

Colloque

Le temps des réseaux

Le 17 juin 2008

Cité Universitaire Internationale, 17 Boulevard Jourdan, 75014 Paris

Fédération Française de la Franchise

■ OUVERTURE DU COLLOQUE

Jean-Luc PINSON, directeur du développement et de la communication du CEFAC, accueille les participants au colloque des directeurs et animateurs de réseaux de la FFF en se réjouissant de son titre – « le temps des réseaux » - qui décrit si pleinement l'évolution actuelle du commerce.

Cette année, plus que jamais peut-être, les réseaux sont donc en vedette et la journée se déroulera en faisant participer tous ceux qui les font vivre. Le programme est construit autour d'une table ronde et d'ateliers et le colloque s'achèvera avec le témoignage du « grand témoin » qui s'attachera à conclure la journée par un voyage qui ne manquera pas de faire prendre à tous de la hauteur.

■ LES NOUVEAUX PARIS DE L'ANIMATION DES RESEAUX ?

■ Table ronde avec

Francis LACROIX-DUBARRY, Comtesse du Barry, ancien président de la FFF,
Laurent CARAUX, El Rancho, vice président de la FFF,
Benoît GANEM, VillaVerde

En introduction, **Francis LACROIX-DUBARRY**, ancien président de la Fédération française de la franchise, rappelle que l'avenir prend ses racines dans le passé et qu'après l'expansion de réseaux historiques comme Phildar, après les 30 glorieuses où « tout ce qu'on plantait poussait, arrosé ou pas », après la franchise « Far-West » des années 80 où les franchisés étaient encore un peu naïfs et où le franchiseur n'hésitait pas à utiliser son « colt à trois coups » - droits d'entrée, redevances, et formation symbolique -, la FFF a assaini le terrain à tel point que les pouvoirs publics ont fini par reconnaître que la franchise est un système particulièrement positif et novateur.

La franchise s'installe alors dans la maturité avec l'apparition des premiers conseils consultatifs qui permettent que des franchisés, élus par leurs pairs, participent à l'évolution des réseaux. Les franchiseurs sont d'ailleurs devenus amis des « informations remontantes » et heureux de travailler avec des franchisés motivés et participatifs.

Une autre mutation apparaît ensuite, dans les années 2000, quand les banquiers commencent à croire à la franchise. Ils se sont rendu compte que la franchise crée des richesses et des emplois – des emplois et des entreprises pérennes ! Banquiers comme pouvoirs publics étaient méfiants, ils ont fait la place à la confiance, et de freins, sont devenus des accélérateurs de croissance.

Et puis, la communauté franchiseur-franchisés se resserre davantage encore. Désormais, les franchisés sont par exemple invités à la Fédération française de la franchise, présents

au conseil d'administration et si certains ont d'abord été gênés, cela incarne bien la force de l'économie, la logique du gagnant-gagnant : dans un système comme la franchise, il faut que tous les partenaires participent et soient heureux ; il faut que « l'attelage franchiseur-franchisé tire en même temps, dans le même sens ».

Il y a sept ou huit ans encore, le franchiseur était « le président du club ». Il est aujourd'hui devenu le coach de son équipe qui n'hésite pas aller dans les vestiaires. Il est parti prenante avec son équipe, ne compte plus sur la « hiérarchie », mais s'appuie sur des règles du jeu clairement établies.

Les Français ayant, quoi qu'on en dise, le désir d'entreprendre et le sens du commerce, il lui semble qu'on est à l'aube d'une explosion et que, plus que jamais, la franchise est une réponse à l'envie d'agir.

Jean-Luc PINSON demande aux autres participants s'ils se reconnaissent dans cette description d'un jardin fertile où tout poussait, suivi d'une époque où interviennent une communauté et une régulation nouvelle.

Laurent CARAUX confirme qu'avec l'habitude de travailler ensemble, les pratiques s'harmonisent et que la franchise change.

Il souligne ensuite que ce colloque s'intitule « le temps des réseaux », et non pas simplement « le temps des réseaux de franchise ». En effet aujourd'hui, les réseaux sont partout, activés au quotidien, dans la vie personnelle et professionnelle, soutenus par des avancées technologiques et irrigués par des comportements nouveaux. On pourrait dès lors se poser la question de l'efficacité relative des réseaux de franchise. Sont-ils, par exemple, capables de se mobiliser et si oui pour quel type d'objectif ? Les réseaux sont en général mobiles ; les réseaux de franchise le sont-ils ? Le sont-ils assez ? Pour lui, la capacité de se mobiliser reste la question centrale. Et il lui semble que la réunion de ce jour, avec les animateurs et directeurs de réseaux, qui sont, sur le terrain, le plus à même de lever les freins - s'il y en a -, participe à construire une franchise avec des réseaux suffisamment souples, puissants et rapides pour s'inscrire au mieux dans le monde de demain.

Benoit GANEM estime quant à lui qu'il n'y a plus le choix. Dans un monde de réseaux, sur un marché en croissance, avec un baril à 140 \$, il faut trouver de l'énergie. Venant de vivre une expérience que beaucoup estimaient périlleuse - un changement d'enseigne - il atteste qu'il y a dans le réseau des ressources insoupçonnables d'inventivité et d'énergie.

Le franchiseur, s'appuie souvent sur de grands discours et n'aime pas naturellement la remise en cause - même si on sait que tout bouge, il est particulièrement difficile d'accepter de changer d'autant que la construction du système de la franchise peut parfois sembler antinomique avec le changement. En effet, après avoir installé le pilote, après avoir assuré un modèle, l'objectif est de le reproduire, avec fidélité, dans tous les points de vente. Les franchisés, partenaires, se sont de plus engagés sur ce modèle. Le remettre en cause est ainsi particulièrement difficile. Pour autant, une fois le risque pris, l'aventure est passionnante.

Jean-Luc PINSON comprend en effet qu'il puisse être particulièrement complexe de faire bouger un groupe et de le faire bouger sans trop de perturbations. Peut-on dire que la franchise est plus adaptée qu'un autre mode d'organisation dans cette optique et que, grâce à la franchise, on peut être plus rapide qu'un autre ?

Francis LACROIX-DUBARRY se souvient d'une époque où la « bible » de l'entreprise en franchise était lourde et reliée. Elle est aujourd'hui dématérialisée, changeante, et même

quand elle est imprimée, devenue un classeur en évolution. Au-delà du fait que le monde change, cela découle aussi du fait d'être plus attentif au terrain, aux demandes et aux suggestions des franchisés. Cette bible doit désormais être l'incarnation de l'intelligence collective du réseau - comme dirait Chantal Zimmer, « plusieurs intelligences valent toujours mieux qu'une » -, de cette réserve d'idées et de motivation incroyable qu'on ne peut plus aujourd'hui ne pas utiliser.

Jean-Luc PINSON se demande s'il y a, plus qu'ailleurs, des têtes chercheuses dans un réseau de franchise ?

Laurent CARAUX confirme que le propre de la franchise étant d'être toujours face à des entrepreneurs, le franchisé et le franchiseur se parlent d'égal à égal. Ça n'est souvent pas facile, car chacun a son tempérament, mais cela empêche tout le monde de s'endormir. Si l'on peut parfois être tenté d'imaginer un monde idéal - l'homogénéité y serait alors une force qui permet de réagir vite -, dans la pratique, un groupe constitué d'individus de qualité, différents mais qui réussissent à dialoguer, et, ensuite, à avancer collectivement, est irrésistible.

Au sein de la Fédération française de la franchise, il y a d'ailleurs une instance essentielle qui permet de faire entendre le vécu du terrain, de faire évoluer les pratiques pour en faire de bonnes pratiques : un comité de dialogue qui fait avancer collectivement la franchise.

Francis LACROIX-DUBARRY ajoute que certains peuvent imaginer que gérer un réseau de franchise est facile, que la franchise est utilisée comme un simple levier financier... Dans la pratique, il faut pourtant beaucoup de conviction, de motivation, et de précision pour diriger des hommes et des femmes qui ont choisi librement d'adhérer à un réseau. Et le rôle de l'animateur, un lien fort entre les notions capitalistiques et humaines, est essentiel.

Le rôle d'animateur est-il encore plus important au moment de changer les règles du jeu, et par exemple de changer d'enseigne ? demande **Jean-Luc PINSON**.

Benoit GANEM répond que l'animation est toujours importante, mais un bon projet est toujours plus convaincant qu'un autre.

Il ajoute qu'il est évidemment important d'être à l'écoute du réseau, mais ce n'est jamais le réseau qui donne la vision stratégique. Quoi qu'il arrive, il est bien de la responsabilité du franchiseur de savoir où il veut aller, et avec quelle détermination. Même si l'intérêt est commun, chacun a son travail et lui semble important de se méfier de trop de démagogie. Le franchiseur a une responsabilité pour lui-même et pour le réseau et il lui revient donc, même si c'est souvent plus difficile que de dire « oui » à tout, de trancher en imposant sa décision.

Il insiste sur la capacité de fédérer qu'il définirait comme étant celle de rendre bon celui qui rejoint un réseau. Il faut en effet que pour le franchisé, comme quand il est aimé, cet acte soit « structurant », et que, de plus, il se traduise dans des résultats économiques.

