L'ANIMATION DE RESEAU DANS LA FRANCHISE : DES METIERS STRUCTURES PAR DES TENSIONS ET DES PARADOXES ET DES EQUILIBRES A TROUVER

Rozenn Perrigot
University of Rennes, Graduate School of Management
Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211
11 rue Jean Macé – CS 70803
35708 Rennes Cedex 7
France
Email: rozenn.perrigot@univ-rennes.fr

Evelien P.M. Croonen
Faculty of Economics and Business
University of Groningen
PO Box 800
9700 AV Groningen
The Netherlands
Phone: 0031 6 16946940
Email: e.p.m.croonen@rug.nl

Eszter Gedeon
University of South Brittany
IUT de Vannes - Département TC
Economics and Management Laboratory of Western Brittany (LEGO)
8 rue Montaigne – BP 561
56017 Vannes
France
Email: eszter.gedeon@univ-ubs.fr

Hamid Mazloomi
Strategy and Innovation Department
Rennes School of Business
2, Rue Robert d'Arbrissel -CS 76522
35065 Rennes Cedex
France
Email: hamid.mazloomi@rennes-sb.com

Résumé

Nous nous intéressons à la question suivante : Comment la théorie des rôles peut-elle contribuer à une meilleure compréhension du métier d'animateur réseau dans le contexte de la franchise ? Nous analysons les rôles endossés par les animateurs réseau, les challenges et les « facilitateurs » associés à l'accomplissement de ces rôles ainsi que les *outcomes* liés à un accomplissement efficace de ces rôles. Les résultats de l'étude empirique basée sur une approche qualitative avec 27 entretiens réalisés auprès d'animateurs réseau mettent en exergue un métier structuré par des tensions, des paradoxes et des équilibres à trouver entre des attentes multiples.

Mots-clés

Franchise, animateur réseau, rôles, théorie des rôles

WHAT ABOUT THE ROLE(S) OF ON-FIELD CONSULTANTS IN FRANCHISING?

Abstract

We are interested in the following question: How can role theory contribute to a better understanding of the job of on-field consultant in the context of franchising? We analyze the roles assumed by on-field consultants, the challenges and "facilitators" associated with fulfilling these roles, as well as the outcomes linked to the effective fulfillment of these roles. The findings of the empirical study, based on a qualitative approach involving 27 interviews with on-field consultants, highlight a job shaped by tensions, paradoxes, and the need to strike a balance among multiple expectations.

Keywords

Franchising, on-field consultant, roles, role theory

Résumé managérial

Nous nous intéressons la question suivante : Comment la théorie des rôles peut-elle contribuer à une meilleure compréhension du métier d'animateur réseau dans le contexte de la franchise ? Grâce à une approche qualitative basée sur 27 entretiens réalisés auprès d'animateurs réseau aux profils variés, il s'agit d'analyser les rôles endossés par les animateurs réseau (1), les challenges (2) et les « facilitateurs » (3) associés à l'accomplissement de ces rôles ainsi que les *outcomes* (4) liés à un accomplissement efficace de ces rôles.

(1) Les résultats mettent en évidence une absence de consensus autour du rôle d'animateur. Les animateurs font référence à de nombreuses métaphores (ex. boussole, chef d'orchestre, couteau suisse, mouton à cinq pattes), ce qui témoigne d'une certaine complexité dans la manière de se représenter leur activité. L'analyse révèle également une accumulation des rôles que les animateurs doivent endosser simultanément : un rôle de mentor consistant à accompagner les franchisés dans l'amélioration de la performance de leurs points de vente ; un rôle de gardien visant à faire respecter les standards et à protéger le concept du franchiseur ; un rôle de médiateur permettant de faire le lien entre le franchiseur et les franchisés ; et enfin un rôle de « garde du corps » davantage orienté vers l'amélioration du bien-être des franchisés.

(2) Des conflits de rôles sont identifiés en lien avec la dualité des rôles : contrôleur des franchisés vs. coach des franchisés ; représentants du franchiseur auprès des franchisés vs. représentants des franchisés auprès du franchiseur et du personnel de la tête de réseau. L'ambiguïté de rôles constitue un autre aspect important ; elle varie selon la perspective adoptée (franchiseur vs. franchisé), le nombre de franchisés dans la zone géographique, les besoins spécifiques des franchisés. Cette ambiguïté est renforcée par l'absence de relation hiérarchique directe entre l'animateur et les franchisés. Ces conflits et ambiguïtés donnent lieu à des tensions de rôles, qui se traduisent par différentes formes de stress. Celui-ci est lié aux caractères polyvalent et aussi itinérant du métier, à la nature souvent solitaire de l'activité, ainsi qu'à la difficulté de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans cette perspective, les tensions de rôles mises en évidence peuvent être interprétées comme l'expression de véritables paradoxes au cœur du métier d'animateur réseau. Ces paradoxes ne constituent pas des anomalies en soi, mais apparaissent au contraire comme inhérents à la fonction d'interface occupée par les animateurs réseau. Leurs activités reposent dès lors moins sur la résolution de ces contradictions que sur leur gestion au quotidien.

(3) L'analyse met en exergue un enrichissement des rôles. Il peut s'opérer de manière séquentielle, lorsque les animateurs ont acquis une expérience préalable sur le terrain, au sein des points de vente, ce qui leur permet de mieux maîtriser le concept et mieux accomplir leurs rôles d'animateur réseau par la suite. Il peut aussi se faire « en parallèle », à travers l'articulation entre les différents rôles exercés simultanément.

(4) Les *outcomes* liés à un accomplissement efficace de ces rôles concernent le développement de bonnes relations entre l'animateur et les franchisés, une satisfaction accrue des franchisés, une amélioration de leur performance, une plus grande implication des franchisés dans la vie du réseau, un renouvellement des contrats de franchise facilité et un développement davantage axé sur la multi-franchise.

Ces premiers résultats mettent en lumière un métier structuré par des tensions, des paradoxes et des équilibres à trouver entre des attentes multiples. Plutôt que de disparaître, ces tensions semblent constitutives du rôle d'animateur réseau et participent à sa complexité mais aussi à sa richesse. La capacité à gérer ces tensions apparaît dès lors comme un élément central de l'accomplissement du métier d'animateur réseau. Cette recherche offrira des implications pratiques pour les franchiseurs (comment mieux recruter, former, manager leurs animateurs réseau), les animateurs réseau (comment mieux accomplir leurs rôles) et les franchisés (comment mieux interagir avec leur animateur réseau).