

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 heures 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 a 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

CAROLINE ET ÉLODIE MORIZOT > DÉVELOPPEMENT ET MARKETING-VENTES DE POINT CHAUD

## “Nous apportons un second souffle”

Quels sont vos objectifs pour Point Chaud ?

Le réseau est bien posé. Notre volonté en arrivant dans le réseau était de donner un second souffle. Nous avons une nouvelle charte, une nouvelle décoration, une nouvelle architecture. Tout cela afin de développer l'enseigne ! Nous avons également mis en place de nouveaux projets afin d'apporter plus de convivialité et de fidéliser

nos clients finaux. Des menus équilibrés fondés sur des études validées par un institut pour l'été 2004, des colloques nationaux pour rassembler tous le réseau, des formations techniques, on a envie d'avancer !

À quelles difficultés devez-vous faire face ?

Au début, les gens vous testent. Il nous a fallu faire nos preuves. Mais nous connaissons le produit, et

c'est ce que les franchisés attendent. Qu'on les écoute, qu'on les comprenne, et qu'on veuille développer leur magasin et leur chiffre. Nous avons su bâtir une relation de convivialité avec les franchisés. Nous les contactons au moins une fois par semaine, Élodie pour les animations commerciales, moi pour l'aspect conseil et informa-

tions juridiques. Toutes les deux, on ne se repose pas sur nos lauriers. Nous avons la volonté d'entreprendre !

Comment managez-vous le réseau ?

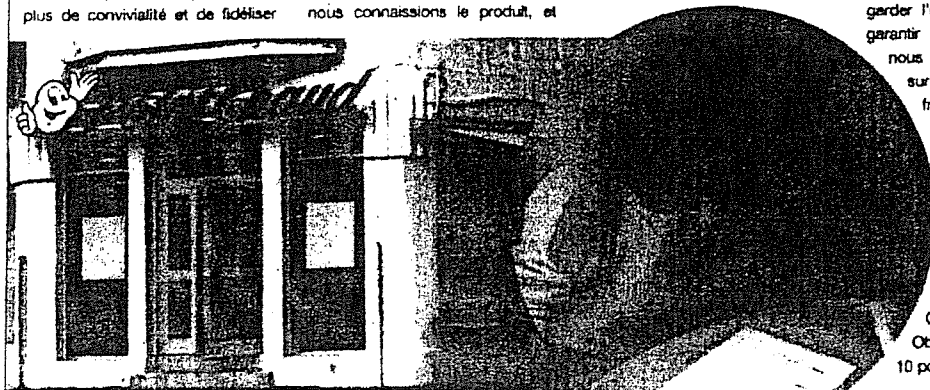
Il manquait de rigueur et de discipline suite au développement de ces dernières années. C'est pourquoi nous centralisons plus de choses en interne. Nous voulons garder l'esprit familial mais aussi garantir plus de qualité. Ce que nous souhaitons, c'est évoluer sur le long terme avec nos franchisés, le tout dans un esprit d'équipe, où chacun participe à la vie du réseau. En contrôlant notre croissance, nous comptons ouvrir 10 magasins par an.

POINT CHAUD

100 points de vente.

CA 2003 : 25,83 M€.

Objectif : ouverture de 10 points de vente par an.



## “Il suffit de deux chefs de file, et les autres suivent”



### Pourquoi passe-t-on de la restauration à la beauté ?

Je reviens à mes premiers amours. De plus, le management de réseau est indépendant du produit. Les valeurs de passion et de créativité nécessaires ne sont pas l'apanage d'une profession. Le principal, c'est d'avoir une vision et d'identifier le point important. Or pour La Boîte à Pizza et Épil Center, il s'agit de la même problématique de gestion des rushes. Pour les livraisons de pizza qui représentent 65% du chiffre d'affaires, c'est entre 19h30 et 21h30 ; pour Épil Center les visites sont sans rendez-vous, il faut donc être

capable de gérer l'afflux de clientèle entre 12h et 14h et le soir entre 17h et 21h. Chaque client qui attend est un client perdu.

Comment définiriez-vous votre stratégie ?

