



Formations & Conseils en structuration et développement de systèmes
de Franchise

Les méthodes que nous utilisons et enseignons ont permis à Charles Seroude, (Co auteur avec Thierry Borde de l'ouvrage Franchisé Gagnant - Dunod 2013), d'accompagner plus de 250 enseignes participant au succès de plus de leurs 20 000 Franchisés

Réussir le mariage Succursalisme / Franchising[©]

*Ou comment maintenir ou développer le leadership de son enseigne ?
Note rédigée par Charles Seroude & Thierry Borde¹*

¹ Présentation et coordonnées en fin de note

Réussir le mariage Succursalisme / Franchising, c'est d'abord avoir conscience :

- ▶ Qu'identifier les similitudes et les différences, mène le plus souvent au « mariage vertueux »,
- ▶ Que les ignorer mène le plus souvent au « mariage vicieux ».

Nous sommes bien convenus que les options Succursalisme et Franchising ne sont ni antagonistes, ni exclusives l'une de l'autre. Leurs techniques de management et leur financement sont différents, mais peuvent être complémentaires et vertueux à l'unique condition de bien intégrer :

- ▶ Les similitudes pour ne pas créer "les doubles emplois",
- ▶ Les différences au niveau :
 - des leviers financiers, marketing et technique,
 - de la structure de la tête de réseau et des leviers humains,
 - des méthodes de management du réseau et de la tête de réseau.

Dans ce cas, les recettes du développement d'un réseau de franchises peuvent servir, soit à autofinancer l'accélération du développement, soit à financer la création de nouvelles succursales.

Préambule sur la Franchise et le Succursalisme

Voici deux systèmes de développement de réseaux qui, à la fois se ressemblent et diffèrent beaucoup. Leur compatibilité "vertueuse" exige donc, la prise en compte de leurs différences marketing, financières, psychologiques et donc de management. En effet, la cohabitation peut s'avérer très profitable, si le chef d'entreprise connaît et prend bien en compte ces différences. Mais avant tout, nous noterons que la règle des règles du management de réseau qui s'applique aux deux systèmes est que :

"Ce qui est bon pour le franchiseur ou le succursaliste doit être aussi bon pour les responsables de points de vente qu'ils soient en succursales ou en franchise et réciproquement"

Les principales ressemblances :

Les deux systèmes ont un même objectif marketing ; conquérir une niche de marché en saturant l'espace commercial par des unités de ventes de produits et/ou de services sous une même enseigne en visant la plus forte rentabilité par l'utilisation de quatre leviers :

1. le groupement d'achat qui permet d'augmenter les marges et de profiter d'une réelle supériorité concurrentielle face aux unités indépendantes,
2. le réinvestissement des bénéfices pour accélérer le développement,
3. le levier de compétence humaine par une formation permanente des opérateurs et responsables de points de vente, stimulés par des rémunérations et des perspectives professionnelles, progressives avec les résultats,
4. Le levier marketing de notoriété développée,
 - par la force des spécificités du concept matérialisée par l'Enseigne commune,
 - par la similitude de la typologie des points de vente, qui vendent un même mix services et mix produits,
 - par une communication collective à coûts réduits au niveau de la conception, de la fabrication des outils promotionnels et des remises obtenues sur l'utilisation des média nationaux et locaux,
 - par la matérialisation d'une offre plus compétitive que la concurrence des indépendants,
 - par une stratégie commerciale à l'échelle nationale ou internationale,

Les principales différences (Quelques exemples historiques) :

Malgré l'importance des similitudes, les différences fondamentales non prises en compte peuvent rendre la coexistence plus difficile que vertueuse. L'exemple majeur est celui de la confrontation décennale entre Quick et Mc Donald's.

