



Valoriser l'animateur, un gros facteur de développement !

Ou, le bouc émissaire de tous les maux a le dos large.

Parmi les grandes problématiques de la Franchise, il y a celle de l'animation et de la communication du réseau. Faute d'expérience et de doctrine, certains franchiseurs passent à côté du challenge représenté par la bonne gestion d'une équipe d'animateurs, dont on déplore plus souvent le coût, que l'on se préoccupe de le rentabiliser.

Nous nous situons ici, au niveau de la fonction d'animateur, trop souvent mal comprise, mal gérée, mal utilisée et souvent cause du marasme et des crises de croissance des réseaux.

Ainsi, pour valoriser le réseau et les dépenses des opérations d'animation, il est nécessaire de revaloriser le métier et la fonction de l'animateur.

Animateurs vilipendés, à quoi servent-ils donc ?

Régulièrement accusés de tous les maux, tant par les franchisés qui les qualifient au choix "d'espions du Franchiseurs(1)" ou "d'incapables inutiles(2)", tant par les franchiseurs qui se demandent "à quoi ils servent(3)" lorsque des problèmes surgissent dans le réseau et que leur rôle d'alibi devient évidemment, sans contenu.

Alors qu'en est-il vraiment, à quoi servent les animateurs d'un réseau, nous poserions plutôt la double question :

- ▶ quelle est la mission qui leur est attribuée, tant à l'extérieur dans le réseau vis à vis des franchisés et des medias, qu'à l'intérieur dans l'organisation du Franchiseur ?
- ▶ et surtout quelles sont leurs responsabilités, leurs possibilités d'action et leurs pouvoirs ?

En effet, notre constat est que dans 90% des grands réseaux qui nous ont demandé un audit dans une situation critique de rupture ou de désaffection profonde(4), l'équipe des animateurs est non seulement tenue pour responsable des désordres et conflits en tous genres par le franchiseur, mais aussi par les franchisés. Et hélas, c'était vrai, mais...

Fixer sur les effets, éloigne des causes et annihile les solutions !

Nous osons affirmer que dans tous les cas que nous avons analysés, le principal responsable de la "mal animation" fut le franchiseur, pour tout ou partie des raisons ci-dessous identifiées :

- ▶ Il n'avait pas pris en compte les conséquences de la croissance de son Réseau,
- ▶ Il n'avait pas défini, ni avec objectivité, ni précision, la mission et les tâches de ses animateurs,
- ▶ Il n'avait donc pas pu recruter des animateurs ayant les qualités d'une mission qui restait indéfinie,
- ▶ Il n'avait pas suffisamment formé ces animateurs au métier du concept, moins que pour un franchisé, alors qu'un animateur devrait être d'abord un "super franchisé" bénéficiant d'au moins deux fois plus de formation préalablement à sa mise en route,
- ▶ Il n'avait pas donné à ses animateurs un statut de responsabilité vis à vis des franchisés qui ne savaient pas à quoi ils pouvaient bien servir et qui souvent, à défaut d'animation faisaient du contrôle sans formation ni procédure ad hoc, détruisant ainsi à jamais leur statut théorique d'animateur,
- ▶ Il n'avait pas donné à ses animateurs un statut de responsabilité vis à vis des structures internes de la tête de réseau et notamment celles de la logistique et du pôle marketing/Communication, ce qui ne leur donnait aucune possibilité d'intervenir pour résoudre les problèmes de leurs franchisés et donc leur enlevait toute crédibilité,
- ▶ Il n'avait pas jugé utile de les régionaliser,
- ▶ Il acceptait qu'ils passent la moitié de leur temps en rapports stériles au siège, au lieu d'être sur le terrain et programmait en conséquence, moins de 2 visites par an chez les franchisés,
- ▶ Il ne leur avait donné, ni intérêt sur les bons résultats des franchisés qui leur étaient confiés, ni sanction pour mauvais résultats,
- ▶ Etc.

