

*Les Annales de la recherche*  
*commanditée par la*  
*Fédération française de la franchise*

*1998-2019*

sous la direction de  
CLAUDE NÈGRE

ouvrage édité par FFF Service

## SOMMAIRE

Le comité scientifique de la Fédération française de la franchise .....	5
Introduction .....	7
Chapitre 1	
1998 – Les réseaux mixtes franchise-succursalisme .....	9
Chapitre 2	
1998 – Le savoir-faire dans la franchise .....	13
Chapitre 3	
1999 – La nature de la relation franchiseur-franchisé ...	17
Chapitre 4	
1999 – La décision d'achat d'une franchise .....	21
Chapitre 5	
2000 – Franchise et culture manageriale .....	25
Chapitre 6	
2001 – Etude empirique des situations conflictuelles des réseaux de franchise .....	26
Chapitre 7	
2002 – Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise .....	33
Chapitre 8	
2003 – Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010 .....	37
Chapitre 9	
2005 – Mesure de la performance économique de la franchise pour le franchiseur .....	41
Chapitre 10	
2006 – Savoir-faire opérationnels, tacites, évolutions et perspectives manageriales .....	45
Chapitre 11	
2009 – Les effets concurrentiels de la franchise .....	49

Chapitre 12	
2009 – Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ? .....	53
Chapitre 13	
2010 – Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise .....	57
Chapitre 14	
2011 – L'option multi-franchise dans la stratégie de développement des réseaux .....	61
Chapitre 15	
2012 – Formation de la relation de franchise, processus et déterminants .....	65
Chapitre 16	
2013 – Quelles sont les clefs de succès de l'internationalisation des réseaux ?.....	69
Chapitre 17	
2014 – Quelles sont les conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation dans les réseaux de franchise? .....	73
Chapitre 18	
2015 – Financiarisation des franchiseurs : enjeux, incidences et performances.....	77
Chapitre 19	
2016 – L'indépendance du franchisé, facteur de réussite de la franchise ? .....	81
Chapitre 20	
2017 – Consommation collaborative et désintermédiation, menace ou source d'opportunités pour la franchise ? .....	85
Chapitre 21	
2018 – Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise .....	89
Chapitre 22	
2019 – La gestion des données clients dans les réseaux de franchise .....	93
Remerciements .....	99

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE  
DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE

Le comité scientifique de la Fédération française de la franchise a pour finalité de favoriser et stimuler la recherche scientifique dans une perspective d'amélioration de la performance des réseaux à travers l'anticipation des évolutions du système.

Il met en œuvre pour cela un programme de recherche scientifique commanditée portant sur les différentes dimensions managériales de la franchise.

Il propose les thèmes, les traduit en problématiques de recherche, gère les procédures d'appel d'offres, assure le suivi de l'avancement des travaux confiés aux laboratoires, établit des relations permanentes avec la communauté académique, organise les Entretiens de la franchise, lieu de restitution des résultats, d'échanges et de débats entre professionnels (franchiseurs, franchisés, experts) et universitaires, publie les rapports de recherche, ouvrages de synthèse et actes des Entretiens.

*Membres du comité scientifique*

**Directeur :**

**Dr Claude Nègre**, *Directeur du comité scientifique FFF*

**Membres :**

**Dr. Saloua Bennaghmouch**, Maître de Conférences en Sciences économiques, Université de Haute Alsace.

**Pr. Odile Chanut**, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Lyon, Université Jean Monnet, IAE de Saint-Etienne.

**Alain Cohen-Boulakia**, Avocat associé, sva-avocats.

**Martine Deparis**, PhD, Professor of Marketing, European Business School Paris.

**Laurent Delafontaine**, Expert conseils en développement

et management de franchise, cabinet Axe réseaux.

**Dr. Krista Duniach**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IUT Béziers - Université de Montpellier.

**Dr. Catherine Goulet**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Bretagne - Sud.

**Stéphanie Lemoine**, Franchisée Jeff de Bruges

**Eric Luc**, Expert comptable, Cabinet Fiducial.

**Pr. Rozenn Perrigot**, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, IGR-IAE, Université de Rennes 1.

**Régis Pihéry**, Avocat à la Cour, Associé Redlink Avocats

**Laurent Poisson**, Consultant en développement, organisation de réseaux, président de la société Participe Futur.

**Virginie Sablé**, Responsable Developpement Franchise & Réseaux, cabinet KPMG en France

**Eric Schahl**, Conseil en propriété intellectuelle, Cabinet Inlex Ip Expertise.

**Denis Séguier**, International Area Director, Midas International.

## INTRODUCTION

Cet opuscule rend compte des travaux de recherche sur la franchise commandités par la Fédération française de la franchise à travers son Comité scientifique de 1998 à 2019 auprès de laboratoires universitaires.

Les recherches scientifiques présentées se succèdent dans un ordre chronologique sans logique de proximité ou de regroupement thématique.

La structure commune de présentation des thèmes est : la problématique de recherche, la méthodologie mise en œuvre, les principaux résultats et leurs implications managériales.

### **La problématique**

Il s'agit d'un questionnement formulé par les professionnels, portant sur un ou plusieurs aspects du management des réseaux de franchise. La problématique traduit une préoccupation de nature managériale, à une période donnée, à laquelle le praticien souhaite voir apporter des éléments de compréhension et une opérationnalisation des résultats via la recherche scientifique. La problématique est soumise aux chercheurs dans le cadre d'un appel d'offres annuel.

### **La méthodologie**

La méthodologie de recherche est déterminée par l'équipe de recherche en réponse à l'appel d'offres et validée par le comité scientifique de la FFF.

À partir d'un modèle de recherche, la méthodologie propose des choix de terrain de recueil de données, d'échantillons, de traitements de données et les différentes phases de l'étude. Elle détermine les outils et moyens à mettre en œuvre.

Dans leur grande majorité, il s'agit d'échantillons multisectoriels (les grands secteurs où la franchise s'exerce) constitués de franchiseurs, de franchisés ou d'experts. Les réseaux sont ainsi différenciés sur des caractéristiques d'âge, de taille, de secteur, de mixité.

Les méthodologies de recherche incluent systématiquement une phase exploratoire qualitative par entretiens semi-directifs et une phase quantitative par administration de questionnaires sur de larges échantillons.

Cette approche, caractéristique des méthodes hypothético-déductives en sciences de gestion, a généré de très nombreux résultats utiles à la compréhension des mécanismes propres au management de la franchise et à son évolution.

### **Principaux résultats et implications managériales**

Les méthodologies évoquées ci-dessus ont souvent, par les traitements statistiques qu'elles impliquent, invalidé des hypothèses ou des idées intuitives, amenant des résultats surprenants pour le professionnel. De même quelques résultats contradictoires ont-ils pu apparaître au fil des recherches témoignant de la complexité des travaux.

Mais c'est globalement une grande convergence et une bonne imbrication des résultats qui caractérisent ces recherches principalement centrées sur la nature de la relation dyadique franchiseur-franchisé.



Les réseaux mixtes  
franchise-succursalisme

*Complémentarité ou antagonisme ?*

***Equipe de recherche :***

*CREREG UMR CNRS 6585 – Université de Rennes I*

*Directeur de la recherche : Professeur Gérard Cliquet*

*André Fady, Michel Fily, Franck Leblanc-Maridor, Marina Joncour,*

*Patrick Refait, Guy Basset, Walter Briec, Philippe Croizean,*

*Olivier Dusoubry*

## **Problématique**

La franchise s'est longtemps prévaluée d'une capacité structurelle à générer des leviers de développement, sources d'avantages concurrentiels de nature organisationnelle et financière définitifs. Le succursalisme est généralement présenté comme plus coûteux, lent, bureaucratique et d'une efficacité moindre que la franchise.

La franchise est-elle effectivement constitutive d'un levier financier dans le cadre d'une stratégie de développement ?

Pourquoi la franchise est-elle souvent mise en œuvre de façon transitoire ?

Quelles sont les explications à l'option franchise ?

Les réseaux mixtes alliant succursalisme et franchise constituent-ils une alternative économique profitable comparative-ment au « tout franchise » ou au « tout succursale » ?

Quelles sont les variables d'optimisation de l'évolution statutaire du réseau de franchise ?

## **Méthodologie**

L'étude a porté sur deux explorations sectorielles de la mixité des réseaux, l'une à travers l'observation des stratégies spatiales dans le secteur de la cosmétologie et l'autre par la mesure de l'efficacité économique des réseaux mixtes dans l'hôtellerie. Ainsi la rapidité et la densité de la couverture géographique des réseaux de cosmétologie, tant de la partie franchisée que de la partie en succursale, ont-elles été mesurées par l'entropie relative qui rend compte de la dispersion spatiale des unités. Les scores d'efficacité économique des chaînes hôtelières, soit l'utilisation optimum de leurs ressources rapportées aux résultats de leur production, ont été obtenus par une méthode de programmation linéaire (méthode DEA : Data Envelopment Analysis).

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude a établi à partir des calculs d'entropie relative dans le secteur de la cosmétologie la supériorité de la franchise sur le succursalisme dans une stratégie de conquête territoriale (grande dispersion spatiale), les succursales ayant plutôt permis de conforter les positions locales déjà acquises en franchise.

Dans le secteur de l'hôtellerie où la mixité ne se produit qu'à un stade avancé du cycle de vie du réseau, on observe une relation significative entre la performance des enseignes, c'est-à-dire la faiblesse du pourcentage d'économies réalisables, et la taille des réseaux considérés. Il est notamment établi une relation entre le degré de mixité des réseaux objet de l'étude et l'efficacité économique. Ainsi, les réseaux présentant les meilleurs scores d'efficacité sont ceux qui affichent une mixité moyenne entre 40 % et 80 % d'unités franchisées (les réseaux comptant entre 40 et 80 % d'unités en franchise, les autres étant en succursale). L'efficacité économique sur le secteur hôtelier est donc partiellement expliquée par la convergence taille du réseau et degré de mixité du réseau.

L'étude trace l'évolution des formes statutaires : franchise, succursalisme, mixité, au cours des différentes phases du cycle de vie du réseau en posant les défis managériaux concomitants notamment en termes de repositionnement et d'adaptation locale. Toutefois, ce modèle ne constitue pas un outil d'aide à la prise de décision du statut de toute nouvelle unité. Il se limite à la compréhension des variables conduisant aux évolutions statutaires des réseaux.

Cette étude constitue le point initial de recherches ultérieures dévolues à l'optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise et à la mesure de la performance économique de l'entité franchisante.



## Le savoir-faire dans la franchise

*Du mythe à la réalité :  
diagnostic des moyens d'appréhension  
et d'acceptation juridique.  
Proposition d'un cadre méthodologique d'évaluation.*

***Équipe de recherche :***

*Université de Haute Alsace-LIO.*

*Directeur de la recherche : Professeur Jack Remoriquet*

*R.Freyburger, P.Kuter, M.R.Rajoanson, C.Rebert, P.Rondet, A.Schaller*

## **Problématique**

Le besoin d'approche normative de l'appréciation du savoir-faire dans un système de franchise s'est exprimé très tôt chez les professionnels, lesquels considéraient à priori que cette dimension managériale était la plus explicative des performances organisationnelles de leurs réseaux.

Cette première recherche approfondie sur le sujet poursuivait l'objectif de proposer et valider une méthodologie de mesure du caractère différenciateur des savoir-faire transmis aux franchisés.

Quelle est la nature des savoir-faire ?

Quelles sont les variables différenciatrices qui, codifiées, transmises et mises en œuvre sont explicatives des ratios de performance commerciales et financières ?

Comment identifier ces variables supposées ordonnées dans un système ?

Comment construire un cadre normatif de diagnostic de ces savoir-faire ?

## **Méthodologie**

La recherche était centrée sur le secteur de la réparation rapide automobile en France, caractérisé à cette époque par une profonde mutation de ses structures de distribution.

Le recueil de données s'est opéré sur une population de 5 franchiseurs de la réparation automobile rapide, 35 franchisés, 250 clients de franchisés et garagistes non franchisés répartis sur toute la France.

