



★ Université
européenne de la franchise
2, avenue de Lattre de Tassigny
68000 Colmar-Wintzenheim
Tél. 16 (89) 27.06.91

Un management synergétique pour la franchise

Le fantastique essor de la franchise en Europe de ces dernières années tire ses sources de l'intégration des problèmes de distribution dans la stratégie générale de développement de l'entreprise. Cet angle de vue nouveau se prête fort bien à des méthodes d'organisation nouvelles. En effet, la franchise dans sa recherche systématique de

synergie (en marketing, en finance, en économies d'échelle) est parfaitement prédisposée à devenir le laboratoire d'une méthode de gestion qui pourrait pallier certaines carences de la gestion traditionnelle dont les effets sont souvent amplifiés dans les réseaux de franchise : il s'agit du Management synergétique que l'Université européenne de la

franchise a choisi de développer au travers de ses programmes afin de proposer aux franchiseurs actuels ou futurs une approche de l'organisation de leur réseau et de leur système de communication fondé sur la complémentarité des équipes et de la mise en place de conditions de fonctionnement en synergie.

Le Management synergétique se présente donc comme une véritable philosophie de vie et de fonctionnement de l'entreprise. Son principe fondamental est que la bonne gestion n'est jamais le fait de tel ou tel individu isolé, mais de la réunion harmonieuse de différentes qualités présentes chez les membres d'une équipe de managers. Par essence, le management devient synergétique dès lors qu'il existe plusieurs individus qui, travaillant conjointement, produisent de meilleurs résultats que s'ils travaillent séparément. Les qualités que l'on recherche dans une équipe de management synergétique sont naturellement issues des quatre rôles essentiels du management :

- Produire (P) c'est-à-dire s'assurer que l'organisation parvienne aux résultats qui sont sa raison d'être. Pour un franchiseur, cela se traduit par l'accroissement des ventes des franchisés, l'extension du réseau...

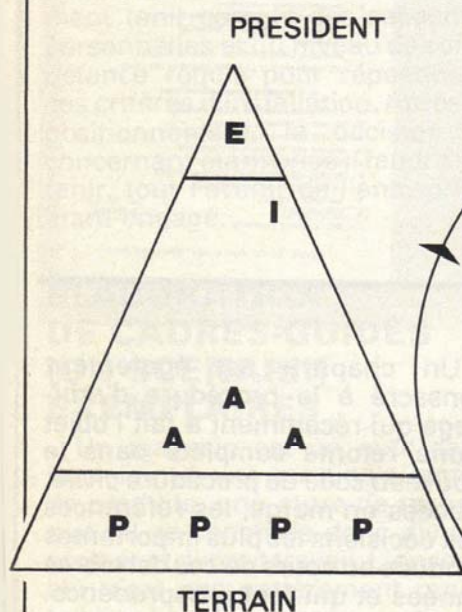
- Administrer (A), c'est-à-dire mettre en œuvre un système d'organisation et de contrôle nécessaire à la production de résultats. Ce sont le manuel opératoire du franchiseur et l'organisation de l'assistance aux franchisés qui illustrent le mieux cette notion.

- Entreprendre (E), c'est-à-dire prédisposer l'organisation à évoluer et à s'adapter en fonction de l'apparition de nouvelles possibilités ou difficultés. Ainsi, le package de franchise n'est jamais un concept statique et son évolution doit être gérée de façon courante.

- Intégrer (I), c'est-à-dire préparer l'organisation à la mort de ses animateurs de façon à ce que ceux-ci ne soient jamais individuellement indispensables à son épanouissement. L'homme opérationnel ou homme-franchise n'apparaît plus ici comme un individu isolé, mais comme un symbole de gestion.

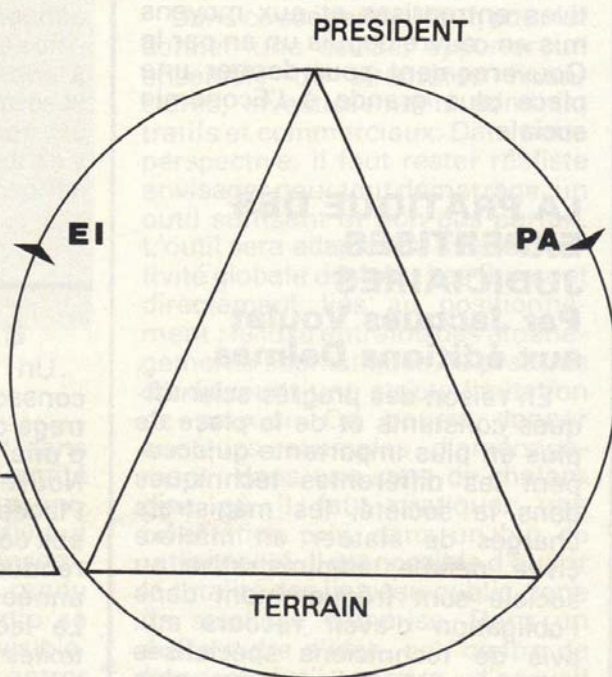
Ces quatre rôles nécessaires et suffisants à l'émergence du bon management doivent être assumés par des managers naturels.

FIGURE 1



STRUCTURE
TRADITIONNELLE (PA)

FIGURE 2



STRUCTURE SYNERGETIQUE (EI)

ment prédisposés pour un ou deux d'entre eux. Les capacités de réussite (ou d'échec) d'un individu vis-à-vis de chacun de ces quatre rôles du management forment ce que l'on appelle son style de management.

