

[GUIDE PRATIQUE]

# Construire son plan de développement



 smappen

Avec les témoignages de

**abithéa**  
services immobiliers

  
SUSHISHOP

**API**  
Auto Parts International

  
NATUR-HOUSE

# SOMMAIRE

**4** Le plan de développement, qu'est-ce que c'est ?

**6** Construire un plan de développement en agilité

Témoignage Groupe AMREST - Sushi Shop

**11** Les 4 étapes pour construire un plan de développement

**11** Analyser et tester, la phase d'initialisation

Témoignage Abithéa

**19** L'étude de zonification ou de reproductibilité du concept

Témoignage API et 123

**22** La priorisation du développement

Témoignage Natur House

**25** Une adaptation continue des étapes précédentes

## Pourquoi ce guide ?

Parce que le plan de développement est au cœur de la stratégie d'un réseau d'enseigne, pas de croissance du réseau sans plan de développement ! Il doit dicter les objectifs pour les années à venir.

Chez Smappen, nous discutons quotidiennement avec nos clients. Nous avons rapidement identifié le sujet du plan de développement comme un casse-tête. Concept mal défini et toujours flou, il est difficile de s'y retrouver lorsqu'il s'agit de construire ou revoir sa stratégie.

## Ce guide est destiné à tous ceux qui recherchent une stratégie gagnante.

Nous vous proposons donc aujourd'hui un guide, destiné aux jeunes ou aux moins jeunes franchises qui souhaitent s'améliorer et garder un cap fiable et atteignable pour l'avenir de leur enseigne.

Ce guide pratique est destiné à clarifier la définition du plan de développement et sa construction, étape par étape. Nous vous proposons pour cela une nouvelle manière d'aborder le projet : le fonctionnement en agilité. Un concept qui a tous ses atouts pour réussir un plan de développement.

# Le plan de développement, qu'est-ce que c'est ?

Le plan de développement est un des éléments majeurs de la stratégie de votre réseau de franchise. Il a pour but de vous donner des objectifs pour l'avenir et de mettre en place un dispositif de suivi de votre expansion.

## Que doit contenir le plan de développement ?



### Les critères de succès

Les critères de succès sont le ciment de la franchise. Ils sont les garants de la reproductibilité du concept sur le territoire. La première étape de la définition d'un plan de développement est de définir ces critères de succès à la fois sur le profil du candidat franchisé recherché et le secteur géographique. Ils peuvent être définis sur la base de sites pilotes.



### La cartographie des implantations

Sur la base de ces critères de succès, vous serez capable de définir les zones de chalandise correspondantes à ceux-ci. Le plan de développement apporte une vision claire de votre réseau actuel et des possibilités d'implantations futures sur un territoire donné. Dessinez votre propre carte d'implantations actuelles et futures !



### La définition des zones prioritaires

Vous avez 50 implantations potentielles sur votre carte ? Génial ! Mais par où commencer ?

Votre plan de développement vous aidera à prioriser votre développement sur la base d'indicateurs comme la gestion par régionalité, l'optimisation des coûts et de l'animation.



### La vitesse et l'objectif de développement

Fixez-vous un objectif de nombre d'ouvertures par an. En moyenne, les franchises ouvrent entre 5 et 15 nouveaux points de vente / an. À vous de choisir en fonction de votre stratégie et de la maturité de votre réseau. Cette vitesse de développement vous aidera à réaliser un planning.

# Les avantages d'un plan de développement

- ✓ Rationaliser le réseau et établir une priorisation du développement
- ✓ Assurer le succès des futures implantations
- ✓ Proposer un dossier gagnant pour les financements
- ✓ Séduire les candidats franchisés
- ✓ Savoir bien cibler et qualifier les candidats



## Les risques sans plan de développement



### Des difficultés managériales

Sans plan de développement, les recrutements et la définition des zones de chalandise ne sont pas clairement définis et peuvent mener à des zones non équivalentes, en terme de critères de succès ou de dimension. Cela peut mener à des déséquilibres de chiffres d'affaires et des conflits entre franchisés ou même entre franchiseur/franchisé.

### Le surdimensionnement

L'absence de définition des dimensions des zones et de l'analyse de leur potentiel peuvent mener à un surdimensionnement des zones. Elle peut mener à une sous-exploitation du territoire. Ce phénomène peut apparaître par exemple dans le cas d'une gestion des zones par département qui ne reflètent pas souvent la zone d'influence réelle de votre implantation.

### Les zones blanches

Les zones blanches sont des zones qui ne sont pas exploitées par votre enseigne. Elles peuvent être la conséquence directe de surdimensionnement de zones ou du recrutement à l'opportunité. Une zonification du territoire permet d'éviter ce risque.

### Des implantations non rentables

Une implantation qui se révèle défaillante est un risque à la fois pour la tête de réseau et le franchisé. Un plan de développement permet d'établir le potentiel et valider la zone en amont. Il permet ainsi de réduire le taux de défaillance et éviter une perte de temps et d'argent pour le franchiseur, tout en s'assurant d'une bonne notoriété pour la marque. Une fermeture de magasin peut en effet nuire à l'image de l'enseigne !

### La cannibalisation

L'effet de cannibalisation est issu d'une superposition entre deux zones de chalandises et qui peut provoquer une concurrence interne à votre réseau : les ventes se cannibalisent entre vos deux implantations.

5

# L'agilité. L'itération au cœur du succès

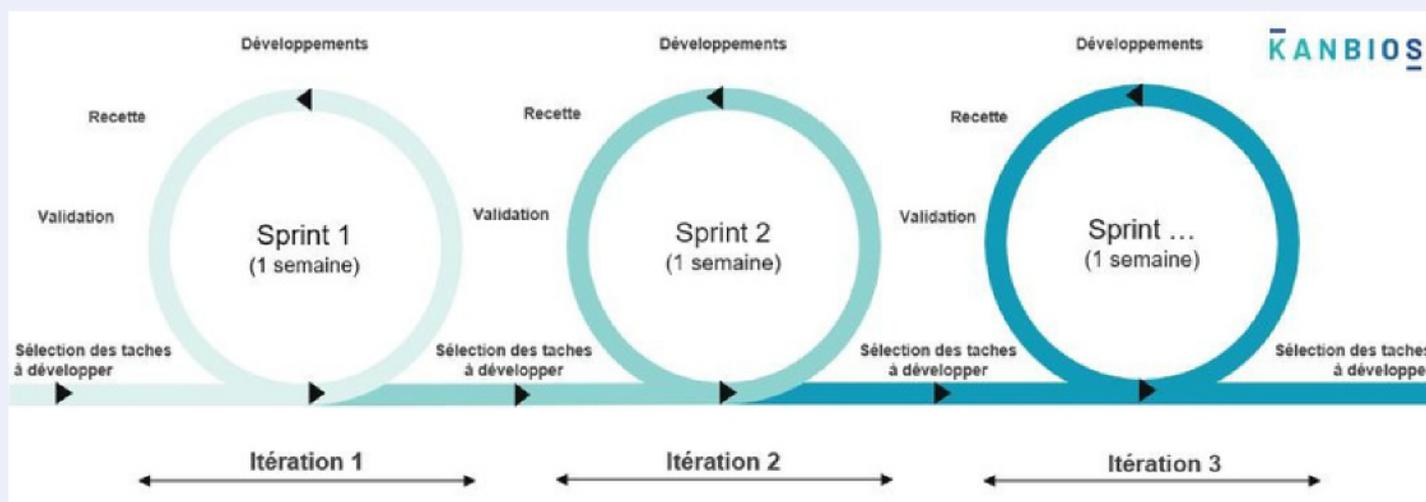
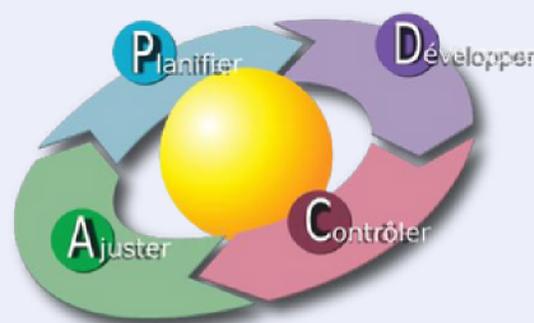
On nous parle souvent d'agilité. Souvent à tort pour parler digitalisation des outils. Parfois également pour démontrer une flexibilité des équipes. Pourtant l'agilité n'est ni digitalisation ni flexibilité des équipes. Enfin... Pas uniquement ça.