Cela est d'autant plus important, que si les facteurs clés de succès sont toujours les mêmes, les marchés sont plus complexes et l'exigence telle que les erreurs sont beaucoup moins pardonnées que par le passé.

Jean-Luc PINSON à l'impression qu'à l'heure où l'on voit beaucoup d'entreprises « réduire la voilure », la franchise continue d'avancer.

Là encore, l'intelligence collective joue, estime **Francis LACROIX-DUBARRY**. En période de crise, « tout le monde se concentre sur les fondamentaux », réexamine la politique et les directions prises, se concentre sur le service, l'accueil, la qualité et finalement, souvent, les réseaux sortent fortifiés d'une crise.

Pour **Laurent CARAUX** aussi, la crise peut-être une chance, notamment pour celui qui saura être rapide. Elle « ressoude » le réseau, rappelle à quel point la solidarité est indispensable et permet « de perdre le gras accumulé ». Mais là aussi, si le dialogue est indispensable, le franchiseur doit rester l'arbitre d'autant que ce rôle n'est pas simple, la majorité n'ayant pas toujours raison.

Benoit GANEM, en tant que jardinier, rappelle une évidence : « on récolte ce que l'on sème ». Ainsi, sur le long terme, s'engager pour que l'autre - et donc le réseau - réussisse, ne peut être qu'une stratégie gagnante.

Jean-Luc PINSON conclut que finalement, après une période où le franchiseur, celui qui savait, indiquait clairement ce qu'il fallait faire, la franchise s'installe dans un mode de fonctionnement plus complexe où le chef de réseau « doit expliquer avec clarté à la foule, ce que la foule lui aura appris dans la confusion ». Le franchiseur semble avoir désormais pour mission principale de faire vivre des entités libres et responsables « à un même rythme ».

■ ■ ■ FRANCHISE, UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES BANQUES

■ avec **Jérôme SICOT**, LCL, directeur du marché des professionnels

Jérôme SICOT remercie la Fédération française de la franchise de l'avoir convié, pour la deuxième année consécutive, à participer à cette manifestation. Il en est d'autant plus heureux que LCL a à cœur de renforcer les relations qu'elle poursuit depuis une vingtaine d'années avec les réseaux, et plus particulièrement avec les réseaux de franchise.

La franchise est un secteur dynamique, jouissant d'un développement fort et il tient tout particulièrement à apaiser les inquiétudes qui pourraient naître de l'actuelle situation du secteur bancaire. LCL ne réduira pas son offre de crédit. Et ce d'autant moins que le système des réseaux est un axe de diversification fort, permettant une division des risques et qui propose aux banquiers, qui affectionnent cela tout particulièrement, du tangible et du concret.

Il ajoute que, se distinguant ainsi de ce que font ses confrères, LCL a créé un « pôle franchise » qui a pour objectif de répondre aux attentes des entrepreneurs avec réactivité et disponibilité.

Il lui semble important - et il tient particulièrement à être associé à toutes les réflexions en cette période de mutation économique, financière, démographique - de réfléchir ensemble à des solutions adaptées aux défis actuels. À un moment où bon nombre de franchisés vont être amenés à céder leur activité, il faut réfléchir aux solutions les plus appropriées à leur présenter. Parallèlement, en ce qui concerne l'immobilier, il faudra également faire preuve d'imagination pour pallier les hausses de prix et de taux... Enfin, avec ce pôle, LCL a mieux appris à accompagner le développement international des réseaux.

Ce pôle réunit des compétences mises à la disposition des réseaux, mais est aussi un point d'entrée unique qui fédère l'ensemble des compétences de toute la banque. Et s'il peut aujourd'hui donner un conseil aux franchisés et franchiseurs, il est simple : « nous avons à cœur de développer nos relations avec vous, usez-en et abusez-en ! ».

Convaincu qu'il n'y a de richesses que d'hommes, il réaffirme que LCL est une banque commerciale qui a fait des préoccupations de ses clients sa préoccupation quotidienne. Puis, il souhaite à chacun une journée riche et fertile.

Jean-Luc PINSON se félicite, au nom de tous, de cette rencontre avec un banquier optimiste et humaniste !

Plus tard dans l'après-midi, une tombola est organisée avec l'équipe franchise LCL qui distribue généreusement lunettes astrophotographiques, anthologies du rire, porte-clés et clés USB aux participants au tirage au sort.

■ ■ ■ ■ L'ÉCOLE DE LA FRANCHISE

■ **Rose-Marie Moins**, FFF, responsable formation,

Rose-Marie MOINS, responsable de la formation au sein de la Fédération française de la franchise évoque un projet qui lui tient particulièrement à coeur : la future Académie - de la franchise.

La Fédération, estimant que c'est au cœur de sa mission proposera prochainement une formation, destinée aux animateurs et directeurs de réseaux, qualifiante, avec pour objectif de leur donner toutes les compétences pour exercer ce métier particulièrement complexe et polyvalent.

La Fédération offrira cette formation, nécessairement spécifique et créée sur mesure, qui n'existe nulle part ailleurs, en quatre cycles - un par an, afin de ne pas éloigner les animateurs trop longtemps du terrain ! On y abordera les fondamentaux, puis le perfectionnement, l'expertise et enfin la direction de réseau. La direction de réseau est en effet une des évolutions possibles pour l'animateur chevronné.

Cette « Académie de la franchise » devrait pouvoir être lancée à l'automne ; elle a tenu à l'annoncer en primeur aux participants à ce colloque. Rendez-vous donc à la rentrée !

■ ■ ■ ■ ■ MIEUX S'ACCORDER AU TEMPS DES RESEAUX

■ 7 ateliers pour adapter l'animation au cycle de vie des réseaux,

■ ATELIER 1 : ANIMER UN RESEAU NAISSANT

► Animation : Coralie Chemin, chef de projet [déménagerseul.com](http://deménagerseul.com).

_Quelques questions qui se sont posées

- La construction de l'identité du réseau : l'animateur en est-il le vecteur ?
- L'animateur et la conquête des territoires : l'animateur de réseau naissant est-il aussi un développeur ?
- Comment gérer des pionniers ? Des franchisés qui sont en développement ? Comment rassurer ceux qui prennent des risques avec une enseigne nouvelle, un concept de niche ?
- Les franchisés pionniers sont-ils aussi respectueux du concept que les suivants ? Ont-ils besoin d'une animation spécifique ?
- À quel stade de développement d'un réseau doit-on recruter un ou des animateurs ?
- Comment passer du fondateur omniprésent et multitâche à la répartition des fonctions ?
- Quelles segmentations de l'animation dans les réseaux débutants ? Régionales, nationales ?
- La marge de liberté et de création est-elle plus importante dans les jeunes réseaux, pour les franchisés comme pour les animateurs ?
- Un animateur débutant fait-il le poids vis-à-vis de franchisés pionniers ? Comment peut-il évoluer avec son réseau ?

_La séance de travail

Coralie Chemin a animé un groupe constitué à 90 % de réseaux naissants et l'impression est quasiment unanime : animer un réseau naissant, c'est énormément de travail, mais « comme c'est passionnant ! ».

Il est également apparu comme une évidence qu'il fallait que l'animateur soit présent dès le départ et si cela n'est pas possible, que son rôle soit néanmoins prévu et pensé comme étant à la base du réseau. Certains ont prétexté des impératifs économiques pour justifier qu'au départ le franchiseur joue ce rôle d'animateur alors que d'autres confirment « que ça rapporte gros » et qu'il faut, dès le départ, prévoir un animateur pour 10 points de vente, ratio qui pourra par la suite, dans un réseau mature, évoluer pour atteindre la proportion d'un animateur pour 20 à 30 points de vente. L'animateur a un rôle central, il doit être prévu et budgété au moment de la création du réseau.

Réunir une grande majorité de réseaux naissants ne signifie cependant pas qu'il y ait une grande homogénéité. Les secteurs d'activité sont en effet très divers et les expériences diversifiées.

Il a cependant été insisté sur le fait que l'animateur sert, plus particulièrement dans un réseau naissant, à faire le transfert de connaissances, à rassurer et à accompagner. Cette dimension presque maternelle, ce rôle social et psychologique vont même jusqu'à faire dire à un participant : « on fait du Mireille Dumas », « on éponge en permanence ». Avec sa forte composante psychologique, le métier est passionnant, mais épuisant. Il faut répéter, convaincre, persuader.

Cette facette du métier ne disparaît évidemment pas avec le vieillissement du réseau. Il est alors moins prégnant, mais il est également important que l'animateur sache adapter son implication. En effet, à tout moment de la vie du réseau, parmi les franchisés - pionniers ou pas -, certains voudront être assistés, d'autres moins.

L'animateur est ressenti comme étant à la base du métier, prodiguant conseils, et suivi, jouant le rôle de médiateur et de transmetteur d'information. Il est cependant primordial que, rapidement, les liens affectifs forts qui unissent en général les franchiseurs et les premiers franchisés soient coupés pour qu'il puisse prendre réellement sa place. Pour certains, il doit même devenir et être le « garant du concept ».

