



Guide à l'attention des franchiseurs

#la formation de vos franchisés

Dans un réseau de franchise, la formation initiale et la formation continue sont clairement identifiées dans le contrat du franchiseur. Elles font partie de la transmission du savoir-faire qui est obligatoire ainsi que de l'assistance au cours du contrat.

Sans rentrer dans un argumentaire juridique, l'idée est que le franchiseur aide son franchisé et l'amène à sa réussite.

La mise en place d'un processus de formation demande une implication forte de la part du franchiseur. En voici les 10 principales étapes :

1. Identification de ce qui doit être transmis pour chaque membre de la structure franchisée (le franchisé et ses salariés).
2. Identification des ressources et des compétences nécessaires pour réaliser le contenu des formations.
3. Identification du coût de la formation.
4. Evaluation des prises en charges financières possibles.
5. Identification et formation de vos formateurs.
6. Organisation des formations.
7. Réalisation des formations.
8. Evaluation des acquis des apprenants.
9. Evaluation de la formation.
10. Evaluation des formateurs.

1° Identification de ce qui doit être transmis.

Dans un premier temps, vous devez dissocier ce qui est spécifique à votre réseau de ce qui est commun à tout créateur d'entreprise. Cette étape vous permet d'identifier ce que vous allez garder en interne et ce que vous pouvez déléguer à un prestataire externe.

Ce qui est spécifique :

- Contenu du contrat de franchise.
- Processus métier.
- Argumentaires produits.
- Processus de commande.
- Logiciels.
- Marketing – communication.
- Reportings.

Ce qui est commun :

- Les bases de la gestion financière.
- Les bases du management.
- Les bases de la gestion des RH.
- Les bases de la gestion de la relation client.



A partir de maintenant, nous allons pouvoir évaluer la durée minimale de formation pour chaque module et définir un programme type. Il faut bien évidemment tenir compte de la capacité de rétention journalière d'un apprenant ; inutile de charger les journées de formation avec des contenus exhaustifs, passer 6 heures dans la même journée de temps réel de transmission est un maximum.

Prenons l'exemple d'un réseau dans le domaine de la restauration.

Les différentes personnes devant être formées :

1. Le / la franchisé(e).
2. Le personnel de cuisine.
3. Le personnel de salle.

1. Le / la franchisé(e)

Je préconise que le franchisé suive l'ensemble de la formation, il doit être capable d'occuper n'importe quel poste de son entreprise.

2. Le personnel de cuisine :

formation en immersion dans un restaurant du réseau et en salle de formation pour les acquis théoriques. Les salariés en cuisine doivent connaître :

- Leur fiche de poste (ce qui implique d'en avoir une pour chaque poste de l'entreprise).
- Le métier de cuisinier (en fonction du type de restauration).
- L'histoire du réseau et ses valeurs.
- Les règles d'hygiène et de sécurité.
- L'entretien de la cuisine.
- Les fiches recettes – réalisation et coût matière.
- L'organisation du service.
- La relation avec la salle.
- Le savoir-être et le dress code.
- La gestion des commandes et des invendus
- La transmission de ce savoir à un nouveau salarié

3. Le personnel de salle :

formation en immersion dans un restaurant du réseau et en salle de formation pour les acquis théoriques. Les salariés en salle doivent connaître :

- Leur fiche de poste (ce qui implique d'en avoir une pour chaque poste de l'entreprise).
- L'histoire du réseau et ses valeurs.
- Les règles d'hygiène et de sécurité.
- L'entretien de la salle.
- La carte et les marges.
- Les vins et les boissons.
- L'organisation du service.
- La relation avec la cuisine.
- Le savoir-être et le dress code.
- L'accueil du client et la gestion des conflits.
- La vente des produits.
- Le logiciel de caisse et commandes.
- La transmission de ce savoir à un nouveau salarié.

Il s'agit d'exemple type qu'il faut adapter en fonction des spécificités de chaque réseau.

Nous voyons qu'il y a un tronc commun théorique qui peut être fait avec l'ensemble du personnel sur une journée en salle de formation. Cela implique de recruter ces personnes bien en amont de l'ouverture du restaurant et de ne pas faire cela en urgence la veille de l'ouverture... voire jamais.