L'agilité est un concept né du secteur des développements de logiciels au début des années 2000.

Plusieurs développeurs se sont réunis pour rédiger le Manifeste Agile afin d'accélérer le temps de développement des logiciels et bénéficier de retours clients rapides dans un objectif d'amélioration et d'adaptation en continu.

Le manifeste est directement inspiré de la roue de Deming, résultat de travaux publiés en 1939 !

L'approche agile consiste à planifier, produire et analyser les résultats en un temps réduit, ce qu'on appelle un sprint. C'est l'itération continue. A chaque nouvelle boucle, un bilan est établi et permet de planifier les objectifs du prochain sprint. Ces sprints ont pour objectif de développer une fonctionnalité par étape pour, à terme, proposer un produit fini et déjà validé par ses utilisateurs.



Ce développement par la méthode agile est :



Flexible



Rapide



Efficace



Simplifié



Opérationnel

Cette nouvelle façon de penser a fortement influencé la gestion de projet dans tous les secteurs d'activités. Le lancement de franchise n'est pas une exception.

Voici **3 raisons de l'adopter en franchise** :

**1**

**Le marché évolue constamment** : besoins consommateurs, usages consommateurs, environnement concurrentiel

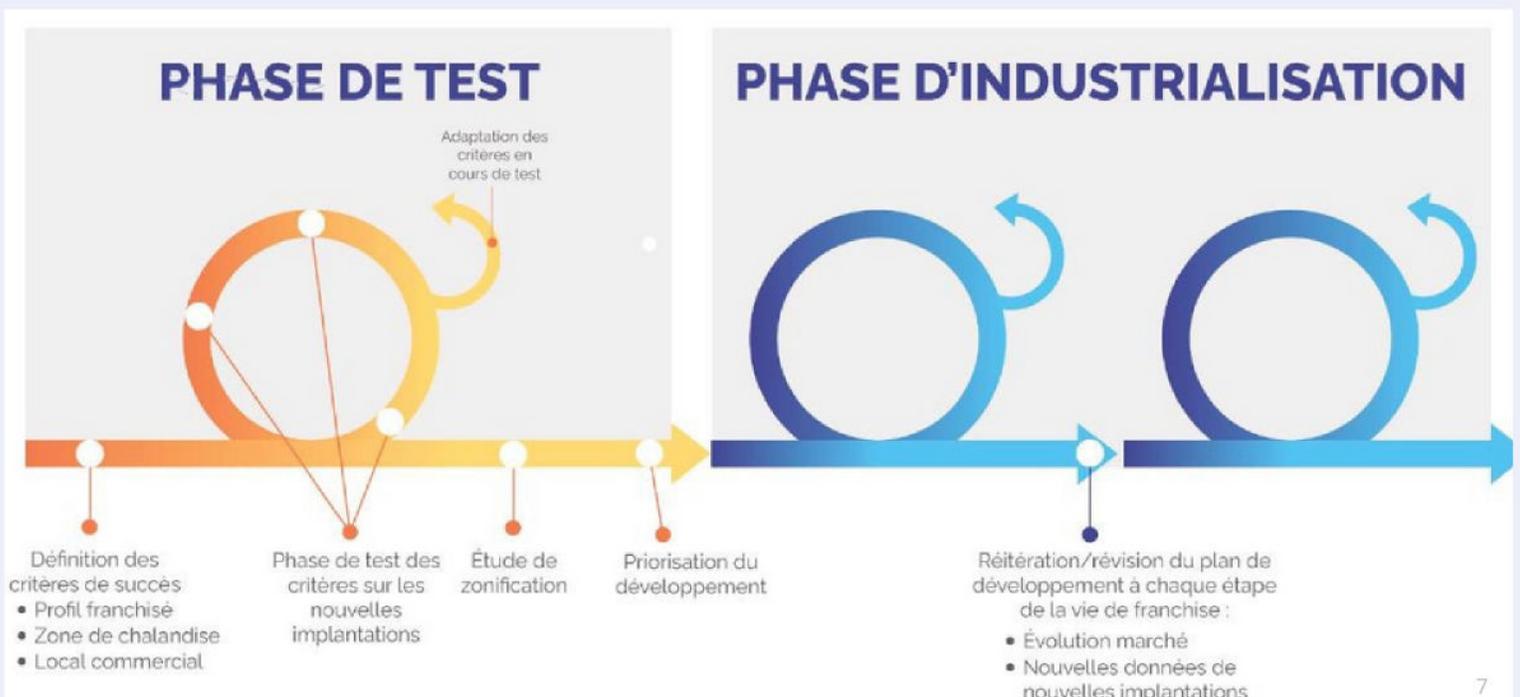
**2**

**Le concept doit s'adapter** : innovation, répondre aux besoins du marché

**3**

**Les critères de succès sont mouvants** : du concept, du franchisé, de la zone géographique

Nous vous proposons donc la construction d'un plan de développement en suivant la logique agile du TEST & LEARN (tester & apprendre).





SUSHISHOP

## Olivier Bazzani, Directeur de la Franchise Sushi Shop - Groupe AMREST



### Quelles sont vos missions au quotidien ?

Mes missions se résument en 3 grands axes :

- Expansion & développement :

Cet axe se déroule en amont de l'ouverture d'un nouveau point de vente. Il s'agit de trouver les candidats et les locaux. Pour cela nous utilisons des critères développés par le groupe AMREST : quels types de zones de chalandise nous recherchons, quels profils de candidats nous souhaitons recruter. Afin d'affiner cette recherche, il est également nécessaire d'aller sur le terrain. Nous accompagnons également les candidats lors du montage de leur business plan.

- Animation du réseau existant :

L'animation de réseau a plusieurs objectifs. Nous veillons au respect et à la compréhension du concept grâce à des audits. Nous proposons un accompagnement business des franchisés pour les aider à obtenir les meilleurs résultats de vente. Un accompagnement tant sur l'optimisation de la production que sur l'organisation par exemple mais aussi dans le développement de leur chiffre d'affaire. Enfin, nous avons un enjeu de communication : comment bien remonter les informations des franchisés ? Comment bien communiquer les actualités de la tête de réseau ? Pour cela, nous mettons en place des réunions mensuelles, ainsi que des conventions.

- Pilotage

Il s'agit de gérer le budget du service de la tête de réseau, de gérer les contrats avec les franchisés, les royalties et de bien communiquer avec le groupe AMREST.