Dans un réseau naissant, il est particulièrement difficile pour l'animateur de faire la distinction entre les différents axes de son travail - maternage, encouragement commercial, formation... C'est, là aussi, enrichissant, mais complexe et requiert une polyvalence absolue. D'aucuns ont estimé que l'animateur est à la fois « professeur, juge et arbitre ».

Mais finalement, s'interrogeant sur le profil idéal de l'animateur, à une exception près, il apparaît que tous ont géré un point de vente et, en tout cas, que tous ont eu une expérience de terrain. Cela semble être un atout indéniable, surtout dans un réseau jeune où tout est à faire et où il faut parfois savoir « se débrouiller » et improviser. Cela assoit peut-être aussi la crédibilité de l'animateur ce qui ne peut que lui être utile alors qu'il émettra les nécessaires critiques qui, si elles sont constructives et prises comme telles, conduiront les franchisés à s'améliorer.

Caméléon, l'animateur porte toutes les casquettes, travaille en fonction du besoin du franchisé, est à sa disposition pour l'aider à se constituer et est ainsi, au départ de la vie du réseau, moins structuré dans ses visites, moins systématique qu'il ne le sera plus tard.

D'ailleurs, les « pionniers » - les premiers franchisés d'un réseau -, demanderont finalement toujours un traitement un peu particulier. Ils ont souvent une relation privilégiée avec le fondateur du réseau, et puisqu'ils ont pris des risques et, qu'au départ, « on a retroussé les manches et on y est allé avec eux », il faudra continuer à les associer à l'élaboration de stratégies et d'outils tout au long de la vie du réseau.

Là encore, il apparaît qu'il faut faire très attention à bien « couper le cordon ombilical » entre le franchiseur et ses premiers franchisés afin que l'animateur puisse prendre « toute sa place », mais aussi pour que soit bien clair que si les franchisés peuvent avoir d'excellentes idées, le franchiseur reste le franchiseur. D'ailleurs, si un franchisé a trop d'idées - plus d'idées que le franchiseur même -, qu'il devienne donc franchiseur lui-même !

En conclusion, il est insisté tout particulièrement sur la nécessaire précocité de l'intégration du rôle de l'animateur dans la conception du réseau. La présence physique de cet animateur est irremplaçable, mais, quand il n'est pas encore possible d'individualiser la fonction, elle doit au moins être prévue dans le mode intellectuel de fonctionnement du réseau, et, bien sûr, être budgétée.

Alors qu'il a beaucoup insisté sur l'expérience nécessaire de l'animateur sur le terrain, un peu provocateur, **Jean-Luc PINSON** se demande s'il faut nécessairement avoir été cheval pour pouvoir être jockey ?

■ ATELIER 2 : ANIMATION ET RECRUTEMENT DES FRANCHISES

► Animation : Laurent Gros, directeur de réseau Irrijardin

_Quelques questions qui se sont posées

- Peut-on être à la fois animateur et recruteur ? Animateur et développeur ?
- Quelle est la place de l'animateur dans le processus de recrutement et de sélection des franchisés ?
- Un animateur peut-il repérer / éviter / pallier les erreurs de casting ?
- Comment l'animateur (et le réseau généralement) vit-il l'évolution liée à la rareté des emplacements (on trouve d'abord l'emplacement, ensuite le franchisé...)
- L'animateur a-t-il lieu d'être présent (ou représenté) sur les lieux de recrutement (salons, roadshows...) du franchiseur ?
- Durant la phase de recrutement, d'immersion et de formation initiale, quel rôle peut jouer l'animateur ? et le directeur de réseau ?
- Animation, empathie, sympathie, antipathie envers les franchisés : quel équilibre psychologique ? Quelles limites aux relations interpersonnelles ?

_La séance de travail

Laurent Gros souligne d'abord la qualité du groupe qu'il animait, espérant à l'heure de la restitution en être un digne représentant.

S'interrogeant sur la pertinence de l'implication de l'animation dans le recrutement, il semble que suivant les réseaux, les deux situations existent. Dans certains cas, elle participe, dans d'autres, elle ne participe pas.

En général cependant, l'animation participe au recrutement au moins par sa connaissance du terrain, des potentiels et des emplacements, et l'animateur apporte souvent des contacts. Il donne en général son avis notamment afin de faciliter la cohésion à venir du réseau. C'est en effet lui qui incarne le mieux « l'esprit du réseau », lui qui devra aider l'équipe des franchisés à se donner le plaisir de travailler et de travailler ensemble, et finalement, lui qui donnera son sens au métier.

Il ne participe cependant pas nécessairement au moment d'évaluer les compétences spécifiques du candidat franchisé, et notamment sa capacité de gestion, celle à être un chef d'entreprise, à gérer une équipe, ou encore sa capacité à investir. Il ne participe pas non plus à la validation des compétences dites « de comportement » afin d'éviter qu'il soit ensuite en conflit au moment de l'animation.

Pour tous, il est important que la décision finale du recrutement soit et reste une responsabilité de la direction générale.

Il est insisté sur une tendance naturelle qui serait de recruter des profils toujours similaires. Dans les réseaux où la compétence technique est particulièrement nécessaire, on observe d'ailleurs une tendance à recruter des gens qui connaissent déjà le métier peut-être parce que l'animateur préfère travailler avec eux plutôt qu'avec des gens qui auraient plus de facilité pour gérer les composantes financières et managériales d'une exploitation.

Mais cette solution de facilité n'est pas toujours la plus enrichissante pour le réseau. La différence est en effet souvent très utile pour pouvoir faire évoluer un réseau.

Il est rappelé qu'il existe de nombreux spécialistes qui peuvent aider au recrutement et que le réseau peut faire appel à des cabinets extérieurs spécialisés, à des analyses graphologiques, à des tests divers...

Certains sont pourtant convaincus que l'animateur est le meilleur pour recruter ceux qui, demain, feront le même métier. Les animateurs semblent cependant très divers puisqu'il y a, dans certains réseaux, des animateurs gestionnaires, dans d'autres, des animateurs vendeurs et enfin, dans d'autres, des animateurs techniciens.

En conclusion, impliquer l'animation dans le recrutement est un atout pour le réseau, tout comme il est d'ailleurs bon de profiter de l'ensemble des compétences présentes dans l'entreprise. D'autres collaborateurs pourront ainsi être utilement intégrés au processus de recrutement. La décision finale ne doit en aucun cas revenir à l'animateur pour ne pas empiéter sur sa mission au long cours, celle d'animer avec équité un réseau constitué d'éléments divers venus d'horizons différents et ayant rejoint le réseau par divers cheminements.

Il est par ailleurs insisté sur l'importance de l'intégration de l'animation dans le processus de recrutement afin que le réseau se dote réellement d'une dynamique d'avenir. C'est dans un état d'esprit d'échange et de transparence qu'il faut aborder les futurs franchisés en prélude à ce qui sera, ensuite, la manière de travailler dans le réseau. Il est bon que le candidat franchisé ait vu, au moment de s'engager, celui qui « l'animer » au jour le jour, tout comme il est bon que l'animateur reste en contact avec les profils nouveaux qui pourraient venir enrichir « son écurie ».

Jean-Luc PINSON comprend que dans ce processus, l'utilité de l'animateur est indéniable. On doit s'appuyer sur sa connaissance, lui demander son avis, mais en aucun cas, il ne faut le considérer comme un expert en recrutement et lui donner le pouvoir de décision final.

■ ATELIER 3 : ANIMATION, INTEGRATION : UN SEUL METIER ?

- ▶ Animation : David Giraudeau, directeur de réseau, La mie câline

_Quelques questions qui se sont posées

- Comment formaliser l'entrée dans un réseau ? (cérémonie, examen de passage, constitution de « classes », parrainage...)
- Quel est le rôle de l'animateur dans la phase d'intégration (ouverture / six premiers mois) ?
- La période d'intégration est-elle une période d'essai ?
- L'animateur doit-il nécessairement être présent à l'ouverture d'un magasin ? Quel rôle ? Quelle pédagogie ?
- Quelles méthodes d'intégration ? Quelle adaptation aux demandes spécifiques du franchisé débutant ?
- Quels sont les signes d'une intégration réussie (signes psychologiques, financiers, matériels, indicateurs) ?
- Comment le franchisé s'affranchit-il de cette première période ?
- Les spécificités de l'intégration justifient-elles des postes dédiés ?

_La séance de travail

David Giraudeau se dit d'abord particulièrement heureux d'occasions d'échanges et de travail comme celle-ci, car finalement, « chacun vit en autarcie, seul dans son réseau ».

Abordant la question presque comme si c'était une question de philosophie, les participants ont d'abord tenté de déterminer ce que voulait dire « intégration ». À quel moment ça démarre ? Et quand est-ce que ça finit ?

Un premier consensus se dégage : l'animation est un accompagnement et, dès que le candidat est sélectionné et « validé », sa phase d'intégration commence.

Quant à la fin de sa période d'intégration, il n'a pas pu être trouvé d'accord, car certains estiment qu'elle s'achève le jour de l'ouverture d'autres que le processus doit encore continuer bien plus longtemps. Chez Avis par exemple, l'agence est ouverte à mi-parcours d'intégration.

