

Non, l'animateur de réseau n'est pas le KGB...!



Jean-Michel Illien
Franchise Management



Maillon indispensable à la réussite du franchisé, l'animateur est souvent le mal-aimé parce que son rôle a été mal compris par le franchisé, et parfois aussi par le franchiseur.

Voyons ce qui se passe dans un réseau à partir d'un exemple simple.

Un franchisé achète un concept de franchise à un franchiseur qui possède déjà quelques points en activité, dont un ou plusieurs pilotes.

Au départ, seuls 30 % du savoir-faire sont transmis

Ces points de vente semblent fonctionner correctement, la loi Doubin est respectée et en apparence nous sommes devant un jeune réseau qui va se développer, son concept étant novateur, original et rentable.

Mais le meilleur franchiseur, formant avec la meilleure pédagogie possible un franchisé particulièrement attentif obtiendra au mieux que 30 % seulement du savoir-faire initial seront convenablement appliqués. !

Des amis enseignants en faculté me disent qu'ils estiment quant à eux à 10 % le savoir-faire transmis et retenu...

Il n'est pas dans notre propos à cet instant d'expliquer ce constat que les formateurs professionnels connaissent bien, mais seulement de faire prendre conscience au franchisé et au franchiseur que si l'on n'anticipe pas cette situation, 70 % du savoir-faire initial seront librement interprétés par le franchisé !

Bonjour le scénario catastrophe !

En combinant ces faits objectifs et classiques on obtient le résultat logique suivant :

Le franchisé va alors trouver ses propres réponses au savoir-faire "mal digéré" avec trois conséquences graves :

→ Le franchisé n'aura pas la performance initiale qu'il croyait avoir achetée.

→ Le franchisé va perdre du temps à trouver des solutions à des problèmes déjà résolus par le franchiseur et pendant ce temps il ne se consacre pas à 100 % à l'action commerciale indispensable et prioritaire à son bon lancement.

→ Le franchisé va se mettre à travailler avec des méthodes et des outils réinventés qui seront différents d'un franchisé à l'autre et diminueront les capacités du réseau de se comparer efficacement d'une part et de réaliser des économies d'échelle d'autre part.

La suite est hélas inéluctable : le franchisé croit appliquer le concept, le franchiseur le croit aussi, les résultats, eux, ne sont pas au rendez-vous.

Le franchisé accuse le concept d'être mauvais.

Le franchiseur accuse le franchisé d'être mauvais.

On imagine facilement la suite...
Quelle solution pour éviter ce scénario ?

→ D'abord que les deux partenaires soient conscients du risque, ce qui signifie que le franchiseur doit attirer l'attention du franchisé là-dessus.

→ Ensuite que le franchiseur mette en place les outils de management de son réseau qui vont lui permettre d'éviter l'accident

Ouf, Zorro est arrivé...

L'animateur de réseau est un de ces outils et son rôle prend alors toute sa signification : Il va devoir en particulier garantir au franchiseur et au franchisé que c'est bien le concept acheté qui est appliqué et pas autre chose. Le franchisé va attendre de l'animateur qu'il l'aide à assimiler et à optimiser le savoir-faire acheté dont 70 % sont encore flous.

En particulier dans la phase de lancement d'un jeune franchisé, l'animateur va devoir le suivre de très près jusqu'à ce que les 70 % évoqués plus haut soient appliqués selon le savoir-faire de l'enseigne et non pas "interprétés". Pour cela l'animateur doit disposer d'un "rapport de visite" qui lui permet de prendre "une photo" du franchisé et de mettre en évidence tous les aspects du concept ou le franchisé dispose de "gisements de profits".

L'animateur de réseau a donc une fonction indispensable qui doit être parfaitement comprise par les partenaires pour réussir une franchise. ■