### Quels sont vos challenges aujourd'hui ?

Impossible d'ignorer l'impact du contexte sanitaire. Aujourd'hui, je fais le constat que c'est une période favorable pour le recrutement de nouveaux franchisés. Je constate une augmentation des candidatures. Et avec cela, une plus grande volonté d'entrepreneuriat de la part des candidats. Ce sont souvent des personnes qui ont perdu leur travail précédent, qui murissait le projet d'entrepreneuriat depuis quelques temps et qui ont vu dans ce contexte l'opportunité de se lancer. Mais cependant, je note de plus en plus de prudence dans l'avancement des projets : le contexte nous laisse peu de visibilité

sur l'avenir. J'espère toutefois qu'à la sortie de cette crise, nous bénéficierons toujours de ce boom des candidatures tout en retrouvant une visibilité sur l'avenir et la disparition de la crainte de la part de nos candidats.

**« Le plan de développement doit être la première étape pour tout type de franchiseur »**

### Quel est l'intérêt d'avoir un plan de développement ?

Un plan de développement permet tout d'abord d'éviter un **maillage aléatoire** qui ne serait pas optimum suite à des recrutements opportunistes. Cela pourrait engendrer une **dispersion des ressources en animation**. De même, sans plan de développement, une **mauvaise rentabilité des points de vente** est à prévoir car ils seraient implantés sans cohérence.

Un plan de développement permet de **concentrer**

les forces et de créer de la synergie. En France, l'idée de la régionalité est très forte. On sait par exemple que pour Sushi Shop, les implantations dans les grandes villes ont tendance à rencontrer un succès plus rapide. Si nous souhaitons nous implanter dans de plus petites villes non couvertes jusque-là, il faudra être très vigilant lors du découpage de cette ville pour en assurer la couverture optimale. Il vaut mieux se concentrer sur les régions déjà connues, avec plusieurs implantations, afin de mutualiser les déplacements mais également de faire naître des synergies locales, entre franchisés.

C'est très important d'avoir cela en tête. C'est très difficile de modifier des zones existantes.

### **Selon vous, que doit contenir un plan de développement ?**

Pour moi, le plan de développement doit contenir 5 éléments importants :

- La modélisation du concept – ou les différentes modélisations. Par exemple chez Sushi Shop, nous avons des shops axés vers la vente à emporter et la livraison, des restaurants avec places assises ou des corners : ce sont différents formats qui ont des caractéristiques et des forces différentes. Il faut avoir une vision précise de ces différents concepts.
- Un cahier des charges qui reprend les critères d'une zone de chalandise, et également d'un local.
- Le profil des candidats recherchés : quel candidat pour quelle zone et quel concept ? Le profil ne sera pas le même entre Paris et Niort, entre un corner ou un restaurant.
- La stratégie de communication : nous planifions une stratégie afin d'attirer les nouveaux candidats mais également à inciter nos partenaires existants à se développer. Pour cela nous suivons plusieurs pistes de communication B2B comme la participation aux salons.
- Enfin, le zoning (ou la zonification) des territoires cibles : nous découpons ces zones par ville et au sein des villes lorsqu'elles sont suffisamment grandes.

### **Comment avez-vous défini les critères de reproductibilité ?**

Aujourd'hui nous avons un réseau existant suffisamment grand et varié qui nous permet de travailler

sur des projections. Notre historique permet de faire évoluer nos projections stratégiques autant sur le concept que sur la marque.

Aujourd'hui, nous nous basons principalement sur les P&L (Profit & Loss : totalité des revenus et des charges permettant d'établir la rentabilité financière d'une implantation). Mais nous souhaitons croiser ces données avec les données sociodémographiques et géographiques disponibles sur Smappen afin d'affiner cette stratégie. L'idéal c'est d'obtenir cette « formule magique » suffisamment précise, qui nous dira où s'implanter et avec quel potentiel de chiffre d'affaires.

### **Quand et comment avez-vous établi le plan de développement ?**

Le plan de développement est établi par les équipes AMREST. Nous avons la chance d'avoir un département dédié au Market Planning. Ce plan de développement reprend une vision globale du groupe ainsi que les spécificités de chaque marque. Dans le futur, j'aimerais également avoir une sensibilité plus locale, spécifique à la France.

Le plan de développement actuel est réalisé chaque année. Une mise à jour est faite grâce aux données des nouvelles ouvertures mais également en fonction de l'évolution du concept, et du marché en lui-même.

### **Un dernier mot ?**

Je pense que le plan de développement doit être la première étape pour tout type de franchiseur. Cependant, nombre de réseaux de franchise ont des difficultés à le faire, sous la pression d'aller vite, d'ouvrir vite. Le plan de développement est également quelque-chose de difficile à suivre, ça demande de la rigueur. Il doit être revu régulièrement pour rester pertinent.

## Quand et comment construire son plan de développement en agilité ?

Vous l'avez compris : l'agilité c'est d'abord tester puis analyser et apprendre, en itération. Puis lancer la phase d'industrialisation ou de croissance du concept grâce à des données fiables de performance, tout en gardant en tête l'itération perpétuelle du concept avec une remise en question et une adaptation continue.

Selon cette méthode, la réflexion et l'établissement du plan de développement peut donc intervenir à plusieurs moments de la vie d'une franchise :

**1. Au début** lors du lancement en franchise et après avoir analysé le concept, ses points forts et ses points faibles, ses avantages concurrentiels et après avoir validé la conformité du concept au modèle juridique de la franchise : transmissible, reproductible, attractif.

**2. Aux grandes étapes** du développement de la franchise : à partir de 10, 30, 50, 100 implantations ou selon un contexte externe particulier – il est nécessaire d'adapter régulièrement le plan de développement pour l'affiner et se baser sur des données fiables et concrètes tout en prenant en compte les contextes externes à votre franchise : économique, concurrence, évolution des besoins ou attentes de vos clients.

Vous avez désormais toutes les clés théoriques du plan de développement et de son fonctionnement en agilité. Nous vous proposons donc la mise en pratique avec le suivi d'un exemple afin de vous permettre de mieux comprendre nos conseils et astuces : un centre d'épilation définitive.



### DEPIL – Centre d'épilation définitive

- 5 implantations dans la région Pays de la Loire en France dont 3 en franchise
- Souhaite développer son réseau sur le territoire français.
- A quelques données sur ses clients.

# Les 4 étapes pour construire son plan de développement

Analyser et tester | Étude de zonification | Priorisation du développement | Adaptation continue

## 1. Analyser et tester : la phase d'initialisation

La phase de test peut démarrer dès votre premier point de vente et vous souhaitez vous développer en réseau. Que vos premières implantations soient en succursales, en franchise ou en commerce associé, la forme juridique n'est pas importante. Ces premiers éléments vous permettront de définir ses critères de succès.

### CARACTÉRISTIQUES DE VOS FRANCHISÉS

La réussite d'une implantation passe par le franchisé ! Il est indispensable de passer par cette étape.

#### Qui est votre franchisé idéal ?

Définir ses caractéristiques vous aidera à mieux gérer votre recrutement et augmenter le taux de succès de vos implantations.

Il s'agira ici de définir son profil.

Vous pouvez rechercher par exemple des qualités humaines spécifiques : management d'équipe, être à l'écoute, faire preuve d'une motivation et d'une adhérence au concept particulière.

Vous pouvez également avoir besoin de compétences liées à votre secteur d'activités. Dans le cas de la restauration, votre franchisé doit-il déjà connaître les rouages du secteur ? Ce critère n'est toutefois pas souvent obligatoire car le concept peut être parfois reproductible facilement grâce à la mise en place de formations et d'accompagnement du franchisé. Enfin, le financement peut également être important.

