologue. Je veux dire qu'il faut réussir à détecter le problème" - Un animateur de réseau.

ANALYSER LE CONFLIT

Poser les **bonnes questions au(x) franchisé(s) concerné(s)** pour avoir le plus d'informations possibles sur les origines des tensions.

Faire **preuve de bonne foi et de remise en question**, que l'on soit franchiseur ou franchisé !

"Mais je pense qu'avant de mettre tout sur le dos de l'autre, il faut déjà avoir une capacité d'auto-évaluation en se disant : "C'est quoi mes motivations? Est-ce que je suis suffisamment déterminé?"

DONNER AUX FRANCHISÉS LES MOYENS DE S'EXPRIMER

En organisant des **temps de parole** où les franchisés ont les moyens d'exprimer leurs problématiques au franchiseur.

En créant de **l'engagement auprès des franchisés, en les impliquant dans le processus de décision** pour les grandes orientations stratégiques du réseau de franchise.

"Oui, c'est ça. Après on avait un organe de discussion aussi, qui s'appelait la commission franchisés. Avec quatre franchisés dedans, donc deux choisis par le franchiseur et deux choisis par les franchisés eux-mêmes. Qui étaient un petit peu représentants du réseau et des franchisés."

"Ça peut être lors de réunions plus structurées, qu'on appelle des groupes de progrès, qui ont lieu régulièrement avec la tête de réseau et des homologues où l'idée est de mettre sur la table des points d'amélioration et d'apporter des solutions concrètes."

TIRER BÉNÉFICIE DU CONFLIT

S'engager dans la **résolution complète** d'un problème afin d'atteindre une **satisfaction durable**. Un conflit géré partiellement aura toujours une chance de se ranimer.

"Il reste toujours ce petit coin de friche et qui n'est jamais complètement éclairci, on vient de temps en temps pour pas que ça déborde de trop, mais c'est tout quoi. On ne va pas tout à fait au bout des choses."

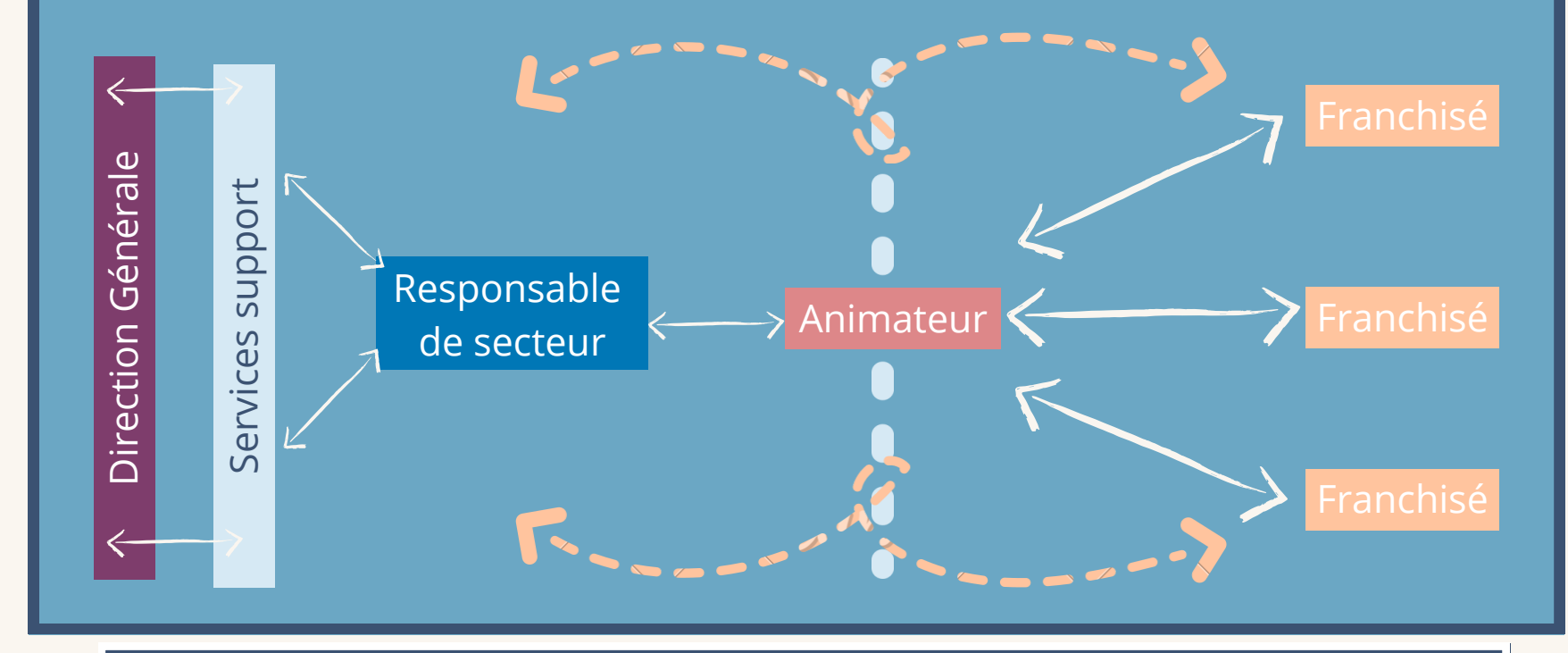
Adopter une **approche holistique** pour aborder les problématiques, en essayant de minimiser ses intérêts personnels. **Collaborer étroitement en vue d'aboutir à un compromis mutuellement satisfaisant**. Attention cependant à **ne pas considérer les franchisés comme un groupe homogène**.