Notons que tout individu possède une ou plusieurs dominantes symbolisées par P, A, E ou I. Ses faiblesses sont, elles, représentées par les symboles p, a, e ou i. Par exemple, un bon vendeur s'identifie souvent à P a e i, un comptable à P A e i, et un ingénieur à P a E i. Malheureusement, le Super manager, symbolisé par P A E I est un être de légende qui pour nous restera un concept. Il possède bien toutes les qualités requises pour l'existence d'une synergie de management, mais celles-ci sont souvent conflictuelles et ne peuvent jamais cohabiter de façon aussi parfaite chez un être unique. De cette constatation provient la nécessité de créer des équipes synergétiques formées d'individus complémentaires qui dans leur ensemble réunissent les styles P, A, E, I.

Le danger serait ici d'assimiler une équipe synergétique à un comité chargé de discuter de ce que "d'autres" devraient faire. Une équipe synergétique est au contraire ainsi constituée, qu'elle puisse prendre des décisions et agir. Pour ce faire, elle doit disposer de trois outils indispensables : autorité, pouvoir et influence.

- L'autorité, n'est autre que "le droit légal" à prendre une décision : le directeur d'un réseau de franchise a autorité pour demander à un assistant de venir en aide à tel ou tel franchisé.

- Le pouvoir, selon notre définition, est l'ascendance qu'exerce toute personne dont on a besoin.

- L'influence, c'est mener quelqu'un à exécuter une tâche ou une mission, ou encore à prendre une décision, sans l'usage de l'autorité ou du pouvoir. L'influence est généralement l'outil de gestion de prédilection de ceux qui ont l'expertise technique, c'est-à-dire le know-how. Un franchiseur use toujours d'influence dans ses relations avec les franchisés.

Il est bien clair que l'équipe synergétique chargée du développement et de l'animation d'un réseau de franchise ne peut sainement exercer ses talents que si elle possède suffisamment d'autorité (conférée par la direction de l'entreprise), de pouvoir et d'in-

fluence pour mener à bien chaque mission spécifique. L'équipe synergétique que nous avons décrite, haute en qualité selon les critères P, A, E, I et possédant autorité, pouvoir et influence doit s'inscrire dans une organisation spécialement configurée pour permettre la synergie.

Or, les schémas classiques d'organisations sont structurés de façon pyramidale et fortement hiérarchique (figure 1). Les rôles de management y sont distribués de façon à mesurer et à contrôler plutôt qu'à motiver. Ces structures sont à forte dominante (PA), la mission de Produire étant souvent la seule déléguée à un franchisé.

Les désavantages d'une telle organisation sont nombreux :

- Tout d'abord, la structure classique est rigide, trop bien programmée. L'adaptation à des conditions nouvelles se fait mal.

- La communication ne circule que du haut vers le bas (circuits officiels) ou horizontalement. Les remontées d'information se font rarement, souvent en période de crise grave. Trop de bonnes idées sont mises au panier.

- Les fonctions Entreprendre et Intégrer sont monopolisées au sommet de la hiérarchie. Les gens proches du terrain, les franchisés par exemple, n'accumulent que des expériences de production et ne participent que symboliquement au développement de la chaîne dont ils sont les moteurs.

Le management traditionnel manque de profondeur : le E et le I (Entreprendre et Intégrer) ne descendent pas assez loin. Les symptômes des carences de la structure traditionnelle sont nombreux, mais l'un des plus significatifs est la tendance au recours à des consultants extérieurs auxquels on achète du E et du I pour compenser celui que l'on n'a pas su susciter à la base ou au milieu de la pyramide : ils interviennent pour expliquer les problèmes à ceux qui peuvent les résoudre.

Le management synergétique consiste à superposer à la structure classique, une voie de communication hors hiérarchie destinée à faire remonter les fonctions E et I (Entreprendre et Intégrer) de la base au sommet (figure 2). Pour illustrer l'avantage de cette adjonction structurelle symbolisée par (E I), nous pouvons comparer l'entreprise à un cerveau humain. Un cerveau a deux côtés, droit et gauche. Un côté est

émotionnel et créatif, l'autre est rationnel et réfléchi. Faire fonctionner un réseau de franchise selon le mode classique, symbolisé par (P A) revient à n'utiliser qu'une moitié de cerveau, le côté rationnel et réfléchi.

Les avantages de la superposition d'une structure (E I) à la structure classique (P A) sont d'autant plus importants en matière de franchise que le droit à l'erreur n'existe pas et que la croissance est très rapide. Ces avantages sont :

- La remontée d'idées (E) d'observateurs et d'acteurs de confiance présents en permanence sur le terrain : les franchisés.

- des interactions possibles hors des circuits "officiels" de communication (I). L'information est aussi diffusée de façon à inciter une meilleure motivation d'ensemble.

- La légèreté de cette structure additionnelle qui ne consiste souvent qu'à détacher un responsable au style EI assez marqué et disposant de toute autorité, pouvoir et influence nécessaires au succès de sa tâche.

En conclusion, la gestion d'un réseau de franchise ne peut atteindre son plein potentiel de synergie que moyennant de profondes réformes structurelles par rapport à une organisation classique qui doit tenir compte des limites humaines (le fameux homme-franchise doit se fondre dans une équipe équilibrée) et de la nécessité de produire, administrer, entreprendre et intégrer de façon harmonieuse et à tous les niveaux fonctionnels. L'enseignement en management de l'UEF inclus dans ses programmes l'apprentissage de la création des structures appropriées au management synergétique d'un réseau de franchise. Dans ces structures sont intégrées les fonctions plus spécifiques de mise en place du package d'animation de réseau, de mode de communication à l'intérieur de celui-ci et de l'assistance et du contrôle de la réussite des franchisés.



Gilles MACHÉREY
Ingénieur
Supelec - MBA
à Ucla
P-DG
de Copy 2000
Vice président
de l'Université
européenne
de la franchise