

# L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DES RÉSEAUX DE FRANCHISE PAR LE FRANCHISEUR : ÉTUDE DES SYNERGIES AU SEIN DES GROUPES MULTI-ENSEIGNES

par Solène Mouny et Alyssa Ragot

Université de Rennes | FONDATION IGR-IAE | IGR-IAE RENNES | REM

Master 2 Marketing et Vente parcours Franchise et Commerce en Réseau  
Mémoire de fin d'études coordonné par le Dr. Rozenn Perrigot



13 entretiens semi-directifs | 7 franchiseurs 6 pluri-franchisés | 14,8 heures d'entretiens | Des secteurs d'activité variés

## Les organisations des groupes multi-enseignes : 3 modèles identifiés



## Les enseignes complémentaires

- Les enseignes des groupes multi-enseignes sont **complémentaires** :
- Elles ont des identités propres
  - Elles ont des cibles et/ou des segments différents
  - Elles ont des offres différentes

"On va chercher la complémentarité pour chercher de la fréquence de visite [et ainsi] chercher du chiffre d'affaires."

## Focus sur la perception des clients

Les personnes interrogées pensent qu'avoir plusieurs enseignes d'un même groupe permet de pallier à l'infidélité des clients. Les clients n'ont pas connaissance de l'existence du groupe et cela permet d'éviter :

- d'impacter les autres enseignes du groupe en cas de mauvaise expérience chez l'une des enseignes
- d'augmenter le risque de cannibalisation (En général, le risque de cannibalisation reste très faible.)

A contrario, certains groupes veulent être connus du grand public. Pour cela, ils implantent plusieurs enseignes dans les mêmes locaux ou créent des programmes de fidélité communs par exemple.



## Les objectifs

Les franchiseurs et les pluri-franchisés décident d'investir dans la multi-enseigne pour diverses raisons.

### Les franchiseurs

- Gagner des parts de marché en :
  - Ciblant un plus large public
  - Complétant l'offre existante
-  tre le leader de son secteur d'activité
- S'implanter dans un même secteur géographique avec plusieurs enseignes
- Pouvoir proposer aux collaborateurs différents types de fonctionnement et de management

"L'idée [...] est que l'on forme un groupe puissant, de plus en plus puissant. [...] L'idée, c'est qu'on impose sa position de leader sur le marché. Plus on a d'enseignes, plus on a de force. Plus on a d'implantations, plus on a une force de frappe et plus on a de clients."

### Les pluri-franchisés

- Se diversifier pour réduire le risque global
- Capter un plus large public pour gagner des parts de marché
- Mutualiser les ressources
- Quadriller un secteur géographique
- Développer un sentiment d'appartenance au groupe

"En fait, c'est un petit peu  a la stratégie, c'était pour continuer à s'étendre et avoir des possibilités de développement. Et puis après, il y a un peu comme sur le marché des véhicules, il y a des ADN et des marques finalement qui sont assez différentes en terme de ciblage de prospects."

+ Dans les contrats de franchise, il y a des clauses interdisant les franchisés d'investir dans des enseignes concurrentes. Ces clauses peuvent également restreindre le nombre de points de vente total des pluri-franchisés au sein du groupe.

## La création des synergies

Dans un contexte de groupes multi-enseignes, la création de synergies revêt une importance primordiale. En regroupant plusieurs enseignes sous une même entité, ces groupes visent à maximiser les bénéfices découlant de la collaboration entre leurs différentes marques. Les synergies ainsi cr ees permettent d'exploiter les avantages opérationnels, stratégiques et financiers résultant de la gestion collective et de la mutualisation des ressources.

### La culture d'entreprise

Les membres de la tête de réseau des groupes interrogés nous ont confié que **la culture d'entreprise du groupe était primordial afin de créer des synergies**. En effet, l'objectif principal est de **développer le sentiment d'appartenance** des collaborateurs et des franchisés. Ainsi, selon les personnes interrogées, cela permet de créer des process plus efficaces en favorisant les échanges inter-enseignes mais également, de développer les enseignes du groupe.