Faites le point sur ces caractéristiques et définissez une fiche persona avec la liste de ces critères.

#### Qu'est-ce qu'un persona ?

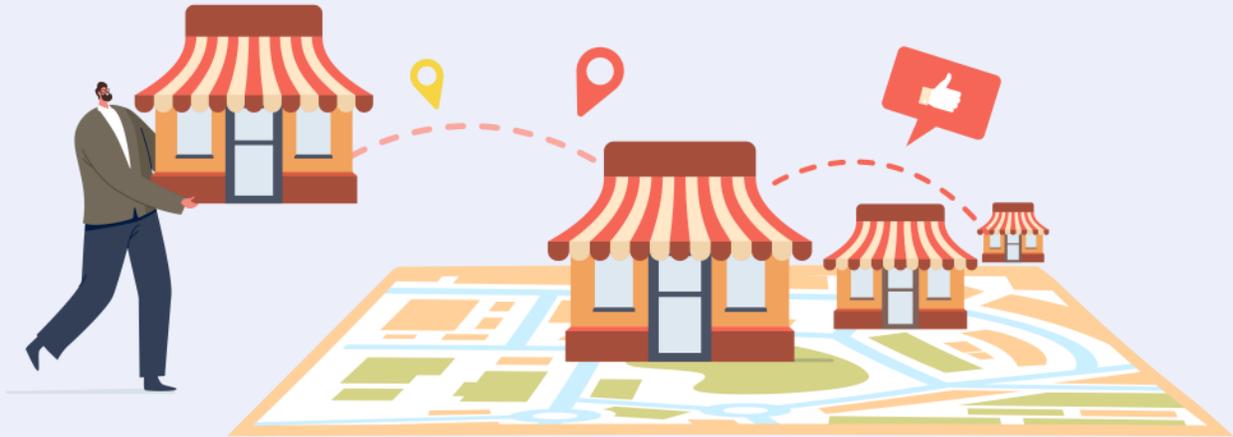
Un persona est un concept issu du marketing pour mieux connaître et comprendre votre cible. Le persona est généralement construit à l'aide d'une « fiche d'identité » regroupant les principales caractéristiques des prospects que vous souhaitez toucher : âge, métier, ce qu'il aime, ce qu'il n'aime pas, ce qu'il recherche, ses besoins. Ces caractéristiques sont le ciment de votre stratégie marketing.

Ils vous aideront à mieux mener vos campagnes de communication mais aussi à mieux qualifier vos candidats franchisés.



## CARACTÉRISTIQUES DE VOS IMPLANTATIONS

Les implantations sont au cœur de votre stratégie de développement. La dimension géographique est donc indispensable à analyser. Pour caractériser et connaître les critères de succès, il est nécessaire de bien connaître ses zones de chalandise existantes.

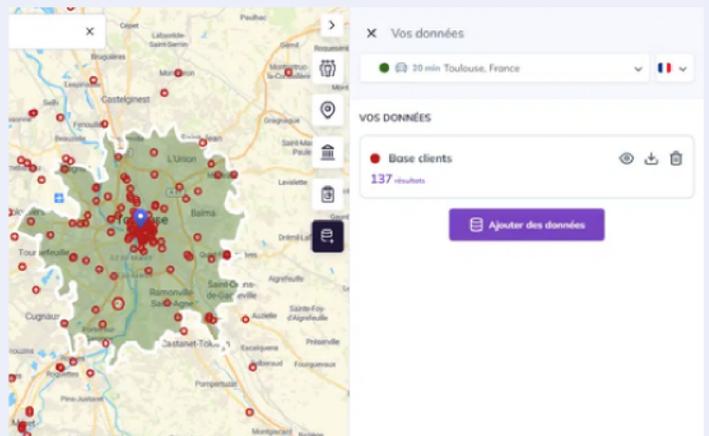


### Définition de la dimension de la zone de chalandise



#### **Vous avez les adresses postales de vos clients**

Utilisez un outil de cartographie pour importer vos données clients. Où habitent-ils ? À combien de temps se trouvent-ils de votre implantation ? Ces données vous permettront de définir clairement votre zone de chalandise.



Exemple d'importation des données clients sur Smappen. Le point bleu représente l'implantation et les points rouges représentent les clients

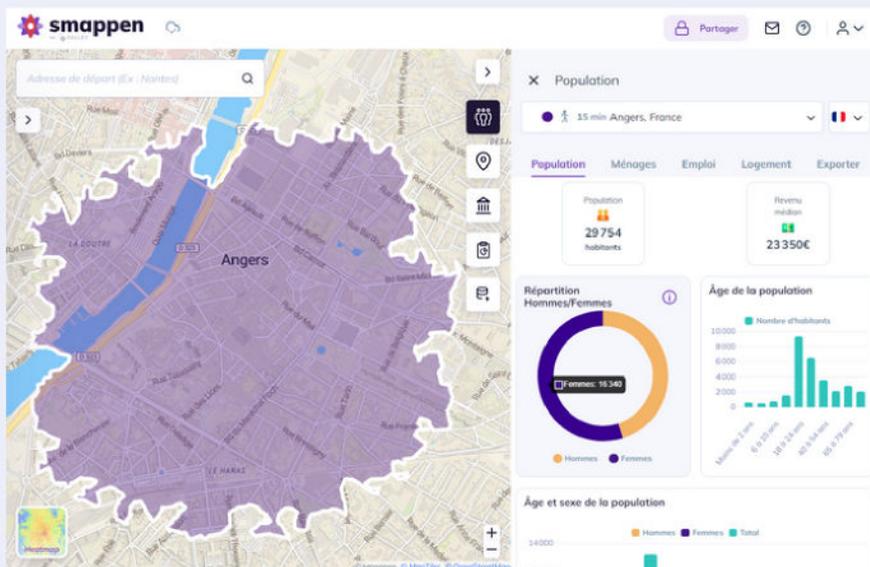


#### **Vous n'avez pas les adresses postales de vos clients**

Afin de pallier le manque des données clients, n'hésitez pas à mettre en place une enquête dans vos points de vente, afin de connaître la mobilité de vos clients. Combien de temps trajet font-ils pour atteindre votre magasin ? Par quel moyen (à pieds, en voiture, en transport) ?

Après avoir défini le temps de trajet moyen de vos clients, vous pourrez ainsi définir la taille moyenne de vos zones de chalandises grâce aux isochrones (calcul de temps de trajet).

