

Colloque

Animateurs & Directeurs de Réseaux

Le 28 juin 2006

L'Usine, 379 avenue du Président Wilson, 93120 La Plaine Saint-Denis

Fédération Française de la Franchise

Nos remerciements à nos partenaires :

Mood Media et la Société Générale

« La difficulté n'est pas de trouver les hommes qui obéissent ou les hommes qui commandent, mais les hommes qui travaillent ensemble » G.B.Shaw

Le groupe de travail Animateurs et directeurs de réseaux de la FFF organise le 28 juin 2006 le premier colloque en France sur les métiers et les finalités de l'animation de réseau en franchise.

Promouvoir la fonction animation dans les réseaux de franchise et valoriser l'animateur de réseau, tel est le but de ce premier colloque. Il sera souvent question dans la journée de partage, savoir-faire, excellence, enthousiasme, charisme... Et voici le programme !

□ OUVERTURE DU COLLOQUE

Jean-Luc Pinson, directeur du développement et de la communication du CEFA, animera les débats. Être au cœur de l'animation, c'est être au cœur des réseaux et donc de la franchise ; en effet, animer, c'est « donner une âme ». Isabelle Autissier sera la « grand-voile » de cette journée et quatre tables rondes seront l'occasion de définir ce qu'est l'animation ; pourquoi, comment et pour qui on anime...

Bruno Montebourg indique que la Société Générale est très heureuse d'apporter son soutien à cette manifestation. En tant que banque qui entend jouer un rôle important auprès des entrepreneurs, il était normal qu'elle soit présente auprès des franchiseurs, notamment quand ces derniers réfléchissent à ce qu'est leur métier. Il rappelle que la Société Générale est un des plus anciens réseaux bancaires présents sur Franchise Expo.

Il ajoute qu'à l'échelle nationale, des structures ont été mises en place pour répondre aux attentes des têtes de réseaux.

Avec un réseau de 2000 agences réparties sur le territoire, la Société Générale pourrait peut-être un jour avoir recours à la franchise pour poursuivre son développement, mais le métier est encore un peu trop réglementé. Elle partage cependant avec les franchiseurs ce souci d'animer un réseau et donc de détecter les bonnes idées et de motiver les hommes

La Société Générale est passionnée de grandes équipes... Elle est partenaire de la FFR depuis 1987 et de la ligue depuis 1999 et sera partenaire de la coupe du monde. Le rugby est un vecteur d'image, mais surtout l'incarnation de valeurs que la Société Générale partage : l'esprit d'équipe, la rigueur, la motivation...

Il souhaite à tous une excellente journée.

Francis Lacroix-Dubarry, président de la FFF, remercie la Société Générale pour son soutien fidèle, il est heureux de voir que les participants sont aussi nombreux et ajoute que le métier dont il va être question est un beau métier, un « métier pivot » dans le système de la franchise.

La fonction du directeur de réseau est en effet essentielle et un franchiseur qui se tromperait dans le choix des animateurs de son réseau pourrait le payer très cher. C'est un métier

d'équilibre et d'intelligence, qui exige qu'on aime le travail et les hommes et qu'on sache respecter à la fois les intérêts du franchiseur et ceux des franchisés.

□ INTERVENTION D'ISABELLE AUTISSIER

Isabelle Autissier, navigatrice, ingénieur, chevalier de l'ordre national du mérite et chevalier de la légion d'honneur,

Accueillie sur une musique du grand large, la salle étant plongée dans une ambiance maritime grâce à une animation olfactive orchestrée par Mood média...

Isabelle Autissier se présente comme étant parisienne, ingénieur agronome spécialisée en halieutique - la science de la mer et des poissons. Elle avait une idée fixe : la mer... et ses études devaient l'amener au bord de l'eau.

Connue essentiellement pour ses aventures de « navigateur solitaire », elle rappelle qu'elle a construit son premier bateau, puis l'a baptisé « paroles » tant il a été un lieu d'échanges d'abord avec des constructeurs, des marins, mais aussi parce que le bateau a été fait pour rencontrer des gens... La mer est aussi une aventure collective.

Souhaitant naviguer seule, elle a d'abord participé à une course transatlantique en solitaire. Enthousiasmée par l'expérience, elle a choisi de s'y investir... Avec des partenaires, elle a finalement réalisé son rêve, et tourne quatre fois autour du monde, en solitaire et en course. Elle précise qu'un tour du monde est une aventure bien plus large que celle qui est habituellement visible. L'envers du décor est aussi important que la course ; tout commence deux ans avant le départ et ne s'arrête que six mois après l'arrivée... Une course en solitaire, c'est d'abord un travail d'équipe.

C'est aussi un travail pluridisciplinaire - sur un bateau, pas moins de 46 corps de métier interviennent - initié par un peu de philosophie maritime pour décider des principes de construction du bateau - on définit pendant 6 mois ou un an chaque élément du bateau, notamment pour qu'il soit adapté à celle qui doit le mener à la victoire.

La « quille pivotante » qui est désormais installée sur tous les bateaux de 18 mètres est un bon exemple de cet effort d'adaptation puisqu'elle avait été initialement pensée pour tenir compte du fait qu'elle avait, a priori, moins de force physique que les hommes.

Une fois sur le bateau, engagé dans la course, même si les moyens de communication actuels permettent de rester en contact avec la terre, il faut se gérer soi-même, s'accepter, tirer parti de ses qualités, mais aussi de ses défauts, pallier ses insuffisances et gérer le stress... Pour cela, il est nécessaire de mettre méticuleusement en ordre son schéma mental et son emploi du temps à bord.

Jean-Luc Pinson souligne qu'elle a dû avoir de belles frayeurs...

Isabelle Autissier répond que dans la difficulté, les ressources essentielles sont mentales. La préparation joue bien sûr aussi son rôle ; ainsi, avant de partir, on imagine tout ce qui peut arriver, on imagine des scénarios, on

construit des solutions qui permettent de survivre, de continuer, et de continuer à une vitesse raisonnable... Il faut parfois savoir graduer les objectifs !

On est alors plus armé et plus confiant... Et de toute façon, la vie est trop belle, on s'accroche et on va s'en sortir. Le secret réside aussi dans le fait de ne surtout pas arrêter de travailler. Plus on agit, plus on se sent maître de son destin. Il est par contre particulièrement dangereux de s'asseoir par terre pour pleurer.

A deux reprises, elle a été vraiment en danger et a alors ressenti avec force ce sentiment que « ce n'est pas fini » et ce besoin de « retrousser ses manches ».

Jean-Luc Pinson rappelle qu'elle a également battu des records en équipage. Quelle est la différence ?

Isabelle Autissier répond qu'avec l'équipage, la course est par certains côtés un peu moins stressante. C'est plus simple pour chacun et tout ne repose pas sur une seule paire d'épaules, mais résister à la promiscuité est un autre défi. Qui voudrait faire l'expérience de vivre deux mois dans une salle de bain avec cinq personnes fatiguées et stressées...

