



CENTRE DE RECHERCHE ÉCONOMIQUE PURE ET APPLIQUÉE

Université de Paris IX Dauphine

Contrat de Recherche

CREPA – Fédération Française de la Franchise (FFF)

**« La décision d'achat d'une franchise :
étude empirique du processus d'achat et de la
satisfaction du franchisé »**

Rapport destiné à la Fédération Française de la Franchise (FFF)

Michel KALIKA, Professeur à l'Université Paris IX Dauphine, CREPA

Nathalie DUBOST, Maître de Conférences à l'IAE de l'Université d'Orléans

Claire GAUZENTE, Maître de Conférences à la Faculté de Droit, Sciences Economiques et
Sciences Sociale de l'Université d'Angers

Véronique GUILLOUX, Maître de Conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers

Contact : Professeur Michel KALIKA
CREPA
Tel : 01.44.05.49.35
Fax : 01.44.05.40.84
Mail : michel.kalika@dauphine.fr

Octobre 1999

REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche tient à remercier la Fédération Française de la Franchise, sa Présidente, Madame Chantal Zimmer, son conseiller scientifique, Monsieur Claude Nègre, pour le soutien apporté tout au long de l'étude et notamment au cours de l'organisation des enquêtes qui se sont déroulées au salon de la Franchise 1999.

La présente étude n'aurait pu être conduite sans le soutien de nombreux réseaux de franchises qui nous ont permis d'entrer en contact avec leurs franchisés et qui ont accepté de répondre à nos enquêtes.

Nous espérons qu'ils trouveront dans cette étude des résultats intéressants en témoignage de notre gratitude.

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Les candidats à la franchise : identification, recherche d'informations et raisons de choix.....	14
Chapitre II. Les franchisés : identité et processus de choix.....	54
Chapitre III. La Satisfaction : approches conceptuelles et empiriques	72
Chapitre IV : Le profil psychologique comme déterminant de la satisfaction du franchisé.....	101
Chapitre V : La nature de la relation comme déterminant de la satisfaction..... du franchisé.....	118
Conclusion.....	158
Annexes.....	162
Liste des figures et tableaux.....	218
Bibliographie.....	226
Table des Matières.....	239

INTRODUCTION GENERALE

« La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé »

En 1998, le poids de la franchise s'élève en France à 196 milliards de francs, ce qui représente 6% du chiffre d'affaires du commerce de détail et des services. La France est également le premier pays européen en termes d'implantation de cette forme de distribution, puisqu'elle regroupe 40% des réseaux de franchise européens. En outre, seuls 10% des franchiseurs présents sur le territoire sont étrangers : ceci témoigne de la vitalité et du dynamisme des franchiseurs français, qui ont développé leurs propres réseaux. On dénombre aujourd'hui environ 517 franchiseurs et environ 29 000 franchisés en France ¹.

La franchise a déjà donné lieu à de nombreux travaux de recherche dans des disciplines aussi diverses que le marketing, la stratégie, l'économie ou le droit. Toutefois, il semble que la grande majorité de ces recherches donne une place centrale au franchiseur et à ses préoccupations ; on trouve, entre autres, des problématiques traitant :

- des avantages et des inconvénients du recours à la franchise pour le franchiseur,
- du choix entre la franchise et d'autres formes de distribution,
- ou encore du contexte pour lequel le recours à un réseau de franchise s'avère le plus efficace et le plus satisfaisant pour le franchiseur.

Paradoxalement, alors que de nombreux manuels mettent en avant l'importance du franchisé dans la réussite d'un réseau, peu de recherches ont jusqu'ici tenté de comprendre ses motivations, son comportement au sein du réseau, ou bien encore les paramètres à l'origine de sa satisfaction (ou, à l'inverse, de son mécontentement). Par ailleurs, ces recherches sont, à notre connaissance, exclusivement anglo-saxonnes. En somme, il semble que nous ne disposions d'aucune étude scientifique relative aux franchisés français antérieure à celle que nous présentons ici. La rareté des études scientifiques relatives aux franchisés français justifie la démarche empirique importante que nous avons entreprise. Dans la suite de cette introduction, nous présentons : (1) la problématique de la recherche, (2) la méthodologie de la recherche, et (3) le plan du rapport.