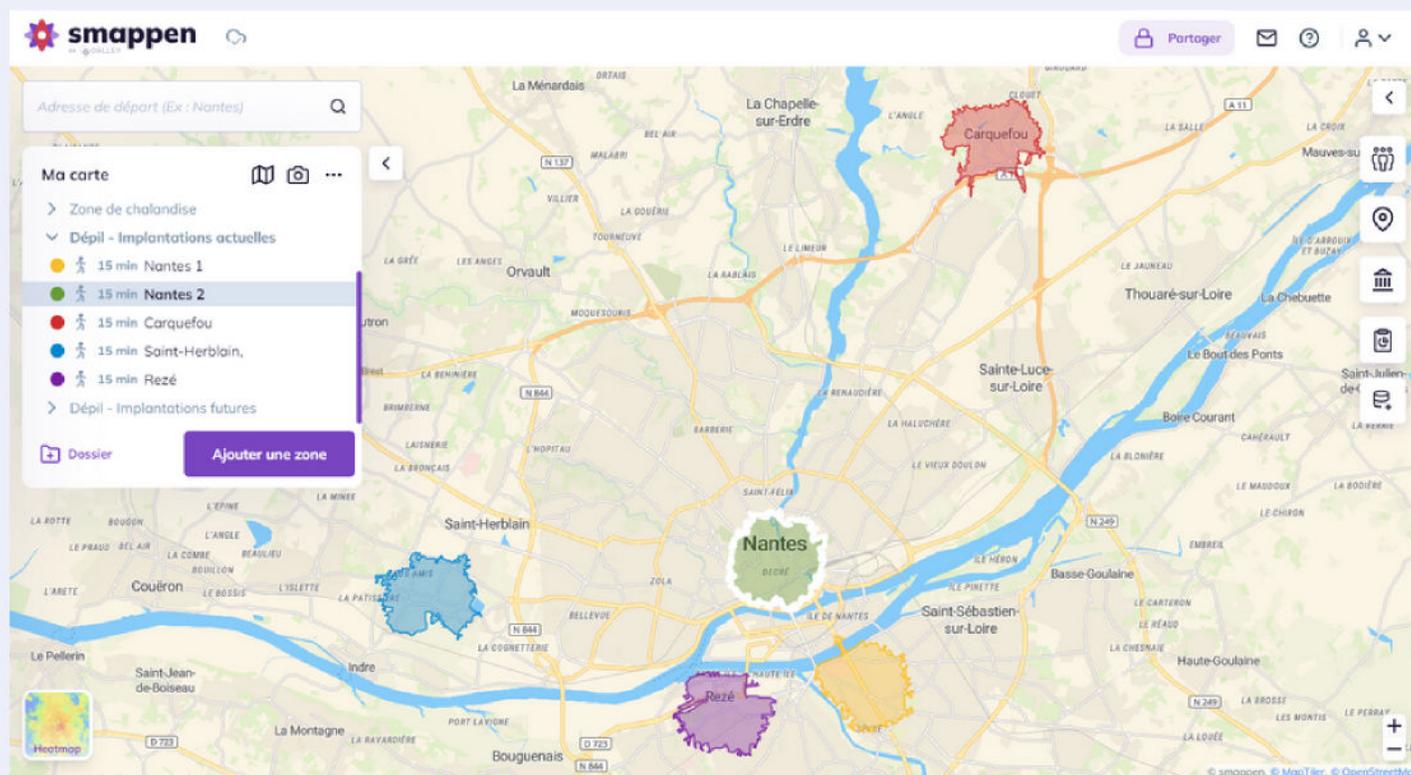
Dans le cadre de mon centre d'épilation définitive, ma cible est principalement citadine et ne possède pas de voiture.



En regardant les données de mes clientes, je peux voir que 80% se situent à environ 15 minutes à pieds de mes implantations. C'est avec ce temps de trajet que je vais dessiner mes prochaines zones de chalandise.

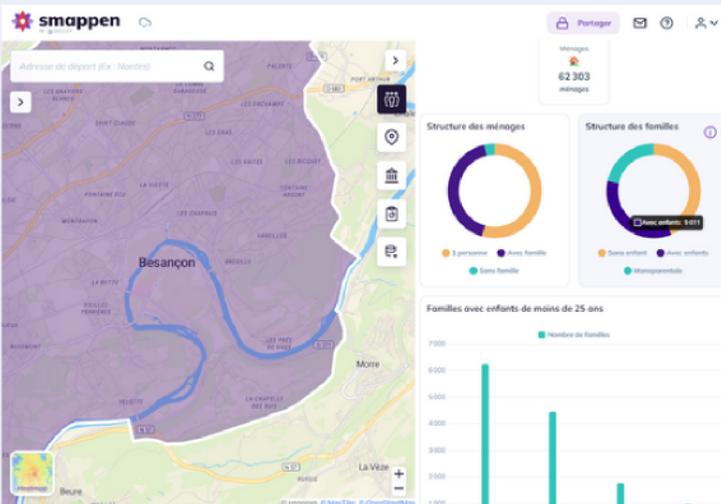
## Définition des critères de succès

Vous connaissez désormais la dimension de votre zone de chalandise type. Dessinez les zones de chalandise de toutes vos implantations pilotes dans un outil de cartographie.



Exemples des 5 implantations Dépil dans les Pays de la Loire

Exportez ensuite toutes les données disponibles sur les zones : typologie de la population, concurrence, prescripteurs.



Sur Smappen, vous pouvez retrouver toutes ces informations et exporter les données au format Excel afin de les analyser. Vous pouvez les exporter soit zone par zone, ou alors par calque, défini comme un dossier contenant toutes vos zones.

Ces informations vont vous permettre de passer à l'étape suivante : la définition des critères sur un tableau.

Nous vous proposons ici un exemple d'application de l'analyse des critères pour notre entreprise d'épilation définitive. Après analyse, l'âge et le sexe de la cible, les prescripteurs, les attracteurs ainsi que les concurrents sont décisifs pour notre concept.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Age de la cible</b>   | Les 18-39 ans doivent représenter près de 45% de la population de la zone  |
| <b>Sexe de la cible</b>  | Minimum 24 000 femmes dans la zone   |
| <b>CSP de la cible</b>   | Non pertinent  |
| <b>Type de logements</b> | Non pertinent  |
| <b>Prescripteurs</b>     | Dermatologues, médecins généralistes, instituts de beauté<br>Minimum 5 centres ou médecins spécialistes dans la zone |
| <b>Attracteurs</b>       | Minimum 2 instituts de beauté  |
| <b>Concurrence</b>       | Aucune autre enseigne de dépilation. Jusqu'à 5 esthéticienne maximum dans la zone                                    |

Ce tableau n'est qu'à titre indicatif pour vous permettre de vous orienter dans la définition de vos critères. N'hésitez pas à y ajouter vos propres critères.

## Définition des critères de succès d'un local commercial

Vous avez défini les zones de chalandise idéales pour le développement de votre franchise. Il est maintenant nécessaire de définir les critères de succès du local commercial en lui-même. Ces critères vous aideront à qualifier une candidature avec un projet de local déjà précis, ou bien aider votre franchisé à choisir le meilleur local.



Un local peut se trouver dans différents pôles d'attractivité : la rue commerçante ou le centre-ville, le parc d'activité commercial, le centre commercial ou d'autres types de zones de flux. En fonction de votre secteur, définissez si le flux est important pour votre activité. Dans certains cas, ce ne sera pas le cas mais vous aurez par exemple besoin d'une accessibilité en voiture facilitée avec un parking. Dans d'autres, vous aurez également besoin d'une visibilité forte, par exemple au bord d'une voie passante.



Pôle d'attractivité



Flux



Accessibilité



Visibilité

Pour le cas d'une entreprise d'épilation définitive, l'accessibilité en voiture n'est pas nécessaire. En revanche, une visibilité moyenne peut être nécessaire afin d'attirer le regard.



## Christophe Prève, Président du réseau de franchise immobilière Abithéa

### Quelles sont vos missions au quotidien ?

Ma mission principale et quotidienne consiste à accompagner au plus près et au plus vite nos partenaires, en les aidant à faire évoluer leur chiffre d'affaires. Je mets en place une stratégie de développement : le suivi des partenaires, les formations, la communication pour anticiper au mieux les évolutions du réseau.