Quoique arrivé premier sur le marché, Quick a perdu son leadership initial, car il n'a pas su identifier et dominer les différences de ses deux réseaux et surtout faire évoluer ses pratiques de contrôles "rigides" de succursaliste. Ainsi, jamais les inspecteurs chevronnés de ses succursales n'ont réussi à devenir d'efficaces animateurs de franchisés. A l'inverse, Mc Donald's maîtrisant les pratiques plus complexes de son système de Franchise à su évoluer vers un système Succursaliste plus démocratisé, en prenant très sérieusement en compte les différences fondamentales entre :

- Un Franchisé qui investit son capital, travaille sans compter, ne prend des congés que s'il le peut et porte nombre des responsabilités d'un chef d'entreprise. Il est indépendant, mais respectueux d'un concept qu'il a acheté et d'une organisation qui lui apporte des services utiles contre certaines obligations vis à vis du concept et du franchiseur. En tout état de cause, il sait que s'il échoue, il perdra son capital investi et ne bénéficiera pas du chômage.

Et,

- Un Directeur de succursale qui est un employé salarié, soumis au code du travail et au manuel de gestion imposé par son patron, assorti d'objectifs précis. Il travaille dans un cadre horaire et de congés, il sait que s'il échoue, il bénéficiera de deux ans de chômage et souvent d'une couverture de licenciement.

Oui, les deux patrons du point de vente sont vraiment différents et ne doivent pas être traités de la même façon, car :

- Le franchisé a besoin de confiance et de stimulation, mais aussi de la reconnaissance de ses efforts et de la récompense des bénéfices qu'il encaissera. Il n'acceptera que ce qu'il considérera comme bon pour ses intérêts et accessoirement conforme aux intérêts du franchiseur. Ainsi, il exige de pouvoir discuter les ordres ou recommandations qu'il reçoit.

- Le directeur de succursales aime recevoir des bonus en cas de succès, il apprécie la reconnaissance de ses performances, mais il obéit aux "ordres", le plus souvent sans discuter.

"En succursale, le responsable du point de vente est payé pour faire ce qu'on lui dit de faire, en Franchise, le responsable du point de vente paie pour cela". Charles Seroude

En conséquence dans un réseau mixte, il ne faut pas avoir qu'un seul comportement et aligner tout le monde sur le modèle de la tête de réseau, il faut obligatoirement développer deux styles de recrutement et de management:

- ▶ "Associatif" aux résultats et coopératif aux initiatives pour les franchisés, en sachant écouter avant de proposer. En effet, les animateurs de franchisés ne sont pas des inspecteurs, mais des partenaires du succès, qui maîtrisent les leviers de succès, de croissance et de contrôle du concept, ainsi que les équilibres financiers et des droits et obligations instaurés par leur Franchiseur, afin de les faire respecter,
- ▶ "Exécutif" avec les succursales. Les animateurs des succursales sont en fait des inspecteurs / contrôleurs, qui font des rapports qui déterminent la carrière et sa progression.

Toutefois, notons que les succursalistes qui ont réussie cette cohabitation "vertueuse" se sont beaucoup inspiré des résultats des franchisés pour imposer des normes de performances aux succursales, citons parmi ceux que nous avons accompagné :

Chaussure André, La Mie Caline, Novotel, Mercure, Carrefour, Hollidays Inn, Mac Donald's, KFC, Air France, Yoplait, Danone, Orangina, Etc.

Anecdote : Le fondateur des magasins "ANDRE" nous avait confié que la Franchise avait purgé son succursalisme notamment sur le retour des invendus. De fait, il avait pu imposer les ratios de gestion de ses franchisés aux succursales et doubler ses bénéfices.

Toutes les sociétés qui pratiquent les deux systèmes sont unanimes à reconnaître leurs avantages et inconvénients, qui bien managés peuvent se nourrir l'un de l'autre. En effet :

- Les franchisés ont très souvent de meilleurs résultats que leurs succursales et déterminent les ratios de performances sur lesquelles les succursales doivent s'aligner,
- Leur développement en franchise qui s'autofinance, ne connaît pas de contraintes financières à la réalisation des objectifs de développement,
- En revanche, elles encaissent tous les profits des succursales et seulement les redevances des franchisés, ce qui ne fait pas pour autant de la Franchise un système moins rentable !

Les différences au niveau des leviers financiers, marketing et technique

Le succursaliste comme le franchiseur visent le leadership du marché pour se donner les moyens d'optimiser, leur rentabilité et en final la valorisation patrimoniale de leur entreprise. Toutefois, les deux entrepreneurs n'ont pas les mêmes horizons d'objectifs.