Les conséquences en sont souvent très graves pour les Franchiseurs et les franchisés qui mal assistés, rencontrent des problèmes financiers et font ensuite éclater les réseaux ou stoppent tout développement ultérieur, par les mauvais renseignements donnés aux candidats

¹ Résultat d'une enquête sur 20 franchisés tirés au sort dans un réseau de 90 Points de vente, leader de son marché

² Résultat d'une enquête sur 30 franchisés tirés au sort dans un réseau de 120 Points de vente, 2^e en part de marché

³ Déclaration d'un Franchiseur de 400 points de vente qui entretient à l'année une cohorte de 10 animateurs

⁴ Sur 19 audits dans les 5 dernières années.



.../...

Alors quelles solutions ? Le franchiseur doit avant tout, bien avoir conscience :

- ▶ que l'efficacité de l'animation justifie les royalties encaissées,
- ▶ de la fonction et de la mission réelle de l'animateur qui doit être à l'instar d'un véritable "Directeur de Région" investi des responsabilités de maintenir un contact régulier avec les franchisés qui lui sont confiés (20 à 30),
- ▶ de son rôle de relais indispensable avec les services promotionnels et administratifs de la tête de réseau et les franchisés qu'il suit. Et par conséquent, d'être investi d'une réelle légitimité,
 - En interne, pour pouvoir obtenir et délivrer des réponses appropriées et des solutions aux problèmes rencontrés par ses franchisés,
 - En externe, pour pouvoir réclamer et obtenir
 - l'audit d'un franchisé irrespectueux des normes
 - ou la formation complémentaire d'un franchisé qui exploite mal le concept,
 - ou une promotion spéciale de soutien,
 - ou une opération de communication régionale "inter-Franchisés" qu'il devrait savoir et pouvoir initier et coordonner.
- ▶ du soutien indispensable à la réalisation des objectifs de chiffres d'affaires des Franchisés qui ont été fixés comme une "promesse" du Concept et qui doit assurer en tous les cas, une juste rémunération de leurs efforts et de leurs investissements sur le nom de l'enseigne,

Il faudrait ensuite que le Franchiseur, après avoir défini ces fonctions spécifiques :

- ▶ donne un titre à l'animateur qui corresponde mieux à sa mission que l'appellation indéfinie d'animateur (par exemple Responsable ou Directeur de Région),
- ▶ lui donne les outils du management que les Franchisés se sont engagés préalablement à respecter, justifiés par un intérêt réciproque,
- ▶ Etablit enfin, un programme intégré annuel d'opérations, d'animation, de formation, de communication et de dialogue avec et pour les franchisés dont le "Responsable de Région" est chargé de l'exécution dans sa région.
- ▶ recrute des profils ayant les capacités d'écoute et de réactions professionnelles appropriées, avec une certaine empathie et/ou une première expérience pour le métier et les spécificités du Concept,
- ▶ leur donne une formation théorique et pratique suffisante au Métier du Concept et au système de Franchise, dont au moins un mois in situ, en position de vendeur, puis de responsable de Succursale-Pilote (oui, le pilote sert aussi à la formation des animateurs !),
- ▶ prenne le soin d'intégrer et de positionner le "Responsable de Région" dans l'entreprise Franchiseur,
- ▶ prenne le soin de lui transmettre les valeurs du concept et du système de Franchise de l'Enseigne,
- ▶ lui donne une rémunération stimulante et valorisante, à la fois sur les résultats de ses franchisés, mais aussi sur leur moral, leur fidélité et leur participation à la vie du Réseau,

Chers Franchiseurs, il faut absolument revaloriser le statut de vos animateurs, ce sont les vrais moteurs de votre réseau et les garants de la pérennité de votre entreprise.

N'oubliez pas qu'il n'y a jamais de problème juridique ou relationnel dans un réseau où les 4/5 des franchisés s'enrichissent correctement et dont le profit augmente régulièrement avec le chiffre d'affaires. Or, qui mieux que vos "animateurs" peuvent vous aider à réussir ce challenge, qui est le vrai challenge de la franchise, et donc le votre en toute priorité !

Thierry Borde
Charles G. Seroude

Contact

thierry.borde@lecoledelafranchise.com