L'objectif consistait à identifier les facteurs caractéristiques des savoir-faire de la franchise et à établir une typologie des franchisés et des non franchisés à partir de ces mêmes facteurs en mettant en exergue la distinction savoirs procéduraux/savoirs tacites. Les différences significatives apparues en phase de traitement devant alors permettre de caractériser les savoirs faire propres à la franchise.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude met en évidence l'existence d'une constellation de savoirs pratiques, qu'il s'agisse de franchisés ou de garagistes indépendants non franchisés, constitutive de savoir-faire de base de « métier ». Il s'agit d'un savoir-faire minimal, commun à l'ensemble des prestataires quel que soit leur statut. La recherche identifie par ailleurs un (ou plusieurs) cercles de savoir-faire périphériques constituant des originalités différenciatrices, aisément modifiables, apportant une plus-value aux savoirs de base. Ces variables différenciatrices de nature marketing induisent le positionnement de l'enseigne.

On trouve ainsi 16 variables perçues par le consommateur de la réparation rapide automobile explicatives de distinctions significatives entre les offres franchisées et non franchisées. Ces différences perceptuelles traduisent des savoir-faire tacites chez les franchisés plus orientés vers la satisfaction du client elle-même fondée, à travers une politique de formation adéquate, sur une logique de fidélisation et de transparence.

Les franchisés de ce secteur d'activité de distinguent principalement des prestataires non franchisés sur :

- Le choix du site d'implantation
- Les informations à l'entrée du site
- Les informations mises à disposition
- Les réponses apportées par le prestataire
- L'adéquation entre prix annoncés et prix réel

L'étude propose sur la base méthodologique ainsi expérimentée et généralisable à l'ensemble des secteurs deux modèles de représentation des savoir-faire dans la franchise, l'un par la tête de réseau, l'autre par la clientèle.

Elle établit pour la première fois la possibilité d'évaluer par le moyen d'une analyse quantifiable, de manière indirecte, les effets des différents types de savoir-faire sur la satisfaction des clients, leur fidélisation et in fine sur les performances économiques du réseau.





## La nature de la relation franchiseur-franchisé

Evolution, perspectives et incidences  
stratégiques, économiques et juridiques

**Équipe de recherche :**

Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Directeurs de la recherche : Délila Allam et Philippe Le Gall,

Maîtres de Conférences

### **Problématique**

La relation de franchise est une forme de coopération inter-firme coordonnée par un contrat. Cette coordination contractuelle appartient donc à la forme hybride, qui se différencie du marché et de la firme par ses capacités d'adaptation, ses propriétés incitatives et ses modalités de résolution des conflits. Son efficacité économique est due à ses propriétés qui permettent d'économiser les coûts de transaction et d'agence lorsque les partenaires ont réalisé des investissements spécifiques.

La spécificité des actifs humains (les franchisés) et de site (les points de vente) est-elle génératrice de coûts de redéployabilité ?

La mesure des coûts de transaction, des coûts d'agence et des coûts de redéployabilité des actifs s'applique-t-elle utilement au processus de détermination des stratégies de développement en franchise ?

### **Méthodologie**

Un questionnaire visant principalement à caractériser les réseaux de français sous l'angle de l'approche néo-institutionnelle a été administré auprès d'un échantillon de 91 réseaux sur une population de 393 franchiseurs dont l'identification a été permise à l'aide de la base de données élaborée par l'ACFCI (16ème édition 1998) et de l'annuaire de la FFF 1998. Il visait donc en priorité à obtenir des informations sur l'actif humain présent dans les réseaux de franchise (ancienneté, mode de recrutement et formation) en vue d'une mesure de la spécificité des actifs humains et de site. La nomenclature d'activité retenue par l'ACFCI a été utilisée pour classer les 91 réseaux en : commerce alimentaire spécialisé, commerce alimentaire non spécialisé, équipement de la personne, équipement de la maison, commerce spécialisé non alimentaire, services, hôtellerie/restauration, bâtiment.

### **Principaux résultats et implications managériales**

Cette recherche a permis la modélisation inter et intra sectorielle du délai d'obtention de la performance économique des franchisés, c'est-à-dire le temps nécessaire en pratique pour produire une valeur induite par les investissements réalisés et qui serait perdue en cas de rupture de la relation. Cette mesure temporelle constituant un indicateur de la spécificité des actifs impliqués et du coût de redéployabilité pour chaque partie. L'estimation par les franchiseurs du délai d'obtention de la performance économique de leurs franchisés se rapporte à 4 situations possibles : un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente (8,8 mois), un nouveau franchisé dans un point de vente existant (4,9 mois), un ancien franchisé dans un nouveau point de vente (3,6 mois), un ancien franchisé dans un point de vente existant (1,7 mois). Selon les situations ce temps global inclut dans des proportions variables : le temps nécessaire à l'acquisition du savoir-faire, le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant, et un temps incompressible correspondant à l'adaptation de tout franchisé dans un point de vente. Cette décomposition du délai global d'obtention de la performance économique d'un franchisé suggère un arbitrage entre quatre types de stratégies privilégiant soit la duplication des points de vente soit le recrutement de nouveaux franchisés.

Les stratégies en question, combinables, peuvent alors être qualifiées ainsi :

Stratégie d'extension : le franchiseur développe son réseau par adjonction cumulée d'actifs humains et de site (nouveau franchisé, nouveau point de vente).

Stratégie de densification : le franchiseur ouvre de nouvelles unités via des franchisés existants dans le réseau (ancien franchisé, nouveau point de vente).

Stratégie de régénération : le franchiseur renouvelle ses franchisés par cession ou non renouvellement de contrat (nouveau franchisé, point de vente existant).

Stratégie de concentration : le franchiseur stabilise ses actifs humains et de site via l'octroi de plusieurs points de vente existants à des franchisés déjà dans le réseau (ancien franchisé, point de vente existant).



## La décision d'achat d'une franchise

Étude empirique du processus d'achat, variables  
d'adhésion au réseau, modélisation

**Equipe de recherche :**

CREPA – Université de Paris Dauphine

Directeur de la recherche : Professeur Michel Kalika

Nathalie Dubost, Claire Gauzente, Véronique Guilloux

## **Problématique**

La satisfaction des objectifs de développement du réseau est conditionnée au recrutement des franchisés. La connaissance des motivations et des antécédents des franchisés est à rapprocher du profil idéal défini par le franchiseur (caractère d'homogénéité du réseau). Un écart important entre le degré de satisfaction perçu par le franchisé en activité et ses attentes initiales génère des comportements opportunistes.

Quels sont les mécanismes d'adhésion à la franchise et de choix d'une enseigne ?

Quelles variables maximisent le niveau de satisfaction des franchisés ?

Quelles sont les conséquences de ce niveau de satisfaction sur le comportement des franchisés dans le réseau ?

## **Méthodologie**

Les motivations des franchisés, leurs motifs de satisfaction et leur processus de choix ont été appréhendés de manière qualitative à travers vingt entretiens représentant vingt-trois enseignes différentes dans les secteurs de l'immobilier, la restauration rapide, l'optique, la distribution alimentaire, l'automobile, le textile habillement, la coiffure, les vins et spiritueux, le textile maison et la chaussure. Les entretiens, non directifs, ont été analysés à l'aide du logiciel S.P.S.S (version 8) et ont donné lieu à des tris à plat, des tests d'association, des ACP, des typologies et des régressions. À l'issue de cette étape 3 questionnaires ont été administrés : le premier à 315 candidats à la franchise (profil, recherche d'informations, critères de choix, intentions), le second à 88 franchiseurs (perception par le franchiseur des raisons de choix des candidats à la franchise), le troisième à 401 franchisés (identification, nature de la relation avec le franchiseur, satisfaction).

### **Principaux résultats et implications managériales**

Le candidat à la franchise choisit d'abord le secteur d'activité où il entend exercer (65 %) et ensuite l'enseigne. Plus de la moitié des franchisés travaillaient déjà dans le secteur considéré. Pour l'enseigne les franchisés ont été guidés dans leur choix par trois critères essentiels : l'expérience reconnue du franchiseur (25 %), sa notoriété (20 %), l'attrait personnel pour le produit (20 %). Le processus de choix varie selon que le candidat est un homme (démarche économique-rationnelle) ou une femme (mélange de critères rationnels et affectifs). Les franchiseurs ont une appréciation très différente de celle des franchisés quant aux critères de choix. Ils considèrent notamment que les futurs franchisés sont avant tout influencés par les critères liés au franchiseur et à la relation, ce qui est bien différent de ce qu'indiquent les franchisés. Les profils psychologiques des franchisés apparaissent particuliers à chaque secteur, voir différents d'une enseigne à l'autre de manière intra-sectorielle.

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence quatre dimensions pertinentes pour comprendre la satisfaction des franchisés :

L'assistance du franchiseur vis-à-vis du franchisé initiale et continue ;

La confiance dans la bienfaisance du franchiseur devant apparaître comme soucieux du développement et des résultats de ses franchisés ;

La communication entre le franchiseur et son franchisé et notamment le degré de participation du franchisé à la vie du réseau ;

L'équité (ou l'honnêteté) du franchiseur notamment dans sa capacité à justifier ses exigences donnant ainsi le sentiment qu'il respecte ses franchisés.

Enfin, la nature de la relation entre un franchiseur et son franchisé a un impact sur la satisfaction financière et au travail des franchisés. Le profil psychologique du franchisé a un impact faible sur sa satisfaction.





## Franchise et culture managériale

Étude des facteurs humains et organisationnels,  
versus franchiseur, conditionnant la pratique de la  
franchise. Typologie des franchiseurs

### **Equipe de recherche**

CREPA – Université de Paris Dauphine

LIRHE UMR CNRS 5066 – Université de Toulouse I

Directeurs de la recherche : Professeur Michel Kalika,

Professeur Patrice Roussel

Nathalie Dubost, Claire Gauzente, Véronique Guilloux

## **Problématique**

Cette étude appréhende les relations entre culture d'entreprise dans les réseaux, structures décisionnelles chez les franchiseurs, implication des franchisés et performances organisationnelles.

Les franchisés adhèrent-ils à leur réseau ?

Les franchisés s'impliquent-ils dans le réseau ?

Les franchisés sont-ils incités à être performants ?

Peut-on identifier des formes de cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise – des typologies – plus efficaces que d'autres ?

L'étude s'attache ainsi à établir, identifier, les relations existantes entre culture des réseaux de franchise, structure de décision dans les réseaux et implications des franchisés.

## **Méthodologie**

Cinq groupes de variables ont été retenus pour appréhender l'existence de cultures organisationnelles de franchise et leur efficacité :

Des variables de culture d'entreprise des franchiseurs telle que perçues par les franchiseurs et les franchisés.

Des variables de structure décisionnelle des franchiseurs ;

Des variables d'implication organisationnelle des franchisés ;

Des variables de performance organisationnelle des réseaux de franchise.

Plusieurs investigations empiriques ont permis la collecte d'informations auprès des franchiseurs et des franchisés :

Une pré-enquête exploratoire auprès de 10 responsables de réseaux de franchise.

Une enquête postale auprès de 71 réseaux de franchise, comptant au moins 10 franchisés, sur les 8 secteurs d'activité de la nomenclature ACFCI.

Une enquête téléphonique auprès de 810 franchisés appartenant aux 3 profils culturels identifiés après analyse des réponses à l'enquête postale franchiseurs.

### **Principaux résultats et implications managériales**

La question posée était relative à l'influence de cultures organisationnelles propres aux réseaux de franchise sur l'implication des franchisés et sur les performances organisationnelles. Ainsi chez les franchisés l'implication comprend trois dimensions :

L'implication rationnelle, soit la fidélité à un réseau qui dépend du choix raisonné guidé par un engagement moral d'accomplir son devoir jusqu'au bout et par le calcul du coût d'opportunité de rester ou de quitter le réseau ;

L'attachement aux valeurs qui dépend de la congruence perçue par le franchisé entre ses valeurs et celles de son organisation ;

L'implication affective, un attachement psychologique au réseau de nature émotionnelle, affective, s'exprimant par le désir d'appartenir à l'organisation.