¹. Source : sites <http://www.observatoirede la franchise.fr> ; voir également site de la Fédération Française de la Franchise : <http://www.observatoire.Franchise-FFFF.com> (où d'autres sites sur la franchise sont disponibles).

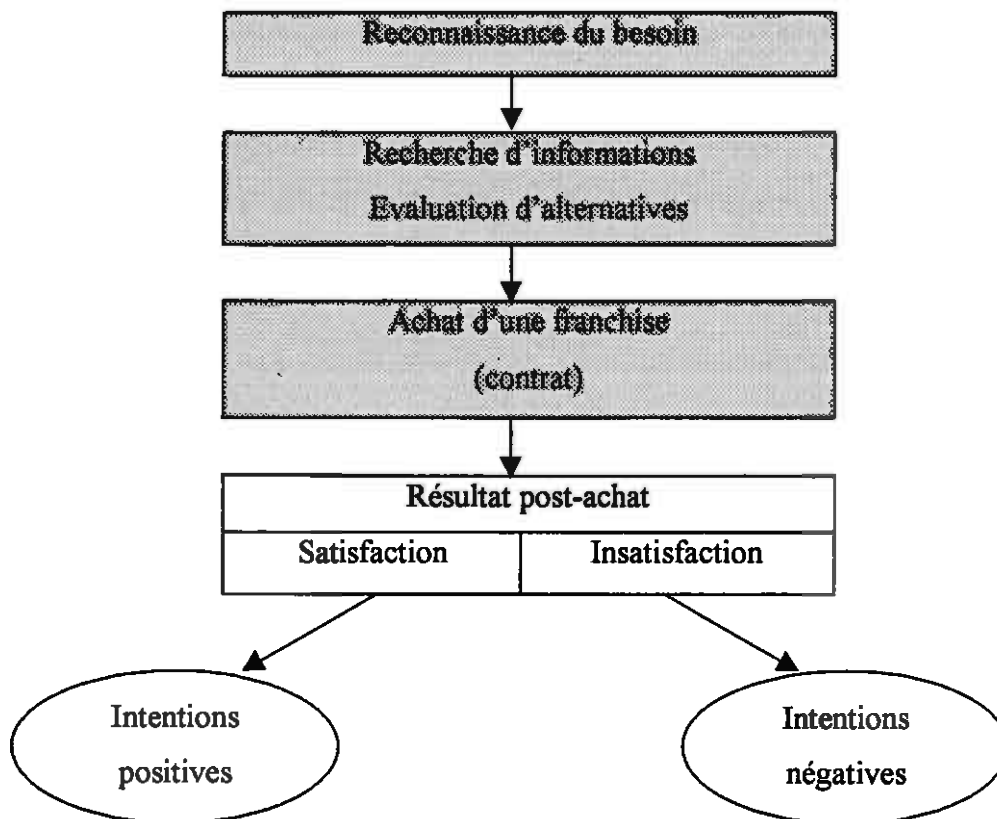
1. Présentation de la problématique de la recherche

La Fédération Française de la Franchise a défini les objectifs de recherche suivants :

1. éclairer le processus d'achat d'une franchise,
2. expliquer la satisfaction du franchisé au sein du réseau après sa décision d'achat, ainsi que son comportement. On entend par comportement du franchisé les deux aspects suivants : l'intention de rester dans le réseau, et la recommandation de ce réseau à des proches.

Pour traiter cette problématique, nous nous sommes inspirés des travaux de Hing (1995, 1997)², qui propose un modèle du comportement d'achat du franchisé. Ce modèle est lui-même issu des nombreuses recherches sur le comportement du consommateur en marketing (Engel et al., 1990 ; Oliver, 1981) et se présente comme suit :

Schéma 1 : Un modèle du comportement d'achat du franchisé



Source : Hing N. (1997).