Le choix des équipiers est donc particulièrement important et parfois, les qualités humaines doivent passer avant les compétences techniques. Et s'il faut bien sûr trouver au sein de l'équipage tout ce dont le bateau a besoin, quelqu'un qui serait très motivé, ouvert et capable de prendre sur soi trouvera mieux sa place qu'un technicien hors pair doublé d'un mauvais caractère.

Sa compétence technique à elle, c'est la météo, mais elle doit aussi s'assurer de la cohérence de l'équipe. Son travail de chef de bord consiste à mettre chacun à sa place, d'autant qu'on travaille mieux avec le sourire.

Jean-Luc Pinson fait un parallèle entre la météo et la conjoncture dont les chefs d'entreprise doivent tenir compte au quotidien.

Isabelle Autissier confirme qu'il y a en la matière des décisions à prendre sans que les données soient toujours certaines. Et si le « gros temps » impressionne et pose des problèmes de sécurité, le « petit temps » chagrine le coureur qui veut aller vite et que l'absence de vent peut facilement démotiver. D'ailleurs, c'est bien souvent « à la marge » qu'une course se gagne, et l'effort fait quand on a l'impression que « c'est désespéré » paye plus loin...

Par ailleurs, une option météo se prend trois ou quatre jours à l'avance, parfois avec pour seule alliée sa propre intuition. Elle qui, paradoxalement, n'est pas très sûre d'elle, a dû faire l'effort de s'écouter et d'imposer parfois, envers et contre tous, sa conviction.

C'est aussi une chose qu'il faut apprendre pour gérer les hommes : se faire suffisamment confiance pour, tout en restant très à l'écoute, pouvoir indiquer avec assurance la route à suivre.

Jean-Luc Pinson souhaite savoir ce qui, d'après elle, conduit le plus sûrement à la victoire.

Isabelle Autissier répond que souvent, la victoire se joue dans les détails. C'est là que, dans chaque domaine, on peut être « un peu meilleur ». Bien sûr, l'harmonie au sein de l'équipe est primordiale - « un bateau sur lequel les gens

s'engueulent, n'avance pas » - tout comme la forme physique de chacun - il faut manger équilibré tout en se faisant plaisir afin que personne ne « traîne les pieds » - mais, la décision sur la trajectoire compte aussi et c'est l'anticipation et la transformation des informations météorologiques qui vont conduire à la stratégie gagnante.

Isabelle Autissier conclut sur le fait qu'il lui semble que ce qui nourrit sa force est qu'elle aime ce qu'elle fait, qu'elle est bien en mer, que pour elle, « partir en bateau », c'est « rentrer à la maison ». Elle a travaillé techniquement, ce qui lui a finalement permis « quelques bons coups... » Mais surtout, elle n'a pas d'état d'âme et une grande fierté : hormis un homme qu'elle a débarqué pour cause de mauvais caractère, tous ceux qui ont navigué avec elle sont prêts à le refaire.

Et puis sa vie de navigatrice se prolonge par d'autres aventures. Ainsi, avec Eric Orsenna, depuis quelques années, elle met au point une autre façon de faire du bateau pour aller dans des endroits improbables qu'on ne peut parfois pas atteindre autrement... Ils sont ainsi allés en Antarctique, dans ce pays sublime et passionnant. Un livre publié en septembre, « Salut au Grand Sud » racontera cette aventure.

Dans un autre livre, publié chez Grasset, Kergalen, **Isabelle Autissier** partage sous forme romancée, son éblouissement face à cette île et cette période de l'histoire - le 18^{ème} siècle - où l'on partait à l'aventure, sans carte et sans que les bateaux ne soient conçus pour...

Jean-Luc Pinson demande si elle aurait quelque conseil pour les jeunes animateurs qui veulent gagner et être performants.

Isabelle Autissier estime qu'il faut d'abord être optimiste, y croire, « se lâcher » et en aucun cas se retenir. On a le droit d'être ambitieux, sans être naïf et en envisageant les difficultés, mais à chaque problème, il y a des solutions...

Il faut ensuite faire en sorte que tout le monde se sente bien et à sa place, être à l'écoute, mais aussi, parfois savoir dire où l'on va et comment on y va. Même si l'on peut se tromper, il est important que tous partagent un objectif clair.

S'il n'y a pas le caractère, l'envie et l'envie de gagner avec les autres, il n'y a pas grand chose et le plus important reste, pour elle, les « qualités de cœur », d'adaptation, de compréhension, qui sont ce qui différencie l'homme de l'animal !

□ ANIMER UN RESEAU, C'EST QUOI ?

Que recouvre l'animation d'un réseau de franchise ? Comment positionner le département animation dans l'organisation de l'entreprise ? Quelles relations avec les autres départements de l'entreprise ? Sont-ils au service de la fonction animation ?

- ▶ Christian Poulmarc'h, directeur d'enseigne Shopi,
- ▶ Sylvie Baudet, directeur animation multisalons Groupe Régis,
- ▶ David Giraudeau, directeur du réseau La mie câline,
- ▶ Olivier Bédard, président 5 à Sec,
- ▶ Nicole Besancenot, animatrice Jeff de Bruges.

Christian Poulmarc'h précise que quand on pense au groupe Carrefour, on ne pense pas souvent à la franchise et pourtant, notamment depuis la fusion avec Promodes, la franchise est un levier important pour la croissance de ce groupe qui est le premier acteur du commerce de proximité en France avec 3 millions de consommateurs.

Dans le groupe, la franchise est un métier à part entière, qui enrichit le métier technique. Il appelle des compétences bien particulières qui ne sont pas celles mises en œuvre pour l'animation d'un réseau de points de vente intégrés. En effet, au-delà du contrat, du lien juridique, il faut bâtir une relation entre franchiseur et franchisés, trouver l'équilibre entre les aspirations de l'indépendant qu'est le franchisé et les objectifs collectifs de l'enseigne. Il faut donc savoir expliquer la couleur de l'enseigne et mettre en place un management adapté avec des qualités d'écoute et de pédagogie particulières.

Les rapprochements entre le sport et la franchise lui semblent d'ailleurs flagrants. Il faut que les projets soient partagés et qu'ils se concrétisent par des résultats.

En dernier lieu, dans l'animation de réseau, il est important de ne pas négliger les instances de dialogue qui permettent au franchiseur d'entendre les informations souvent très riches en provenance du terrain, et aux franchisés de s'exprimer.

David Giraudeau, de la Mie câline, souligne combien le métier d'animateur de réseau est un métier passionnant, mais complexe ; peut-être même faudrait-il dire qu'il s'agit de plusieurs métiers ?

Quoi qu'il en soit, pour bien faire ce métier, il faut des compétences techniques, mais avant tout des qualités de diplomate, d'ambassadeur et d'adaptabilité. On ne gère pas de la même manière un franchisé qui a un magasin et celui qui en a cinq, de même qu'il est très différent de s'adresser à un tout jeune franchisé et à un autre qui aurait cinq ans d'ancienneté.