Le succursaliste, sauf exception, dispose en général de moyens financiers limités et sauf exception doit moduler la croissance à ses disponibilités initiales et au réinvestissement des bénéfices réalisés progressivement par ses points de vente. En outre son investissement par point de vente est total (locaux + équipements + matériel + produits + communication+ salaires..).

Le Franchiseur dispose, en général, de moins de disponibilités financières à ses débuts, que les leviers financiers de la franchise vont lui en fournir rapidement. Sa croissance créatrice et son enrichissement seront donc, souvent plus rapides.

En effet, ce sont les franchisés qui doivent lui payer :

- les coûts de leur sélection, de leur formation et du lancement de leurs points de vente en payant des RIF² qui permettent de dégager un cash flow spécifique, source de financement de l'accélération du développement du réseau,
- les investissements liés à leurs points de vente, source complémentaire de marges bénéficiaires pour le franchiseur, qui encaisse des remises sur les prix de gros "qu'il consent" à ses franchisés, après avoir pris sa marge. On conçoit donc, que son taux de marge soit réglementé dans le contrat,
- l'acquisition et l'équipement, les stocks et la publicité de lancement de leurs points de vente.

Contrairement au succursaliste qui consomme son capital pour développer le nombre de ses points de vente, l'exceptionnel levier financier de développement du franchising, augmente à la fois la valeur capitalistique du franchiseur et son capital opérationnel disponible pour financer sa croissance dite exponentielle. Ce "levier financier"³ provient des marges réalisées sur les RIF, si elles ont été bien calculées :

- sur la base de la rentabilité moyenne du pilote et des points de vente
- sur les marges liées aux équipements initiaux,
- sur les stocks initiaux payés par les franchisés,
- sur les coûts de la formation et de l'assistance au lancement.

Aussi, cela permet, non seulement d'accélérer la vitesse de développement du Réseau, par les marges bénéficiaires dégagées par ce développement, mais également d'augmenter directement la notoriété de l'enseigne. En conséquence, le chiffre d'affaire du réseau est stimulé pour provoquer à son tour l'accélération qualitative et quantitative du nombre des points de vente. La croissance du CA du réseau développe des marges de croissance, cette fois-ci, récurrentes et progressives que le Franchiseur réalisera :

- Sur les redevances proportionnelles payées par les franchisés, contre des services apportés pour accélérer le développement du chiffre d'affaires des points de ventes,
- Sur les marges des produits ou des services achetés au franchiseur et revendus aux clients du réseau,
- Sur le développement lui-même dont les coûts d'exploitation baissent progressivement à mesure que ses recettes augmentent,

² La RIF (Redevance Initiale Forfaitaire), payée à la signature des contrats comprend un droit d'enseigne progressif avec la taille du réseau + un forfait formation + un forfait lancement, sources de marges, certes non récurrentes, mais substantielles, qui renforcent directement, non seulement la capacité de financer le développement du réseau, mais de l'accélérer, car plus le Franchiseur développe, plus sa marge disponible pour accélérer augmente.

³ "Franchising is the most attractive tool of financial leverage" selon Alfred P. Sloan, fondateur de la Général Motors et du franchising sous sa forme moderne

- Sur les coûts d'animation qui diminuent en proportion de l'accroissement du nombre de points de vente.

Il semble assez évident que ces différences structurelles et financières expliquent les différences de vitesse de croissance des deux systèmes et du niveau de leur profits, mais aussi impliquent le respect des différences fondamentales de leurs règles et de leurs styles de management.

C'est pourquoi, il est difficile à un manager de réseau de succursales de s'adapter aux exigences du management d'un réseau de franchisés indépendants, exigeants et volontaristes parce qu'ils ont payés, pour devenir franchisé et qu'ils continuent à payer pour le rester. Certes, ils payent pour des services promis et c'est pourquoi ils exigent que ces services soient rendus avec une qualité qui leur permet les performances nécessaires pour rentabiliser leurs diverses redevances.

Nous allons tenter de les résumer dans un tableau, ci-après.