La culture perçue par les franchisés est davantage reliée à leur implication que la culture perçue par les franchiseurs. L'implication rationnelle étant la facette la plus représentative de l'implication elle est utilisée pour classer les cultures d'entreprise : s'agissant du groupe « Actifs réunis » ou « Fonceurs » (collaboration au sein du réseau et action) l'implication rationnelle des franchisés y est en moyenne plus forte que chez les « Entrepreneurs » (innovants et entreprenants mais absence de cohésion culturelle) puis les « Capitaines » (outils d'aide à la décision, valeurs culturelles fortes). Concernant les « Entrepreneurs » l'implication affective des franchisés y est en moyenne supérieure à celle des « Fonceurs » puis des « Capitaines ».

Les facettes de l'implication sont positivement corrélées à l'évolution du chiffre d'affaire de réseau sur les 3 dernières années, à la satisfaction par rapport au développement et au fonctionnement du réseau. L'implication rationnelle et l'implication affective des franchisés dans les réseaux apparaissent ainsi comme deux variables intermédiaires importantes entre la culture d'entreprise et la performance organisationnelle.



Étude empirique des situations  
conflictuelles caractéristiques  
des réseaux de franchise

Facteurs d'apparition, Processus,  
Fréquence et Mode de Résolution

**Équipe de recherche**

Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Directeurs de la recherche : Délila Allam, Franck Jovanovic,  
Philippe Le Gall, Maîtres de Conférences

## **Problématique**

La présente étude distingue trois types d'oppositions au sein des réseaux de franchise : le désaccord, la tension et le conflit fondés sur leur intensité ; le conflit se caractérisant par la remise en cause délibérée par l'une des parties de l'essence même de la relation et des supports qui la fondent – par exemple certaines clauses du contrat de franchise. Elle cherche à identifier les facteurs d'apparition de ces oppositions, c'est-à-dire des terrains qui les favorisent ou les génèrent. La question fondamentale posée est donc ici celle des conditions de passage du désaccord ou de la tension au conflit.

Corrélativement, l'étude des conflits emmène à s'interroger sur ses modes de résolution. La distinction opérée entre désaccords, tensions et conflits permet de s'interroger sur les facteurs propres au aux réseaux qui peuvent conduire à une escalade des oppositions. L'objectif ultime de cette recherche étant de comprendre les mécanismes d'évitement d'une transformation de désaccord ou tension en conflit, forme extrême de l'opposition.

## **Méthodologie**

L'approche est qualitative et quantitative. Une série d'entretiens menés auprès des franchiseurs, d'experts et d'avocats représentant les franchiseurs ou les franchisés a permis d'approfondir les dynamiques d'opposition à l'œuvre dans certains réseaux.

L'étude s'appuie aussi sur des fondements quantitatifs à travers l'exploitation de 37 questionnaires (taux de retour faible lié au thème de l'étude) permettant d'identifier 103 conflits ayant existé dans ces réseaux. Le questionnaire était structuré autour de : la caractérisation du réseau, l'environnement du réseau (notamment les adaptations auxquelles il doit faire face et les conflits induits), les managers et l'organisation interne du réseau (rôle dans le déclenchement ou la propagation des conflits), les désaccords (origines, types, impact).

### **Principaux résultats et implications managériales**

Les auteurs identifient cinq variables explicatives de la propagation des conflits dans les réseaux de franchise :

- les effets « claniques » au sein des réseaux liés à l'hétérogénéité des membres
- la structure organisationnelle franchisante à travers les rôles dévolus au manager
- la nature du contrôle exercé selon qu'il s'avère coercitif ou incitatif
- la capacité d'innovation et d'adaptation à l'environnement du réseau
- la vitesse d'obsolescence du savoir-faire mis en œuvre

Ce constat débouche sur un certain nombre de propositions destinées à éviter ou du moins minimiser les risques de conflits.

Ainsi le respect de l'indépendance des parties implique-t-il que le franchisé soit appelé à une participation active à l'activité entrepreneuriale permettant ainsi de caractériser la relation de franchise comme deux entrepreneurs indépendants imbriqués. La valorisation du savoir-faire par l'innovation tout au long de la relation contractuelle constitue l'un des meilleurs remparts au risque de situation conflictuelle. Le franchiseur doit être perçu comme leader de l'innovation par opposition à un gestionnaire de savoir-faire.

L'hétérogénéité des franchisés (en termes de qualification, d'ancienneté, d'aptitudes personnelles et d'expérience dans le secteur), facteur d'oppositions au sein des réseaux, plaide en faveur du respect de critères de recrutement précis et définis ex-ante.





## Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux

Proposition d'un modèle  
d'aide à la décision

### **Equipe de recherche**

CREREG UMR CNRS 6585 – Université de Rennes I

Directeurs de la recherche : Professeur Gérard Cliquet & Professeur  
Thierry Pénard

André Fady, Guy Basset, Olivier Dusoubry, Karine Le Rudulier,  
Nguyen Minh Ngoc, Rozenn Perrigot, Karine Picot-Koupey, Emmanuel  
Raynaud, Stéphane Saussier

## Problématique

L'option franchise, la diversification statutaire (franchise, succursale), constituent des alternatives caractéristiques du cycle de vie d'un réseau de commercialisation. Dans la suite de la recherche Les réseaux mixtes, franchise-succursalisme (1998), cette étude poursuit un objectif de modélisation du processus décisionnel conduisant à l'optimisation du taux de mixité d'un réseau de franchise. Un modèle à visée stratégique devait permettre d'optimiser l'évolution de la répartition franchises-succursales à court et moyen terme laissant espérer une transformation de variables extrantes (ratio franchises/succursales en unités ou chiffre d'affaires) en objectifs de management. Un modèle à visée plus tactique devait pouvoir aider le franchiseur dans ses choix unitaires de forme statutaire locale.

## Méthodologie

Le modèle global d'optimisation du choix statutaire (aboutissant au choix d'une proportion de succursales ou de franchise dans leur réseau) a fait l'objet d'une construction en deux temps : la construction d'une base de données à partir des annuaires du commerce indépendant et un questionnaire envoyé aux réseaux français (102 retours exploités). Cette construction a nécessité ensuite :

- la mise au point d'une série de modèles économétriques intégrant certaines des variables (significatives) issues de l'enquête
- la mise au point d'un modèle économétrique à partir des proportions actuelles de succursales dans les réseaux de franchise français
- la mise au point d'un modèle économétrique à partir des proportions idéales de franchisés telles qu'exprimées par les franchiseurs

La conception du modèle de choix statutaire local (dans le cadre de l'implantation d'un seul point de vente) est issue d'une phase exploratoire d'entretiens auprès de franchiseurs.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude apporte des réponses opérationnelles sur l'optimisation du taux global de mixité des réseaux. Ainsi a-t-il été établi que le taux de succursalisme devrait croître lorsque : le taux de royalties est révisé à la hausse, l'internationalisation du réseau augmente, le positionnement du réseau monte en gamme, l'ancienneté du réseau préalable au franchisage est élevée, l'innovation provient plus des services internes que des franchisés, le réseau est en phase de lancement ou de maturité, la réactivité commerciale et informationnelle provient principalement de succursales. Le franchiseur chercherait à réduire son taux de succursalisme lorsque : la taille du réseau domestique augmente, la couverture géographique du réseau augmente, l'expérience accumulée dans la franchise augmente, le réseau est en pleine phase de développement, le réseau propose des services payants.

Huit variables explicatives du choix du statut d'une unité au niveau local ont été mises en évidence :

- la phase du cycle de vie du marché
- la préférence de l'opérateur pour la franchise
- la conjoncture économique
- la réglementation
- la proportion globale franchises/succursales  
(variable déterminante)
- la proportion locale franchises/succursales
- la capacité de mise en œuvre des innovations
- l'état des relations locales avec les franchisés

Il est par ailleurs ressorti que les unités les plus éloignées étaient plutôt franchisées, que les unités les plus rentables étaient plutôt en succursales comme celles exigeant le plus fort investissement.



Approche prospective  
de la franchise  
à l'horizon 2005/2010

**Équipe de recherche**

L.I.O – Université de Haute Alsace

Directeur de la recherche : Saloua Bennaghmouch, Maître de conférences

Karim Abdellaoui, Philippe Castelneau, Gérald Cohen, Philippe Kuter, Laurent Grimal, Jack Remoriquet, Frédérique Ulmer

## **Problématique**

Cette recherche visait à identifier les relations existantes entre les variables environnementales, économiques, sociales, réglementaires et la phénoménologie de la franchise, dans une approche prospective. Elle devait privilégier les axes suivants :

- repérage des tendances lourdes, globales et sectorielles et projections à cinq et dix ans ;
- analyse des forces concurrentielles en présence explicatives des formules alternatives du commerce organisé ;
- analyse comparative et projection des taux de survivance des entreprises franchisées et non franchisées ;
- repérage des conditions macro-économiques influant sur les taux d'entrée et la longévité en franchise.

## **Méthodologie**

La méthode de scénarios, permettant de dégager quelques macro-tendances, a été retenue. La question du choix entre la méthode des scénarios qualifiés de descriptifs et une seconde acception des scénarios dite normative s'est ensuite posée. La première acception s'intéresse à des scénarios exploratoires cherchant à déchiffrer ce qui peut advenir et à lui faire correspondre des prévisions multiples. Elle procède d'un certain déterminisme. La seconde acception considère que l'on peut configurer son environnement au lieu de le subir. Elle cherche moins à anticiper le futur qu'à tenter d'y inscrire l'organisation. Elle s'inscrit dans une démarche proactive de préparation de l'organisation à ses futurs. C'est cette considération qui a déterminé le choix de scénarios normatifs, laissant ainsi aux acteurs de la franchise le libre arbitre de leurs actions futures en vue d'optimiser la part de marché de cette forme de commerce organisé.

### **Principaux résultats et implications managériales**

Une observation sur 20 ans des secteurs où la franchise s'exerce a permis de positionner sa pratique sur son cycle de vie. La franchise est en phase de croissance dans les secteurs de l'hôtellerie, l'optique, la coiffure (croissance continue), la location de véhicules, la restauration (forte mixité), le bâtiment. Elle a connu une phase de croissance puis de maturité dans les secteurs de l'équipement de la maison, les solderies. Elle a connu une phase de maturité puis de déclin dans le secteur de l'alimentation biologique et diététique. La franchise a connu une phase de croissance, maturité puis déclin dans les secteurs de la distribution alimentaire de proximité, supérettes, épicerie fine, produits régionaux, torréfaction, prêt-à-porter féminin, laine, prêt-à-porter enfants (avec forte compensation en mixité et étranger), chaussure et maroquinerie, gadgets, cadeaux, immobilier, la protection électronique et le transport urgent. Elle est en phase de déclin sur les secteurs du linge de maison, des tissus et textiles de maison (forte compensation en propre), des machines à tricoter.

Divers facteurs conduisent à conclure à une inertie voire une régression de la franchise : la prédominance de secteurs où le cycle de vie de la franchise apparaît en phase de déclin, non compensés par les secteurs où la franchise est en émergence ; la concurrence de réseaux plus intégrés financièrement et à plus fort potentiel de développement ; la tendance au développement des réseaux discount de la franchise (repositionnement sur ses propres secteurs) ; la difficulté de codifier des métiers « complexes » ou nouveaux ; la difficulté de la franchise à intégrer les synergies possibles entre différents savoir-faire périphériques afin de constituer des barrières à l'entrée.

Un scénario de valorisation suggère toutefois les axes stratégiques sur lesquels le système de la franchise peut jouer : l'adaptation de l'offre à de nouveaux segments de marché (dérivation) ; le renforcement du positionnement de la franchise dans l'entreprenariat (fff) ; la re-segmentation stratégique par la création de synergies entre activités complémentaires (transferts de savoir-faire périphériques) (diversifications concentriques).





Mesure de la performance  
économique de la franchise  
pour l'entité franchisante

**Équipe de recherche**

CREPA-UMR CNRS n° 7088 DAUPHINE RECHERCHE EN  
MANAGEMENT – Université de Paris-Dauphine

Directeur de la recherche : Professeur Michel Kalika  
Jean Marcel Dalbarade, Claire Gauzente, Véronique Guilloux,  
Nathalie Perichon

## **Problématique**

Cette recherche visait à apporter des réponses aux questions suivantes : Existe-t-il un lien entre le degré de recours à la franchise et la performance commerciale, économique et financière du franchiseur ?