Dans la pratique, une formation de 18 mois est dispensée pour donner du « terreau » au jeune animateur qui ne devra pas diriger des gens, mais les conseiller. Les franchisés payent – par leurs royalties – pour cette compétence.

Sylvie Baudet ajoute qu'en cas de multi-franchisés, un système d'écoute particulier doit être mis en place. Animer des franchisés « mono salon » est en effet classique ; en « multi salons », à la deuxième ou troisième ouverture, il faut aider le franchisé avec un système particulier, l'accompagner pour qu'il reste « accroché » à sa dynamique, capable de management à distance, et plus pointu en gestion ou en matière fiscale... Elle précise d'ailleurs que, chez eux, l'animateur est un animateur multi-enseigne.

Le multi franchisé a besoin d'un « service plus » et des instances dédiées ont été créées pour cela.

Olivier Bédât indique que l'univers des services est un peu particulier, car ce n'est pas un produit « tout fait » qu'il suffirait de délivrer au client, mais un service « produit » par chacun des franchisés pour chacun des clients. Cela est spécifique et donne toute l'importance à une formation de qualité.

Pour l'animateur, la polyvalence et la capacité à transférer à tout moment le savoir-faire à son franchisé, sur site, sont donc primordiales et il faudra le faire à chaque fois qu'on leur rend visite, en plus de toute l'armada de formateurs qui forment lors de séances de formation plus définies.

Il rappelle ensuite que 5 à sec, c'est 1100 magasins dans le monde et qu'il convient donc aussi d'animer des « master franchisés ». Tout se passe à distance ce qui rend encore plus vital la professionnalisation de tous les processus.

Pour **Nicole Besancenot**, la franchise « une nouvelle jeunesse », elle fait avancer plus vite et obtenir de meilleurs résultats. D'ailleurs, mettre en place et obtenir les résultats avec le franchisé, c'est ce qui est important pour l'animateur, c'est sa motivation et ce qui le fait aller sur le terrain... L'objectif est bien de « faire gagner » le franchisé.

L'animation c'est bien sûr aussi transmettre à un franchisé ce que le franchiseur a mis en place, le mettre en pratique, lui expliquer, lui montrer comment dynamiser son magasin... Le franchiseur ne peut pas faire cela par mail ni par téléphone ; l'animateur, sur le terrain, donne l'exemple, entraîne et dynamise.

Jean-Luc Pinson souhaite connaître le statut du « service animation » et savoir comment il interagit avec les autres services.

Christian Poulmarc'h confirme l'importance du terrain. Le client, le consommateur doit être au cœur de la stratégie. L'enseigne étant son premier interlocuteur, elle doit donc être cœur de l'organisation du franchiseur. L'enseigne définit sa stratégie, exprime ses besoins... et prend les décisions en fonction de la réalité du terrain. Tous les services de l'entreprise sont donc des services « support », au service de l'enseigne, qui doivent appuyer sa stratégie.

Pour **David Giraudeau**, une enseigne est au service de ses clients finaux mais le « client » du service animation est bien le franchisé. Et pour bien servir ce client, celui-ci a besoin de support, du marketing, de la formation, des ressources humaines... L'animation est donc au centre d'une organisation en forme de « soleil ». Les différents services viennent alimenter un service animation qui rayonne vers les franchisés, et informer en retour les services. En effet, plus le réseau grandit, plus il est nécessaire de tisser des liens bi-directionnels.

Si l'animation était un service administratif qui arriverait dans les magasins avec essentiellement une « check list » à dérouler, il est bien certain qu'elle ne serait pas efficace.

Sylvie Baudet voit dans l'animation une forme de mission « interministérielle ». Responsable de l'animation, elle « met son nez partout », parle de finances, valide les ouvertures, choisit les franchisés, influe sur les options marketing forte de sa connaissance du terrain... Sa mission est ainsi très transversale.

Sylvie Baudet file la métaphore « interministérielle » ; elle n'a pas de budget et « ponctionne » donc chez les autres.

Olivier Bédet indique que chez 5 à sec, les états majors sont le plus réduits possible. L'animateur est la tête de pont qui soutient le franchisé et motive le réseau mais, dans l'entreprise, tout le monde est et se sait une partie de l'animation. Il n'y a donc pas de bureaucrate dans l'organisation. S'il y en avait un, il serait débarqué.

Plus qu'une enseigne, 5 à Sec est un réseau et chacun dans le réseau a des contacts avec les autres. Aucune décision ne peut être prise si elle n'est validée par l'ensemble de l'organisation de manière consensuelle.

Nicole Besancenot récolte aussi des informations « à droite et à gauche » dans l'entreprise avant de partir sur le terrain.

Après avoir vu 5 ou 6 magasins dans la semaine, le retour est souvent difficile parce que le franchiseur n'est pas toujours à l'écoute de l'animateur et disponible. Quand il revient de tournée, l'animateur est pourtant riche d'informations. Il lui semble donc primordial que le franchiseur soit plus disponible notamment à ce moment-là.

Nicole Besancenot estime que l'animateur est au milieu de la balance, il peut faire basculer les plateaux en faveur du franchisé et ou du franchiseur...

Christian Poulmarc'h ajoute que chez eux, on dit souvent que « l'animateur de réseau représente le franchisé chez le franchiseur et le franchiseur chez le franchisé. » Ce n'est pas toujours un rôle facile.

Jean-Luc Pinson propose une hypothèse d'école : si un conflit voyait le jour entre la cellule animation et d'autres secteurs de l'entreprise, qui arbitrerait et selon quelles règles ?

Christian Poulmarc'h imagine que les réponses différeront vraisemblablement en fonction de la taille de l'entreprise. Chez Shopi, la décision est prise par la direction générale qui prend en compte les intérêts des deux parties.

Sylvie Baudet dit que la Direction Générale décide mais qu'elle-même a le pouvoir d'influencer fortement les décisions.

David Giraudeau indique qu'il n'y a jamais de conflit à la Mie câline... Cependant, la direction du réseau et la direction générale sont mêlées et ont ce rôle d'arbitrage et de lissage. Ce qui est compliqué dans ce type d'arbitrage, est qu'il faut rendre chacun des services autonomes et en faire des forces de proposition pour les franchisés tout en créant toutes les synergies nécessaires.

Pour **Olivier Bédât**, il faut que les gens apprennent à travailler ensemble et quand l'esprit d'équipe existe, beaucoup de conflits sont évités. La direction générale trancherait cependant si besoin était, en se basant sur l'intérêt du client final.

Nicole Besancenot imagine que chez Jeff de Bruges, la direction générale trancherait, mais les relations entre services sont conviviales.

Jean-Luc Pinson s'interroge : peut-on devenir un grand groupe sans s'alourdir en terme d'animation ?

Christian Poulmarc'h confirme que le risque de voir un groupe perdre de la réactivité en s'accroissant existe, mais la solution passe par la décentralisation.