Sur le schéma précédent, les trois premières étapes signalées en gris renvoient au premier objectif de la présente recherche ; les étapes finales correspondent au deuxième objectif.

1.1 Le processus d'achat d'une franchise

Cette première partie de la recherche est d'ordre descriptif. Elle a été conduite auprès de candidats à la franchise d'une part, et auprès de personnes déjà adhérentes à un réseau de franchise d'autre part. En effet, il nous a semblé pertinent de voir si une évolution dans le processus d'achat s'est effectuée en comparant les réponses données par des candidats à la franchise à celles données rétrospectivement par des franchisés.

Nous avons également interrogé des franchiseurs pour savoir comment ils perçoivent le processus d'achat des candidats à la franchise. Le rapprochement entre les réponses de ces derniers et celles des franchiseurs montrera si le franchiseur cerne correctement ou pas les attentes des personnes souhaitant ouvrir une franchise.

Au total, la première partie de la recherche apporte les informations suivantes :

Tableau n° 1 : Les informations recueillies sur les candidats à la franchise

• Le candidat à la franchise (échantillon de 315 candidats à la franchise)	
- profil du candidat	- variables d'identification (ex : sexe, âge, expérience professionnelle...), - variables psychologiques
- recherche d'informations	- type d'informations utilisé et influence de cette source d'informations sur l'ouverture envisagée d'une franchise
- critères de choix	- hiérarchie entre secteur, forme juridique et enseigne, - facteurs expliquant le choix de la franchise (forme juridique), - facteurs expliquant le choix de l'enseigne
- intention d'achat	- probabilité d'ouvrir une franchise, - échéance.

². Les travaux de Hing portent sur un échantillon de 127 franchisés australiens, appartenant à un seul secteur (restauration).

Tableau n° 2 : Les informations recueillies sur les franchiseurs

• Le franchiseur (échantillon de 88 franchiseurs)	
- quels sont, selon vous, les critères de choix des franchisés ?	- hiérarchie entre secteur, forme juridique et enseigne, - facteurs expliquant le choix de la franchise (forme juridique), - facteurs expliquant le choix de l'enseigne

Tableau n° 3 : Les informations recueillies sur les franchisés

• Le franchisé (échantillon de 401 franchisés)	
- profil du candidat	- variables d'identification (ex : sexe, âge, expérience professionnelle...), - variables psychologiques
- critères de choix	- facteurs expliquant le choix du secteur, - facteurs expliquant le choix de l'enseigne

Par ailleurs, au sein du premier et du dernier groupe (candidats à la franchise et franchisés), divers tests d'associations sont effectués entre les variables. A titre d'exemple, on peut se demander si, au sein des futurs franchisés, le profil du candidat a un impact sur la probabilité d'ouvrir une franchise. De même, on s'interrogera sur l'importance des caractéristiques psychologiques des franchisés dans le choix du secteur de leur franchise.

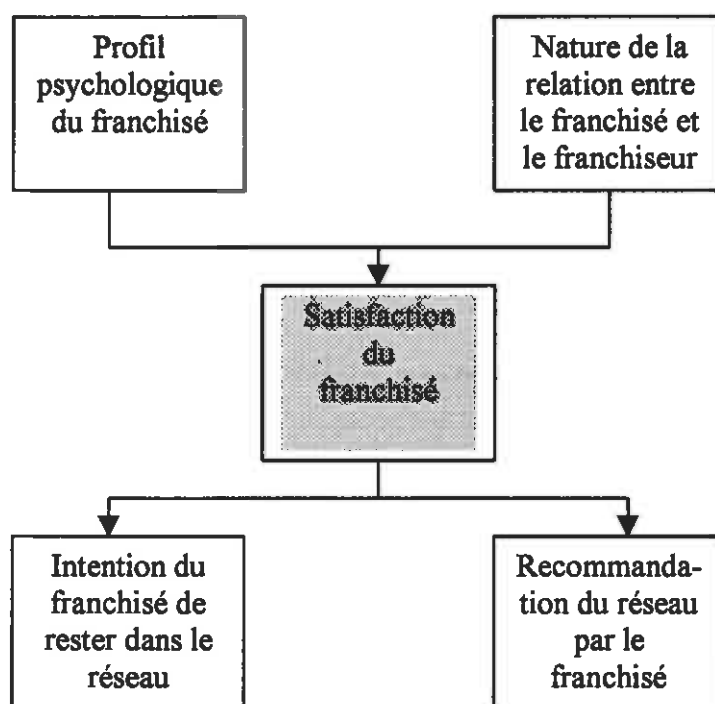
1.2. La satisfaction du franchisé et son comportement au sein du réseau