"Et tu vois pour vraiment aussi, encore une fois, garder quand même cette justesse, ce compromis, cette discussion et que tout le monde reparte... Plus ou moins satisfait, mais au moins que ce soit à peu près équitable."

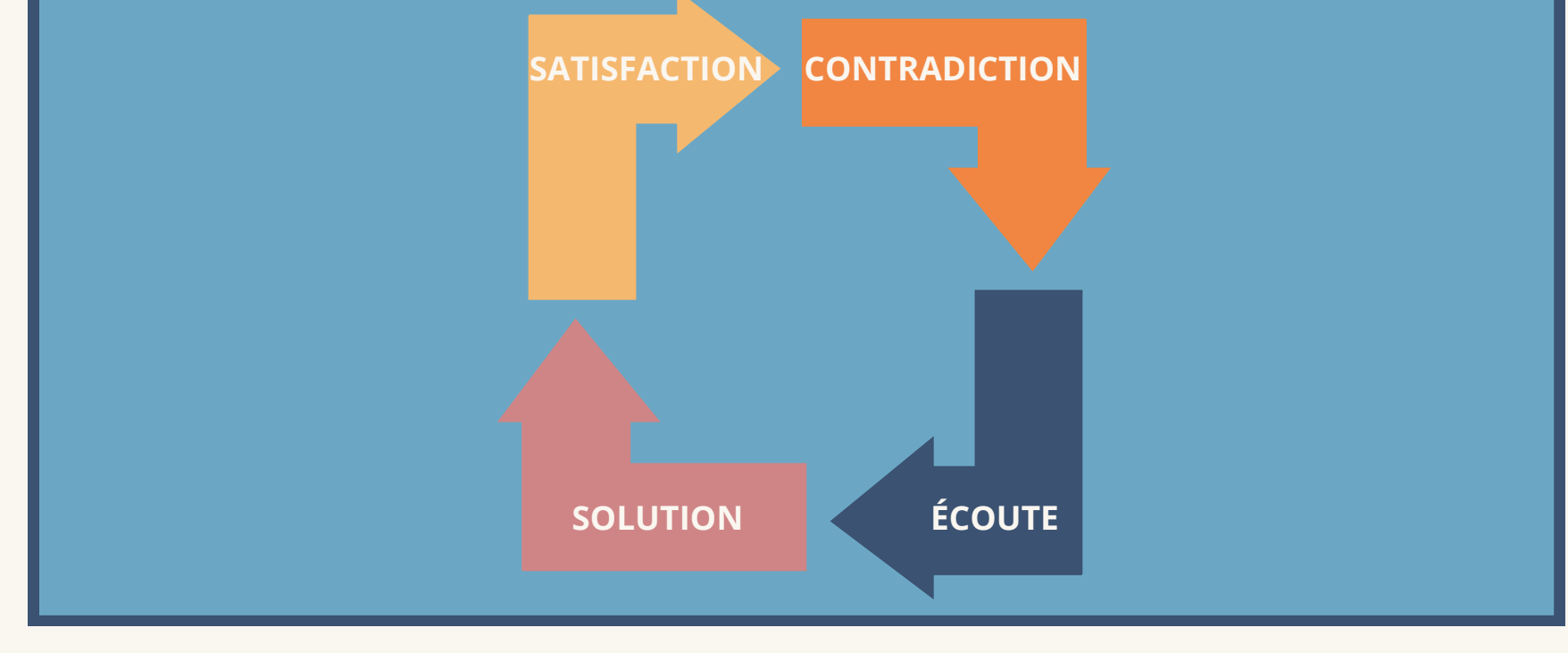
Essayer de **percevoir le conflit comme une opportunité et non comme une menace**. L'objectif étant de pouvoir le **cadrer** pour en tirer une **dynamique d'évolution constante**.

"J'essaie de l'éviter mais pas de le fuir. L'éviter dans le sens où, si on n'a pas besoin d'aller jusqu'au conflit, bon bah évitons-le. Ça c'est clair. Mais non, c'est important de le prendre quand même en face de nous parce que si il y a des remontées ou des conflits qui arrivent, c'est quand même que ça vient de quelque part."

LE RÔLE CLÉ DE L'ANIMATEUR DE RÉSEAU



LE DÉSACCORD/CONFLIT COMME SOURCE D'ÉVOLUTION CONTINUE



LA BASCULE DU DÉSACCORD VERS LE CONFLIT