La franchise permet cette décentralisation opérationnelle, même s'il faut veiller à ne jamais perdre le contact avec le réseau. Un franchisé doit ainsi toujours avoir à sa disposition un interlocuteur dédié, fiable et disponible. Ayant optimisé leur organisation début 2006, la principale décision a ainsi été de ramener le nombre de magasins suivis par animateur de 20 à 14 !

Quand le groupe est important, la gestion des circuits d'information devient primordiale ainsi que le souci de veiller à ce que les décisions prises descendent bien sur le terrain et que les acteurs du terrain puissent s'approprier ces décisions, qu'ils comprennent en profondeur ce qu'on attend d'eux et qu'ils aient les moyens de la mise en œuvre.

Il y aura donc des délais entre une décision et sa mise en application. Il faut en tenir compte.

Ce délai semble dangereux. Comment par exemple éviter que ne se créent des rumeurs ? demande **Jean-Luc Pinson**.

Christian Poulmarc'h indique que la rumeur peut d'autant plus facilement naître que les projets ne sont pas clairement définis. À cet égard, les supports écrits servent bien mieux la diffusion de la bonne information que l'oral qui peut permettre la dérive... Il faut donc prendre le temps de bien écrire les supports sachant notamment que, bien souvent, l'équipe qui a pensé le sujet ne sera pas celle qui présentera ce projet à l'utilisateur final.

Jean-Luc Pinson demande s'il semble aux intervenants que l'on peut centraliser et préciser sans démotiver.

David Giraudeau répond que la motivation est importante et que l'animateur est une « éponge ». Il a un rôle important dans l'évolution du « savoir » du réseau, mais est aussi une source principale de motivation ou de démotivation. Ainsi, quand l'animateur n'est pas identifié avec l'évolution du savoir-faire, il démotive et se démotive.

Olivier Bédât, reprenant une maxime indienne, rappelle que « ce ne sont pas les plus gros qui mangent les plus petits, mais les plus rapides qui mangent les plus lents ». Ayant repris une enseigne un peu assoupie, il lui a fallu remettre la dynamique en marche. En matière d'animation, il a notamment semblé important que tous avancent au même rythme, l'animateur ayant un rôle de dynamiseur...

La transparence sur les résultats, le savoir-faire, les projets, mais aussi les difficultés et le fait de communiquer l'information à tous en même temps fait d'ailleurs que les rumeurs « meurent dans l'oeuf ».

En conséquence, il faut donc donner à l'animation des outils, notamment informatiques qui permettent une communication efficace et transparente. L'enjeu est de désamorcer l'ancienne équation qui faisait que celui qui détenait l'information avait le pouvoir ; aujourd'hui, ce sont les qualités et l'engagement personnel qui font la différence.

Pour conclure, **Jean-Luc Pinson** se demande vers quel métier un animateur pourrait logiquement évoluer.

Nicole Besancenot estime que le métier d'animateur étant un métier très indépendant, elle le voit mal retourner dans un magasin... Il pourrait peut-être diriger un réseau ou un réseau d'animateurs ?

Jean-Luc Pinson demande si l'animation est perçue comme un moyen de différenciation de l'entreprise et un élément central de la culture d'entreprise.

Pour **Christian Poulmarc'h**, c'est un levier de croissance sans lequel on ne saurait pas aussi bien intégrer la proximité. Animer est un talent reconnu qui aboutit souvent à un niveau de performance qu'on ne saurait pas obtenir avec des points de vente intégrés.

Sylvie Baudet a un service de 11 personnes très pluridisciplinaires, chacune ayant cependant des compétences spécifiques. Chacun visite 50 salons, c'est un métier dur, mais effectivement un élément de différenciation, « pivot » en tout cas.

Pour **David Giraudeau**, former avec les outils actuels devient de plus en plus facile ; encore faut-il rester vigilant sur les valeurs de l'entreprise par exemple. Si l'ambassadeur de l'entreprise ne lui correspond pas, on risque de se couper d'une partie de son réseau.

Olivier Bédât confirme que si l'animateur ne porte pas en lui les valeurs de l'entreprise, il l'affaiblit considérablement. Plus qu'un autre, il doit en être l'incarnation, l'illustration. Il doit pouvoir être totalement en phase avec les valeurs de l'entreprise et c'est ce qu'il essaie de déceler en priorité lors du recrutement.

Nicole Besancenot indique que l'animation est une stratégie d'entreprise pointue, mise en œuvre à partir de supports spécifiquement développés pour accompagner la rencontre avec les franchisés. Mais le plus difficile est effectivement de « transmettre », non pas le même message pour tous, mais un message cohérent pour chaque franchisé, chacun ayant son caractère.

Questions de la salle

Question : Comment appréhender la formation des animateurs et combien de temps faut-il y consacrer ?

Sylvie Baudet s'adresse à des coiffeurs de métier afin que leur légitimité soit assise techniquement. Ensuite, le jeune animateur tourne avec un ancien pour être formé à toutes les enseignes, il passe du temps dans les services pour

connaître la culture d'entreprise, et pendant 6 mois, est ainsi formé à la diplomatie et aux *check lists* qui ne sont pas toujours faciles à remplir...

Olivier Bédât embauche des gens qui ne viennent pas du métier. Il les forme au métier pendant deux mois, puis deux mois aux valeurs de l'entreprise avant qu'ils ne tiennent une position de « junior » pendant six mois. Un futur animateur a donc ainsi eu une année de formation sur le terrain.

Pour **David Giraudeau**, il y a deux recrutements possibles : ceux qui viennent du groupe et du réseau intégré qu'on doit donc former essentiellement à l'animation et au cadre qu'est le contrat de franchise, et ceux qui viennent de l'extérieur, qui passent d'abord par un « premier niveau de formation » pendant 3 à 6 mois, où ils dirigent un magasin avant de suivre, comme les autres, le deuxième cycle

Christian Poulmarc'h préfère recruter des gens du métier, ce qui évite d'avoir à les former sur les « fondamentaux » et permet de se concentrer sur les services et le métier de franchiseur... Le futur animateur passe ensuite par le terrain, le magasin.

Question : Un animateur par enseigne ou un animateur multi enseignes... quels sont les avantages et les inconvénients ?

Sylvie Baudet estime que la démarche pluri-enseignes est plutôt une richesse, surtout quand la culture d'entreprise est pérenne et la même dans les différentes enseignes.

□ □ ANIMER UN RESEAU, POUR QUI ?

L'évolution des franchisés, l'évolution des pratiques d'animation... convaincre, démontrer, prouver, entraîner et projeter.

- ▶ Christophe Mostaert, directeur enseigne Soho,
- ▶ Eric Chanzy, directeur réseau Rent a Car,
- ▶ Daniel Le Teuff, directeur des ventes franchise région Ouest Phildar,
- ▶ Franck Deschamps, directeur d'enseigne Lynx Optique,
- ▶ Denis Séguier, directeur franchise et location Midas.

Jean-Luc Pinson aimerait que le plus souvent possible les franchiseurs indique le nombre de franchisés dont un animateur à la charge.

Denis Séguier indique donc que chez Midas, il y a deux niveaux d'animation : un directeur de région qui gère 3 secteurs donc 75 à 90 magasins points de vente et chaque animateur gère 25 à 30 magasins.

