

FRANCHISE SECRETS DE MANAGERS

# Pourquoi ces franchises cartonnent ?

Franck Provost, Boîte à Pizza, Point Chaud, qui se cache derrière le succès de ces noms ? Le créateur, mais aussi son directeur de réseau. Homme de l'ombre, il est souvent le développeur clé qui permet à une franchise d'atteindre sa taille critique. Quelles sont les méthodes de ces véritables techniciens de la franchise qui ouvrent parfois 100 points de vente en trois ans !

**P**our une fois, c'est justifié, nous pouvons pousser un cocorico !», s'exclame Olivier Gast, avocat président-fondateur du CEDRE (Club européen des directeurs de réseau). La franchise française peut se glorifier d'être performante. «Il y a 20 ans, personne n'y croyait, rappelle Olivier Gast, aujourd'hui nos

voisins européens viennent prendre exemple sur nous». En 2002, on comptait 719 franchises pour plus de 33000 franchisés. Le secteur représente 33 milliards d'euros. Mais on oublie souvent à qui l'on doit ce succès. Derrière la stature des concepts se dissimule un homme plus discret. Caché des feux de la rampe, sa renommée finit parfois par égaler celle

d'une star internationale. Il s'agit du directeur de réseau. À l'assaut des premières lignes de l'aube, en chemin sur toutes les routes de France, les directeurs de réseau sont des hommes de terrain. «On est pas des vendeurs, on est des partenaires», insiste Daniel Macé, directeur de Rent à Car et développeur de ses quelques 300 agences. Toujours sur les routes entre deux points de vente, il prend le temps de nous répondre de son portable. «Il n'y a pas de bon franchiseur sans de bons franchisés», continue-t-il.

Et c'est le travail du directeur de réseau d'être sur tous les fronts, de mener les équipes, et par-dessus tout de convaincre par son enthousiasme. «Il faut amener des services, il faut animer le réseau, renchérit Jean Lavaupot, directeur de ERA Immobilier, dans la vie d'un réseau, il y a aussi des départs et il faut que la balance reste positive». Il n'y a pas de secret, ce sont la présence, la disponibilité et le contact du directeur avec ses franchisés qui font la différence. Ou pas. «Au début un développement rapide est nécessaire, confirme

Olivier Gast, sinon ça patine, la franchise peine à avancer d'un réseau, le contact avec les gens», déclare Édouard Falguères, directeur de réseau de Physiomin. Il compte ouvrir près de 100 salons à l'étranger en 2004. Qualités humaines et techniques ce sont les

## Secrets de leaders

«Il faut aimer ce que l'on fait, son réseau, le contact avec les gens», déclare Édouard Falguères, directeur de réseau de Physiomin. Il compte ouvrir près de 100 salons à l'étranger en 2004. Qualités humaines et techniques ce sont les

maîtres mots «Il faut croire dans le concept que l'on vend et entraîner les franchisés», conseille Marc Aublet, l'homme de la réussite de Franck Provost. Un réseau qui devrait encore doubler d'ici trois ans pour atteindre 800 salons. «Le directeur de réseau, c'est l'artisan de l'ombre, confidentiel, celui qui fait la promotion d'une marque, d'un nom qui n'est pas le sien». Un rôle ingrat ? Pas pour ces développeurs forcés. Ils ont la satisfaction de ne jamais arriver au bout de leur travail. Le réseau, de national, s'envole un

jour vers l'export. Ils sont les hommes clés, au côté du créateur du concept, qui sont de toutes les décisions. Au terme d'un tel parcours, ils font partie de la structure. Ont-ils des clés de réussite ? «Le recrutement du staff, répond Marc Seroussi de Body One, meilleur développeur de l'année. Il faut avoir des lieutenants efficaces et des franchisés qui soient de vrais chefs d'entreprise». «La passion et la vision» déclare Frantz Lallement, le directeur bicephale de La Boîte à Pizza et plus récemment d'Épil Center élu

cette année meilleur directeur de réseau. Savoir s'entourer, savoir donner des objectifs motivants, ce sont les qualités de vrais managers. Mais plus que cela, «ce sont des leaders charismatiques, livre Olivier Gast, et des vrais techniciens. Il leur faut de l'enthousiasme, une parfaite connaissance de la géographie des emplacements, l'expérience la franchise et une bonne culture financière». Tout cela ajouté au fait qu'ils doivent être capables de miracles, on comprend que les bons directeurs de réseaux soient des oiseaux rares.

## Les seniors inspirent

Au fil du temps, ces directeurs ont su se retrouver pour partager leur savoir-faire au sein du CEDRE, Club d'affaires des directeurs de réseau, véritable temple d'échange et de transmission d'expérience. Il a su depuis dix ans fédérer près d'une centaine d'entre eux et répondre à ce besoin de talents. «C'était un nouveau métier, explique Olivier

Gast, l'idée du CEDRE était de permettre la professionnalisation de la franchise. Et aujourd'hui, nous aidons les réseaux à trouver leur directeur. Nous recevons 10 demandes par mois en moyenne, et nous en satisfaisons la moitié». Les jeunes directeurs écoutent leurs aînés, ce qui permet d'apporter des réponses terrain. «Le but est de donner aux développeurs une information efficace

pour gérer leurs problèmes». Avant tout pour les aider à prendre du recul dans leur relation avec les franchisés. Car il faut user de bien de diplomatie et de psychologie. Un franchise est un client qu'il faut satisfaire, mais aussi un partenaire avec des devoirs. «Il faut les responsabiliser, mettre la balle dans leur camp. Ils considèrent que vous êtes responsable de tout, s'amuse

Frantz Lallement, c'est rarement de leur faute si ça ne marche pas». Chacun sa méthode. «Faire preuve de réactivité, de transparence», insiste Caroline Morzot, responsable développement de Point Chaud. «Et de franchise !», ajoute sa sœur Élodie, responsable Marketing ventes. Une chose est sûre, le monde des directeurs de réseau est riche de caractère. ■

JEAN DAUDECAS