L'étude apportera des éléments de réponse par l'exploration des liens entre le taux de franchise et des indicateurs de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité économique et financière. Subséquemment, elle confirmera ou infirmera la réalité du « levier financier » généralement attribué au système de franchise.

## **Méthodologie**

La performance économique et financière de l'entité franchisante est liée à son degré de recours à la franchise (taux de franchise).

Les variables expliquées sont : la rentabilité économique, la rentabilité financière, le taux de marge, le taux de croissance du C.A.

La variable explicative est le ratio : nombre d'unités franchisées/nombre total d'unités du réseau

Échantillon : 140 entreprises, franchiseurs et non-franchiseurs, dont 80 adhérents fff, période 1999-2003

La performance organisationnelle et stratégique de l'entité franchisante est appréhendée à travers :

Le degré de corrélation existant entre les indicateurs comptables et perçus par le management ;

La perception de l'incertitude de l'environnement ;

La nature des contrôles en environnement incertain ;

Le degré de recours à la franchise dans le secteur d'activité ;

Le degré d'encastrement franchiseur/franchisés : relationnel, d'apprentissage réticulaire, temporel, spatial.

La spécificité des ressources et le transfert de compétences

Échantillon : Enquête téléphonique IPSOS, 150 entreprises, dont 59 aux données financières connues

### **Principaux résultats et implications managériales**

Les liens entre degré de recours à la franchise et taux de croissance, marge et rentabilité financière pour l'entité franchisante ne sont pas établis.

Il existe un lien entre la rentabilité économique et le degré de recours à la franchise en moyenne plus élevé dans le groupe des franchiseurs ayant dépassé le seuil de 75 % d'unités en franchise (à comparer à un résultat d'étude précédente situant l'optimum de mixité dans le secteur de l'hôtellerie entre 40 et 80 % d'unités franchisées, la variable expliquée étant l'efficacité économique, soit le pourcentage d'économies réalisables, méthode DEA).

Le mythe du « levier financier » propre à la franchise est cassé (aucun lien établi avec la structure de financement et la capacité de la franchise à générer un rendement d'actif diminué du coût moyen des dettes supérieur à celui d'un succursaliste, ceci en dépit d'économies de coût du capital propre à la franchise)

Il existe une convergence entre les performances perçues et comptables.

En environnement perçu comme dynamique, la rentabilité économique s'explique par le taux de franchise

La tendance à la pratique de la franchise dans un secteur favorise la performance de ceux qui y recourent (effet d'un isomorphisme institutionnel bénéfique... ?)

Le taux de franchise explique la rentabilité financière lorsque le franchiseur favorise la diffusion et l'échange des savoirs, connaissances et savoir-faire (qualité du knowledge management)

Le choix de la franchise comme mode de développement dominant implique un haut niveau de transfert des connaissances et compétences pour l'obtention de bonnes performances économiques

En conclusion :

La franchise produit des performances économiques, résultat opérationnel + produits financiers/actif engagé, pour l'entité franchisante supérieurs à ceux qui seraient obtenus, toutes choses égales par ailleurs, en lui substituant une forme de commerce intégré sous l'influence des facteurs ci-après :

Elle s'exerce dans un environnement dynamique (changements, ruptures...)

Elle s'exerce dans un secteur d'activité qui a massivement adopté la franchise

Elle est mise en œuvre par un opérateur qui a atteint le seuil de 75 % des unités de son réseau en franchise

Elle se caractérise par un très fort niveau de transfert de compétences et savoir-faire, favorisé et enrichi d'échanges d'expériences permanents.

Savoir-faire opérationnels,  
savoir-faire tacites, savoir-faire  
transmis et non transmis,  
évolutions et perspectives managériales  
pour la franchise

**Équipe de recherche**

Groupe ESC Rennes, LIRHE-UMR CNRS 5066-IAE Toulouse  
Directeurs de la recherche : Rozenn Perrigot, Assaad El-Akremit,  
Karim Mignonac, Maîtres de Conférences  
Patrice Roussel, Christine Vicens

## **Problématique**

- Caractériser le Knowledge management des réseaux de franchise à travers l'observation des pratiques : part du savoir-faire transmis et non transmis, participation du réseau à l'évolution des savoir-faire, mode de formation à l'utilisation de savoir-faire non transmis, formalisation des savoir-faire, moyens de formation initiale et continue, utilisation des savoir-faire.
- Etablir une typologie des systèmes de Knowledge management ;
- Proposer un modèle, utilisable par un praticien, d'optimisation d'un learning mix adapté à la relation de franchise.

## **Méthodologie**

La méthodologie retenue s'est inscrite dans une logique multi-niveaux/multi-méthodes. Le recueil d'information s'est effectué à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. Pour chacun de ces niveaux, deux méthodes complémentaires ont été mobilisées : l'une qualitative (entretiens semi-directifs) l'autre quantitative (enquête postale par questionnaire).

Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de douze responsables de réseaux de franchise. Ils portaient sur les types de savoir-faire, les modes de transmission, l'existence de pratiques formelles de management des savoir-faire. Par ailleurs, dix franchisés ont été interviewés.

Deux enquêtes quantitatives ont été réalisées, l'une auprès des franchiseurs, l'autre auprès des franchisés. Un total de 142 questionnaires franchiseurs s'est révélé exploitable. Il portait sur les caractéristiques des savoir-faire, les caractéristiques des franchiseurs, des franchisés, du contexte, l'environnement de la franchise, la satisfaction et l'efficacité de l'échange des savoir-faire. L'enquête réalisée auprès des franchisés, à travers 684 questionnaires valides, portait sur les échanges de savoir-faire au sein du réseau, les caractéristiques du réseau, la satisfaction et l'efficacité de l'échange des savoir-faire.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude répond globalement aux objectifs de proposition d'un cadre d'optimisation d'un système de learning mix pour un réseau de franchise. Il se fonde sur 4 dimensions clefs du management des savoir-faire : stratégique, technologique, organisationnelle et culturelle. Les résultats suggèrent au décideur des leviers d'action spécifiques en fonction de variables telles que : l'âge et la taille du réseau, son appartenance sectorielle et l'intensité concurrentielle.

Il apparaît par ailleurs que le niveau de codification et d'enseignabilité des savoir-faire est lui-même lié à des variables d'ancienneté et de taille du réseau, de secteur d'activité et de nature de la relation franchiseur-franchisé.

Ainsi, la codification des savoir-faire s'accroît dans les réseaux jusqu'à l'âge de 5 ans puis baisse jusqu'à 30 ans pour reprendre ensuite (effet d'innovation et de cycle de vie).

Elle croît aussi avec la taille du réseau à partir de 100 unités. Cela correspond au besoin d'assurer l'uniformité des pratiques en cas de dispersion spatiale du réseau.

Le niveau de codification est élevé dans les services aux entreprises et l'hôtellerie restauration. Il est faible dans le commerce de détail.

L'enseignabilité, soit la transmissibilité des savoir-faire par l'enseignement et la formation, décroît avec l'âge du réseau à partir de 5 ans.

Elle est liée à l'évolution de la relation de franchise et à l'ancienneté moyenne des franchisés moins réceptifs aux formations et aux directives.





## Étude des effets concurrentiels de la franchise

### **Équipe de recherche**

CREST - École Polytechnique

Directeurs de la recherche : Marie Laure Allain, Chargée de recherche au CNRS, École Polytechnique ; Philippe Février, Directeur du Laboratoire d'Économie industrielle du CREST ; Thibaud Vergé, Chercheur au Laboratoire d'Économie industrielle du CREST

## **Problématique**

L'étude avait pour objet les effets concurrentiels, positifs ou négatifs, du développement des réseaux de franchise.

Peut-il être établi, sur la base des données recueillies, que le développement des réseaux de franchise a eu un effet positif pour les consommateurs à la fois sur le niveau des prix et de la qualité des biens ou des services vendus ?

Au sein d'un même secteur, un éventuel effet concurrentiel dépend-il du nombre et du poids de franchises parallèles ?

En particulier, sur certains marchés nouveaux peut-il être établi que la franchise a permis de faire croître plus vite la taille du marché et donc la demande ?

## **Méthodologie**

Elle se concentre sur l'évaluation empirique des effets concurrentiels de la franchise à travers l'étude de la littérature économique américaine et la réalisation d'une analyse économétrique. L'étude économétrique est réalisée à partir de données françaises sur le secteur de la réparation automobile rapide.

Une première base de 1500 centres d'entretien appartenant à 6 réseaux (les principaux réseaux organisés), pour moitié franchisés et moitié succursalisés, a été utilisée. Les données ont été couplées à celles de l'INSEE et du MEEDDAT.

Une autre base de 600 établissements appartenant à 2 réseaux, contenant des informations plus précises sur l'activité des centres dont les « vidanges » et « l'entretien climatisation » a été utilisée.

L'étude économétrique a permis d'établir des comparaisons succursales/franchise au sein des différents réseaux sur deux thèmes :

- les différences de localisation ;
- les prix pratiqués.

## **Principaux résultats et implications managériales**

Il ressort de l'étude économétrique :

Les franchisés permettent de diversifier l'offre dans les zones où la demande est faible. Les réseaux semblent se développer en franchise dans les agglomérations plus petites où la demande est moins forte. Il existe des différences importantes entre les zones dans lesquelles une enseigne implante ses succursales et celles où elle s'installe grâce à ces franchisés.

Les enseignes prennent en compte l'existence de concurrents dans la zone d'installation d'un centre pour choisir d'ouvrir une succursale plutôt qu'un centre franchisé. Il est ainsi moins probable de voir des centres franchisés dans les zones dans lesquels d'autres centres (indépendamment de l'enseigne) sont déjà installés. Ceci confirme l'hypothèse initiale selon laquelle la franchise permet un développement plus agressif des réseaux.

Les réseaux succursalistes semblent privilégier le développement par « clusters » alors que la franchise permet de recourir à des entrepreneurs indépendants dans des marchés encore inexplorés.

Les franchisés pratiquent des prix inférieurs à ceux de leurs confrères succursalistes.

L'utilisation d'un modèle log-linéaire a permis d'expliquer les prix pratiqués par les centres d'entretien en fonction de leurs liens avec le réseau, franchise ou succursaliste, tout en prenant en compte les différences de caractéristiques (population, parc auto, revenu moyen, intensité concurrentielle) des zones d'installation de ces centres.

S'agissant de l'activité « vidange » :

- les établissements franchisés sont moins chers de 7 à 10 % que les centres succursalisés ;
- si le revenu moyen de la zone est plus important, le prix est supérieur (hausse de 2,5 % si revenu moyen supérieur de 10 %) ;
- la présence d'un autre centre de la même enseigne (concurrence intra marque) entraîne une baisse du prix de 4 à 5 % ;
- la présence d'un concurrent sous une enseigne est sans effet sur le prix.

S'agissant de l'activité « entretien climatisation » :

- il n'y a pas de différences de prix liées au statut du centre (franchisé ou succursales) ;
- la présence d'au moins un autre centre de la même enseigne induit une baisse des prix d'environ 3,5 % confirmant un effet de concurrence intra marque.

L'étude de la littérature ne permet pas d'arriver à des convergences sur des liens franchise et qualité. Cette question ne sera pas traitée dans l'étude économétrique.

Quels sont les savoir-faire  
sources de l'avantage concurrentiel  
en franchise ?

**Equipe de recherche**

IAE de Toulouse 1-Capitole, IAE de Bordeaux 4, IAE de Rennes 1  
Assaad El Akremi, Olivier Herrbrach, Karim Mignonac, Rozenn Perri-  
got; Enseignants-chercheurs.

## **Problématique**

Les études réalisées à ce jour aboutissent à des catégorisations utiles à une compréhension générale de la nature des savoir-faire en franchise ainsi qu'à leur mode de transmission et de contrôle dans les réseaux. Ces savoir-faire, transmis ou non transmis, diffèrent-ils dans leur nature et leur organisation selon les secteurs d'activité où la franchise s'exerce, le type de franchise : distribution de produits ou de services, les stades du cycle de vie du réseau ? Le savoir-faire est-il constitutif de l'avantage concurrentiel du réseau de franchise ? L'étude devait permettre une compréhension approfondie des choix managériaux inhérents aux savoir-faire mis en œuvre dans les cas de figures stratégiques les plus courants (exemples : stratégie entrepreneuriale sur un secteur dispersé, stratégie multi-canal, stratégie de diversification, d'innovation...) et selon le statut des acteurs : industriel, distributeur, prestataire de service...