Christophe Mostaert indique qu'il y a 5 animateurs gérant chacun à peu près 30 points de vente.

Eric Chanzy précise que le réseau de 300 points de vente dont 90 franchisés est géré par 4 animateurs et l'ensemble des services de l'entreprise.

Daniel Le Teuff indique qu'il y a 18 responsables de secteur avec une moyenne de 30 magasins par responsable de secteur et une force de vente consacrée aux succursales. Il anime quant à lui l'équipe avec trois directeurs régionaux.

Franck Deschamps indique que chaque animateur gère entre 40 et 45 magasins.

Jean-Luc Pinson lance le débat : qu'est-ce qui a changé dans ce métier ? Les franchisés sont-ils toujours les mêmes ?

Denis Séguier rappelle que son réseau a 30 ans, qu'on gère toujours des hommes et que donc, à cet égard, rien n'a changé. La nature humaine n'est pas différente. Par contre, le contexte a changé et, le franchisé, comme son client, est devenu plus consumériste, plus précis dans ses attentes, et exigeant des réponses plus rapides.

Daniel Le Teuff rappelle que Phildar existe depuis 50 ans et pendant 30 ans a vécu la conquête d'un marché avec un produit presque unique : le fil à tricoter. Les années 90 ont été une invitation à une impérative évolution du concept : le fil à tricoter ne suffisait plus à rendre les magasins pérennes et florissants. Le mix produit et le savoir-faire se sont donc diversifiés et avec eux, la population des franchisés.

Avant 1990, les franchisés étaient essentiellement des femmes qui rejoignaient l'enseigne pour la passion du produit, c'était des « tricoteuses », avec un affectif fort, adaptées à un mode de management très directif. Aujourd'hui, l'enseigne parle de « mode » dans un monde hyperconcurrentiel et les franchisées sont des commerçantes, chefs d'entreprises avec une ambition supérieure aux précédentes générations. Le niveau scolaire, mais aussi d'engagement financier est plus élevé, il a donc fallu changer la manière de gérer le réseau.

Christophe Mostaert précise que son réseau se développe sur une zone géographique précise avec une stratégie de « multifranchisés ». Depuis quelque temps, chaque franchisé a en effet pour objectif d'ouvrir plusieurs points de ventes, cela modifie l'état d'esprit, même si un commerçant indépendant reste indépendant, ce qui est sa principale qualité et son principal défaut.

Aujourd'hui, plus qu'un concept, on lui vend un projet d'entreprise et un travail nouveau est fait auprès du réseau pour convaincre les franchisés de devenir « multi franchisé » ce qui va créer des synergies plus importantes que si le réseau n'était constitué que de « mono franchisés ».

Dans ce cas, l'animateur est donc aussi développeur.

Cette stratégie a été accueillie de manière différenciée dans le réseau. Certains, que la logique n'intéressait pas, ont décidé de vendre ; les anciens qui souhaitent être tranquilles, continuent en l'état alors que d'autres ont saisi la balle au bond et que de nouveaux franchisés viennent dynamiser le réseau.

Dans le recrutement, la tête de réseau est vigilante à ce qu'ils viennent d'horizons divers, et que tous soient capables d'accepter les autres dans leurs différences, de reconnaître qu'ils auront parfois raison, parfois tort et d'être, quoi qu'il en soit, solidaires.

Eric Chanzy indique que chez Rent a Car, l'animation est centralisée et non pas régionale. Il y a bien sûr des réunions régionales et des animations sur le

terrain, mais pas d'animateur affecté à une région spécifique. Chacun tourne chez l'ensemble des franchisés. Ce choix a été facilité par la nature de l'entreprise, il était en effet facile de louer des véhicules et ainsi de se déplacer mais il se justifie surtout parce qu'ainsi l'objectivité de l'animateur chez le franchisé est plus simplement garantie. Au contraire, si des habitudes locales s'installent et aboutissent à des amitiés ou des inimitiés fortes, elles ne feraient que biaiser le conseil.

Etant dans un métier de relations humaines, il faut plus que partout ailleurs « être carré » : le franchisé a droit à un interlocuteur objectif.

Franck Deschamps a un regard plus neuf sur l'animation, car Lynx optique n'a été racheté que depuis deux ans... C'est avec le rachat de cette enseigne qu'il a découvert la franchise, et l'animation du réseau a été travaillée comme un service supplémentaire, comme un conseil extérieur.

A chaque visite, les points fondamentaux du métier sont repris, le magasin analysé ainsi que les hommes, l'offre produit, la qualité, le prix ou encore la communication. Un « audit » se fait suivant 120 critères... Chaque animateur passe une journée entière dans le magasin et il ne s'agit en aucun cas d'une visite de courtoisie.

Après des premières réactions parfois un peu négatives, les animateurs sont de mieux en mieux accueillis d'autant que le travail a porté ses fruits et qu'en deux ans, les prix de vente au public ont baissé de 15% tout en améliorant la rentabilité du franchisé de 3%. L'enseigne est fière et la méthode n'est plus contestée.

Denis Séguier a beau être « le roi du pot d'échappement », le métier a fortement évolué, et l'animation a dû suivre.

La première phase de la visite n'a pas changé, il s'agit de construire une relation, d'écouter le franchisé et d'apprendre tout ce qui s'est passé dans le mois écoulé entre deux visites. Ensuite, par contre, la visite est structurée pour aider le franchisé à prendre de la distance par rapport à son quotidien et pour aller vers plus de performance.

Il faut donc bien préparer les visites et les individualiser par rapport à chaque problématique. En effet, les écarts types dans le réseau vont grandissant et il faut analyser au cas par cas.

Pour **Daniel Le Teuff**, changer de concept a conduit à bouleverser complètement l'animation. Les hommes ont d'ailleurs changé, tout le monde n'étant pas fait pour changer de métier, et tous n'ont pas été capables ou tentés de s'atteler au monde changeant de la « mode ».

Dans les magasins aussi, il a fallu découvrir des nouveaux produits et d'autres exigences, la visite en magasin de l'animateur a donc été plus fortement axée sur la technique de vente et la partie statistique.

Franck Deschamps ajoute que dans le monde de l'optique, on a longtemps vendu de la technique. Aujourd'hui, on parle plus du « look », il était donc important d'aider l'opticien qui est de moins en moins assimilé au monde « paramédical » à devenir un commerçant à part entière, dans un environnement soumis à une forte concurrence. La relation entre l'opticien et un animateur venant de l'univers de la distribution spécialisée a été féconde.

Eric Chanzy indique que la voiture aussi a changé d'image et que cela s'est ajouté aux problèmes rencontrés en centre ville ; il a donc fallu s'adapter, devenir un concept de périphérie et donc par exemple se donner les moyens d'accompagner le déménagement de certains points de vente.