Les différences structurelles et de leviers humains

Systèmes succursalistes	Systèmes Franchise
Les points de vente appartiennent à l'Entreprise succursaliste qui les a financés.	Outre le pilote qui appartient au Franchiseur, le point de vente, ou son bail commercial appartient à chaque franchisé, qui les a financés.
<ul style="list-style-type: none"> - Le Concept et L'enseigne appartiennent au Succursaliste. - Le bail commercial des locaux, les équipements et le stock appartiennent au succursaliste qui les finance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Concept et l'enseigne appartiennent au Franchiseur qui en concède l'usage pendant la durée du contrat, contre des redevances proportionnelles au chiffre d'affaires. - Le bail commercial des locaux appartient au franchisé sauf en cas de bail précaire, - Les équipements et le stock appartiennent au Franchisé qui les achète au franchiseur, fournisseur exclusif, conditionnel des règles sur la concurrence et les exclusivités d'approvisionnement.
Le succursaliste fixe les règles d'exploitation et le gérant du point de vente est un salarié qui les applique et rend compte.	Le Franchisé est un commerçant indépendant, lié par un contrat de franchise au Franchiseur, qui lui prescrit les règles de gestion du concept.
Tous les profits du point de vente remontent à la Tête de réseau succursaliste qui les cumulent et les capitalise.	Les profits restent la propriété du franchisé, mais après paiement des redevances contractuelles proportionnelles au chiffre d'affaires, en paiement des services apportés. Ces redevances autofinancent la tête de réseau et génèrent le profit du Franchiseur.
En cas de pertes d'exploitation, celles-ci sont centralisées par la Tête de réseau. Le gérant perçoit néanmoins son salaire.	En cas de perte d'exploitation, le Franchisé voit sa perte augmentée des redevances proportionnelles qui sont dues néanmoins au Franchiseur et le Franchisé peine à se rémunérer.
Les achats sont centralisés par le succursaliste qui supporte le poids des invendus et des promotions ou soldes.	Les achats sont centralisés par le succursaliste, mais c'est le franchisé qui supporte le poids des invendus, des promotions et/ou des soldes.
La communication et ses coûts sont centralisés par le succursaliste qui paye directement ses erreurs.	La communication et ses coûts sont centralisés par le Franchiseur, mais c'est le Franchisé qui paye directement les erreurs.
Le gérant du point de vente doit rendre compte de sa gestion, selon les normes qui lui sont imposées.	Le Franchisé doit rendre compte de sa gestion selon les normes qui lui sont imposées.
Le poids de la faillite du point de vente est supporté par le Succursaliste, le Gérant est alors licencié ou réaffecté dans le réseau.	Le poids de la faillite du point de vente est supporté par le seul Franchisé, qui perd alors à la fois son job et son capital investi dans le point de vente.
Le gérant salarié donne ses heures légales de travail et sa compétence, il en est récompensé ou licencié.	Le franchisé donne tout son temps, voir deux fois plus que le gérant salarié, il peut en être récompensé par la réussite ou tout perdre, temps passé, travail et capital.
En conséquence, il est d'usage de dire et de constater qu'un gérant salarié a des résultats très inférieurs à ceux d'un franchisé	En conséquence le franchisé qui engage son temps, son travail et son capital est concerné au premier chef par les services apportés par son Franchiseur