## **Méthodologie**

La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveau/multi-méthodes. Le recueil de données a été effectué auprès des franchiseurs et des franchisés à travers une approche qualitative (entretiens semi-directifs de 10 franchiseurs et focus groupe de 8 franchisés, entretiens semi-directifs auprès de 8 franchisés) et quantitative ( 213 questionnaires « franchiseurs » exploitables et 1285 questionnaires « franchisés » exploitables). Ces questionnaires, réalisés sur la base des entretiens qualitatifs ont permis d'appréhender les différences dans la nature des savoir-faire et leurs liens avec d'une part les caractéristiques des réseaux et d'autre part l'avantage concurrentiel et la performance. Cette approche a rendu compte de la satisfaction des franchisés par rapport à la performance, à la coopération, à la confiance et aux modes de contrôle de l'application des savoir-faire dans le réseau.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude a mis en évidence huit dimensions de savoir-faire organisationnel :

- la codification/transmission/réplication ;
- le soutien au management des R.H. ;
- le suivi/contrôle des unités ;
- la communication externe ;
- l'adhésion/cohésion interne ;
- l'agilité organisationnelle ;
- la fonction achats/logistique ;
- l'accès aux financements.

S'agissant des savoir-faire à l'origine de la performance, on observe :

- Le rôle primordial du savoir-faire codification/transmission/réplication. Il apparaît comme un levier de différenciation concurrentiel entre les réseaux ;
- La significativité du savoir-faire agilité organisationnelle marque l'importance de la capacité d'un réseau à percevoir, analyser et utiliser les informations sur l'évolution des marchés et des produits ;
- La dimension soutien au management des RH apparaît comme une source d'avantage concurrentiel ;
- Les savoir-faire suivi/contrôle des unités, achats et logistique, accès aux financements ne sont pas apparus ni reliés à l'image de marque, ni corrélés à l'avantage concurrentiel.

Le franchiseur le plus performant serait ainsi plutôt celui qui par son agilité organisationnelle sait détecter les opportunités d'affaires et par sa capacité de codification/transmission/réplication les diffuser de manière homogène au sein de son réseau de franchise.





Capacité de réactivité  
des réseaux de franchise  
en contexte de crise

**Équipe de recherche**

CRET-LOG, Université de la Méditerranée.

Directeur de la recherche : Dominique Bonet,

Maître de Conférences Habilité

Odile Chanut, Gilles Paché, Carole Poiret, Françoise Fulconis,

Carolina Serrano

## **Problématique**

L'étude cherchait à établir les pratiques managériales propres à la franchise permettant de conclure à une réactivité singulière en environnement économique turbulent.

Elle a consisté en une approche exploratoire des ressources et compétences mises en œuvre dans la franchise expliquant la capacité des réseaux de franchise à créer ou transformer l'environnement à leur avantage plus qu'à ne le subir.

L'étude devait permettre de répondre à la question fondamentale suivante : la franchise dispose-t-elle d'une capacité structurelle à mettre en œuvre des stratégies d'évitement des crises environnementales ?

## **Méthodologie**

Une première phase de nature qualitative a consisté en des entretiens en face à face ou téléphoniques avec 13 experts de la franchise puis 10 entretiens semi-directifs avec des franchiseurs opérant sur les secteurs de la restauration rapide, de la grande distribution, de la distribution alimentaire, de la réparation automobile, de la boulangerie des fleurs coupées et de l'immobilier et en un focus groupe de 5 franchisés de caractéristiques différenciées.

Une phase quantitative par administration d'un questionnaire en ligne a permis un recueil de données exploitable sur 265 répondants franchisés.

Ces données ont été ensuite utilisées pour tester l'effet des ressources et compétences du franchiseur et les ressources et compétences du franchisé sur la réactivité du franchiseur perçue par le franchiseur. Les effets médiateurs de la confiance, de la communication et de la compétence du franchiseur sur la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé ont été ensuite analysés. Les relations significatives du modèle ainsi construit ont permis une interprétation des résultats obtenus.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude a mis en évidence le rôle du management du réseau et de ses dimensions sur la perception de la réactivité du franchiseur. Il s'agit du principal facteur explicatif de la réactivité perçue.

Cela recouvre chez le franchiseur : ses actions de formation et d'optimisation des savoir-faire, la proximité avec les franchisés, la consultation des franchisés dans les prises de décision.

Pour les franchisés cela recouvre : les échanges avec le franchiseur en termes de remontées d'informations, la stricte application des savoir-faire transmis.

En période de crise, plus les échanges sur les fondamentaux du réseau sont nombreux plus le franchiseur est perçu comme réactif.

Le leadership du franchiseur constitue à cet égard un élément fondamental.

Trois effets médiateurs ont un impact positif très important sur la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé :

- la confiance du franchisé envers le franchiseur ;
- la communication du franchiseur perçue par le franchisé ;
- la compétence du franchiseur perçue par le franchisé.

Si l'on reconnaît au franchiseur un bon management du réseau, sur les dimensions décrites supra, si l'on peut lui accorder sa confiance, s'il est bon communicant et s'il perçu comme compétent alors le réseau sera réactif.

Ces résultats sont convergents avec deux études précédentes, l'une portant sur les sources de l'avantage concurrentiel (2009) et établissant l'agilité organisationnelle comme l'une des plus importantes sources de l'avantage concurrentiel et l'autre centrée sur la mesure de la performance économique pour l'entité franchisante (2005) suggérant que la franchise était proactive par sa capacité à configurer son secteur d'activité à travers l'isomorphisme de ses pratiques.



L'option multi-franchise  
dans la stratégie de développement  
des réseaux de franchise

**Équipe de recherche**

ESSCA Ecole de Management

Directeur de la recherche : Jacques Boulay, Professeur de Marketing

Barbara Caemmerer, Krista Duniach, Heiner Evanschitzky

## **Problématique**

Cette étude est dévolue à l'exploration des sources de l'avantage concurrentiel en multi-franchise (MF) comparativement à la franchise unitaire (FU). Elle vise à établir un diagnostic des pratiques en France (par secteurs, taille et âge du réseau...) et a une mise en évidence des apports et des limites de la multi-franchise dans les différents contextes stratégiques des réseaux.

Elle devait permettre d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes dans le contexte français :

- La MF procure-t-elle une vitesse de développement supérieure à celle de la FU ?
- La MF réduit-elle les coûts de transaction ?
- La MF est-elle incitative par la perspective d'octroi de nouvelles unités ?
- La perspective de pouvoir ouvrir plusieurs unités est-elle réductrice de situations conflictuelles ?
- La capacité de riposte des MF est-elle facteur d'équilibrage du pouvoir ?

Cette étude devait déboucher sur un modèle décisionnel destiné aux manager de réseau.

## **Méthodologie**

Une première approche qualitative multisectionnelle portant sur les pratiques a été réalisée auprès de 12 responsables de réseaux se situant à des étapes différentes de leur développement (lancés depuis 3 ans jusqu'à de réseaux âgés d'une quarantaine d'années) ainsi qu'auprès de 6 franchisés multi-unités.

Une phase quantitative relative à l'analyse des déterminants et des conséquences de la multi-franchise a été réalisée auprès de 188 franchiseurs par questionnaire postal.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude met en évidence les déterminants du développement en multi-franchise :

- Sur l'importance accordée par le franchiseur à la connaissance du marché local pour la réussite de l'unité : plus le franchiseur considère qu'il est important que le franchisé ait une bonne connaissance de son marché local pour la réussite de son unité, moins il a tendance à privilégier la multi-franchise ;
- Sur le niveau d'incertitude comportementale et la multi-franchise : plus les réseaux ont des interrogations quant au comportement futur des candidats franchisés plus ils favorisent le développement en multi-franchise, travailler avec présentant des garanties contre la sélection adverse ;
- Le lien entre la taille du réseau et la multi-franchise existe mais il est faible ;
- Il n'existe pas de lien significatif entre l'âge d'un réseau et son taux de multi-franchise ;
- Le taux de mixité du réseau présente un lien négatif et significatif avec le taux de multi-franchise ;
- L'appartenance à un groupe multi-enseigne signifie la probabilité que le réseau se développe avec l'option multi-franchise.

La recherche met en évidence un réel avantage concurrentiel en terme de stratégie spatiale de développement pour les réseaux adoptant la multi-franchise aux trois conditions simultanées suivantes :

- Le taux de mixité en multi-franchise idéal doit se situer entre 20 et 25 % ;
- La taille des mini-chaîne doit être limitée à 3 unités ;
- La rapidité de densification du réseau par la multi-franchise, dans les limites mentionnées précédemment, est un facteur concurrentiel positif compte tenu de l'accroissement des actifs de site qu'il procure tout en stabilisant les actifs humains et de la réduction des coûts d'agence induite.

## Formation de la relation de franchise Processus et déterminants

### **Équipe de recherche**

Université de Toulouse 1, Université de Bordeaux 1V, Université de Rennes1

Assaad El Akremi, Olivier Herrbrach, Karim Mignonac, Rozenn Perri-got, Kelly Prioux, Enseignants-chercheurs.



## **Problématique**

Cette recherche était centrée sur l'exploration du processus de la formation de la relation de franchise. Elle cherchait principalement à répondre aux questions suivantes :

Quels sont les traits de personnalité caractéristiques des candidats ?

Quelles sont les sources d'information utilisées par les candidats et l'importance relative des sources *offline* et *online* ?

Sur quels critères les candidats fondent-ils leur choix de rejoindre un réseau ?

Quelles sont les attentes des candidats vis-à-vis des franchiseurs ?

Quelles sont les motivations des franchiseurs à se développer en franchise ?

Quelles sont les moyens de communication utilisés par les franchiseurs et l'importance relative des moyens *offline* et *online* ?

Sur quels critères les franchiseurs fondent-ils leurs choix de sélectionner un candidat à la franchise ?

Quelles sont les attentes des franchiseurs vis-à-vis des candidats à la franchise ?

## **Méthodologie**

Le recueil de données a été réalisé tant auprès des franchiseurs que des candidats à la franchise et de jeunes franchisés à travers des approches qualitatives (15 franchiseurs appartenant à divers secteurs, 3 candidats, 7 jeunes franchisés de différents secteurs) et quantitatives (975 questionnaires auprès de candidats à la franchise, 281 questionnaires auprès des franchiseurs), l'observation des sites web et des pages Facebook des franchiseurs.

### **Principaux résultats et implications managériales**

La recherche a mis en évidence certains traits de personnalité des franchisés tels qu'un besoin d'autodétermination élevé. Cette caractéristique est proche de celle relevée chez les entrepreneurs au sens habituel du terme. Toutefois on relève chez les franchisés une propension à une moindre prise de risque que chez l'entrepreneur.

Ce besoin d'autonomie s'accompagne néanmoins d'un fort besoin d'assistance du franchiseur. Ces aspirations d'apparence contradictoires placent le franchiseur dans une situation paradoxale que l'on pourra mettre au compte de l'hybridité de la relation de franchise.

Les critères de sélection d'une enseigne de franchise sont par ordre d'importance : le *feeling* et les valeurs partagées, la qualité du support et de l'accompagnement, l'autonomie et la liberté en tant que franchisé, les coûts et investissements initiaux, la rentabilité et les gains potentiels.

Les sources d'information *online* sont davantage mobilisées par les candidats à la franchise dans leur démarche de sélection d'une enseigne que les sources d'information *offline*. Les attentes les plus fortes vis-à-vis des franchiseurs sont le respect des termes légaux du contrat, la transparence de l'offre de franchise, le soutien au lancement, des moyens de communication efficaces pour faciliter les échanges, un soutien managérial et technique, des produits et services au meilleur coût. La recherche de nouvelles compétences entrepreneuriales et l'enrichissement du capital humain du réseau sont les principales motivations des franchiseurs à se développer en franchise. L'utilisation des moyens online apparaît comme un support privilégié pour informer les candidats à la franchise. Les critères de sélection du franchiseur les plus importants sont : la bienveillance du candidat, l'intégrité du candidat, l'esprit réseau et les ressources financières.