Quoi qu'il en soit, durant cette phase, la transmission du savoir-faire théorique et pratique est primordiale. Mais cette formation concrète doit s'accompagner de la transmission d'un « esprit de l'enseigne ». Ainsi, quelque soit la durée de la phase d'intégration, il faut que le futur franchisé ait reçu pendant ce temps-là le savoir-faire, l'esprit et le savoir-être qui animeront sa pratique.

Concrètement, cette période peut durer de plusieurs semaines à plus d'un an. Chaque réseau doit en effet aller à son rythme et celui-ci peut différer grandement d'un secteur à l'autre en fonction notamment de la nature du savoir-faire à transmettre.

Au sortir de sa période d'intégration, le franchisé fait partie officiellement du réseau, il est « entré dans la famille » et il est suggéré d'incarner ce changement de statut par un cérémonial aussi symbolique que la remise de la lourde bible...

L'animateur doit-il ensuite changer de rôle et de positionnement face à ce franchisé « intronisé » ? Que doit-il adapter au sortir de cette phase d'intégration et à l'entrée dans la réelle phase d'animation ? Les avis divergent. Pour certains cela doit être très précisément modélisé, pour d'autres, cela se fait « à l'instinct ».

Si dans la phase d'intégration, l'animateur est souvent entouré d'intervenants « d'un deuxième niveau » qu'il lui revient d'articuler, devant la très grande diversité des pratiques, une question essentielle se pose : est-ce bien clair pour le franchisé ? Et a-t-il conscience non seulement de ces différentes phases, mais de ce qui change pour ses interlocuteurs et dans leurs responsabilités au cours de ces cycles ?

L'animateur du réseau intervient en effet très précocement, dès l'arrivée du franchisé dans le réseau, puis intervient systématiquement pour apporter de la formation dans l'approche pratique, sur le terrain. Il audite, comme il forme, et est le garant de la mise en place du savoir-faire, aidé parfois par des parrains, franchisés ou patron de succursales.

Dans la phase d'exploitation, l'animateur reste le personnage central, la courroie de transmission principale même s'il est parfois secondé. Son rôle change, et il semble utile de pouvoir, là aussi, le matérialiser.

Évoquant les cas où « cela ne se passerait pas bien », l'intervention hiérarchique est alors suggérée : on doit pouvoir arrêter le processus d'intégration. Cela se fait quand le directeur de réseau ou l'animateur estiment que certains indicateurs ne sont pas atteints et qu'il serait judicieux d'arrêter la collaboration avant l'engagement définitif. Cela n'est jamais simple, mais veiller à une forme d'homogénéité dans le réseau est utile.

En synthèse, l'essentiel des propos montre que l'intégration est une phase très complexe, difficile, à l'équilibre fragile, et pourtant primordiale. Elle initie le processus d'apprentissage et fonde l'appartenance au groupe.

Il s'agit d'une phase qui demande une capacité de coordination importante à l'animateur, mais il semble aussi que chacun des réseaux a finalement développé son propre savoir-faire en la matière, tout comme ils trouvent chacun les « indicateurs » qui incarnent une « intégration réussie ». Ainsi, par exemple chez Monceau fleurs, le symbole est joli : le franchisé sort de sa phase de lancement, et donc d'intégration, dès qu'il a fait « une saison de fêtes complète ». Mais une des difficultés vient peut-être du fait que, dans les réseaux, on utilise les mêmes mots pour ne pas désigner les mêmes choses.

Une caractéristique commune se dégage cependant : chaque réseau s'attache à suivre le plus précisément possible et à accompagner le franchisé spécifiquement, en fonction de ses besoins.

Jean-Luc PINSON retient que la nécessité d'un rituel est, pour la première fois, mise en évidence d'une manière aussi formelle. On parle souvent d'outils, de méthodes, de personnes, de fonctions, mais cette idée de rituel est particulièrement puissante. Cette attente répond d'ailleurs vraisemblablement à un besoin plus général qui s'exprime aussi dans la société civile qui demande de plus en plus de ces rites et symboles qui fixent le temps, les étapes, et les évolutions. Il lui semble donc qu'il y a, autour de cette question des grands rites de passage, un champ de réflexion et de travaux à ouvrir d'urgence...

■ ATELIER 4 : LES ANIMATEURS FONT-ILS DE BONS FORMATEURS ?

► Animation : Nicolas Daumont, PDG, Illico Travaux

_Quelques questions qui se sont posées

- L'animateur est-il le vecteur de la formation et de l'assistance prévues par le code de déontologie ?
- Comment détecte-t-il les besoins et les manques du franchisé ? Quelle pédagogie met-il en œuvre ? Quelles techniques de formation ?
- Information, conseil, animation, formation : comment sérier et gérer tout ce qui passe du réseau au franchisé via l'animateur ?
- L'animateur est-il un coach ? Le coaching : un cache-misère ?
- Quel est le rôle de l'animateur auprès des salariés du franchiseur ?
- Certains réseaux n'utilisent-ils pas les animateurs comme alibi, pour faire passer une formation continue informelle et bricolée ?
- Doit-on former les animateurs à la formation ? Ou les formateurs à l'animation ?

_La séance de travail

Insistant sur la disparité des secteurs représentés dans le groupe et sur la différence entre les pratiques dans le secteur des services, celui du commerce ou dans les secteurs plus techniques, l'approche de l'animation apparaît comme très diverse.

Une première question se pose : animation et formation sont-elles des fonctions distinctes ? Après discussion, il semble en effet que l'animateur ne soit pas un formateur même s'il est un « pédagogue qui connaît particulièrement bien le métier et aide à faire passer le savoir-faire ». L'animateur peut parfois intervenir comme un formateur, mais plus généralement, il est un coach qui accompagne.

La formation n'est donc pas sa mission première ; il doit cependant avoir les compétences nécessaires pour être « ce vecteur de formation » dont le réseau a besoin. Les formateurs interviendront, coordonnés par lui, sur des besoins spécifiques.

Le groupe s'est interrogé sur la manière dont les réseaux pouvaient détecter les besoins en formation. Là aussi, le rôle de l'animateur est clair. Lors de la rencontre individuelle avec le franchisé, lors des regroupements régionaux, des enquêtes, des visites client-mystère, les manques et besoins peuvent être détectés. Cela peut également se faire au moment de l'évaluation des franchisés, mais aussi avec des outils plus directs comme par exemple une boîte à idées au sein du réseau qui permettrait aux franchisés d'exprimer leurs besoins.

Ces besoins détectés, des formations doivent être mises en œuvre. Pour aider les animateurs à former quand ils doivent le faire, il n'est pas inutile que le réseau se soit doté de trames, de check-list et d'outils pédagogiques. Parce que transmis par l'animateur, qui est un acteur de proximité, certains messages seront peut-être mieux pris en compte tout comme ils pourront parfois susciter le besoin – ou la prise de conscience d'un besoin – de formation chez le franchisé. Il apparaît en effet que souvent, ce qui est transmis par l'animateur, en dehors d'une formation classique, est mieux perçu parce que délivré au plus près des préoccupations quotidiennes.

Il est donc particulièrement utile de pouvoir mesurer la qualité du message transmis par le truchement de l'animateur. Et il est finalement conseillé au franchiseur de faire appel à des formateurs extérieurs - ce qui est très souvent apprécié par les franchisés - mais d'y faire participer l'animateur, « de former finalement en sa présence ». Cela rassure les franchisés et permet ensuite un meilleur suivi des acquis.

L'animateur est-il finalement un coach ? La réponse est difficile, car la définition même du coach n'est pas claire pour tous. La piste est cependant tentante, car l'animateur, pour être efficace, doit prendre compte, non seulement les compétences, mais aussi la personnalité du franchisé et donc, travailler non pas uniquement sur le savoir-faire, mais aussi sur le savoir-être.

Le cas particulier de la transmission d'informations et de savoir-faire aux salariés du franchisé est évoqué sachant qu'il est alors primordial que le franchisé soit présent. Si les salariés reçoivent un message en dehors de la présence de leur chef d'entreprise, l'expérience montre que l'implication et l'application sont moins grandes.

L'animateur a également une fonction auprès des salariés du franchiseur. Il doit notamment collecter les informations et les mettre à disposition de ses salariés qui doivent les traiter. Il faut donc qu'il s'adresse aux différents services concernés afin que ceux-ci ne perdent jamais de vue le terrain.

Enfin, le travail se termine sur une question double : l'animateur doit-il être formé à être un formateur et le formateur ne doit-il pas être formé pour être un animateur ? La réponse est affirmative ; cette formation croisée est indispensable, au moins dans ses prémices, et si l'animateur doit pouvoir être un formateur le formateur doit, au moins, avoir une vision précise de la mission de l'animateur.

L'animateur a également une mission complémentaire : récupérer ce qui n'a pas été appliqué suite à la formation. Il faut alors rappeler ce qui aurait pu échapper aux franchisés, et vérifier, de manière répétée, l'application du savoir-faire nouvellement acquis.