Lors de notre étude, nous avons identifié trois sortes de culture d'entreprise au sein des groupes multi-enseignes :

- Une culture de groupe très forte** : Elle unifie toutes les enseignes ainsi que les collaborateurs. Celle-ci prime par rapport aux cultures de chaque enseigne.
- Une culture de groupe existante coexistant avec des cultures propres à chaque enseigne** : La culture d'entreprise de chaque enseigne est parfaitement connue par ses employés et les valeurs sont incarnées. Au contraire, la culture du groupe est vaguement connue par les collaborateurs.
- Une culture de groupe presque inexistante** : Chaque enseigne a sa propre culture, celles-ci prennent le dessus sur la culture du groupe.

Les têtes de réseau **partagent cette culture d'entreprises de diverses façons** :

- En incarnant les valeurs au quotidien (fondateurs, directeurs, animateurs, managers, etc.)
- En programmant des  v nements communs (webinaires, conventions, teambuildings, etc.)
- En développant un si ge commun à plusieurs marques
- En veillant à communiquer sur la mission du groupe et ses valeurs

- En organisant des réunions communes aux différentes enseignes afin de maintenir les liens
- En favorisant la mobilité professionnelle inter-enseignes
- En formant les collaborateurs avec des modules communs
- En recrutant des franchisés incarnant ces valeurs



Une synergie est la mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens.

"Si on a des valeurs communes, normalement c'est plus facile d'échanger [...]. Si on veut créer des synergies, des écosystèmes entre des marques qui sont quand même très différentes, il faut être capable de pouvoir s'écouter, dialoguer, comprendre que l'autre a peut-être des intérêts divergents."

"C'est toujours plus facile d'être en synergie quand on sait ce qu'on partage, ce qu'on a en commun."

### La mutualisation des services

Lors de l'acquisition ou la création de nouvelles enseignes, de nombreux groupes choisissent de **mutualiser certains de leurs services** afin de réaliser des économies, d'optimiser les ressources humaines, de partager et d'améliorer les process etc.

La majorité des groupes interrogés ont mutualisés :

- Le service achats et la centrale d'achats
- La chaîne logistique
- Les ressources humaines

### Les  v nements communs

Etant donné l'augmentation des pluri-franchisés, les groupes multi-enseignes organisent de plus en plus d'** v nements communs inter-enseignes**. Il peut s'agir de conventions, de réunions régionales ou

de webinaires par exemple. Ces  v nements ont plusieurs objectifs :

- Transmettre des idées
- Créer un sentiment d'appartenance
- Inciter les franchisés à innover

"C'est générer un sentiment d'appartenance au groupe. C'est assez récent, les gens aujourd'hui s'identifient à leur marque respective mais, pas forcément au groupe. Et plus on va créer des  v nements, des conventions, des outils communs, plus on va le renforcer."

Les enseignes s'entraident et partagent les **bonnes pratiques** afin de tirer le meilleur de chacune. Toutefois, elles adaptent ces pratiques pour veiller à conserver leur propre ADN. Pour la plupart des groupes interrogés, il est primordial de conserver l'ADN de chaque marque. Par exemple, plusieurs pratiques peuvent être partagées comme :

- Les actions promotionnelles
- Les innovations technologiques
- Les bonnes pratiques sur le terrain

"Des sujets transverses, il y en a [...] parce que notre finalité c'est de faire du commerce. C'est de faire attention à ce que le fait de travailler en transversal ne vienne pas abimer les marques d'un point de vue commerce :   vouloir trop faire ensemble, [il ne faut pas] qu'elles perdent leur singularité et que  a ne fasse plus qu'une marque."

"On a une seule et même centrale d'achat, avec une centrale de dépôt aussi. On a tout mutualisé."

### La co-construction des procédures avec les franchisés

L'**implication des franchisés dans les discussions du groupe** est génératrice de synergies car cela permet aux gérants de bien comprendre les projets afin de les partager par la suite à leurs équipes. Ensuite, cela leur offre la possibilité d'échanger avec leurs pairs et par conséquent, ils peuvent partager leurs idées et innover. Il est nécessaire que les franchisés puissent s'exprimer car leurs expériences peuvent aider à créer de nouveaux outils, de nouvelles procédures et ainsi, gagner en efficacité. Dans cette optique, les têtes de réseau utilisent :

- Les groupes de travail
- Les conventions
- Les associations de franchisés
- Les commissions
- Les réunions régionales

"Je pense que la marque a toujours avancé avec ses franchisés c'est à dire qu'elle est capable de se nourrir des bonnes idées de ses franchisés."