L'optique de cette seconde partie est explicative : il s'agit d'isoler les variables les plus pertinentes permettant de prédire le niveau de satisfaction du franchisé une fois qu'il est présent dans le réseau. Les hypothèses ont été formulées à partir des pré-enquêtes et de l'analyse de la littérature scientifique. Nous avons retenu deux groupes de variables qui ont un impact sur la satisfaction du franchisé :

- le premier groupe concerne le profil psychologique du franchisé,
- le deuxième groupe est relatif à la nature de la relation existant entre le franchisé et son franchiseur.

Ce niveau de satisfaction est censé prédire à son tour l'intention de rester au sein du réseau, et la recommandation que fera le franchisé à des proches (ou des candidats à la franchise ³) concernant l'enseigne à laquelle il appartient. Au total, le modèle proposé est, dans ses grandes lignes, le suivant :

**Schéma 2 : Les déterminants et conséquences de la satisfaction des franchisés –
Le modèle de la recherche -**



Les hypothèses liées à ce modèle de recherche seront présentées en détail dans la seconde partie de l'étude.

2. Méthodologie de la recherche

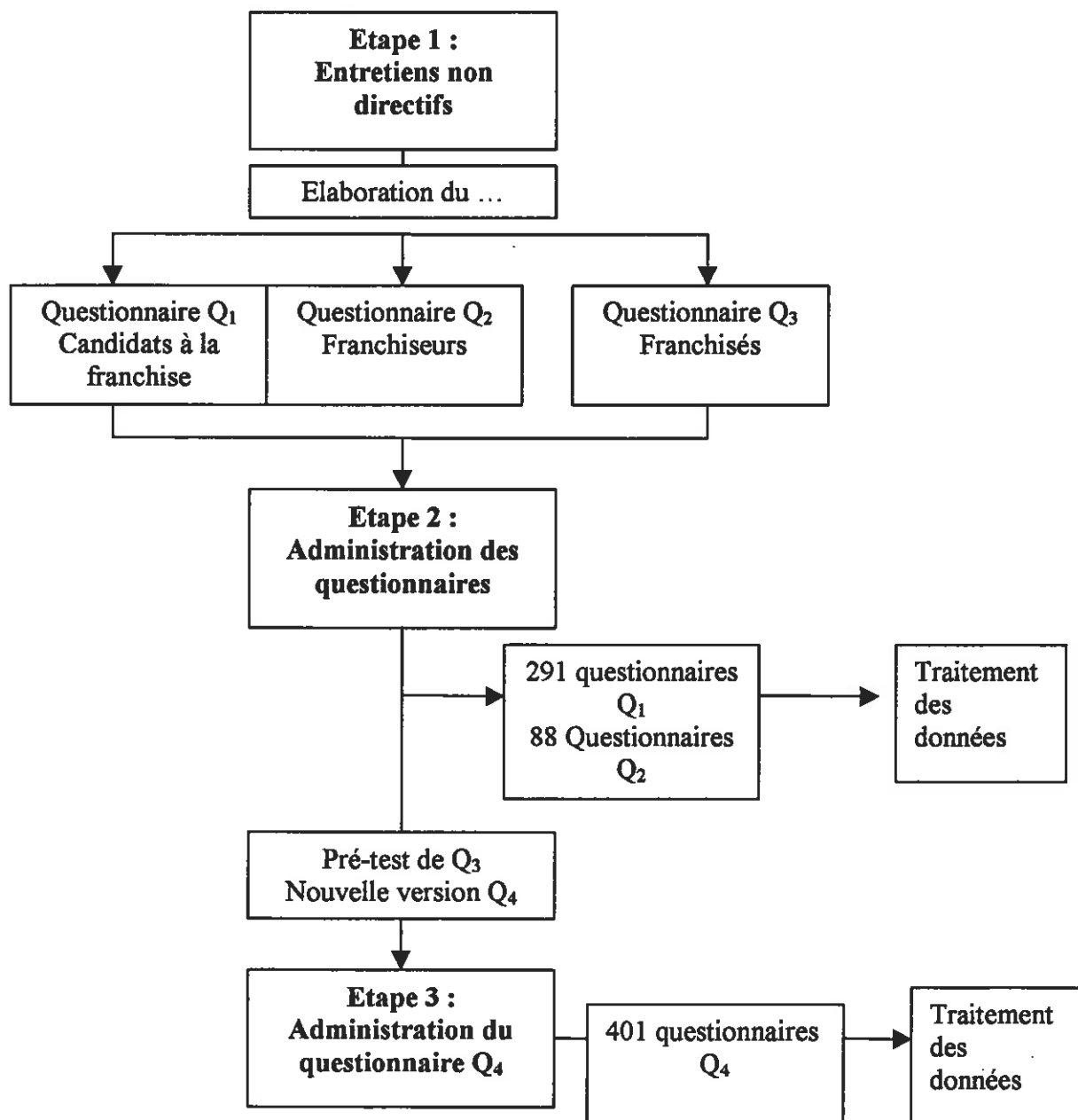
Nous présentons le mode de collecte des données, puis les traitements effectués sur les données.