Christophe Mostaert indique que Soho recevait il y a encore 9 ans des bons de livraison écrits à la main. Aujourd'hui, l'entreprise réalise une grande partie de ses achats en Asie, a drastiquement réduit le nombre de ses fournisseurs et a même créé sa propre marque. De fait, cela change fondamentalement la relation avec le réseau, puisque pour pouvoir ainsi mieux acheter, il faut prévoir ce qu'il faudra acheter et donc anticiper des commandes sur lesquelles les engagements doivent être plus fermes.

Pour le reste, la surveillance des marchés et des produits nouveaux change d'échelle. Elle doit notamment être plus mondiale puisqu'il faut désormais surprendre un client qui voyage beaucoup plus.

Jean-Luc Pinson se souvient qu'on disait à une époque que la franchise était le refuge de ceux qui cherchent une forme d'assistantat. Est-ce encore vrai ou est-on entré dans un « troisième millénaire » de la franchise où le franchiseur saurait profiter, plus que jamais, de l'information ascendante ?

Pour **Denis Séguier**, tout est différent, il faut désormais animer des valeurs, un concept et un savoir-faire, mais surtout des entrepreneurs qu'il faut faire grandir sur leurs leviers personnels. Le franchiseur n'est pas là pour les assister à 100% ou pour faire le métier à leur place, mais pour leur apprendre à grandir.

Christophe Mostaert estime également qu'un franchisé ne peut plus être un « assisté » ; il y a trop de difficultés pour pouvoir être « cool », d'autant qu'il se doit, par sa personnalité, de faire évoluer le réseau.

Eric Chanzy a besoin de chefs d'entreprises, de gens qui s'imposent, qui grandissent pour le réseau, il cherche donc surtout des « partenaires » avec lesquels il peut construire un réseau capable d'évoluer et où chacun s'enrichit au contact de l'autre.

Daniel Le Teuff confirme que les franchisés ne sont plus des « assistés ». Ils ont rejoint le réseau après un travail de recherche approfondi, ils veulent comprendre, dialoguer et participer à certains processus décisionnels. Il faut cependant rester vigilant, et c'est bien au franchiseur qu'il revient de fixer les orientations stratégiques.

Par contre, il lui semble qu'il faut continuer à aider les gens à avoir de l'ambition ; l'animateur est là aussi dans son rôle.

Pour **Franck Deschamps**, il y a deux phases : quand un franchisé arrive, l'assistance est alors bienvenue et puis après, quand le rôle de l'animateur se fait plus « aiguillon » qu'assistant.

Jean-Luc Pinson demande si le « papy-boom » touche aussi le monde de la franchise.

Franck Deschamps est heureux du papy-boom, il lui fournit des clients en abondance. Il y a d'ailleurs à ce jour quinze écoles d'optique en France alors qu'il n'y en avait que deux il y a dix ans.

Avec un tel marché et une offre de formation initiale grandissante, il n'a pas non plus de problème pour recruter des franchisés.

Daniel Le Teuff indique que pour faire face au problème démographique, l'enseigne s'est renouvelée. Un programme interne dit de « succession » permet de gérer les transitions et 40 magasins ont ainsi été vendus à des plus jeunes. Les responsables de secteurs rajeunissent également pour accompagner ce mouvement.

Eric Chanzy n'a pas encore rencontré le problème de l'âge dans le réseau alors qu'il recrute des candidats qui ont en général entre 45 et 50 ans puisqu'il faut disposer d'un important apport. Il lui semble d'ailleurs que les gens veulent continuer de travailler, surtout quand ils ont été entrepreneurs...

Christophe Mostaert précise que le départ à la retraite des franchisés a été intégré et discuté depuis longtemps. D'ailleurs, dans son réseau, souvent les enfants de franchisés veulent reprendre le contrat... ce qui est toujours plaisant et qui facilite les transitions.

Denis Séguier connaît aussi cette « deuxième génération » de franchisés et estime que le renouvellement du réseau doit être une préoccupation quotidienne, car en fin de carrière on a parfois moins d'énergie qu'un autre, plus jeune, qui aurait moins de moyens. Tout est affaire d'équilibre.

Jean-Luc Pinson est toujours surpris de constater qu'il n'y a pas, dans la distribution française, de service prospective identifié comme tel. Pourtant, pour l'animation d'un réseau notamment, il est vraisemblablement important d'imaginer ceux qui viendront dans 10 ans...

Denis Séguier estime qu'on ne peut pas savoir où ira l'industrie automobile. Il est pourtant prévisible qu'il faudra bientôt encore davantage de formation technique. En technique d'animation pure ce qui changera vraisemblablement, c'est qu'on aura les moyens de resserrer les contacts et d'être plus présents entre les visites grâce à de nouvelles manières de communiquer.

Christophe Mostaert prévoit un accroissement des surfaces des points de vente. Il faudra donc faire plus de recherche en amont.

Parallèlement, la mise en place d'un site de vente internet fait peur aux anciens, alors que cela rassure les nouveaux.

Eric Chanzy ne sait pas si dans dix ans, le Français sera toujours attaché à son véhicule... Le rôle du franchiseur sera quoi qu'il en soit d'accompagner la clientèle. Continuera-t-elle à venir dans les boutiques ? Préférera-t-elle commander sur internet ? Attendra-t-elle plus d'EID ? Le franchiseur doit rester « en veille » et donner au réseau les moyens qui s'imposeront comme étant les bons...

Daniel Le Teuff ajoute que l'apport des nouvelles technologies permettra de mieux gérer à distance ceux qui sont autonomes pour dégager du temps pour les nouveaux.

Pour **Franck Deschamps**, l'âge d'or de l'optique est passé et ne resteront que ceux qui savent répondre aux attentes des consommateurs et à leurs attentes techniques ou en terme de look. Il faudra donc vraisemblablement augmenter

l'exigence, lors de l'animation, pour permettre de continuer à « faire la différence ».

Francis Lacroix-Dubarry ajoute que pour lui, la principale évolution réside dans le fait qu'il y a 20 ans, il y avait encore une notion de hiérarchie avec le franchiseur ; aujourd'hui, le franchiseur est un fédérateur qui, plus qu'il n'énonce la bonne parole, regroupe des informations.

Questions de la salle

Question : Pourquoi les enseignes gardent-elles un réseau mixte avec des franchisés et des succursales ?

Christophe Mostaert répond qu'avoir des succursales donne de la créativité en interne et permet de « tester » les savoir-faire.

Il est ainsi, par exemple, plus simple de concevoir un système de surveillance à distance qui pourra être transmise à un franchisé qui voudrait animer plusieurs points de ventes.

Pour **Daniel Le Teuff**, la succursale est en effet un lieu d'expérimentation et une manière d'émuler le réseau, même si l'organisation et le mode de management sont différents.

Franck Deschamps indique que la succursale est un magasin pilote et que le franchiseur est parfois le seul à pouvoir prendre le risque d'un nouveau magasin. Par ailleurs, sur certains dossiers, il faut aller vite ; dans ce cas, le franchiseur ouvre le magasin puis le revend à un franchisé.

□ □ □ ANIMER UN RESEAU, COMMENT ?

Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des franchisés. Les temps forts de la relation animateur - franchisés et réponses managériales.

- ▶ Laurent Delafontaine, directeur d'exploitation des restaurants Del Arte,
- ▶ Chantal Scalia, animatrice de réseau Sylvan,
- ▶ Frédéric Moreno, directeur de la franchise Groupe Dessange,
- ▶ Julien Mulliez, directeur de la franchise Kyriad/Kyriad Prestige,
- ▶ Olivier Alonso, président Solvimo Immobilier.

Jean-Luc Pinson demande aux intervenants comment ils animent les moments forts et moins forts de la vie du réseau.

Chantal Scalia a connu différents réseaux. Pour elle, l'impulsion de l'animation vient du patron, c'est lui qui donne le ton. Reste ensuite à articuler les rythmes parfois très divergeants de l'animateur, du franchisé et du franchiseur...

Ainsi, pour l'animateur, la formation est très importante, il doit tout savoir sur le métier et sur la franchise, il doit conquérir la confiance des franchisés, une confiance qui ne sera durable que si sa compétence est reconnue.

Le franchisé gère une tout autre échelle temporelle. Il y a d'abord le démarrage où il est très angoissé, où il attend que l'animateur le rassure et complète sa formation. Par la suite, il faudra plutôt le réveiller, faire en sorte qu'il reste dynamique.

Quant au franchiseur, ses priorités seront aussi très différentes selon qu'il démarre et doit construire son réseau ou qu'il est déjà bien installé. Au départ, le franchiseur, crée la relation en direct avec le franchisé, et puis l'animateur doit réussir à prendre sa place.

Il faut harmoniser ces différents temps forts.

Laurent Delafontaine a identifié trois temps forts pour l'animateur : la création de site, la convention annuelle et toutes les réunions ponctuelles d'animation et enfin, le conflit.

Frédéric Moreno ajoute que l'animation touche toutes les composantes de l'entreprise. L'animateur doit être créatif et trouver comment faire rêver le franchisé, notamment pour l'amener à gagner plus d'argent.

Chez **Julien Mulliez**, chaque responsable régional anime une quarantaine d'hôtels. C'est un animateur multiscarte. Les produits et les valeurs qu'il doit partager avec les franchisés sont différents, le profil du franchisé n'a rien à voir, les forces de vente mises à disposition des franchisés ne sont pas les mêmes et les clients d'un « low cost » et d'un « trois étoiles » sont évidemment différents.

Olivier Alonso souligne que l'immobilier est un domaine très concurrentiel et que si le franchiseur n'est pas efficace, l'agence meurt.

L'animation est donc un point crucial pour le franchisé. Il faut être réactif, les flux doivent aller dans les deux sens, il faut « aider à réussir » en entrant dans toutes les profondeurs du métier.

Chantal Scalia ajoute que le poste d'animateur est très complexe, il doit tout connaître d'un concept et de deux métiers. Il doit savoir comment est monté le business plan, ce qu'est une entreprise, notamment une TPE.

Le franchisé, lui, a investi et veut vivre de son métier ; l'animateur doit l'y aider et donc par exemple être capable de remonter les problèmes de rentabilité.

Quand il retourne au siège, il doit lui-même trouver une équipe qui l'écoute.

Jean-Luc Pinson comprend que l'animateur est donc un homme de diagnostic, un détecteur et un pourvoyeur de solutions.

Laurent Delafontaine identifie trois rôles : à 20% de son temps, l'animateur est ambassadeur, à 40%, il est auditeur et garant de l'homogénéité du réseau, enfin, à 40% de son temps, il est l'expert qui apporte une valeur ajoutée au franchisé.

Frédéric Moreno le voit comme un fédérateur d'image de marque, motivant.

Julien Mulliez ajoute qu'une des difficultés de l'animateur est qu'il doit savoir jongler entre deux modes de management : l'instruction et l'adhésion. Il doit de plus le faire en contournant une difficulté d'ordre juridique, c'est-à-dire sans

s'immiscer dans la gestion du franchisé pour ne pas devenir « gestionnaire de fait ».

Olivier Alonso ajoute que le franchiseur a aussi un rôle important à jouer à travers l'animateur, il doit récompenser, féliciter le franchisé et lui apporter le soutien psychologique qui lui manque souvent dans la relative solitude du chef d'entreprise.

Julien Mulliez estime que c'est important, mais il ne faut pas non plus aller vers des relations trop affectives ; l'animateur n'est pas une « assistante sociale ».

Jean-Luc Pinson souligne alors la solitude de l'animateur souvent évoquée lors de la préparation de cette journée...

Chantal Scalia confirme que l'animateur est souvent seul, il se pose des questions, a besoin de se ressourcer. Au siège, il doit trouver cette nourriture, doit être entendu ; ainsi, si le travail qu'il fait est perçu comme étant utile pour le réseau, il sera plus efficace encore, riche d'une double reconnaissance en provenance du réseau et de la direction.

Olivier Alonso estime que de toute façon, l'animateur est seul, mais qu'on peut lui apporter des solutions et des échanges. Chez Solvimmo, il y a des réunions avec l'ensemble des services, des réunions téléphoniques... Il est d'ailleurs particulièrement important pour asseoir sa légitimité, et donc son efficacité, que l'animateur soit la source de l'information pour le franchisé et qu'il soit informé avant le franchisé.

Laurent Delafontaine nuance ce propos, car transmettre les informations par le seul biais de l'animateur n'est parfois pas possible. En cas de rupture de stock par exemple, c'est le service en charge qui sera directement en contact avec les franchisés.

Jean-Luc Pinson aimerait connaître le « hit parade » des ennuis et des joies de l'animateur.

Chantal Scalia estime qu'il est primordial que l'animateur ait le sentiment qu'on construit à partir de ce qu'il amène et que donc, l'équipe du franchiseur l'entend, même quand il n'a pas que de bonnes nouvelles à annoncer.

Pour **Julien Mulliez**, la plus grande difficulté réside dans la quantité d'information à « digérer », avec le multimarque notamment...

Frédéric Moreno ajoute que le rôle du franchiseur est de s'inscrire dans l'avenir ; c'est à lui de changer, proposer et mettre toute son entreprise au service de ce projet.

Pour construire une vraie culture d'entreprise et fédérer les gens autour de l'image commune, le groupe dispose d'ailleurs de dix écoles.

□ □ □ □ ANIMER UN RESEAU, AVEC QUI ?

L'animateur réseau, le maillon fort de la fidélisation des franchisés au réseau : rôles, aptitudes, compétences, comportement, formation continue, évolutions professionnelles, mesure de sa performance.

- ▶ Benoît Soury, directeur général La Vie Claire,
- ▶ Bernard Seilliez, directeur de la franchise Catena,
- ▶ Luc-Olivier Lepoutre, animateur réseau Cash Converters,
- ▶ Richard Lourdais, responsable animation Avis Immobilier,
- ▶ Franck Bichet, DRH Feu Vert.