## Les synergies

### Les synergies perçues par les têtes de réseaux

- Réduction des coûts** :  conomies d'échelle, force de négociation
- Augmentation des parts de marché
- Développement des enseignes** (recrutement des franchisés, apprentissage via les enseignes historiques, partage des locaux, etc.)
- Investissement commun** dans la recherche et le développement
- Optimisation des ressources humaines** (mutualisation des services, mobilité interne favorisée, etc.)
- Avantages pour les salariés** (formations inter-enseignes, cartes de réduction, afterwork, CSE, etc.)

"Les ressources humaines, l'optimisation aussi des gens qui dessinent les restaurants. En fait, c'est tous les services au si ge... On fait des économies, on optimise."

"Apprendre des autres, pouvoir tester les choses, pas sur toutes les enseignes en même temps, mais sur l'une des enseignes et soit pouvoir l'arrêter rapidement sans l'avoir déployé sur tout le réseau, soit le déployer sur tout le réseau car c'est une réussite."

### Les synergies perçues par les pluri-franchisés

- Réduction des coûts** :  conomies d'échelle, force de négociation, centrale d'achats
- Mutualisation du back-office** de manière indépendante du franchiseur (comptabilité des points de vente, ressources humaines, etc.)
- Développement potentiel important**
- Expertise des autres marques**



"L'intérêt c'est d'avoir une équipe qui travaille pour toutes les marques en même temps, de se positionner auprès de différents types de clients, de communiquer afin de mettre en avant différents types de clientèle."

## Le bilan

Les groupes multi-enseignes ont des **organisations différentes**, ce qui peut avoir une **influence sur les synergies mises en place** au sein du groupe.

### Les objectifs

Ils sont **relativement semblables** pour les têtes de réseau et les franchisés.

### Les synergies

- La réduction des coûts
- L'augmentation de la force de négociation
- L'apprentissage via les autres enseignes
- Les avantages pour les salariés
- L'amélioration des process
- L'optimisation des ressources humaines

### Comment ?

- Mutualiser certains éléments : le back-office, les locaux, etc.
- Partager des bonnes pratiques, des expériences, des innovations, etc.
- Fidéliser et accompagner les salariés dans leur projet professionnel.
- Organiser des moments d'échanges, des  v nements communs entre enseignes et avec les franchisés.
- Mettre en place des valeurs et des objectifs communs : Gr ce à la culture d'entreprise, en recrutant des franchisés en adéquation avec les valeurs de l'enseigne ou du groupe, etc.
- Communiquer avec les autres enseignes et les franchisés.
- Encourager les franchisés à innover.

La communication inter-enseignes joue un rôle important dans la création de synergies.

Nous remarquons que ce sont les groupes favorisant les ** changes inter-enseignes** qui créent le **plus de synergies**. Toutefois, il ne faut pas tout mutualiser : **chaque enseigne doit garder son identité** pour pouvoir capter sa cible. Pour cela, quelques services restent propre à chaque enseigne comme l'animation réseau par exemple.

## Nos recommandations

- Etudier son marché** pour pouvoir créer ou acquérir des enseignes qui vont être complémentaires.
- Définir des indicateurs de performance clés communs** pour évaluer la performance des différentes enseignes.
- Déterminer les éléments constituant l'identité propre de chaque enseigne** pour pouvoir adapter les bonnes pratiques sans modifier l'ADN de l'enseigne.
-  laborer une **stratégie claire concernant la visibilité des liens** entre les différentes enseignes auprès des clients.
- Renforcer la communication interne** : il faut faciliter l'échange d'informations, de bonnes pratiques et favoriser la collaboration.
- Organiser des  v nements réguliers**, tels que des séminaires, des formations croisées ou des groupes de travail.
- Encourager l'innovation et l'échange d'idées** : organiser des concours d'idées, des plateformes de partage etc.
- Identifier et exploiter les **synergies opérationnelles**.