Jean-Luc PINSON souligne la riche leçon découlant de ce travail : la formation est finalement l'affaire de tous, de tous les acteurs économiques responsables et elle n'est plus seulement du domaine d'un « sachant » qui s'adresserait à « un groupe qui ne sait rien ».

■ ATELIER 5 : ANIMER UN RESEAU HETEROGENE OU MATURE

- ▶ Animation : Denis Séguier, directeur de la franchise, Midas, & Christophe Dalibert, Class'Croûte

_Quelques questions qui se sont posées

- Quelles sont les sources d'hétérogénéité dans un réseau? Doivent-elles être conservées ou lissées ?
- Comment faire prendre les greffes (fusions, enseignes rachetées...) ?
- Comment donner du sens à l'histoire d'un réseau, à ses mythes ?
- Comment l'animateur peut-il gérer les phénomènes d'usure, de lassitude, de sclérose, de complicité ou de complaisance dans la relation franchiseur / franchisé ?
- Franchisés, succursales : les mêmes animateurs ?
- L'animateur a-t-il des priorités liées à l'âge des franchisés dans le réseau ? Des méthodes d'animation spécifique suivant l'ancienneté des franchisés ?
- Peut-il utiliser des franchisés installés ou charismatiques pour mieux faire passer ses messages ?
- Les franchisés se cachent pour mourir : peut-on spécialiser un animateur auprès des « grands anciens » des réseaux ?

_La séance de travail

Symbolisant ainsi l'éventuelle hétérogénéité des réseaux, les rapporteurs s'expriment à deux voix.

Avant de s'interroger sur le fait qu'être un réseau hétérogène serait positif ou négatif, il est précisé qu'un réseau mature est hétérogène presque par nécessité. En effet, la première cause d'hétérogénéité est l'ancienneté du franchisé dans le réseau et cela est souvent plus marquant que son origine sociale ou professionnelle. Un franchisé tout récemment arrivé dans le réseau sera très différent de celui qui est là depuis de nombreuses années.

D'autres facteurs sont également à prendre en compte : un réseau est-il plutôt multisite ou mono site ? Et le contrat de franchise, comment a-t-il évolué ?

Tout le monde connaît « le complexe d'Oedipe du franchisé » qui suit d'abord le franchiseur dans tout ce qu'il décide pendant environ trois ans puis, fait sa crise d'adolescence et réinvente chaque jour le concept, avant de s'installer dans l'âge de raison et de rentrer dans les rangs du réseau. Ayant ainsi à gérer concomitamment toutes ces étapes de la vie du franchisé, exercer le métier d'animateur dans un réseau hétérogène est peut-être encore plus complexe qu'ailleurs !

Dans un réseau mature, des causes internes conduisent à son hétérogénéité. Parmi celles-ci, on trouve d'abord la performance du franchiseur et de l'animateur. S'ils relâchent leur intensité, le réseau s'en ressent immédiatement.

Et puis, le niveau de concurrence, l'évolution du marché et du concept et enfin, l'existence de franchisés multienseignes sont évidemment des facteurs de diversité dans le réseau.

De manière générale, l'hétérogénéité est perçue comme étant négative. Cela ne simplifie ni la perception du client, ni la performance économique or, le franchisé est avant tout un commerçant qui veut gagner de l'argent, qui est enclin à comparer et qui, quand les différences sont trop grandes, peut parfois perdre un peu « l'esprit d'équipe ».

Des solutions ont été trouvées pour pallier ces aspects négatifs. Même si le franchiseur fixe les règles du jeu, « l'implication du réseau dans la vie quotidienne du réseau » est un facteur apaisant les différences. Les axes de motivation et des initiatives qui font rêver ou prendre du plaisir sans être directement liées aux métiers ont également prouvé leur efficacité tout comme le parrainage des nouveaux par les anciens qui - quand les anciens sont bien choisis - permettent à tous d'avancer ensemble.

Face à un réseau hétérogène, il est évidemment particulièrement important de revenir aux « fondamentaux » et de ne pas oublier les bases du métier. Mais s'appuyer sur les valeurs historiques du réseau est bien sûr plus simple quand il a des valeurs fortes. Il est donc important de constituer un ensemble de valeurs avant que le réseau ne soit trop mûr.

Le dispositif le plus efficace pour transformer l'hétérogénéité d'un réseau en une réelle force est cependant de réussir à impliquer les franchisés, à les faire se rassembler autour du réseau dans des commissions ou groupes de travail, et de les faire adhérer à un projet commun, et là encore, le rôle de l'animateur est essentiel.

Certains insistent aussi sur l'importance de se donner le droit de réduire l'hétérogénéité d'un réseau, et ce, par exemple au travers du filtre du recrutement. Les franchiseurs hésitent parfois à « nettoyer le réseau » pourtant, cela peut être salvateur. Il n'est ainsi pas inutile d'ajouter aux fonctions de motivation et de formation de l'animateur, celle du contrôle.

Le réseau est en effet un organisme vivant, un projet commun, construit sur des valeurs et un objectif partagé. Enfin, puisqu'« il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va », le franchiseur ne doit jamais oublier de montrer la voie. L'animateur se doit de relayer ce cap et cette volonté d'y arriver ensemble.

En conclusion, si tout le monde est en effet inscrit dans cette dynamique de la franchise « pour gagner de l'argent », l'efficacité à moyen et long terme ne s'installe que s'il y a aussi du plaisir. Le franchiseur doit donc s'atteler à trouver le plus petit dénominateur commun de son réseau, pour que tout le monde s'y retrouve, - et notamment que les clients perçoivent le réseau comme étant homogène - mais il doit aussi participer à créer cette communauté respectueuse des différences qui permettent de s'enrichir mutuellement, pour pouvoir donner à son réseau, cette indispensable dimension heureuse.

Jean Luc PINSON se réjouit de sentir un respect réel pour la diversité, mais aussi pour le projet entrepreneurial. Il n'est pas question de brider celui qui veut entreprendre, il faut organiser la saine émulation entre franchiser, mais aussi entre franchisés et succursales à condition que cela ne mette pas en danger le groupe. Finalement, on peut aussi laisser ceux qui ont le temps de le faire regarder dans plusieurs directions ; à condition toutefois qu'ils ne trahissent pas leur réseau.

■ ATELIER 6 : L'ANIMATEUR EN TEMPS DE CRISE

- ▶ Animation : Jean-Philippe Bosc, directeur de la franchise, UCAR

_Quelques questions qui se sont posées

- Typologie des crises : individuelles, régionales, générales et internes au réseau, générales et externes au réseau
- Quel rôle joue l'animateur dans la gestion de ces diverses formes de crise ?
- Relance et rupture : comment les gérer en douceur ?
- Le décryptage des signaux d'alerte
- Qui fait quoi dans le système d'alerte ?
- La formation à la gestion des crises ?
- Comment gérer et maîtriser les rumeurs ?
- L'animateur ne souffre-t-il pas parfois du complexe de la vigie ?

_La séance de travail

Abordant la question sous l'angle de la « gestion de crise », le groupe a d'abord cherché à identifier ce qu'était une crise avant de recentrer son travail sur le rôle spécifique de l'animateur en temps de crise.

La crise est subite et limitée dans le temps, mais elle peut être de différents types. Il y a en effet des crises internes et des crises externes. Parmi les crises internes, on peut trouver des crises de confiance, des crises financières, des crises personnelles, des crises liées à une cession, à des recrutements inadéquats... Parmi les crises externes, on trouve évidemment les crises économiques, les crises liées à un marché, aux produits, parfois même liées à une rumeur...

Le rôle de l'animateur est alors d'abord d'identifier la situation de crise et éventuellement de faire remonter l'information à qui de droit. L'animateur assume alors un rôle de vigie et doit parfois donner l'alerte.

Il doit ensuite participer à l'élaboration des solutions et enfin, restituer ces solutions aux franchisés et les rassurer en leur délivrant un discours commun qui permettra à tous d'adhérer davantage encore à ce qui fonde le réseau.

D'un commun accord, il convient d'être particulièrement vigilant à ce que l'animateur « ne bascule pas du côté du franchisé » en temps de crise. Il doit rester « la main armée du franchiseur » - qui doit d'ailleurs ne pas oublier de rassurer son animateur chargé lui-même de rassurer les franchisés. Tout en gérant la crise, l'animateur doit en effet garder toute sa crédibilité. « C'est gagné quand l'animateur réussit à faire en sorte que la crise soit un non-événement », qu'elle ne soit rien d'autre qu'une expérience intéressante.

Dans certains réseaux, il existe ainsi une « cellule de crise » qui fonctionne comme une « cellule incendie » pour être toujours prêt, au cas où, et éviter que la crise ne se transforme en un problème structurel.

Que faire en cas de crise avérée ? Les solutions sont alors très diverses et le plus souvent fonction du secteur d'activité. Le secteur alimentaire est ainsi particulièrement attaché à concevoir des procédures à mettre en place immédiatement en cas de problème, mais on encourage aussi l'animateur à mieux encore apprendre à connaître les franchisés, à renforcer sa proximité avec eux pour mieux les entendre et mieux se faire entendre d'eux quand il a des solutions à proposer, à renforcer sa compétence notamment sur des points précis qui peuvent l'aider à accompagner le réseau dans le cas particulier de la crise, de concevoir ou mettre en œuvre des plans d'action, de communiquer – notamment sur le « qui fait quoi » pour aider le réseau à traverser la crise – et surtout, à ne pas dramatiser la crise qui n'est en fait qu'un moment de la vie du réseau !