Jean-Luc Pinson demande aux intervenants ce qui, à leur avis, importe le plus dans le comportement de l'animateur.

Benoît Soury estime qu'on a les animateurs qu'on mérite, ils doivent ressembler à l'entreprise et leur qualité première est la sincérité.

Ils doivent ensuite être objectifs d'autant plus qu'ils sont la flèche entre les deux plateaux de la balance qui permet de faire grandir la relation.

Et puis, il leur faut du courage. Certains franchisés sont en effet des militants au fort caractère.

Il veille en tout cas à leur laisser le temps nécessaire pour qu'ils s'imprègnent des expériences des franchisés.

Luc-Olivier Lepoutre a une activité spécifique et, à titre personnel, de nombreuses casquettes. D'expérience, il lui semble qu'il faut à l'animateur une grande capacité d'adaptation, de la souplesse, une capacité d'écoute et surtout un talent d'organisation.

Il doit aussi savoir négocier et transiger parfois avec un franchisé sur des détails pour préserver l'essentiel.

Richard Lourdais vient du terrain mais l'animation, pour lui, c'est avant tout une équipe. Chacun est complémentaire dans son action mais doit savoir ce qu'est le terrain pour être crédible mais aussi pour élever son niveau de compétence.

Pour **Bernard Seilliez**, le comportement de l'animateur change en fonction de son interlocuteur, mais le profil reste le même.

Franck Bichet, DRH, croit qu'on recrute des gens qui ressemblent à l'entreprise, à son histoire et sa culture. Ainsi, il y a quelques années, Feu Vert a racheté un réseau concurrent, animateurs compris et, malgré la bonne volonté des deux parties, l'ensemble de ces animateurs a aujourd'hui quitté l'entreprise.

Bien évidemment, on ne gère pas de la même manière un réseau de succursales et des franchisés. La différence principale résulte vraisemblablement de la gestion de la question de la responsabilité. Un pouvoir de décision ne va pas sans la responsabilité.

Et puis, un salarié et un chef d'entreprise ne lisent pas les comptes d'exploitation de la même manière.

Luc-Olivier Lepoutre a fait d'importants sacrifices pour devenir animateur senior. Il s'est ainsi éloigné de ses enfants et de son épouse, toujours en décalage, toujours sur la route. Il s'interroge aujourd'hui sur la pertinence de ce mode de vie. Pris par ce métier riche, on en oublie parfois d'autres choses... Mais si c'était à refaire, il ne sacrifierait vraisemblablement plus sa vie personnelle à ce métier.

Pour **Benoît Soury**, la transmission est une fonction importante de l'animateur, tout comme l'est sa fonction de courroie de transmission « transversale ». Les franchisés ont besoin d'un lien avec les autres franchisés, en particulier dans leur région, et l'animateur doit prendre ce rôle de facilitateur de contact très à cœur.

Bernard Seilliez « prend » des bricoleurs et en fait des diplomates, capables de faire un diagnostic clair sur un point de vente où se côtoient 16000 à 18000 références.

Luc-Olivier Lepoutre fait de la formation régulière car les franchisés sont très exigeants et veulent tout le temps des nouveautés.

Franck Bichet indique que la totalité des animateurs sont issus du terrain, c'est-à-dire du réseau Feu Vert. Il n'y a pas de recrutement externe sur ce poste, c'est un choix politique de l'entreprise.

Des plans de formation longue durée sont offerts à tous les collaborateurs et des outils de suivi comme des entretiens permettent de détecter d'éventuels futurs animateurs en amont, afin de les préparer progressivement.

Benoît Soury ajoute que pour l'essentiel, les animateurs ne viennent pas de l'entreprise mais y restent par contre très longtemps parce qu'on leur propose ensuite d'évoluer en son sein. Ils sont en effet souvent devenus de fins négociateurs qui gagnent à être transformés en formateur ou en acheteur mais aussi en gérant de magasin.

Bernard Seilliez estime que le métier est complexe et donc long à apprendre, mais qu'on ne s'en lasse pas, car les interlocuteurs sont enrichissants à plus d'un titre.

Richard Lourdais pense que le métier d'animateur est avant tout une passion, la passion de transmettre, nourrie par la réussite des franchisés.

Luc-Olivier Lepoutre n'est pas encore usé mais, avec un peu d'expérience, se dit heureux d'être désormais associé aux décisions de l'entreprise.

Jean-Luc Pinson leur demande comment ils mesurent les performances de l'animateur.

Benoît Soury répond qu'on commence souvent par les chiffres mais surtout le taux de fidélité. Ensuite, le talent de l'animateur se mesure au sourire et à l'épanouissement personnel...

Il ajoute qu'un animateur a un rôle d'exemple à jouer, ainsi s'il n'est pas heureux, le réseau ne le sera pas et s'il n'est pas ambitieux, il ne saura vraisemblablement pas l'être pour les franchisés.

Bernard Seilliez se fie à des critères objectifs, des signes d'optimisme comme les inscriptions à la formation ou aux campagnes publicitaires...

Pour **Richard Lourdais**, la première mesure est la satisfaction des franchisés et le carnet de rendez-vous de l'animateur.

Franck Bichet mesure le talent de l'animateur à sa capacité à faire adhérer le réseau au projet de l'enseigne. Les projets sont en effet plus ou moins compris...

Les intervenants concluent en indiquant que s'il y avait un programme de formation à inventer pour les animateurs, il faudrait y conjuguer communication et gestion, dialogue et droit de la franchise, art de la négociation et animation de réunion...

Ce métier passionnant qui permet de participer à la réussite de l'autre, de transmettre ce que l'on sait et d'être à la croisée des chemins est ainsi unanimement jugé difficile, riche de contraintes mais enthousiasmant et finalement, quand son rôle est bien compris par toutes les parties, très gratifiant.

□ CLOTURE DU COLLOQUE

Daniel Macé, président du conseil de surveillance de Rent a Car et animateur du groupe Animateurs et directeurs de réseaux de la FFF, conclura la journée.

Daniel Macé est heureux de conclure ce premier colloque et remercie tous les participants, rappelant que le travail au sein du groupe de travail « Animateurs et directeurs de réseaux » de la FFF, a commencé en juillet 2005.

Il lui semble qu'il est apparu à travers les débats de ce jour, combien la fonction d'animation était essentielle à la réussite de la franchise, un « pivot » pour l'ambiance du réseau, l'expertise et le respect des règles, comme un bon médecin de campagne, toujours sur la route prêt à développer, recruter, accompagner, dynamiser, encourager, contrôler, motiver, intégrer, écouter, orienter, manager, surveiller, démontrer, anticiper, former, entraîner, proposer, imposer, regarder, communiquer, sanctionner, aimer et parfois quitter....

« Merci aux animateurs, vous êtes l'âme de la franchise ! »

Il remercie également toute l'équipe de la FFF pour la réussite de cette journée.

Francis Lacroix-Dubarry rappelle une nouvelle fois à tous que la Fédération Française de la Franchise est aussi leur maison et qu'ils y sont toujours les bienvenus.