2° Identification des ressources pour réaliser le contenu des formations.

Une fois identifié ce qui doit être transmis, il faut organiser et rédiger le contenu de chaque module de formation.

Pour chaque formation, il faut :

- Définir les objectifs pédagogiques et opérationnels.
- Le programme de la formation.
- L'évaluation de préformation, pour connaître le niveau et les attentes de vos apprenants.
- L'adaptation de la formation en fonction des niveaux.
- La présentation visuelle (power point ou autre).
- Le scénario pédagogique (le déroulé complet de la journée de formation timé par séquences).
- La préparation des ateliers de travail de groupe.
- L'évaluation des acquis en cours de formation (sous forme de quiz par exemple).
- L'évaluation de la qualité de la formation et du formateur.

Vous l'avez compris, cela ne va pas se préparer en une journée, c'est un véritable travail qui s'étale sur plusieurs semaines.

3° Identification du coût de la formation.

Quel est le coût global de préparation et de réalisation de la formation ? C'est en fonction de cela que vous allez fixer le prix de vente de votre formation à vos futurs franchisés pour la formation initiale et vos franchisés en place pour la formation continue.

Ce coût intègre :

- La préparation de la formation.
- Le coût du ou des formateurs interne.
- Le coût des formateurs externes.
- Les frais d'accueil des apprenants (location de salle, frais de bouche).
- Les frais de déplacement du formateur.
- Les frais de certification.
- Les frais de gestion administrative.
- La veille et la mise à jour des contenus.

Mais vous devez aussi évaluer les coûts supplémentaires pour votre franchisé :

- Frais de déplacement pour lui et son personnel.
- Paiement des salaires pendant la formation.
- Frais d'hébergement.
- Frais de restauration.

Ce montant doit être indiqué au franchisé car il devra l'intégrer dans son prévisionnel comptable pour éviter les mauvaises surprises.

4° Evaluation des prises en charges financières possibles.

Chaque entreprise cotise pour participer au financement de la formation professionnelle, il s'agit d'un% de votre masse salariale. Vous êtes rattaché à un OPCO (Opérateur de Compétences), en fonction du code NAF de votre franchisé. Dans notre exemple de la restauration il s'agit de l'OPCO AKTO qui est l'OPCO des entreprises et des salariés des services à forte intensité de main d'œuvre. Il regroupe depuis le 1er janvier 2020 les anciens OPCA : Faf.tt, Fafih, Opcalia, Intergros, Délégation Propreté.

Pour 2020, la prise en charge est de 25 € de l'heure par stagiaire dans une limite de 35 heures par an et par stagiaire. Soit 875 € par personne et par an.

Pour bénéficier de ce budget de formation, votre franchisé doit



s'enregistrer auprès de l'OPCO et dès l'inscription il peut prétendre à une prise en charge (il n'y a plus une année de carence). Pour cela, vous devez passer par un Organisme de Formation (OF), appelé également depuis 2020 « **organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences** ».

Cet organisme doit garantir la qualité des formations délivrées et, à partir du 1er janvier 2022, répondre aux exigences du référentiel QUALIOPi.

Mais là, se pose un problème, car votre tête de réseau qui fait les formations n'est pas un Organisme de Formation référencé Qualiopi. Vous ne pouvez donc prétendre à une prise en charge sauf à passer par un organisme de formation externe détenant la certification. Mais votre savoir-faire est interne à votre entreprise et bien spécifique, il n'est pas maîtrisé par un prestataire externe. Alors, comment faire ?

Vous avez la possibilité de devenir Organisme de Formation enregistré comme tel auprès de la DIRECCTE et d'être sous-taitant d'un Organisme de Formation certifié Qualiopi. Pour cela, vous devez suivre une formation spécifique qui vous apportera toute la connaissance indispensable pour que vos formations et vos formateurs répondent aux exigences du référentiel Qualiopi.

Ainsi la convention de formation sera passée entre l'organisme certifié Qualiopi et votre franchisé. Vous signez un contrat de sous-traitance pour que ce soit vos formateurs qui réalisent l'action de formation. Vous maîtrisez le transfert du savoir-faire et la formation peut être financée par l'OPCO. Votre franchisé paye la formation à l'Organisme de formation certifié, et de votre côté vous facturez vos journées de formation à l'organisme certifié Qualiopi.