Finalement, on pourrait dire que « quand un réseau a de bons animateurs, il ne connaît pas les crises ! »

■ ATELIER 7 : L'ANIMATEUR, LE CONTROLE ET LES NORMES

► Animation : Jean-Michel Illien, expert FFF, Franchise Management

_Quelques questions qui se sont posées

- L'animateur est-il principalement un contrôleur ?
- Peut-on formaliser / normaliser son rôle ? Le contrôler à son tour, l'évaluer, le noter ? Sur quels critères ?
- Quelle hiérarchie pour une équipe d'animation ?
- Quelle promesse un réseau peut-il faire aux franchisés par rapport à son équipe d'animation ?
- L'animateur peut-il (doit-il ?) avoir une marge de manœuvre ? Trop de formatage peut-il tuer l'animation ?

_La séance de travail

Jean-Michel Illien commence par donner quelques définitions. Ce qu'on appellera la « norme » est ce qui est commun dans un réseau alors que ce qui sera nommé « standard » est ce qui est commun à tous les réseaux.

Pour traiter de la norme, il propose quatre étapes : s'intéresser d'abord à ce qui doit être contrôlé, pourquoi il faut le faire, avec quels outils, et comment on s'en sert. L'atelier a permis de faire un inventaire à chaque étape.

Ainsi, on contrôle d'abord ce qui se voit de l'extérieur : la charte graphique, l'enseigne, l'aménagement des points de vente, la communication nationale, mais surtout locale... Quel franchiseur n'a pas d'histoires croustillantes à raconter sur de loufoques aménagements locaux de son concept !

Il faut ensuite contrôler ce qui est au coeur du métier : le concept, mais aussi ce qui anime les réseaux, c'est-à-dire la promesse faite aux clients, aux consommateurs.

Le savoir-faire a ensuite été segmenté en trois « étages » : le savoir-faire « non transmis » qui permet au franchiseur de contrôler ; le savoir-faire « non négociable » c'est-à-dire celui qui fait chuter la qualité s'il n'est pas exactement respecté ; et enfin, le savoir-faire « transmis, mais négociable » qui laisse une place de liberté aux franchisés pour y faire des expériences qui seront d'ailleurs peut-être, à terme, amenées à faire partie d'un savoir-faire transmis à tout le réseau.

Quels sont les objectifs du contrôle à mettre en place dans un réseau ? Il est tout d'abord constitutif du rôle du franchiseur qui se doit d'assurer une forme de « service après-vente » du concept. Il a en effet vendu son modèle aux franchisés et il doit l'accompagner non pas comme un responsable hiérarchique, mais comme un conseiller. Ce faisant, le franchiseur veille à ce que son réseau reste aussi homogène que possible puisqu'il est en général convaincu qu'il s'agit là d'un élément de performance.

Le contrôle est plus particulièrement désagréable quand il devient nécessaire de faire respecter formellement le contrat. Cela arrive pourtant parfois et il est donc utile, pour les uns comme pour les autres, de « capitaliser » sur des dossiers de

précontentieux. En général, comme dans tout divorce, il est trop tard pour récupérer une preuve quand on en a besoin.

Quant aux moyens de contrôle, les plus fréquemment utilisés sont les rapports de visite, mais les réseaux comptent aussi sur des tableaux de bord, des analyses quantitatives qui permettent de comparer les points de vente et les performances, des outils internet et intranets, des interventions extérieures d'experts ou de consommateurs, et puis enfin, l'outil qui est peut-être le plus efficace - qui est en tout cas à l'œuvre tout au long de cette journée - le dialogue. C'est en effet le meilleur moyen pour identifier les normes qui posent problème, les performances de chacun, l'implication et la participation des uns et des autres.

Comment utiliser ce contrôle ? Les expériences montrent qu'il est important de disposer rapidement des éléments collectés sur le terrain, qu'il s'agisse d'un audit réalisé en interne ou en externe, des résultats d'une visite, d'une enquête... Il faut pouvoir être réactif et la rapidité de la remontée d'informations est donc à cet égard un élément crucial. Mais si la théorie rencontre une certaine unanimité, sur le terrain, les pratiques sont diverses et certains franchiseurs particulièrement patients.

Il est également noté que la fréquence des contrôles varie beaucoup. Le contrôle peut en effet être organisé en temps réel - grâce notamment aux nouvelles technologies - ou être plus espacé, hebdomadaire, mensuel, voire annuel. En filigrane, le franchiseur est cependant prudent, car toujours sur le fil du rasoir entre l'ingérence et le conseil.

Il est ajouté que deux grandes notions de contrôle cohabitent : le contrôle peut, en effet, être qualitatif ou quantitatif. Quand il est quantitatif, il est le plus souvent conçu avec une approche métier ; quand il est qualitatif, le réseau s'en remet souvent à l'animateur qui peut, mieux qu'un autre, « comprendre » ce sur quoi les chiffres peuvent alerter.

Pour conclure, si l'importance du contrôle est avérée, personne n'oublie que la réussite d'un réseau de franchise « c'est bien sûr un savoir-faire et des procédures qu'il faut respecter, mais c'est surtout une dynamique et des hommes ».

Jean-Michel Illien résume.

Les grands territoires de contrôle sont l'identité visuelle, les outils de communication, le concept, la qualité, la perception du client, la performance économique, le respect de la gamme, la compétence des collaborateurs et les aspects réglementaires et sociaux.

Les objectifs du contrôle sont de vérifier que sont bien respectés la promesse client et le contrat, mais aussi de se donner les moyens d'agir pour rendre le réseau homogène, améliorer la rentabilité, assurer le SAV du concept, conforter le rôle de conseil du franchiseur par le truchement de l'animateur, de « nourrir le précontentieux », de faire des plans d'action - plus que des visites de courtoisie -, des analyses comparatives et finalement, de promouvoir de l'enseigne.

Les moyens sont divers, mais reposent en général sur les animateurs, les audits point de vente, des tableaux de bord, des outils internet - « ma meilleure information c'est le client » - ou encore des enquêtes de satisfaction, des

acheteurs mystère, des tests de collaborateurs, des réunions/conventions, des check list... et enfin, sur le manuel du savoir-faire, « la bible » qui fait office de tables de la loi.

Enfin, les méthodes pour utiliser ces moyens sont les rapports de visite - interne et/ou sous-traités -, les clients mystère - idéalement traités en instantané -, les tableaux de bord - mensuels, hebdomadaires ou quotidiens -, et enfin les notes d'évaluation de l'animateur parfois même rendues visibles pour les autres membres du réseau.

Un intervenant dans la salle interpelle le groupe sur la notion « d'autocontrôle du franchisé. »

Jean-Michel Illien confirme que certains utilisent par exemple internet pour actualiser leurs connaissances et se comparer aux autres dans le réseau, ou en dehors du réseau. Là encore, l'animateur peut avoir un rôle de motivation.

Jean-Luc PINSON a apprécié qu'il ait été tenté de décrire le difficile exercice qu'est « la régulation d'un groupe, par le groupe, au nom du groupe ». D'aucuns ont d'ailleurs constaté qu'il était plus efficace, pour motiver quelqu'un, de lui dire qu'il est 50^e sur 52 plutôt qu'il n'a qu'une note moyenne de 12/20. La force d'un réseau est aussi de pouvoir se comparer. Il permet d'être plus performant parce que l'on est dans une énergie collective. Et c'est dans cet état d'esprit là que, dans un réseau de franchise, plus que dans un autre, le contrôle du respect des normes doit être opéré.

■ CONCLUSION DES TRAVAUX EN ATELIER

La richesse des travaux frappe une fois de plus Jean-Luc PINSON. Cette discipline collective qui émane de l'univers de la franchise l'impressionne. Elle illustre et explique peut-être ce qui fait que la franchise, dans le respect des uns et des autres, donne aux réseaux cette cohérence obtenue « sans matraque ». La preuve est en effet faite : les directeurs et animateurs de réseau ont des réflexes d'autorégulation surprenants qui devraient être un exemple pour le monde du commerce en général.

D'ailleurs, sur le terrain, cette « intelligence collective », dont il entend régulièrement parler, est effectivement incarnée. Si les outils divergent, sont adaptés aux terroirs et aux secteurs d'activité, les pratiques sont finalement assez cohérentes. On peut ainsi en effet s'imaginer qu'il puisse être juste de parler « du temps des réseaux » au singulier et non pas uniquement « des temps » pluriels de chacun des réseaux et, en leur sein, de chacun de leurs membres.