Le gérant mécontent de sa Tête de réseau succursaliste, démissionne, trouve un autre job et il est remplacé par un autre gérant.	Le franchisé mécontent des services apportés par son franchiseur peut se révolter et engager parfois un contentieux pour sauver son capital.
Lors de son recrutement, le gérant sait qu'il bénéficie de son salaire durant sa formation initiale et son assistance au lancement du point de vente.	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de la signature de son contrat de franchise, le Franchisé doit d'abord payer sa RIF, acheter son droit au bail et installer son point de vente puis lancer son affaire à ses frais. - Comme le gérant, il reçoit une formation initiale et une assistance au lancement, mais qu'il doit préalablement payer.
Dès le premier mois de son activité, le gérant sait qu'il recevra un salaire, des garanties sociales du droit du travail et éventuellement des primes de résultats.	<ul style="list-style-type: none"> - Dès le premier mois de son activité le Franchisé, une fois installé, doit payer son loyer, sa rémunération, son comptable, sa publicité, ses produits et les services qu'il achète au franchiseur. - A cela s'ajoutent, les redevances minima contractuelles en attendant de pouvoir les calculer sur la réalisation de son chiffre d'affaires. - Il doit aussi payer les intérêts de l'emprunt qu'il a souscrit et se préoccuper de sa trésorerie, souvent sans pouvoir se payer avant plusieurs mois.
Dès le début le gérant est sécurisé, soutenu et payé.	Dès le début, le franchisé est déstabilisé, endetté et doit encore payer s'il veut être soutenu. Il est déstabilisé, dans la dépendance totale du bon vouloir, de la capacité et de la loyauté de son Franchiseur.
Le gérant succursaliste est installé dans la sécurité	Le franchisé est installé dans l'insécurité
Le bon gérant est certain d'être payé et récompensé. S'il s'est trompé, il bénéficiera du chômage.	Le bon Franchisé ne sait pas de quoi demain sera fait et si les promesses de son Franchiseur seront tenues. S'il s'est trompé, ce pourrait être la faillite.

Les différences au niveau des méthodes de management du réseau et de la tête de réseau

Systèmes Succursalistes	Systèmes Franchise
Les principes et les règles sont celles du management hiérarchique et décentralisé pour les points de vente, lié aux contraintes du droit du travail.	Les principes et les règles sont celles du management participatif et contractuel dans lequel, le Contrat et les statuts de commissions font la loi de parties multiples égales en droits et devoirs, justifiées par les leviers de succès, de croissance et de contrôle identifiés.
<u>Les valeurs sont :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Autorité - Leadership - Loyauté - Contrôle actif 	<u>Les valeurs sont :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership - Attractivité du Concept et du système de franchise - Équilibre des attractivités - Continuité des engagements - Innovation permanente - Loyauté & Transparence - Stimulation par la preuve - Contrôle passif, actif et coercitif

Les ressorts du management sont :

1. Efficacité et rentabilité,
2. Prévisions et Programmation des immobilisations en points de vente,
3. Respect d'une hiérarchie claire,
4. Procédures précises, mais évolutives,
5. Structuration verticale avec les 4 départements complémentaires :
 - a. Production
 - b. Commercial et distribution
 - c. Finance et administration
 - d. Gestion du personnel
6. Intéressement,
7. Innovation,
8. Sauvegarde des intérêts des actionnaires,
9. Obligation de Croissance,
10. Diversification - Internationalisation
11. la volonté de conquérir ensemble le leadership de son « segment de marché »

Les ressorts du management sont :

1. Efficacité et rentabilité de la spécialisation,
2. Programmation détaillée du développement du réseau, par zones équivalentes,
3. Séparation des 5 "métiers-services" de gestion d'un réseau,
4. Instauration d'une synergie interne des "5 métiers-services"⁴, qui sont autant de centres de profit qui fonctionnent entre eux sur des bases de clients / fournisseurs,
5. Le respect des procédures distincts des 5 "fonctions - métiers",
6. Instauration d'un management de réseau participatif fondé sur :
 - a) Des instances de dialogue,
 - b) la sincérité et la loyauté,
 - c) le respect des contrats,
 - d) les équilibres basiques,
 - e) la transparence des résultats,
 - f) la volonté de conquérir ensemble le leadership de sa "Niche de marché",
 - g) l'activation systématiques des leviers marketing et financiers,
 - h) la réciprocité.
7. Obligation de croissance rapide et rentable,
8. Volonté de valoriser de façon équilibrée la capitalisation patrimoniale du franchiseur et de chaque franchisé.

Thierry Borde
Charles Géraud Seroude

CONTACT :

Thierry Borde - 16, rue Guillaume Tell - 75017 PARIS - +33 (0)1.40.44.27.50 - +33 (0)6.66.90.80.25
Thierry.borde@lecoledelafranchise.com - www.lecoledelafranchise.com

⁴ Les « 5 Métiers-services » sont : Marketing et communication / Développement du réseau / Animation, promotion, dialogue d'un réseau et contrôle du concept / Logistique / Gestion et administration des 5 métiers et du réseau.