Quelles sont les clefs de succès  
de l'internationalisation  
des réseaux de franchise?

**Équipe de recherche**

CERGAM, Aix Marseille Université

Directeur de la recherche : Nabil Ghantoux, Maître de Conférences en  
Sciences de Gestion

Fabienne Chameroiy, Pierre-Yves Leo, Jean Philippe

## **Problématique**

Cette recherche s'intéresse aux facteurs de performances des enseignes françaises développées en franchise à l'international et principalement aux différentes approches de l'internationalisation des réseaux, à l'étude du choix de pays-cibles, aux modes d'implantation et à l'arbitrage standardisation/d'adaptation de l'offre.

Elle tente de répondre aux questions suivantes :

Quel est le processus décisionnel de l'internationalisation ?

Avec quels partenaires ?

Selon quelles modalités juridico-financières ?

Comment évolue la relation au fil du temps ?

Les concepts adaptés sont-ils adaptés ?

Dans quelles proportions ?

Quelles sont les adaptations observables des pratiques managériales ?

Existe-t-il des types de relations de franchise internationale ?

## **Méthodologie**

Afin de répondre aux différents objectifs et questions de recherche il a été recouru à quatre études exploratoires avec des responsables de réseaux de franchise non internationalisés (16 entretiens), des responsables de réseaux de franchise internationalisés (28 entretiens), des partenaires de réseaux français implantés au Brésil, en Allemagne et en Chine (26 entretiens franchisés et master-franchisés), des experts du monde de la franchise et du développement international (6 entretiens) et deux études quantitatives : l'une auprès des réseaux non internationalisés (Questionnaires auprès de 122 réseaux) et l'autre auprès des réseaux internationalisés (Questionnaires auprès de 75 réseaux).

### **Principaux résultats et implications managériales**

Quatre approches de l'internationalisation ont été discernées : l'approche « opportuniste passive » qui repose sur les sollicitations externes nécessitant peu d'investissement, l'approche « opportuniste active » où les opportunités externes sont étudiées et peuvent faire l'objet d'allocation de ressources, l'approche « volontariste internationale » où le marché international fait partie de la stratégie et où la prospection et la planification sont actives et s'accompagnent d'allocation de ressources spécifiques, l'approche « globale » où le marché mondial est l'objet de la stratégie et où la culture de l'entreprise est internationale.

Les trois modes de développement dominants sont la master franchise, le franchisage direct et la filiale. Pour les réseaux n'ayant recours qu'à un seul mode de présence, la franchise directe est choisie dans près de la moitié des cas. Le choix du mode de présence à l'international dépend de la culture du réseau, de l'historique de son développement, des ressources disponibles et de la volonté de contrôle des opérations. Ce choix n'est pas figé dans le temps et dépendra aussi de l'expérience acquise à l'international. L'adaptation, bien que perçue comme inévitable, doit être limitée. La perte de contrôle sur la qualité de l'offre et sur l'image est une préoccupation majeure des franchiseurs internationalisés. On observe un faible niveau d'adaptation et une forte recherche de standardisation du marketing-mix. Le cœur de concept reste invariable et seul des éléments périphériques font l'objet d'adaptations.

On peut caractériser la nature de la relation de franchise internationale selon le niveau d'engagement des partenaires. Ainsi on observe une catégorie de type additive où le franchiseur développe un concept, un savoir-faire et les transmet à son partenaire étranger. Il s'agit alors du cas classique de la réplique organisationnelle propre à la franchise, assortie ou non de certaines adaptations. Une autre catégorie, qualifiée de séquentielle, implique une création de valeur ajoutée de la part des partenaires, tant sur la mise en place du concept que de l'adaptation des produits et services, de la formation ou de la gestion des difficultés. Cette acception de la relation de franchise repose sur la prise en considération de la singularité de chaque partenariat international.



Quelles sont les conditions  
d'émergence et de diffusion  
de l'innovation  
dans les réseaux de franchise?

**Équipe de recherche**

NIMEC et CREM (IAE Caen), Université de Caen Basse-Normandie,  
GATE-LSE et COACTIS, Université de Saint-Etienne.

Directeur de la recherche : Anne-Laure Le Nadant, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC.

Catherine Allix-Desfautaux, Nabil Khelil, Frédéric Perdreau, Fanny Simon-Lee, Magali Chaudey, Muriel Fadeiro



### **Problématique**

Cette recherche poursuivait quatre objectifs principaux :

- décrire les catégories d'innovation rencontrées dans les réseaux de franchise ;
- proposer des typologies de franchiseurs et de franchisés selon leur comportement en matière d'innovation ;
- analyser les relations entre l'innovation et la performance en s'intéressant plus particulièrement au rôle de l'orientation entrepreneuriale au sein du réseau comme déterminant de l'innovation ;
- identifier les facteurs expliquant l'émergence et la diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise

### **Méthodologie**

La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la collecte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés.

Au niveau des franchiseurs, deux méthodes complémentaires ont été mobilisées : une approche quantitative (enquête en ligne par questionnaire auprès de 99 franchiseurs) et une approche qualitative (14 entretiens semi-directifs).

Au niveau des franchisés, une enquête quantitative a été réalisée auprès des membres de réseaux de taille comparable ayant répondu à l'enquête franchiseurs (collecte de données réalisée auprès de 48 franchisés appartenant à 7 réseaux sélectionnés).

Il a par ailleurs été procédé à une étude en profondeur de type sociométrique auprès de quatre réseaux de taille homogène pour lesquels il a été possible de reconstituer des réseaux de relations complets.

### **Principaux résultats et implications managériales**

De nombreuses formes d'innovation peuvent être observées dans les réseaux interrogés : innovations de produits, de prestations de services, de nature juridique ou logistique, ou liées à l'application de nouvelles technologies. Les innovations les plus présentes, introduites au cours des 5 dernières années dans les réseaux interrogés, sont des innovations de produits et de services. A contrario, les innovations relatives aux nouveaux concepts de magasins et les innovations dans la chaîne logistique sont moins fréquentes.

Les rencontres entre franchiseurs et franchisés constituent un facteur potentiel d'innovation, de même que la mise en place d'un conseil des franchisés (pour 1/4 des réseaux interrogés) ou la présence d'un animateur réseau.

Le recours à internet se présente également comme un facteur déterminant de l'innovation du réseau. L'initiative des franchisés se révèle déterminante pour les innovations de produits et de services. Enfin, l'organisation de formations spécifiques représente le mode privilégié de diffusion des innovations.

Par ailleurs, ces innovations apparaissent le plus souvent comme étant de nature incrémentale plus que de rupture. Les innovations de rupture, plus souvent menées par les têtes de réseau, sont plus difficiles à accepter pour les franchisés.

Le risque est donc important pour une franchise de ne pas parvenir à renouveler son concept et de ne pas proposer d'innovations suffisamment différenciantes pour assurer la pérennité du réseau sur le long terme.

Enfin, le pourcentage moyen du chiffre d'affaires consacré aux dépenses d'innovation est de 7,4 %. Parallèlement, le manque de moyens financiers des réseaux interrogés se présente comme le frein principal à l'innovation.

L'innovation a un impact positif sur la rentabilité économique du franchiseur, mesure calculée à partir de données comptables, seulement lorsque la part du taux de franchise est élevée. L'orientation entrepreneuriale n'a aucun effet sur la rentabilité économique. Elle a en revanche un effet positif sur l'innovation, seulement pour les réseaux ayant de l'expérience.

L'innovation est toujours bénéfique pour le franchiseur et son réseau, en croissance et rentabilité, mais il existe des différences

de perception très nettes entre franchiseur et franchisés.

La présence de l'animateur de réseau, personnage clef dans le réseau, favorise la fréquence des innovations et le jeu de relais. Lorsqu'il existe des franchisés centraux, concentrant une grande partie des relations et ayant un accès privilégié à l'information, jouant un rôle clé dans le partage d'idées et de solutions, il convient, pour le franchiseur, de veiller à ce que ces acteurs centraux fassent bien circuler l'information sur les innovations.

## Financiarisation des franchiseurs : enjeux, incidences et performances

### **Équipe de recherche**

Laboratoire de Recherche IREA (Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations), Université de Bretagne-Sud. Laboratoire de Recherche LEM-CNRS (Lille Économie et Management), IESEG School of Management Lille-Paris.

Directeurs de la recherche : Catherine Goulet, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Bretagne-Sud et Adel Beldi, Professeur en Audit et Contrôle de Gestion à IESEG School of Management Lille-Paris.

Nadine de la Pallière, Robert Jolliet.

## Problématique

Si une recherche commanditée par la Fédération française de la franchise (Kalika M. et al. 2005) a cassé le mythe du levier financier propre à la franchise en établissant que la structure de financement n'avait aucune influence sur la capacité de la franchise à générer un rendement d'actif diminué du coût moyen des dettes supérieur à celui d'un succursaliste, ceci en dépit d'économies de coûts du capital, peu de travaux sont venus éclairer l'impact croissant de l'entrée au capital du franchiseur des capital risqueurs, fonds de pension, fonds d'investissements... sur la gouvernance des réseaux et leur profitabilité.

Cette recherche est centrée sur la congruence perçue par le franchisé entre ses valeurs et celles de son organisation, susceptible d'une remise en question dans le cadre de choix de gouvernance différents. Elle poursuit plusieurs objectifs :

- l'étude du processus d'investissement et de prises de participation pour considérer les liens unissant les partenaires,
- l'approfondissement des incidences sur la gouvernance des réseaux,
- l'analyse des incidences sur les franchisés et les changements perçus,
- l'étude de la performance financière comparée entre les réseaux avec participation de fonds d'investissement et les réseaux sans.

## Méthodologie

La méthodologie a fait appel à des approches qualitatives, quantitatives et d'analyse de données financières :

- une étude exploratoire à travers une série d'entretiens semi-directifs d'intervenants et d'experts,
- la réalisation de deux études de cas,
- une enquête statistique menée auprès de franchisés,
- une étude de la performance financière des enseignes de franchise.

### **Principaux résultats et implications managériales**

Le partenariat avec un capital-investisseur est motivé par une contrainte financière, ou par une volonté de diversifier le financement. Au-delà de cet aspect financier, le capital-investissement peut être source d'apports cognitifs : les franchiseurs peuvent bénéficier de leur expertise, de leur réseau, de leur analyse de la performance. La clé de ce partenariat réside dans l'entente entre les deux parties, le « fit » est indispensable.

En ce qui concerne le suivi du partenariat, les reportings réguliers vers les capital-investisseurs se font avec des niveaux de détails variables. La fréquence est en général mensuelle ou trimestrielle. Quel que soit le niveau de participation, l'implication du capital-investisseur dans le réseau est forte et engendre des débats au sujet des orientations stratégiques, opposition qui est bien souvent constructive.

Les changements constatés après l'entrée du capital-investisseur concernent la direction générale (38 %), la stratégie de l'enseigne (34 %), l'animation du réseau (23 %), enfin les indicateurs de mesure de la performance (14 %).

L'intensité des changements perçus évolue : ils ne sont parfois pas constatés au départ, mais au fil du temps. En ce qui concerne les modes de contrôle, les franchisés n'ont pas de ressenti marqué envers les reportings. Ils ont davantage confiance dans la pérennité du réseau. L'entrée d'un capital-investisseur incite les franchisés à communiquer entre eux. Mais on ne peut pas identifier de réel impact sur l'amélioration de la performance économique et opérationnelle des franchisés. Les franchisés considèrent de façon globalement positive l'ouverture de leur structure au capital investissement. Cette entrée n'est perçue que comme un apport financier, les autres bénéfiques sur le métier restant à démontrer.