Il conclut sur ce qui lui a semblé le plus marquant, à savoir l'émergence d'un besoin de rituels qu'Aimé Jacquet estime aussi comme étant un élément fondamental de la création d'une équipe. Il faut créer du rituel, du symbolique, de la cohésion. Ces éléments forts marquent les étapes peuvent - et doivent même -, être exhibés et mis en scène. Finalement, ils permettent à chacun de se positionner par rapport au groupe, en étant à la fois fidèle à son destin et à l'objectif commun et partagé.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ LE GRAND TEMOIN

■ **Patrick Baudry**, astronaute,

Jean-Luc PINSON accueille, après la restitution des travaux des sept ateliers, un homme qui a eu sept vies : enseignant, pilote d'essai ayant piloté entre 350 et 400 avions différents, astronaute et cosmonaute, chef de projet, ambassadeur pour l'ONU et l'enfance, il est également auteur.

Patrick BAUDRY, après avoir travaillé avec les Russes et les Américains est le deuxième Français qui a été dans l'espace. Toujours en pointe, toujours « un pas d'avance », il est cependant toujours entouré d'une équipe et un fervent défenseur non pas de « l'effort solitaire », mais de « l'effort solidaire ». Il est venu en parler avec les directeurs et animateurs des réseaux de franchise.

Patrick BAUDRY est heureux de s'adresser à un public passionné, précisant que sa passion, c'est le vol - la troisième dimension -, et que c'est d'ailleurs le seul réel fil directeur que l'on pourra trouver à toutes ses activités !

Convaincu que lorsqu'on a la chance d'avoir un idéal et une passion, la vie est plus belle, il s'engage en effet avec l'UNESCO pour essayer de faire découvrir aux enfants le sens qu'ils veulent donner à leur vie. Quand on sait où on veut aller, il est évidemment plus facile d'y aller. De plus, quand on a un objectif, on rencontre plus facilement d'autres qui poursuivent peu ou prou la même idée, qui partagent des ambitions semblables et finalement, des stratégies qui mèneront peut-être à des actions communes.

Adhérer à un objectif collectif est d'ailleurs peut-être le seul moment où l'on met réellement un frein à son égoïsme et où l'on s'oublie, pour avancer ensemble et « agir ensemble » est pour lui une source toute particulière de richesse. En cela, si la franchise n'est pas son domaine, il lui semble pourtant que la proximité est réelle.

Revenant sur son parcours personnel, il indique qu'il a eu la chance d'avoir d'abord été cosmonaute avec les soviétiques, puis astronaute avec les Américains, et d'avoir pu ainsi approcher son rêve et le faire dans des contextes exigeants, mais très différents.

Être français, et rêver d'aller dans l'espace, dans les années 70, n'était pas évident. La sélection, qui s'est déroulée sur une dizaine de mois, était encore un peu du domaine du rêve. Mais, comme dans la vie, il s'agissait des premiers obstacles à franchir pour transformer le rêve en réalité.

Il a finalement été sélectionné avec Jean-Loup Chrétien pour participer au premier vol franco-soviétique. Cette étape importante dans sa vie professionnelle l'a surtout été du point de vue humain. Il lui semble d'ailleurs que pour réussir sa vie d'homme, réussir sa vie professionnelle est indispensable.

Partir travailler avec les soviétiques, alors qu'il était pilote d'essai du Mirage 2000, officier de l'armée de l'air française, avait d'abord un attrait tout particulier qui était la possibilité de travailler avec des gens différents. Comme

c'était beau de se fondre dans une équipe nouvelle, de s'approprier des techniques qu'on ne maîtrisait pas encore tout à fait, de participer à la création d'une cohésion et d'une solidarité indéfectible !

Dans la Russie soviétique, l'espace était alors un modèle absolu. On entrait à la « Cité des étoiles » comme on entre dans un monde nouveau, rassemblés autour d'un même idéal, presque une religion, et le reste ne comptait presque plus. Cette implication, et le fait de côtoyer des gens d'une grande expérience, a été fantastique aussi bien humainement que professionnellement. Il garde aujourd'hui encore un souvenir prégnant de ces deux années d'entraînement et se réjouit que le premier vol, effectué par Jean-Loup Chrétien, soit une grande réussite dans les domaines clés de la conquête spatiale et ait permis de mieux comprendre l'adaptation physiologique du corps humain dans l'espace.

Cet état d'esprit « absolu » était justifié notamment par le fait qu'en ce qui concerne l'espace, le résultat n'est pas modulable : on réussit, ou on échoue, et si on échoue, on disparaît. Cela étant dit l'astronaute sait à tout moment qu'il est l'élément d'une équipe ; il est simplement celui qui terminera le travail de tous et cela ne va pas sans un certain sentiment de responsabilité.

L'expérience américaine a d'ailleurs jeté une lumière nouvelle sur cette expérience. L'ambiance qui régnait au moment de préparer le premier vol franco-américain était en effet toute autre. Il s'est alors intégré dans un groupe qui avait un même objectif, mais un outil différent. La navette qui effectuait les premiers vols était plus délicate à opérer que le vaisseau russe, mais l'état d'esprit presque mystique des pionniers russes n'y était pas. En effet, chez les Américains, le contexte politique et économique était particulièrement présent et les priorités peut-être plus triviales. Même si on partait dans l'espace, il fallait démontrer l'efficacité du procédé.

Ayant constaté cette différence d'implication et un certain nombre de fragilités du dispositif, il a d'ailleurs été particulièrement pressé de partir, certain que s'il ne partait pas rapidement, il ne partirait jamais. Le premier vol de Challenger, a d'ailleurs tout simplement été annulé suite à un certain nombre de problèmes et notamment à une fuite d'hydrogène qui a longtemps empêché le départ. Là encore, l'attitude des Américains était très différente de l'attitude soviétique puisque parmi les constructeurs de la navette, tous des industriels responsables, personne ne voulait admettre son erreur, son retard, ses faiblesses. La pression économique était forte au point qu'elle a peut-être empêché une collaboration qui aurait pu être plus fructueuse si avait régné un esprit plus collectif. Challenger a donc été « ramené au hangar » et n'en sortira plus qu'en 1986, pour un autre équipage...

Lui-même est parti avec Discovery. Avec une émotion palpable, Patrick Baudry commente le film de ce vol et les différentes étapes qui lui semblent pouvoir apporter des enseignements pour la vie de chacun et notamment la vie professionnelle d'une équipe.

Dans le métier d'astronaute, il faut savoir être patient - il n'est parti qu'au bout de la 13^{ème} tentative... Il faut aussi avoir un sens du renoncement très important, car les efforts à fournir sont considérables alors qu'on n'est pas sûr de partir.

Celui qui partira a un rôle particulier à jouer sur le centre d'entraînement comme au moment du vol. Il en est conscient et s'applique à bien se préparer ; bien connaître le vaisseau ; les enjeux, tenants et aboutissants de sa mission ;

ainsi que les procédures à respecter. Pour ce vol en particulier, la mission était essentiellement scientifique - il s'agissait de continuer à explorer la physiologie humaine et notamment les réactions neurosensorielles et l'adaptation du système cardiovasculaire -, même si la navette avait aussi un objectif commercial puisque des satellites commerciaux allaient être placés en orbite, dont un satellite de communication pour le consortium Arabsat. C'est d'ailleurs ce qui explique la présence d'un civil - le prince Sultan -, son vol ayant été un puissant argument commercial.

Un beau matin, c'est le départ. Traditionnellement, chaque vol est précédé par « un dernier repas terrestre ». Ce geste symbolique, fait partie de ces habitudes importantes pour la cohésion d'un groupe, nécessaire à toute action de cette envergure. Il est suivi par un dernier check-up médical et puis, c'est le départ !

Pour ce vol, la navette accueillait sept astronautes ce qui était bien sa capacité maximale. L'exiguïté de l'espace renforce là aussi quelques exigences. En effet, il faut être particulièrement vigilant à ne pas empiéter sur les espaces des autres.

À cette occasion, il évoque les différences culturelles qui peuvent animer de telles entreprises. Ainsi, les Russes faisaient subir à leurs cosmonautes un entraînement rigoureux et intransigeant afin que tout le monde connaisse par cœur toutes les procédures possibles. Ensuite, ils font confiance aux cosmonautes pour réagir, en vol et dans les situations d'urgence, de la meilleure manière possible, et d'arbitrer, s'il le faut, en faveur de l'esprit de la loi plutôt que de la lettre. L'américain, par contre, part avec des check-lists en grand nombre - il y a 300 kilos de papier dans la navette -, et ne doit en aucun cas y déroger. Et si en l'occurrence la lettre est alors toujours respectée, un temps précieux est parfois perdu. Ainsi, lors d'un incident sur la station spatiale Mir - suite à une panne de moteur, un avion-cargo a percuté la station et généré une fuite de gaz - les Américains étaient déjà prêts à faire demi-tour, conformément aux listes et instructions données, alors que les soviétiques ont bravé la règle pour sauver l'équipement et continuer la mission. Dans le même ordre d'idées, totalement dévoués à la cause, les Russes gardaient un aspect plus humain, ce qui, à titre personnel en tout cas, lui convenait mieux. Ainsi, il n'était pas rare de trouver dans la trousse du médecin qui avait la charge du cosmonaute, un peu de vodka et de saucisson... ce qui est évidemment inimaginable chez les Américains.