### « Privilégier la qualité à la quantité »

### Quels sont les challenges rencontrés aujourd'hui ?

Le contexte sanitaire a vraiment rebattu les cartes pour nous en termes de recrutement. Le candidat partenaire est peut-être aujourd'hui plus en difficulté financière qu'avant, ça refroidit. Ça nous pousse, en tant que franchiseur, à s'adapter et peut-être même à revoir notre modèle de franchise pour continuer à attirer. Notre challenge aujourd'hui c'est vraiment d'adapter notre concept au contexte du marché et de donner une réponse aux difficultés économiques. C'est pourquoi nous avons repensé notre offre pour les partenaires. Nous souhaitons recruter non plus par l'argent, mais par le talent. Cela consistera à leur demander un apport financier moins important au lancement de leur agence, d'abord virtuelle, afin de leur permettre d'atteindre un chiffre d'affaires suffisant au bout de 2 à 3 ans. Ce qui permettrait ensuite au franchisé d'autofinancer son installation en physique. Le risque financier est donc moins important. mariage commercial.

### Comment organisez-vous votre développement ?

Nous avons quelques demandes spontanées mais nous avons surtout une stratégie de développement par région et par département. La régionalité est très importante pour développer des synergies et optimiser les coûts. On essaye donc de développer au maximum une région, puis on passe à une autre.

Un autre élément indispensable est le profil du candidat partenaire, c'est ce qui fait le succès d'une marque. Le partenaire est central, c'est un véritable mariage commercial. Je pense que le caractère principal qu'un candidat doit avoir : aimer les gens. L'immobilier c'est une aventure humaine, c'est la base de notre métier. Sans ça, je ne pense pas que le partenaire pourrait réussir.

Ensuite, chez Abithéa nous ne formons pas des agents immobiliers mais bien des gérants d'entreprises qui font de l'immobilier. C'est différent. C'est intéressant si notre partenaire a déjà des compétences commerciales et managériales mais je pense que ce n'est pas indispensable. Ce sont des compétences qui s'apprennent, nous les formons. Rencontrer le partenaire c'est décisif : on fonctionne beaucoup au feeling. Mais ce recrutement par le feeling est largement facilité par les outils mis en place en amont. Lorsque le partenaire nous rencontre, il a déjà eu accès à notre intranet, avec une fiche commerciale, des interviews et les numéros de téléphone des directeurs d'agence. Il peut même consulter le contrat de franchise. Donc le partenaire nous connaît déjà quand il nous rencontre. Le feeling, c'est plutôt vérifier l'adhérence au projet, et au concept.

## Quel est l'intérêt d'avoir un plan de développement ?

Le plan de développement c'est l'anticipation. Tu sais où tu veux t'implanter, tu connais ton coût de communication, les événements qu'il faut organiser, quand faire des formations.

Le plan de développement c'est éviter le risque principal de voir trop grand. Voir trop grand c'est forcément échouer son développement, empêcher la franchise de réussir. Je privilégie la qualité à la quantité.

Par exemple, pour l'année 2021, nous avons revu à la hausse le nombre d'ouvertures. Mais c'est également lié à la révision du concept que j'appelle « talent ». Et la synergie par région va nous y aider. Par exemple, à Toulouse, nous avons rencontré 4 directeurs d'agences pour ouvrir 4 nouvelles agences. Ils vont pouvoir travailler ensemble. Quand on regarde l'avenir, à court ou moyen terme, ces directeurs pourraient réunir leur force et créer un super concept Abithéa avec un emplacement n°1 et 400m<sup>2</sup> de superficie. Ce plan nous permet aussi de maîtriser les coûts !

## « Le plan de développement c'est éviter le risque de voir trop grand »

### Quels sont les pièges à éviter pour établir un bon plan de développement ?

Il ne faut pas se précipiter. On peut faire l'erreur de vouloir développer pour développer. Mais notre objectif ce n'est pas la quantité mais plutôt la qualité. La qualité nous permettra d'écrire une belle histoire avec le partenaire. Un développement maîtrisé c'est une meilleure rentabilité. Surtout pour un concept qui a besoin de collaborateurs, qu'il faut maintenir et consolider sur le long terme.

## À quelle fréquence revoyez-vous votre stratégie de développement ?

Je la revois environ une fois par an. J'adapte alors le développement par rapport au contexte, à la vie d'entreprise qui évolue, mais également les outils et le marché. Il est important de toujours savoir se remettre en question pour optimiser au maximum le développement et la réussite des partenaires.



## PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE. OUI MAIS QUAND ?

Ces critères de succès sont indispensables pour la première phase de test et l'avenir de votre concept. N'hésitez pas à les challenger et à comparer ces indicateurs aux résultats d'une implantation qui sous-performe dans votre réseau. Cela vous permettrait de valider ou invalider certains de vos critères.

La phase de test est donc primordiale pour votre plan de développement. Elle vous permet, sur les premières ouvertures de vos implantations, d'affiner ces critères. Vous aurez ainsi, au fur et à mesure, des données de plus en plus fiables vous permettant de prendre des décisions plus rapidement et plus assurées.

**Faites régulièrement le bilan de vos critères sur :**



**Quand passer à la reproductibilité à grande échelle ? Surveillez l'évolution de votre réseau :**

1. Volume et fiabilité de l'analyse des données clients
2. Enseignement sur le terrain
3. Rationalisation des critères de succès

Si vos données et vos indicateurs se stabilisent après quelques tests auprès de vos premières implantations, il est certainement temps de passer à l'étape suivante.

Une toute dernière étape avant le lancement de la phase d'industrialisation est l'application de ces critères pour connaître la reproductibilité du concept. Nous allons nous concentrer sur la zonification du territoire.

## 2. L'étude de zonification ou de reproductibilité du concept

Place à l'étape la plus complexe ! Définir les zones qui correspondent à vos critères.

Pour cela, créez vos zones sur un outil de cartographie comme Smappen et exportez les données afin de les analyser une à une. Vous serez ainsi capable de dire si la zone correspond bien à vos attentes, ou non.

Vous obtiendrez ainsi une visualisation des zones potentielles sur votre carte. C'est la première étape pour comprendre si vous pouvez passer à la vitesse supérieure en termes de développement de votre réseau.

Votre franchise est-elle reproductible, et si oui, jusqu'à quel point ?

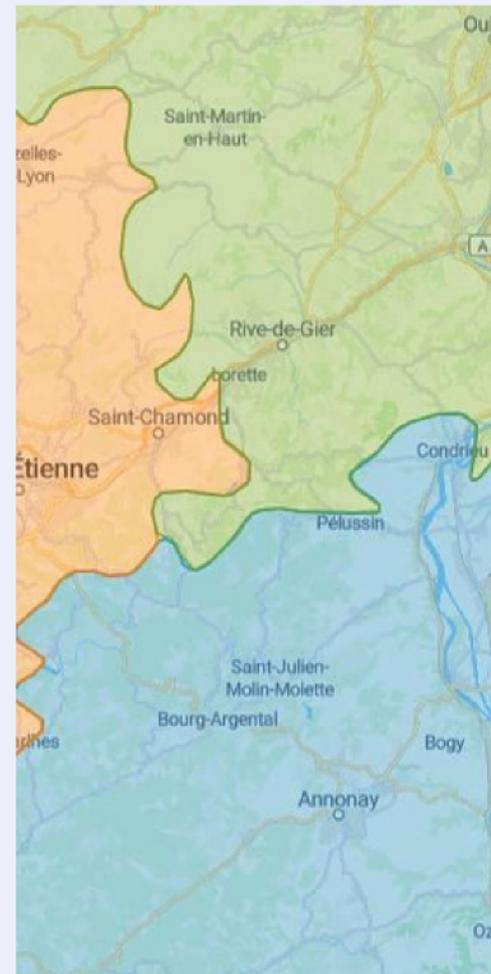
N'hésitez pas également à faire appel à un institut d'études ou un consultant spécialisé en géomarketing. Ces acteurs vous aideront à faire une étude fiable qui pourra vous mener vers une analyse poussée des résultats : le nombre de zones est-il suffisant pour le succès de ma franchise ?