L'autre possibilité est de vous faire certifier Qualiopi, vous pouvez le faire dans un deuxième temps, une fois que vous maîtriserez l'ensemble des procédures et que vous aurez un recul suffisant.



5° Identification et formation de vos formateurs.

Qui dans votre entreprise est capable de former ? Certainement plusieurs personnes, certaines pour la partie administrative et d'autres pour la partie pratique, c'est le « Qui fait quoi ».

Créer des contenus de formation demande du temps et des moyens. Vous devez rendre disponibles les personnes rattachées à ces fonctions.

Devenir formateur ne s'improvise pas, c'est un véritable métier qui demande un certain nombre de savoirs. N'oublions pas que vos franchisés ont signés un contrat de franchise qui précise vos obligations en matière de transfert du savoir-faire et qu'ils ont payé pour cela. La formation est une des clés de leur réussite.

Pour commencer, votre futur formateur doit suivre une formation de formateur. Lors de cette formation, il va apprendre la pédagogie et l'ingénierie de formation.

C'est une étape indispensable, on ne peut improviser une formation digne de ce nom. Votre formation doit intéresser les apprenants et leur apporter un véritable savoir. Ils doivent retenir

une grande partie du contenu et pour cela il faut, non seulement maîtriser le sujet mais aussi utiliser les bonnes pédagogies pour ancrer le savoir. Il ne s'agit pas d'information mais bien de formation.

Il doit donc apprendre à :

- Transmettre de nouvelles compétences.
- Evaluer la progression et les acquis des apprenants.
- Créer les conditions de la réussite.
- Faciliter les relations et les apprentissages.
- Susciter l'adhésion du groupe.

De ce fait, il passera d'un comportement de formateur « classique » très scolaire allant de la théorie à la pratique à une pédagogie inductive, allant de la pratique à la théorie, beaucoup plus adaptée pour les adultes au travail. « Tu le dis, j'oublie ; tu m'enseignes, je me souviens ; tu m'impliques, j'apprends ».

6° Organisation des formations.

Oui, une formation ne se fait pas n'importe où, il faut créer le climat le plus propice à l'apprentissage. Vous devez donc adapter les lieux de formation en fonction de la taille des groupes et des contraintes liées.

Il faut dissocier la formation initiale de la formation continue.

La formation initiale :

Je conseille d'organiser des formations à dates fixes, par exemple 4 sessions par an (une par trimestre). Vous regrouperez vos nouveaux franchisés lors de ces sessions. Il est beaucoup plus facile et efficace de former plusieurs personnes en même temps plutôt qu'un seul franchisé. Vous pourrez faire des travaux de groupe, du partage d'expériences et rendre votre formation beaucoup plus participative et dynamique. Cela laissera du temps pour la gestion administrative et le montage du dossier de prise en charge de la formation. C'est également un argument pour décider le candidat à signer son contrat de franchise dans les temps et éviter de perdre un trimestre à attendre la prochaine session. La programmation facilite également le recrutement des salariés qui devront se former obligatoirement avant l'ouverture du point de vente.

Vous devez aider vos franchisés dans l'organisation de la logistique. Ils viennent pour plusieurs semaines. Le lieu d'hébergement doit être à proximité du centre de formation, par exemple une location Airbnb avec plusieurs chambres et un partage des coûts entre franchisés. Cette formule permet également de cuisiner le soir, formule plus économique pour le franchisé et également les salariés en formation.

C'est un moment qui favorise la cohésion d'un groupe et le sentiment d'appartenance à l'enseigne.

La formation continue :

La formation continue doit être rendue obligatoire avec au minimum une session par an pour l'ensemble des franchisés et des salariés. Elle implique un nombre d'apprenant plus important et peut être faite sur une journée. Il ne faut pas confondre cette journée de formation avec un séminaire réseau.

Votre formateur peut se déplacer et organiser plusieurs sessions de formation en région, facilitant la venue des apprenants franchisés et salariés.