Cet état d'esprit lui semble une grande force tant l'imagination, la souplesse et la réactivité, peuvent permettre de sauver des situations dites désespérées. Les règles sont évidemment là pour aider à conduire des missions et à prendre des décisions, mais elles ne doivent pas empêcher de réfléchir.

Aujourd'hui cependant, dans l'espace au moins, ces différences culturelles s'estompent, car les avancées technologiques font qu'on n'est plus jamais « seul là-haut », mais toujours en contact avec la base, ses ordinateurs, ses équipes, et finalement, on est toujours capable de prendre des décisions collectives.

Patrick BAUDRY décrit ensuite l'installation dans la navette, le décollage, le bruit, et la poussée de 3000 tonnes, puis l'arrivée hors de l'atmosphère à 6000 km/heure en deux minutes, la deuxième accélération qui, au cours de sept minutes, amène le vaisseau à 30 000 km/heure afin de le stabiliser sur l'orbite et puis, le paradis, le silence, et la vue sur la terre.

Une fois dans l'espace, le travail commence. Le vol américain - contrairement aux vols russes qui débutent d'abord par 48 heures nécessaires à la connexion à la station - permet de travailler très vite et de suivre, dès le départ, l'adaptation du corps à ces circonstances. Mais le moment le plus merveilleux du voyage est probablement le premier regard sur l'extérieur. Après la très dynamique phase de lancement, et les sensations physiques qui vont de pair, le calme est absolu, le silence total, l'apesanteur règne et la terre apparaît sur un fond noir qui semble infini.

S'il n'y avait qu'une seule chose à retenir de son expérience spatiale, c'est peut-être que cela lui a permis, tout à coup, et physiquement, de devenir philosophe. En effet, on sait bien, intellectuellement, que nous ne sommes que peu de choses. Subitement, cela apparaît comme une évidence. « Nous sommes minuscules, face à une terre minuscule, et isolée dans un espace infini ». Et devant ce spectacle, personne ne peut douter que, même sans lui, la terre et l'univers continueront de tourner. La vie de Patrick BAUDRY en a été profondément changée.

Au cours de son vol, il a fait 16 fois le tour de la terre par 24 heures. Cela fait autant de levers et de couchers de soleil. Toutes les sensations sont nouvelles et les repères différents. On peut dormir n'importe où, il suffit de s'attacher ou « de se coincer une main dans un tiroir ». On a toujours soif. Pour manger, si le moment reste convivial même dans l'espace, la technique est très différente : la fourchette ou la cuillère sont de peu d'efficacité, il faut en effet plutôt réussir à « se placer sur la trajectoire de la nourriture ». Si l'apesanteur est un aspect merveilleux de l'aventure spatiale, elle complique cependant la vie de manière très importante. Il faut s'organiser pour chaque chose, tout fixer parce que sinon, tout dérive. Il n'y a plus de haut et de bas, plus de direction privilégiée. L'attraction terrestre a d'ailleurs une vertu dont on peut se féliciter : les corps tombants tous dans la même direction, on finit par ne plus y penser.

Mais là aussi, la leçon est d'importance. Ceux qui sont malades dans l'espace - une version aggravée du mal des transports - sont ceux qui essaient de « reconstruire » un monde semblable à celui qu'ils ont connu sur terre. Ceux qui partent du principe que tout est différent, ceux qui s'adaptent, acceptent de se laisser porter et surprendre sont préservés. « Plus vite on oublie le monde tel qu'il était, mieux on se porte ». De la même manière, quand le monde change, il est beaucoup plus douloureux de tenter de le nier que d'en prendre acte, et d'agir dans l'environnement renouvelé.

Interrogé sur ses sensations dans l'espace, Patrick BAUDRY aborde notamment la question de la peur. C'est une question très personnelle, mais il lui semble important d'être conscient de son rapport avec la peur. En effet, naturellement, elle pose les limites du risque. Celui qui n'a pas peur - et c'est son cas - doit ainsi être vigilant à se fixer consciemment des limites. Bien se connaître permettra d'ailleurs aussi de mieux gérer le stress en toutes circonstances.

Dans une telle aventure, l'excellence technique étant présumée, c'est plus crucialement qu'ailleurs, grâce à l'humain que les missions peuvent être particulièrement réussies. Mais cela est vrai partout et il se souvient par exemple que chez Airbus, c'est la cohésion de l'équipe qui a fait sa force avant que cela ne se perde dès que l'objectif général de l'entreprise a été perdu.

Enfin, il a fallu revenir sur terre. Pour cela, il faut diminuer la vitesse, ralentir, s'enfoncer dans les couches plus denses de l'atmosphère terrestre, au milieu

d'une boule de feu, le plasma à très haute température. C'est d'ailleurs la phase la plus critique du vol.

Là encore, les différences culturelles sont fondamentales. Le vaisseau soviétique n'est utilisé qu'une seule fois ; à son retour, il se désagrège et les cosmonautes sont récupérés, après éjection de la capsule. Ils apparaissent alors tels des héros fatigués, mais souvent, parce que préparé avec plus de rigueur non seulement au voyage, mais aussi au retour, en meilleure santé que les astronautes américains qui reviennent dans « un avion qui a atterri », qui pourra repartir et qui accueille, dès l'atterrissage, et avant toute chose, les médecins qui soignent des hommes qui apparaîtront triomphants sur le tarmac... avant généralement un long séjour à l'infirmierie.

Partir est toujours un grand moment. Il faut avancer, découvrir, faire des choses nouvelles. Souvent, on se rapproche ainsi d'un rêve d'enfant... Quand on est motivé, que ne serait-on pas prêt à faire ? Comme disait John Hume : « pour aller dans l'espace, je volerai même avec ma belle-mère ! » Mais Patrick BAUDRY insiste aussi sur l'importance de préparer « le retour ». Souvent, tendus vers l'objectif, on oublie en effet qu'il faut rentrer. Dans le cas d'une aventure spatiale, si la pesanteur est une nouveauté, le retour est souvent plus difficile ne serait-ce que parce que la masse sanguine, qui dans l'espace est transférée dans la partie haute du corps, redescend brutalement et que le cœur n'arrive plus à pomper. Mais l'enjeu n'est évidemment pas seulement physique.

Il conclut son propos en regrettant que les hommes, et en particulier les Européens - l'Europe a pourtant besoin de rêver... -, n'investissent plus autant dans l'aventure spatiale alors que, la prochaine étape est évidemment une installation sur la Lune et les premiers pas sur Mars et que, « on pourrait déjà y être ! »

Jean-Luc PINSON remercie Patrick BAUDRY pour cette épopée partagée, cet horizon renouvelé et ce plaisir donné à tous.

■ CLOTURE DU COLLOQUE

■ **Guy GRAS**, président de la Fédération française de la franchise

Guy GRAS est frappé par la simplicité et l'humilité dont font souvent preuve ces hommes qui ont fait de grandes choses. Il souligne qu'au-delà du professionnalisme, le plaisir que Patrick BAUDRY partage - et semble revivre en revoyant les images de ce vol - permet toujours de dépasser les efforts faits et les risques pris. La franchise, une aventure commune de gens passionnés, doit pouvoir s'en souvenir.

La franchise doit en effet répondre à de nouveaux défis et c'est plus particulièrement encore le cas de ceux qui exercent ce métier au centre de tous : celui de l'animation.

Mais attention, animer un réseau de franchise est un métier particulièrement original - on voit d'ailleurs souvent que les animateurs venus de réseaux succursalistes ont du mal à s'adapter. L'animateur n'est pas face à des salariés, mais face à des patrons, des partenaires variés et particulièrement motivés. La Fédération française de la franchise travaille d'ailleurs à aider le métier à se structurer notamment pour que puisse être formalisé ce qui distingue cet animateur et ce qui doit être sa force. L'objectif, qui pourra éventuellement être reconnu par un diplôme ou une formation certifiante, est que ces animateurs puissent disposer d'outils et de réflexes adaptés.

Le métier d'animateur a en effet évolué. Il y a 15 ans, tout était différent. Sachant désormais « qu'il vaut mieux s'adapter au monde que d'essayer de le changer », les animateurs doivent donc s'approprier les nouveaux comportements et les nouvelles technologies.

Mais face à ce mouvement, la franchise a un énorme avantage, car elle a l'habitude de gérer les différences et les évolutions ; elle fait depuis toujours travailler de concert un ensemble de voix différentes, avec des apports, des expériences et des richesses diverses qui forment un cocktail souvent inattendu. Chaque réseau évolue ainsi à sa manière et l'animateur de réseaux n'a donc jamais vraiment de position prédéfinie. Il doit répondre à des besoins, être à l'écoute attentive du réseau, et ce, sans jamais se désolidariser de la tête de réseau. La FFF, au moyen notamment de journées de travail comme celle-ci, tente de contribuer à lui en donner les moyens.

Jean-Luc PINSON entrevoit déjà cet animateur des réseaux de franchise, reconnu comme tel, qui donne le ton dans un ensemble polychrome et gère « les temps de chacun » pour en faire « le temps du succès de tous ».

Actes réalisés par

Onciale

5, rue Barbette

75003 Paris

T : 01 44 54 55 11

F : 01 44 54 55 15

onciale@wanadoo.fr

www.onciale.fr