### L'étude de zonification, c'est quoi exactement ?

L'étude de zonification est une étude indispensable pour le développement de votre réseau. Il n'y a pas de règle précise quant au moment où elle doit être menée. Elle doit être suffisamment en amont pour éviter un développement à l'opportunité, mais également suffisamment a posteriori pour avoir des données suffisantes sur vos implantations existantes afin de définir des critères et mener une véritable analyse.

Elle a pour objectif de déterminer les zones du territoire qui correspondent à vos zones pilotes. Elle vous permettra ainsi de connaître le potentiel de reproductibilité. C'est une étape structurante pour votre stratégie d'implantation. Cette étude vous aidera également à avoir une vision globale de votre réseau : les zones déjà prises, les zones en négociation, les zones à développer. Vous pourrez aussi vous baser sur les résultats pour déterminer des zones d'exclusivité lors de la signature d'un contrat de franchise.

Au même titre que le plan de développement qui se doit d'évoluer, votre étude de zonification doit être menée à plusieurs reprises pour valider vos zones géographiques.





## Jalil Skiredj, Responsable Concepts & Développement réseaux - API et 123

### Quelles sont vos missions au quotidien ?

Je suis responsable du Développement & Concepts chez DOYEN AUTO FRANCE. Je m'occupe principalement de deux réseaux de professionnels : les réparateurs et les grossistes en pièces automobiles.

J'ai 3 grandes missions au quotidien :

- L'évolution du concept : analyser son contenu et l'évolution du marché. Créer des nouveautés.
- L'animation et le dialogue avec les adhérents et animateurs du réseau : les adhérents sont d'une précieuse aide pour mieux connaître leurs besoins réels, et adapter en permanence le concept.
- Le développement : la partie recrutement pour notre réseau de franchise reste la partie la plus importante.

Les adhérents bénéficient également d'équipes d'experts en optimisation logistique (stockage, gestion des flux), en informatique, en management et analyse de leur activité, également en développement et en marketing et un animateur réseau unique, relais vers tous ces experts.

### Quels sont vos challenges spécifiques au développement de réseau ?

Afin que le réseau se porte bien, j'ai besoin de connaître en profondeur les besoins et les attentes de mes adhérents. Je garde le dialogue avec eux dans l'idée de faire évoluer le concept, et donc également les caractéristiques du contrat de franchise. Je m'assure ainsi de la cohérence entre le besoin de nos adhérents et l'offre que l'on propose. Plus cette offre en tant que franchiseur sera pertinente et mieux je pourrai mener les prochains recrutements de nos futurs adhérents pour permettre l'expansion du

réseau. Dans cet esprit nous prévoyons en 2021 une évolution majeure dans nos contrats, en faveur de nos adhérents.

### Que doit contenir un plan de développement selon vous ?

Avant tout, le plan de développement se construit sur la base de critères préalablement définis. DOYEN AUTO FRANCE possède une expérience de 10 ans en franchise, c'est un concept éprouvé. Nous avons donc une vision suffisamment aiguisée pour définir notre business model grâce à de nombreux indicateurs, sur la rentabilité, les chiffres d'affaires prévisionnels...

### « Le plan de développement nous donne une direction »

Les critères sur la zone de chalandise sont importants. Par exemple nous savons que nous avons besoin d'une certaine population présente sur un certain périmètre. Nous utilisons Smappen pour cela, ce qui nous permet de dessiner ces territoires. La zone de chalandise est elle-même déterminée en fonction d'un critère lié à notre secteur d'activité : pour les grossistes, le délai de livraison est primordial. Nous construisons donc nos zones dans un rayon de 30 à 40mn autour du magasin.

Nous avons également des critères sur le candidat lui-même. Avant nous partions souvent sur de la création d'entreprises. Aujourd'hui nous sommes plutôt à la recherche d'entreprises déjà établies pour les intégrer à notre réseau. Dans ce cas, nous regardons 3 critères : leur secteur qui doit corre-

spondre à nos zones de développement prioritaires, le financement et enfin l'équipe.

Des critères sur le local en lui-même sont également définis. Par exemple le local doit nécessairement posséder un parking. Il doit être suffisamment évolutif pour que nous puissions l'adapter à notre concept.

Sur la base de ces critères, le plan de développement comporte plusieurs éléments :

- Les zones de chalandise sur lesquelles nous souhaitons nous implanter
- La définition du profil du candidat idéal
- La définition du local recherché

Et nous y ajoutons également :

- L'estimation du chiffre d'affaires potentiel
- Un plan de communication pour attirer et recruter de nouveaux adhérents – nous utilisons également les zones que nous ciblons pour trouver les entreprises qui nous intéressent, cela nous permet de démarcher directement des cibles déjà qualifiées.

Sur cette base, nous sommes capables de définir si une nouvelle candidature ainsi que le secteur qu'il propose correspond à notre concept et si nous pouvons continuer l'échange. L'élément le plus important étant le secteur géographique car c'est quelque-chose que nous intégrons dans le contrat comme zone d'exclusivité.

### **Quel est l'intérêt d'avoir un plan de développement ? Quel est le risque s'il n'y a pas de plan de développement ?**

Pour moi, piloter une franchise c'est comme piloter un avion, un bateau ou même une voiture, sans direction précise, sans point à atteindre, sans objectif, nous allons nulle part. C'est l'objectif du plan de développement : nous donner une direction. 80% de nos résultats résultent d'une préparation.

Pour le franchiseur, la première guerre c'est de trouver un candidat. En plus de cela, ce candidat doit être qualifié. Le plan de développement nous permet d'éviter les erreurs de recrutement mais également d'aller directement chercher le candidat qualifié où il est, ce qui permet de pallier un manque des candidatures.

### **Quelles sont les pièges à éviter pour établir un bon plan de développement ?**

Pour établir un bon plan de développement, il faut avoir la bonne information. Si j'ai les bonnes informations, je peux alors commencer mon analyse.

Il s'agit également d'éviter une mauvaise analyse de ces informations. D'où l'importance des critères pour bien maîtriser les données que nous récupérons. Sans donnée fiable et sans analyse via critères de succès, l'impact serait de prendre la mauvaise décision, la mauvaise direction pour notre plan de développement.

### **Selon vous, à quelle fréquence doit être revu le plan de développement ?**

Le plan de développement doit constamment être réévalué. Il doit s'adapter au contexte interne (les besoins et les demandes des franchisés) et externe (l'évolution du marché). C'est d'autant plus important que nous sommes sur un marché concurrentiel. Donc nous faisons évoluer notre plan de développement, non pas sur une fréquence régulière, mais plutôt en fonction de l'évolution des conditions externes et internes au concept. Ainsi, nous pouvons nous adapter très rapidement aux changements du marché. Une de nos forces, est que le canal de décision est très court, donc très rapide.

### 3. Priorisation du développement

Après l'étude de zonification, vous possédez désormais une très belle carte de France avec toutes les zones à développer, qui correspondent à vos critères. Oui, mais par où commencer ? Cette étape vous permettra de vous donner un objectif de vitesse de développement : combien d'ouverture par année ?