³ On sait en effet que les candidats à la franchise se renseignent auprès des franchisés du réseau, d'où l'importance de cette mesure.

2.1 Collecte des données

Plusieurs étapes doivent être distinguées dans notre enquête. Le schéma ci-dessous synthétise les diverses phases de la collecte des données, que nous détaillons ensuite ⁴.

Schéma 3 : La collecte des données



⁴ Les questionnaires figurent en annexe.

2.1.1 Première étape : entretiens non directifs auprès de franchisés et élaboration de questionnaires

Un guide d'entretien a été réalisé afin d'appréhender de manière qualitative les motivations des franchisés, leur motifs de satisfaction, et leur processus de choix (approche par les récits de vie). Vingt entretiens ont été réalisés, avec vingt-et-un individus représentant vingt-trois enseignes différentes. Les secteurs sont les suivants : immobilier, restauration rapide, optique, distribution alimentaire, automobile, textile habillement, coiffure, vins et spiritueux, textile maison, chaussures.

Ces entretiens ont été analysés, d'une part, à l'aide d'un logiciel d'analyse lexicale, afin de faire émerger des thèmes récurrents, et des classes de franchisés se différenciant par leurs préoccupations et leurs attentes vis-à-vis de la franchise. D'autre part, une analyse thématique des entretiens a également été effectuée autour de trois critères : le choix de la franchise, le choix de l'enseigne, la satisfaction.

A l'issue de cette première étape, trois questionnaires ont été réalisés :

- un questionnaire Q₁ pour les candidats à la franchise (questions portant sur son profil, sa recherche d'informations, ses critères de choix, son intention d'achat),
- un questionnaire Q₂ pour les franchiseurs (questions portant sur la perception par le franchiseur des raisons de choix des candidats à la franchise),
- un questionnaire Q₃ pour les franchisés (identification, profil psychologique, nature de la relation avec le franchiseur, satisfaction).

2.1.2 Deuxième étape : administration des questionnaires au Salon de la Franchise et traitement des données

Les questionnaires destinés aux candidats à la franchise (Q₁) et aux franchisés (Q₃) ont été administrés en face à face, par des étudiants encadrés par l'équipe de chercheurs. Concernant les franchiseurs (Q₂), une partie a répondu en face à face sur le Salon, d'autres nous ont renvoyé le questionnaire ultérieurement par voie postale.

