PYRAMIDE DES ÂGES DES FRANCHISÉS : UN OUTIL AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE VOTRE RÉSEAU

Longtemps l'apanage des groupes intégrés, la gestion prévisionnelle des ressources humaines peut se transposer avec profit au monde des réseaux de franchise. Bien qu'il ne s'agisse pas en l'espèce de management mais de relation à des partenaires affiliés, l'âge de ces derniers - tout comme leur ancienneté dans le réseau - sont des données critiques : si elles sont bien prises en compte, elles peuvent constituer un véritable levier concurrentiel.

Quel profil les candidats potentiels doivent-ils avoir pour exploiter mon concept et développer au mieux ma marque ? Dans la réponse à cette éternelle question, l'âge des franchisés est un paramètre à prendre en compte, qu'il s'agisse d'un contexte de recrutement, de préparation de succession ou d'accompagnement à la reprise d'unité.

PYRAMIDE ET POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Si certains concepts s'appuient par nature sur des candidats jeunes, pour d'autres l'âge n'est pas un critère. Le franchiseur est alors bien inspiré d'assurer une mixité permanente de sa population.

Dans sa politique de recrutement, la tête de réseau peut raisonner par tranches d'âge (de 5 à 10 ans). Lorsque la densité du réseau le permet (supérieure à 100 unités), elle peut même décliner ce raisonnement par région géographique afin de disposer d'outils d'analyse encore plus pertinents.

Bien entendu, elle se dote alors des messages d'attraction et des canaux de sourcing les plus en phase avec les profils ciblés, par exemple les réseaux sociaux pour les plus jeunes (LinkedIn en tête).

PYRAMIDE ET CONDITIONS DE RENOUVELLEMENT

Au-delà de l'âge biologique du franchisé, il y a son ancienneté au sein du réseau. Après un ou deux « mandats » en effet, l'expérience montre que la relation peut se tendre voire verser dans le contentieux : la motivation s'émousse, le franchiseur peut vouloir remplacer un « gêneur », apporter du sang neuf du fait de l'évolution même de son concept (digitalisation, etc...)

Avec l'absence de droit au renouvellement du contrat de franchise, le franchiseur dispose d'un outil précieux. Il peut alors recruter quelqu'un correspondant davantage à sa stratégie et mixer son réseau entre « primo-accédants » et « anciens ».

VERTUS DE LA MIXITÉ GÉNÉRATIONNELLE DANS LA PYRAMIDE DES ÂGES

En complément du critère géographique, la mixité permet de varier continuellement les conditions de test d'un concept.

La mixité génère en outre des échanges plus riches au sein des organes de représentation, des commissions et des réunions régionales de franchisés. Avoir des franchisés disposant chacun de réflexes managériaux et d'un regard de consommation différents, permet d'intégrer un maximum d'idées et de pistes d'enrichissement du concept. Les anciens peuvent également transmettre aux plus jeunes, favorisant ainsi la « fertilisation croisée ».

La mixité relativise d'ailleurs les usages et rend le concept plus « générique », donc appropriable par une base de franchisés plus large.

Enfin, l'intégration de la mixité dans la pyramide des âges du réseau rend ce dernier à la fois plus réactif, adaptable et pérenne.

En résumé, la gestion volontariste de sa pyramide des âges permet au franchiseur d'enclencher un cercle vertueux. Une politique de recrutement judicieuse, combinée à une politique attentive de renouvellement a pour effet de favoriser les échanges au sein du réseau, de générer un surcroît de consistance au concept, et donc de valoriser davantage sa marque.

L'idéal consiste même à intégrer ces paramètres et bonnes pratiques dès la conception même d'un futur réseau, pour ne pas avoir à gérer par la suite trop de déséquilibres.

ISABELLE CHAUVE
L'auteur

Expert-comptable et Commissaire aux Comptes diplômée, Isabelle Chauve est Senior Manager au sein du bureau Mazars Bordeaux.

Responsable régionale de l'activité Commerce Organisé de Mazars, elle accompagne une clientèle d'enseignes et d'affiliés de secteurs variés (Automobile, Parfumerie, Services aux entreprises, restauration spécialisée...), et développe un intérêt prononcé pour les problématiques de ressources humaines dans les réseaux.