Il apparaît que les réseaux avec capital-investisseurs sont significativement plus endettés en moyenne que les réseaux sans capital-investisseurs. Il n'apparaît par contre pas de différence significative d'endettement moyen si le capital-investisseur est étranger. La rentabilité n'est pas tellement plus importante pour

les franchiseurs avec capital-investisseurs. La rentabilité sur fonds propres est plus élevée en moyenne pour les franchiseurs avec capital-investisseur. Cette différence est due davantage à l'endettement moyen plus élevé qu'à une rentabilité économique moyenne plus élevée, et est moins significative pour les capital-investisseurs étrangers. En ce qui concerne le ratio de solvabilité, la couverture des dettes à court terme est nettement plus élevée en moyenne pour les franchiseurs avec capital-investisseurs et les opérations de LBO, particulièrement pour les années 2010 et 2011.

## L'indépendance du franchisé : facteur de réussite de la franchise ?

### **Équipe de recherche**

NOVANCIA Business School Paris

Directeur de la recherche : Enrico Colla, Docteur, Habilitation à diriger des Recherches (HDR) en Sciences de Gestion, Professeur émérite

Catherine Chastenet de Géry, Martine Deparis, Laurence Lemmet, Maryline Schultz



## Problématique

On observe que le droit du travail, via la jurisprudence, étend de façon rampante son emprise sur le contrat de franchise au prétexte que les obligations imposées au franchisé seraient autant de subordination autorisant la requalification du contrat de franchise en contrat de travail ou permettant au franchisé de bénéficier de certaines protections attachées au statut de salarié (L122 et s. du Code du travail). Les franchisés en échec demandent aux juges prud'homaux la protection du droit du travail avec toutes les conséquences financières, remboursement des sommes versées par le franchisé au franchiseur, indemnités et coûts sociaux attachés au droit du travail avec les cotisations sociales attachées, les indemnités de licenciement et l'annulation des dettes commerciales du franchisé vis-à-vis de son franchiseur. De plus, tout récemment, les juges du droit du travail ont assimilé le réseau de franchise à une « unité économique et sociale » au sens du droit social permettant d'imposer aux réseaux de franchise toutes les conditions collectives du droit social considérant que les réseaux de franchise forment une unité économique et sociale au regard du droit du travail. L'étude teste l'hypothèse comportementale suivante : le franchisé exerce son libre arbitre entrepreneurial en adhérant à un concept commercial et une organisation en réseau dont il considère qu'ils sont constitutifs d'avantages concurrentiels comparativement à toute autre option.

## Méthodologie

La démarche méthodologique adoptée a consisté en une étude qualitative, suivie d'une analyse quantitative avec un questionnaire transmis aux franchisés par leurs franchiseurs, et enfin, le recueil des résultats pour une réflexion sur les implications managériales. L'étude qualitative a été réalisée à travers 29 entretiens en face à face sur 3 sous-groupes : celui des experts (11 entretiens), celui des franchiseurs (5 entretiens) et celui des franchisés (13 entretiens). L'analyse quantitative a porté sur la mesure et l'appréhension de la relation des franchisés à l'autonomie et à la performance, puis l'identification d'une typologie de franchisés par rapport à ces indicateurs. Le questionnaire, fondé sur l'analyse qualitative, a été administré par des franchiseurs sur une période de 3 mois. Avec 226 répondants, l'échantillon était composé de réseaux assez importants en taille et assez anciens (de plus de 10 ans pour 90 % d'entre eux), opérant dans les secteurs de la restauration, de la confiserie, de l'automobile.

## Principaux résultats et implications managériales

L'étude met en évidence une relation entre autonomie et performance.

Quatre profils distincts de franchisés apparaissent sur la perception de la performance et suggèrent des implications managériales appropriées : les leaders (34 %), les suiveurs (46 %), les passagers clandestins (15 %), et les petits commerçants (6 %).

- Les « leaders » se déclarent sur-performants par rapport à leur réseau et à leur zone de chalandise. Leur attachement au réseau est très fort, ils font preuve d'initiatives face à la concurrence locale, reprises par le réseau. Ils sont autonomes en ce qui concerne la formation des salariés. En termes d'implications managériales, on note la complémentarité entre autonomie, initiatives et compétences. La relation entre autonomie et performance est avérée, et cette catégorie est un véritable vivier de recrutement.

- Les « suiveurs » à la performance moyenne déclarent prendre des initiatives en ce qui concerne les salariés, avec un sentiment d'appartenance neutre. Ils estiment n'être pas assez reconnus par le réseau. En termes d'implications managériales, les franchiseurs doivent être attentifs à renforcer l'attachement au réseau, et à développer la reconnaissance et l'autonomie des franchisés.

- Les « passagers clandestins », critiques, considèrent que les performances se situent en dessous des attentes face au réseau et face à la zone de chalandise. On note davantage de réseaux de moins de 10 ans dans cette catégorie, sans autonomie sur la publicité locale. Le chiffre d'affaires n'est à leurs yeux pas un des critères les plus importants dans l'évaluation de la performance. En termes d'implications managériales, il faut s'inquiéter du sentiment d'indifférence face à l'absence de bons résultats économiques. S'agit-il d'un manque de compétences ? Il faut améliorer le sentiment d'autonomie et d'attachement au réseau en explorant les moyens non financiers pour y remédier, ou envisager un non-renouvellement de contrat en l'absence de motivation.

- Les « petits commerçants » sont peu nombreux. Ils déclarent une performance faible face aux autres magasins du réseau, mais exceptionnelle face à leur zone de chalandise. Ils estiment que leur réseau est peu innovant et s'appuient peu sur lui. Ils déclarent une orientation client assez nette. En termes d'impli-

cations managériales, leur rentabilité est acquise grâce à une zone de chalandise marginale, sans concurrent majeur. Mais en cas de changement de l'environnement, le risque de décrochage est grand. Il faut mener des actions pour renforcer l'appartenance au réseau, favoriser la prise d'initiatives, expliquer les avantages économiques de l'appartenance au réseau.

Consommation collaborative  
et désintermédiation,  
menace ou source d'opportunités  
pour la franchise ?

**Équipe de recherche**

CERGAM, Aix Marseille Université

Daisy Bertrand, Ingénieur de Recherche ; Fabienne Chameroy,  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion ; Pierre-Yves Léo,  
Ingénieur de Recherche ; Jean Philippe, Professeur émérite en  
Sciences de Gestion

## **Problématique**

Le développement de la consommation collaborative semble s'inscrire dans une volonté d'émancipation du consommateur face à la normalisation des espaces marchands et de désintermédiation des transactions. En ce sens, elle questionne l'évolution du comportement du consommateur face aux organisations réticulaires du commerce en général et de la franchise en particulier.

Quelle est la nature du défi posé par la consommation collaborative aux réseaux de franchise ?

La consommation collaborative peut-elle influencer sur la performance des réseaux de franchise ? Sous quelles formes incidentes ?

Dans les secteurs d'activité où la franchise s'exerce, quels sont ceux les plus concernés par cette évolution ? Dans quelles proportions ?

Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise les plus protecteurs face à la désintermédiation ?

Quels enseignements peut-on en tirer sur le management des réseaux de franchise ?

La consommation collaborative peut-elle être génératrice de nouveaux produits ou services eux-mêmes franchisables ? Dans quels secteurs d'activité ? Avec quelles contraintes ?

La consommation collaborative peut elle se concevoir comme gisement d'opportunités pour les réseaux et facteur d'inflexions stratégiques favorables ?

## **Méthodologie**

Cette recherche est organisée en trois parties : Cartographie, analyse des sites Internet et des messages mis en ligne par les consommateurs et résultats d'une enquête auprès des consommateurs français.

L'enquête directe auprès de 3000 consommateurs est centrée sur deux secteurs : l'hébergement- hôtellerie et la location de véhicules. Elle a permis de quantifier, les déterminants des choix qu'ils opèrent. Pour chacun de ces secteurs, une typologie de consommateurs est proposée, ainsi que l'analyse de leurs motivations et la façon dont se construit la fidélité à l'offre collaborative ou à l'offre professionnelle concurrente.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'enquête auprès des consommateurs a permis d'observer l'existence, dans chacun de ces secteurs de trois catégories de consommateurs : des adeptes du collaboratif, des consommateurs classiques et d'autres, nombreux, qui semblent tout à fait opportunistes. Ces profils décrivent moins une segmentation des consommateurs qu'un continuum d'attitudes et de pratiques vis-à-vis du collaboratif.

L'existence de ces trois types de consommateurs suggère des stratégies adaptées. Il s'agira, en priorité, de répondre aux attentes des clients « Classiques » de manière à les conforter dans leur fidélité, mais aussi de gagner des parts de marché auprès des « Opportunistes » voire auprès des « Adeptes ». En effet, dans certains contextes d'usage, l'offre professionnelle conserve un avantage certain qu'il faut exploiter en mettant en valeur les avantages qu'elle offre. Pour d'autres situations d'usage, il s'agira d'affronter plus directement la concurrence de l'offre collaborative. Les stratégies pour atteindre ces objectifs ne sont certes pas les mêmes, mais elles passent par un certain nombre d'exigences :

- Les recettes classiques « savoir-faire du coeur de métier » ne doivent pas être négligées : Dans le collaboratif, le « service » est réalisé par des particuliers, avec les aléas que cela entraîne et dont les commentaires sur Internet se font souvent l'écho. Au contraire, le savoir-faire des professionnels est un atout reconnu par les clients « Classiques » qui fait clairement partie de leurs attentes. Il joue un rôle essentiel dans leurs choix et leur fidélité, mais il peut également influencer les « Opportunistes » dans leur choix du mode de consommation. Franchisé et franchiseur ont ici une responsabilité importante : c'est en effet le franchisé qui effectue les prestations et le rôle du franchiseur est de faire en sorte que les standards de qualité soient respectés.

- Il faut par ailleurs veiller à améliorer et simplifier les processus : tout ce qui permet l'accès aux services (réservation, accueil, horaires, paiements, ...) doit être rendu plus fluide, simple et sécurisant, à l'exemple des sites collaboratifs. Pour les franchiseurs, cela suppose d'accorder un soin tout particulier à la navigabilité et à l'ergonomie des sites de réservation et à une claire répartition des tâches avec les franchisés. Beaucoup de ri-

gitudes proviennent, apparemment, des sites de réservation et des règles de prélèvement ou d'encaissement qui leur sont attachées.

- Cela passe aussi par la performance du personnel en contact. Dans le contexte collaboratif, c'est un particulier qui est mis en contact avec un autre, sans autre précaution que des instructions générales de bonne conduite publiées par le site, ce qui peut laisser place à des comportements tout à fait inappropriés. Au contraire, chez les franchisés, le personnel amené à être au contact du client lors de la prestation du service est généralement formé au contact client, ce qui lui permet d'adopter un comportement professionnel et en adéquation avec la situation.

- Il ne faut pas omettre de récompenser la fidélité, car les clients « Classiques » les plus fidèles finissent par être sensibles à l'image prix développée par l'offre collaborative.

- Le lancement d'offres innovantes constitue par ailleurs pour la franchise un moyen de contrer les avantages spécifiques de l'offre collaborative. L'innovation peut être par exemple technologique, comme les boîtiers de contrôle des véhicules, qui permettent aux sites collaboratifs de s'affranchir de la remise des clés et qui amélioreraient considérablement les horaires d'accès au service pour les franchises de location de véhicules.

## Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise

### **Équipe de recherche**

Coordonnateurs de la recherche : Fanny Simon-Lee, Professeur des Universités, Université de Rouen Normandie, NIMEC (UPRES-EA 969), Nabil Khelil, Professeur des Universités, UFR SEGGAT, CREM UMR CNRS 6211).

Catherine Allix-Desfautaux, Maître de Conférences HDR, Université de Caen Normandie, NIMEC (UPRES-EA 969), Anne-Laure Le Nadant, Professeur des Universités, Université de Rennes 2, LiRIS EA 7481, Magali Malherbe, Maître de Conférences, Université de Caen Normandie, NIMEC (UPRES-EA 969), Frédéric Perdreau, Maître de Conférences HDR, Université de Lyon / Saint-Etienne COACTIS (EA 4161).



## Problématique

Cette recherche était dévolue à la compréhension des processus décisionnels à l'œuvre s'agissant de l'adaptation locale des savoir-faire transmis, au niveau domestique.