Créer la différence ! La Boîte à Pizza est un concept fort de rentabilité, où le goût de nos recettes originales est notre axe de différenciation client. C'est ce qui fait notre notoriété. Épil Center table sur une vision : des centres de beauté et de bien-être, avec plus d'activités automatiques, payables à la presta-

tion, au sein d'une ambiance suscitée par un environnement lumineux et olfactif qui deviendra notre carte de visite. Pour l'instant j'ouvre plus de 30 magasins par an, nous en aurons plus de 100 fin 2004. Je pense atteindre l'objectif de 500 magasins en 2008, avec une rentabilité brute élevée, de 20 à 25%, 5% de mieux que pour La Boîte à Pizza. Quel est selon vous le point clé du développement ?

Une rentabilité rapide. Il faut se mettre à la place du commerçant. Ce qu'il recherche avant tout, c'est amortir son investissement. Une franchise Boîte à Pizza est rentable dès le premier

mois, c'est un point très fort pour convaincre. Ensuite le second élément clé, c'est le concept. Plus l'idée est forte, plus la notoriété de la franchise est importante. Pour finir, les relations franchisé-franchiseur doivent être équilibrées. À nous de créer la demande dans les magasins, à eux de suivre notre exemple pour avoir la capacité d'accueil suffisante.

### LA BOÎTE À PIZZA

93 points de vente.

CA 2003 : 24 M€.

### ÉPIL CENTER

110 points de vente.

CA 2003 : 8,5 millions d'euros.

CA prévisionnel 2004 : 14 M€.

Olivier Gast, sinon ça patine, la franchise peine à avancer, d'où l'importance cruciale des développeurs». Daniel Macé a ouvert près de 1000 points de vente au cours de sa carrière et il sait qu'ils se gagnent sur les routes.

### 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, confie-t-il, 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 bicéphale 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.

# Ces managers qu'on s'arrache...



MARC AUBLET > FRANCK PROVOST

## “Quand on signe un contrat, l'histoire commence”

«Lorsqu'un réseau grandit, il perd en convivialité mais gagne en puissance. Il faut alors jouer entre diplomatie et autorité avec les franchises. Franck Provost est le premier de nos franchisés, il donne l'exemple. Quant au directeur de réseau, s'il est l'artisan de l'ombre, son rôle est de transmettre la force de conviction essentielle à la marque.»

Points de vente 2003 : 420      Création : 1995      Ouvertures annuelles : 80  
Objectif : 800 salons Franck Provost en 2006 et 150 salons Fabio Salsa.



DANIEL MACÉ > RENT A CAR

## “Le directeur de réseau est le gardien des tables de la loi”

«Le point critique, c'est le concept. On vient dans une chaîne pour le concept alors il doit rester tel quel. Ensuite, il faut faire participer les gens aux idées et à la stratégie. C'est pourquoi je recherche des entrepreneurs. Le recrutement est un point capital.»

Points de vente 2003 : 286      Création : 1997      Ouvertures annuelles : 40  
Objectif : 350 points de vente en 2005 + 250 points relais.



JEAN LAVAUPOT > ERA IMMOBILIER

## “Lorsqu'on crée la confiance, le plus dur est fait”

«Il faut emporter l'adhésion de tout le réseau. Au début, le démarrage est dur, puis progressivement on amorce la pompe. L'important, c'est l'implication du directeur dans son réseau. Je connais jusqu'aux noms des employés de mes franchisés.»

Points de vente 2003 : 260      Création : 1993      Ouvertures annuelles : 45  
Objectif : 500 agences en 2008.



ÉDOUARD FALGUIÈRES > PHYSIOMINS

## “Nos partenaires développent la franchise dans le monde entier”

«La force de notre concept, c'est qu'il est très adaptable. À l'export, il n'y a pas de limites. Cela implique aussi des risques plus grands, pour nous et pour le développeur. Les négociations sont longues, mais au final, les contrats sont de 10 à 20 ans.»

Points de vente 2003 : 150      Création : 1997      Ouvertures annuelles : 25  
Objectif : 300 points de vente France en 2006 et 200 à l'export dès 2004.



MARC SEROUSSI > BODY ONE

## “Jusqu'à 200 magasins, nous sommes comme sur une autoroute...”

«Nous sommes débordés de demandes ! Notre notoriété est très importante, comparée à notre jeunesse. Nos objectifs : ouvrir notre capital en 2004 pour financer notre développement, et établir une base de données clients pour lancer des opérations marketing.»

Points de vente 2003 : 81      Création : 1998      Ouvertures annuelles : 35  
Objectif : 200 magasins en 2005.

**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 franchisé 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 Morizot, 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