- Les candidats à la franchise

Un algorithme d'interrogation des personnes présentes sur le salon a été remis aux 5 enquêteurs qui avaient préalablement reçu une formation. 315 questionnaires ont été obtenus. Ils ont fait l'objet de traitements statistiques permettant de mettre à jour le processus d'achat des franchisés potentiels (voir tableau 1 ci-dessus).

- Les franchiseurs

Les chercheurs ont testé et administré auprès de franchiseurs présents sur le salon un questionnaire qui permettait de connaître leur opinion sur les questions posées aux franchisés. Ce questionnaire a ensuite été adressé par voie postale à 240 franchiseurs recensés dans l'annuaire de la franchise, et ayant au moins 10 franchisés. Ce seuil a été retenu de façon à entrer en contact avec des réseaux ayant une certaine expérience. 88 questionnaires ont été reçus.

Les données ont également fait l'objet de traitements statistiques pour mesurer la perception du franchiseur quant aux critères de choix des franchisés, et comparer cette perception aux critères de choix effectifs de ces derniers (voir tableau 2 ci-dessus).

- Les franchisés

24 questionnaires ont été obtenus. Ces questionnaires ont été exploités avec pour objectifs :

- pré-tester le questionnaire afin de modifier le cas échéant certaines questions,
- tester la fiabilité de nos échelles de mesure des concepts utilisés dans notre modèle de recherche (voir schéma 2 ci-dessus).

A l'issue de cette étape, une nouvelle version du questionnaire a été réalisée (certaines questions ont été supprimées, d'autres ont été légèrement modifiées), que nous désignons sous le terme de Q₄.

2.1.3 Troisième étape : administration de la version remaniée du questionnaire Q₄ auprès de franchisés

L'objectif a été de constituer un échantillon représentatif des franchisés. La définition des quotas d'enquête s'est faite en 4 phases :

1. Calcul à partir de l'annuaire de la franchise des pourcentages de franchisés par secteur :

Tableau n°4 : La population de base

	nombre de franchiseurs	nombre de franchisés	% franchiseurs	% franchisés
1.commerce alimentaire spécialisé	30	982	8,26%	3,98%
2.commerce alimentaire non spécialisé	8	2 873	2,20%	11,63%
3.équipement de la personne	71	4 396	19,56%	17,80%
4.équipement de la maison	47	2 410	12,95%	9,76%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	48	2 878	13,22%	11,65%
6.services	101	8 619	27,82%	34,90%
7.hôtellerie-restauration	46	2 198	12,67%	8,90%
8.bâtiment	12	342	3,31%	1,38%
Total	363	24 698	100,00%	100,00%

2. Demande à 240 franchiseurs d'envoi de la liste de leurs franchisés,
3. Réception de 40 listes représentant 4659 franchisés :

Tableau n°5 : Les réponses obtenues de la part des franchiseurs

	Nombre de Franchiseurs	nombre de franchisés	% franchiseurs	% franchisés
1.commerce alimentaire spécialisé	5	270	12,50%	5,80%
2.commerce alimentaire non spécialisé	3	1 491	7,50%	32,00%
3.équipement de la personne	7	358	17,50%	7,68%
4.équipement de la maison	3	299	7,50%	6,42%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	7	535	17,50%	11,48%
6.services	11	1 364	27,50%	29,28%
7.hôtellerie-restauration	3	332	7,50%	7,13%
8.bâtiment	1	10	2,50%	0,21%
Total	40	4 659 ⁵	100,00%	100,00%

4. Calcul des quotas de franchisés à interroger, sachant que l'objectif est d'obtenir 400 questionnaires exploitables.

Tableau n°6 : La constitution des quotas d'enquête

	Nombre de franchisés à interroger ⁶	Pourcentage de tirage ⁷
1.commerce alimentaire spécialisé	16	5,89%
2.commerce alimentaire non spécialisé	47	3,12%
3.équipement de la personne	71	19,89%
4.équipement de la maison	39	13,05%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	47	8,71%
6.services	140	10,23%
7.hôtellerie-restauration	36	10,72%
8.bâtiment	0	0,00%
Total	400	8,56%

Les questionnaires ont été administrés par téléphone par la société GfK⁸. Au total, 401 questionnaires exploitables ont été obtenus et dépouillés, afin de tester notre modèle de recherche relatif à la satisfaction du franchisé (tableau 3 et schéma 2).