Pour avoir l'adhésion des participants, il est indispensable d'évaluer les besoins de formation de l'ensemble des effectifs et de tenir à jour un tableau de bord pour chaque unité franchisée. Qui est formé et quel module il a suivi. Ces obligations de suivi des formations doivent être clairement exprimées et admises lors de l'engagement du franchisé. Les formations sont toujours payantes d'avance avec un coût pour le franchisé en plus de la prise en charge par les OPCO, (par expérience « ce qui est bon est cher », une formation gratuite ne fait pas déplacer grand monde).

Il ne faut pas que cette obligation de formation soit vécue comme une contrainte mais comme une véritable opportunité d'acquisition et ou de renforcement des compétences.



Ce guide est rédigé par
Bernard-Yves Saint-Paul

Expert en développement de
franchise et formateur certifié
IPCF&PSI et QUALIOPi



Il est le fondateur de BYSP&GO
Conseil, cabinet spécialisé en
solutions d'accompagnement
à la mise en place de parcours
de formation dans les réseaux
de franchise sous la marque
Format Franchise.



BYSP&GO
8 chemin des Genêts
31120 Portet sur Garonne

www.bysp.fr

7° Réalisation des formations.

On y est, c'est le jour J, vous avez envoyé au préalable votre convocation à la formation et reçu également en retour l'évaluation de préformation et vous connaissez le niveau de connaissance de chaque apprenant ainsi que leurs attentes relatives à cette formation.

Votre lieu d'accueil est adapté, en aucun cas les apprenants doivent avoir le sentiment que vous improvisez. Les petites attentions sont les bienvenues, eau, café, thé, boîte de bonbon etc. Si la formation est une formation pratique, par exemple en cuisine, vous aurez pris soin de préciser la tenue et le matériel à apporter.

Vous avez adapté votre formation au niveau de savoir du groupe et équipé votre salle : paper board, feutres, post-it, espaces pour faire des sous-groupes.

Vous devez suivre votre scénario pédagogique, avec une marge de flexibilité tout en veillant au respect du temps accordé à chaque séquence.

8° Evaluation des acquis de la formation.

Tout au long de la formation, vous évaluez les acquis pour valider qu'ils répondent bien aux objectifs de la formation. Vous pouvez mixer plusieurs techniques, implicites ou explicites, formelles ou informelles, individuelles ou en groupe, etc. Utilisez des outils tels que des exercices, des mises en situations, quiz, cas pratiques, études de cas, etc.

N'hésitez pas à utiliser les espaces et plus particulièrement les murs pour y coller les travaux des apprenants, page de paper-board, post-it...

Conservez des preuves de ces évaluations, prenez des photos, gardez les questionnaires remplis par les apprenants, ces éléments de preuves sont utiles dans le cadre de l'audit de suivi Qualiopi.

Vous devez finir la formation avec un tableau précis par apprenant de ce qui est : acquis – en cours d'acquisition – à retravailler.

9° L'évaluation de la formation.

L'évaluation de la formation ne doit pas être confondue avec l'évaluation des acquis des apprenants. Elle concerne l'évaluation de la formation à chaud par les stagiaires et doit être complétée par un bilan global du point de vue du formateur.

Elle note la qualité de l'organisme de formation en réponse :

- Les attentes.
- Le programme.
- La progression.
- Les méthodes et supports utilisés.
- L'animation.
- La vie du groupe.
- Les conditions matérielles.
- Les acquisitions personnelles.

A cela vient s'ajouter une évaluation à froid permettant d'évaluer la mise en œuvre des acquis.

10° L'évaluation des formateurs.

L'évaluation des formateurs est primordiale pour juger de la qualité perçue par votre franchisé. Vos formateurs sont le premier lien avec vos franchisés et « on n'a jamais l'occasion de faire deux fois une bonne première impression ».

Il faut investir sur vos formateurs et les former à l'ingénierie et à la pédagogie de formation et bien évidemment veiller à la mise à jour de leurs compétences métier. Ils doivent rester connectés au terrain, faire de la veille, participer à des salons professionnels et monter en compétences. Ils sont vos ambassadeurs, garants de la transmission du savoir-faire et du savoir-être du réseau.

Professionalisez vos formateurs !



www.format-franchise.fr