Pour prioriser le développement, il est important de se baser sur la réalité du terrain. Une franchise est un réseau qui comporte plusieurs éléments : les franchisés répartis géographiquement, les animateurs dédiés à la bonne circulation des informations et les implantations plus ou moins réussies.

Connaître le terrain et prendre en compte la régionalité de votre réseau est indispensable. Ne vous lancez pas dans l'ouverture d'un magasin à Marseille si vous êtes implantés à Rennes ! L'expansion par région est un facteur important du succès d'une franchise, pour plusieurs raisons :



#### SYNERGIE

La proximité des implantations peut permettre un meilleur partage des connaissances entre plusieurs franchisés. Ils peuvent se rencontrer, discuter des opportunités et des difficultés de leur territoire ou monter de nouveaux projets.



#### RÉSEAUTAGE ET RECRUTEMENT

C'est la même idée que la synergie... Ou presque ! Le réseautage vous sera également d'une grande aide lors du recrutement. Vos franchisés connaissent leur terrain. Ils peuvent également connaître d'autres entrepreneurs que vous pourriez recruter en tant que franchisés. Ils deviendront donc plus facilement ambassadeurs de votre marque. Le recrutement en sera facilité.



#### CONNAISSANCE TERRAIN

La connaissance terrain est primordiale. Développer région par région c'est connaître le terrain grâce à des implantations déjà existantes. De même, la notoriété de la marque est en jeu. Si vous avez débuté votre enseigne en Bretagne, il vous sera plus facile d'augmenter les visites de votre magasin dans cette région car votre enseigne sera plus susceptible d'être connue par votre cible.



## OPTIMISATION DE LA LOGISTIQUE

Les questions de gestion des stocks ou de la livraison sont souvent cruciaux pour les réseaux d'enseigne, notamment dans le retail. Avoir plusieurs franchisés sur un secteur géographique peut vous permettre de rentabiliser les efforts, par exemple en proposant un centre de stockage unique.



## OPTIMISATION DU TEMPS

Votre animation réseau est indispensable pour le bien-être du réseau et les efforts proposés doivent être à la hauteur des attentes : événements, rencontres, discussions, partage de connaissances, vérification de la bonne application du concept. Vos animateurs sont régulièrement amenés à visiter les franchisés. Une gestion par région devrait pouvoir faire gagner du temps sur les déplacements !



## OPTIMISATION DES COÛTS

La dernière raison est bien entendu une conséquence directe des deux raisons précédentes : l'optimisation de la logistique et du temps, c'est forcément l'augmentation de la rentabilité de vos actions. Moins de temps passé, c'est l'optimisation de vos efforts et donc de vos coûts. Pensez-y !

Dans le cas de notre enseigne en épilation définitive, nous avons commencé à développer les centres dans la région des Pays de la Loire. Si des zones correspondantes aux critères sont encore disponibles sur cette région, elles seront prioritaires dans le développement.

**Procéder par étape dans le développement d'une franchise, c'est donc procéder, avant tout, par région.**



## Frédéric Julien, Directeur réseau et Directeur commercial et marketing France et Belgique NATURHOUSE



### Quelles sont vos missions au quotidien ?

Nos missions au service commercial et service marketing, sont d'apporter aux membres du réseau un accompagnement permanent dans l'évolution commerciale des points de vente, la stratégie corrective des KPI's, l'application des directives du merchandising du point de vente, l'animation commerciale, l'utilisation des outils d'aide à la vente, l'application technique du métier de diététicien au cœur de l'univers Naturhouse et le respect de l'ADN de marque.

### Quels sont les challenges spécifiques au développement de réseau ?

A ce jour, Naturhouse a atteint une maturité d'implantation sur le territoire français. Mais il y a des challenges post-COVID à gérer comme permettre aux magasins de passer le cap de la COVID ou remplacer les franchisés sortants du réseau avec du sang nouveau. Il devient encore plus important également d'analyser au mieux les zones vierges de futures implantations. Le contexte nous pousse également à trouver de nouveaux axes de progressions afin d'accroître la croissance organique et de conduire la marque vers une digitalisation de l'offre afin d'aboutir à un concept phygital.

### Que contient le plan de développement chez Naturhouse ?

A date, nos objectifs de développement sont essentiellement axés sur le post-Covid. Cet évènement international nous a permis de comprendre qu'il fallait réinventer notre modèle afin de l'adapter aux nouvelles habitudes de consommation de nos clients.

Ainsi, nous avons décidé d'élargir les zones d'exclusivités de nos points de vente afin que l'offre digitale rayonne de manière plus forte autour du magasin. Cet élargissement permet d'aller chercher des consommateurs hybrides (mi-physique et mi-digital). Ainsi, l'outil Smappen nous a permis de travailler de manière optimale sur la définition de ces zones. Aussi, notre objectif est d'aller combler des zones blanches, zones sur lesquelles nous n'avons pas de point de vente. Grâce à l'outil Smappen, la définition de ces dernières est plus facile et évidente.

### Quel intérêt d'avoir un plan de développement ?

Le plan de développement permet d'éviter des risques de vampirisation entre les implantations et d'éviter les difficultés entre les franchisés au sein de notre réseau.

## 4. Adaptation continue des étapes précédentes

Reprenez les éléments précédents autant que nécessaire !

1. Analyser et tester | 2. Étude de zonification | 3. Priorisation du développement

Votre plan de développement est finalisé, vous êtes maintenant prêts pour l'industrialisation. Lancez-vous !

Gardez en tête la chose la plus importante : challengez constamment vos critères de succès, qu'il s'agisse de votre secteur géographique, du profil du candidat ou du local.

Le plan de développement doit s'adapter aussi régulièrement que possible. Un minimum serait de le revoir chaque année, mais vous pouvez également lancer une nouvelle réévaluation dès que nécessaire : lors d'une évolution du marché, d'un changement chez vos concurrents ou d'un contexte économique particulier. Toutes les raisons sont bonnes pour se poser des questions.

Plus votre réseau grandira, plus vous aurez des données fiables, cela vous permettra également d'ajuster ces critères et de donner de nouveaux caps à votre développement : accélération des ouvertures, changement de fonctionnement pour le recrutement, adaptation du contrat de franchise, etc.

Régulièrement, n'oubliez pas de :



**ANALYSER LES  
DONNÉES DE  
CHACUNE DE VOS  
IMPLANTATIONS**



**ADAPTER LES  
CRITÈRES DE SUCCÈS  
À CHAQUE NOUVELLE  
ANALYSE**



**RÉÉVALUER LA  
ZONIFICATION ET  
LA VITESSE DE  
DÉVELOPPEMENT**

# En résumé : suivre les 4 étapes

## 1. ANALYSE ET TEST

- Caractéristiques du franchisé
- Caractéristiques de la zone de chalandise (dimension et critères)
- Caractéristiques du local commercial (visibilité, accessibilité, flux)

## 2. L'ÉTUDE DE ZONIFICATION

- Estimation du nombre d'implantations répondant aux critères de succès sur le territoire - analyse de la reproductibilité du concept

## 3. PRIORISATION DU DÉVELOPPEMENT

- Définir les zones prioritaires
- Adapter la vitesse et l'objectif de développement

## 4. ADAPTATION CONTINUE DES ÉTAPES PRÉCÉDENTES

- Analyser les données de chacune de vos implantations
- Adapter les critères de succès selon le contexte et l'évolution des données
- Réévaluer la zonification et la vitesse de développement régulièrement





*Des études géomarketing  
les yeux fermés (ou presque)*



RDV sur [smappen.fr](https://smappen.fr)