- Comment se forme la décision d'adaptation locale ?
- Est-il possible de définir des motivations génériques, qui motivent les franchisés à faire de l'adaptation locale ?
- Y-a-t-il des savoir-faire transmis « négociables » et d'autres « non négociables » ?
- Est-elle stratégique, tactique, subie par les franchiseurs ?
- Sur quels éléments constitutifs des savoir-faire porte l'adaptation ?
- Quelles sont les voies de contrôle de l'adaptation ?
- L'adaptation est-elle incrémentale, séquentielle, de rupture ? Est-elle source d'innovation ?
- Existe-t-il des liens entre l'adaptation et le niveau de satisfaction du client vis-à-vis d'une enseigne ?
- Existe-t-il des liens entre l'adaptation et la performance commerciale, économique et financière du franchiseur et des franchisés ?
- Existe-t-il des seuils d'adaptation défavorables à la performance ?

## Méthodologie

La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux/multi-méthodes. Ainsi, la collecte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. 32 entretiens qualitatifs ont été réalisés dans les principaux secteurs de la franchise et entièrement retranscrits avant d'être codés. En phase quantitative un questionnaire a été d'abord diffusé par voie électronique à l'ensemble des franchiseurs recensés dans l'annuaire édité par la FFF au cours du mois de décembre 2017. Près de 930 personnes travaillant à la tête de réseau ont ainsi été contactées. Les personnes ayant complété le questionnaire étaient généralement directeur général, directeur de réseau, directeur du développement ou directeur de la franchise. Il s'agissait donc de responsables ayant une excellente connaissance de leur réseau et qualifiées pour répondre au questionnaire d'enquête. Le questionnaire a également été administré aux franchiseurs ne figurant pas dans l'annuaire FFF. À

l'issue de cette première vague d'envoi, 89 réponses ont été collectées. Trois relances ont été réalisées début 2018. Ces relances ont permis de récupérer 190 réponses au total. L'enquête auto-administrée en ligne a été complétée par une enquête par questionnaire administré en face-à-face. Pour ce faire, trois membres de l'équipe de recherche se sont rendus au Salon de la Franchise du 25 au 28 mars 2018 afin d'administrer le questionnaire aux franchiseurs présents. 55 réponses complémentaires ont été récupérées lors de ce salon. Au final, c'est un total de 245 réponses qui ont été récupérées, dont 119 réponses exploitables.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude qualitative a permis de mettre en évidence différents types d'adaptation :

- Les adaptations ad hoc, peu pérennes dans le temps ;
- La diversification des activités qui peut permettre une évolution des savoir-faire ;
- Des adaptations en termes de modes de communication afin d'ancrer les franchisés dans une communauté locale ;
- Les adaptations de l'offre ;
- Les adaptations en termes d'accueil client et de comportement de vente ;
- Les adaptations en termes d'organisation et d'agencement du point de vente.

Les résultats de l'étude quantitative montrent qu'une majorité des franchiseurs estiment que les franchisés respectent les directives en matière d'offre de produits ou de services ainsi que d'agencement du point de vente. L'autonomie des franchisés est cependant encouragée et les méthodes commerciales et de communication ainsi que les méthodes techniques peuvent être adaptées. Les systèmes d'information sont, quant à eux, considérés comme ne pouvant pas être adaptés localement. La relation entre performance et uniformité ou adaptation se révèle toutefois statistiquement faible.

5 catégories de réseaux sont identifiées en fonction de leur orientation vers une adaptation / uniformité de l'offre ou des processus. Ainsi, les leaders sont de gros réseaux confrontés à un environnement turbulent. Ces réseaux sont pionniers en termes d'innovations et prônent une très forte uniformité de l'offre et

des processus. Les « appellations d'origine » sont des réseaux qui valorisent la provenance géographique de leur produit, de par la localisation de leur chaîne de production ou processus de fabrication. Les processus peuvent être adaptés dans ces réseaux afin d'offrir une prestation personnalisée aux clients. Les niche players sont de petits réseaux qui prônent une adaptation de l'offre (représentant malgré tout un faible pourcentage du chiffre d'affaires) et un niveau d'adaptation moyen des processus. Les franchisés ont généralement des relations à long terme et répétées avec un nombre limité de clients. Ces clients requièrent une prestation spécifique d'où la nécessité d'adapter les processus. Les agilistes sont des réseaux valorisant à la fois les adaptations de processus et d'offre. Ces réseaux se différencient de par leur mode de management des relations franchiseur/franchisé. En effet, ils s'inscrivent dans la mouvance de « l'entreprise libérée » et facilitent des relations très participatives avec les franchisés. Finalement, les différenciés mettent en oeuvre deux ou trois concepts différents parmi lesquels les franchisés peuvent choisir. Ces concepts correspondent à l'implantation des points de vente dans des environnements spécifiques. Ils contrôlent étroitement l'uniformité des processus afin de maîtriser l'image du réseau et la cohérence de l'expérience client.

## La gestion des données clients dans les réseaux de franchise

### **Équipe de recherche**

Université de Haute Alsace

Directeur de la recherche : Hanène Oueslati, Maître de conférences

Saloua Bennaghmouch, Maître de conférences ;

Martine Deparis, Enseignante-chercheur, European Business School ;

Christine Molin, Maître de conférences associée.

## Problématique

La question fondamentale posée par cette recherche était : Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux de franchise?

Elle induit les questions subséquentes suivantes :

- Comment font les réseaux pour rendre la collecte des données clientes par les franchisés cohérente et exploitable ?
- Quelles sont les meilleures pratiques en termes de collecte de données chez les franchisés et quelles en sont les voies du succès ?
- Comment s'expliquent les écarts de performances constatés (économiques, qualitatifs...) entre les franchisés fortement collecteurs de données et les autres ?
- La collecte des données impacte-t-elle plus la performance globale du réseau ou la performance locale des leaders en la matière ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces du GDPR pour les réseaux de franchise ? Comment y répondre ?
- Comment optimiser la gestion de la base de données clients au sein d'un réseau de franchise ?
- Comment optimiser l'utilisation des données personnelles des consommateurs en évitant d'éventuels risques du cadre très réglementé du GDPR ?

## Méthodologie

Une première étude a été réalisée auprès d'une trentaine de franchiseurs, franchisés et experts de la franchise (Analyse lexicale sur Alcestre et Analyse thématique sur Nvivo 12). Elle a permis d'explorer l'univers de la gestion des données clients dans les réseaux de franchise et de recenser les variables clefs dans les réseaux permettant d'explorer les sources d'opportunité de la gestion des données clients. Une attention particulière a été accordée au contexte du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). À partir de l'étude qualitative, le cadre théorique de la recherche a été explicité. Une revue de la littérature a permis d'identifier afin d'identifier les modèles théoriques intégrant une grande partie des variables issues de l'étude qualitative. L'étude de la littérature existante et les résultats de l'étude qualitative ont ainsi permis de regrouper toutes les variables en relation avec la gestion des données clients dans les réseaux de franchise dans un même modèle de recherche. Ce

modèle a été ensuite testé au travers d'une étude quantitative administrée auprès d'un échantillon total de 189 franchiseurs et franchisés. Les tests statistiques réalisés ont pu expliquer les déterminants de la performance marketing et commerciale qui sont liés à la gestion de la donnée client.

### **Principaux résultats et implications managériales**

L'étude de la gestion des données clients dans les réseaux repose dans cette recherche sur deux niveaux d'analyse : la qualité perçue des données collectées et les utilisations des données. La qualité perçue des données collectées a été mesurée à travers le niveau de cohérence des données, de leur mise à jour, de leur unicité, de leur utilité et de leur exactitude. Il s'est avéré que quatre variables du modèle de recherche ont un impact significatif positif sur la qualité perçue des données.

La première relation concerne l'autonomie perçue du franchisé avec la qualité perçue des données. Cette relation positive et significative montre que l'indépendance du franchisé le pousse à collecter des données de qualité, source de performance pour son unité franchisée.

Par ailleurs, la proximité relationnelle du franchisé avec ses clients a un impact positif significatif et relativement fort sur la qualité perçue des données collectées. Ce résultat est très important puisqu'il permet de mettre l'accent sur la place centrale du franchisé dans la collecte de données de qualité à travers une relation de proximité humaine avec ses clients.

La contractualisation autour des données clients a également un impact positif et significatif sur la qualité des données collectées. Ainsi, lorsque les termes du contrat prévoient comment sont collectées les données, comment elles sont traitées et à qui elles appartiennent, cela permettrait de communiquer des informations claires et transparentes sur le sort des données.

Les équipements techniques et humains ont également un impact positif sur la qualité des données collectées. Il s'agit dans ce cadre des compétences humaines et logicielles dans la gestion de la relation client. Avoir du personnel destiné à la gestion de la relation client permettrait ainsi de disposer de bases de données de qualité, purifiées et mises à jour. Les équipements techniques ont été également largement cités dans l'étude

qualitative. Il s'agit de la première source d'insatisfaction des franchisés qui trouvent, dans la plupart des cas, les équipements fournis par le franchiseur défaillants et peu performants. Certains franchisés se plaignent même d'un manque d'équipement de logiciels CRM, puisque le système de caisse sert à la fois pour les opérations de paiement et pour la collecte des données clients, ce qu'ils trouvent peu pratique et mal pensé. Ceci les empêcherait de collecter des données de bonne qualité et dans de bonnes conditions. C'est ce qui expliquerait donc cette relation positive entre les équipements techniques et humains et la qualité des données collectées. Cependant, les équipements techniques et humains ne permettent pas d'expliquer les utilisations faites des données. Ce résultat, à première vue surprenant et inattendu, pourrait être expliqué par l'absence de variables médiatrices ou modératrices dans cette relation.

On pourrait supposer que l'intégration de variables comme l'orientation client, ou l'orientation donnée au sein de l'organisation médiatisent cette relation. Ainsi, avoir des équipements humains et techniques en l'absence d'une réelle volonté managériale et d'une culture de la donnée et du client ne pourrait permettre une utilisation optimale des données collectées.

Un autre résultat inattendu concerne l'existence d'une relation négative significative reliant l'autonomie du franchisé à l'utilisation des données collectées. Cela voudrait dire que l'autonomie du franchisé constitue un frein à l'utilisation des données collectées. Autrement dit, en l'absence d'exigences de la part du franchiseur au sujet des utilisations des données, le franchisé pourrait ne pas percevoir l'utilité de ces utilisations, et se sentira libre de ne pas recourir à l'exploitation des données collectées pour améliorer les communications marketing avec les clients. Par ailleurs, le niveau de digitalisation du réseau a un impact positif et significatif sur les utilisations des données collectées. Cela voudrait dire que plus un réseau est digitalisé, plus il utilise les données collectées.

D'autre part, et de manière contre-intuitive, aucune relation significative n'a été détectée entre la qualité relationnelle dans les réseaux et la qualité perçue des données. Pensant que l'engagement inter-organisationnel permettrait d'améliorer la qualité des

données collectées, cette hypothèse a été rejetée suite aux tests statistiques du modèle.

De même, on observe l'absence de relation significative entre la qualité des données et les utilisations des données.

Par ailleurs, dans les réseaux interrogés, la donnée en tant que telle n'est pas perçue comme élément/outil de performance. La qualité des données collectées et les utilisations des données ne sont pas reliées à la performance marketing et commerciale. Cela s'oppose aux hypothèses et aux résultats des travaux de recherche antérieurs. Or, les travaux de recherche antérieurs cités ont été effectués dans un autre contexte géographique et ne reflètent pas forcément la réalité des entreprises françaises.





## REMERCIEMENTS

*Le comité scientifique de la Fédération française de la franchise remercie la Banque Populaire qui encourage et soutient le programme de recherche depuis son origine.*

*Il remercie la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion (FNEGE) pour son soutien dans la réalisation des appels d'offres.*

*Il remercie les équipes de recherche pour le très haut niveau scientifique des travaux réalisés et leur effort d'ouverture sur les implications managériales des résultats.*

*Enfin, le comité scientifique exprime sa reconnaissance à tous les franchiseurs, franchisés, experts et partenaires de la franchise qui acceptent de contribuer aux recueils de données nécessaires à la recherche en livrant leur expérience dans le cadre d'entretiens, de réunions ou d'enquêtes par questionnaires.*

mise à jour  
octobre 2020

réalisation  
Onciale  
&  
les éditions Fischbacher