⁵ soit 18,86% de la population de base.

⁶ le nombre de franchisés pour chaque secteur est calculé en multipliant l'effectif total de l'échantillon par le pourcentage de franchisés du secteur en question dans la population de base. Exemple : pour le secteur du commerce alimentaire spécialisé, les statistiques de la population de base font apparaître que les franchisés de ce secteur représentent 3,98% de l'ensemble des franchisés français. Ainsi, nous devons interroger $400 \times 3,98\%$ soit 16 franchisés dans notre enquête.

⁷ ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de franchisés à interroger (colonne précédente) par le nombre de franchisés obtenu suite à la réponse du franchiseur. Exemple : pour le secteur du commerce alimentaire spécialisé, nous disposons de 270 franchisés dont les coordonnées ont été communiquées par les franchiseurs et nous devons obtenir 16 questionnaires, d'où le pourcentage de tirage égal à $16 / 270$.

⁸ Premier institut d'études marketing européen.

Le tableau ci-dessous résume la méthodologie des enquêtes effectuées :

Tableau n° 7 : Synthèse de la méthodologie des enquêtes

Caractéristiques	Enquête Candidats à la franchise Pré-enquête franchisés	Enquête Franchiseurs	Enquête Franchisés
☐ Cible	Futurs franchisés et franchisés	Franchiseurs	Franchisés
☐ Rappel de l'objectif	Raisons de choix de la franchise Profil des franchisés	Comparaison avec les réponses des franchisés	Raisons de choix Relations franchiseurs-franchisés Profil du franchisé
☐ Lieu de l'enquête	Salon FFF	Salon FFF et envoi du questionnaire	-
☐ Date	Fin mars 1999	Avril 1999	Fin mai 1999
☐ Mode de collecte	Interviews face à face	Interviews face à face et enquête postale	Interviews téléphoniques GFK
☐ Population de base	Visiteurs du salon	Liste des franchiseurs de l'annuaire de la franchise (240)	Liste de 4659 franchisés
☐ Taille de l'échantillon	315 questionnaires, dont 24 franchisés et 291 non-franchisés	88 questionnaires	401 questionnaires

2.2 Traitement des données

Les entretiens non directifs ont été analysés à l'aide des techniques d'analyse de contenu par deux lecteurs. Les questionnaires ont été traités sur le logiciel S.P.S.S (version 8) et ont donné lieu à des tris à plat, des tests d'associations, des analyses en composantes principales, des typologies et des régressions.

3. Plan de l'étude

La présente étude s'articule autour de cinq chapitres.

Les deux premiers chapitres sont descriptifs.

Dans le premier chapitre, nous présentons les résultats de notre enquête auprès de candidats à la franchise : nous parlons notamment de leur profil, de leur recherche d'informations, et de leur processus de choix. Nous décrivons également comment le franchiseur perçoit les critères de choix des candidats à la franchise : en rapprochant ces résultats de ceux exposés précédemment, nous observons alors si le franchiseur perçoit correctement les attentes des

candidats à la franchise, ou si, à l'inverse, il attribue à ces derniers un processus de choix différent.

Le deuxième chapitre fait état des résultats de l'enquête auprès de franchisés ; un rapprochement avec ceux des candidats à la franchise y est également abordé, et les différences éventuelles commentées : à titre d'exemple, si le profil psychologique de candidats à la franchise diffère de celui des franchisés, on peut avancer diverses explications (évolution sociologique du franchisé, impact de l'expérience du franchisé sur sa personnalité).

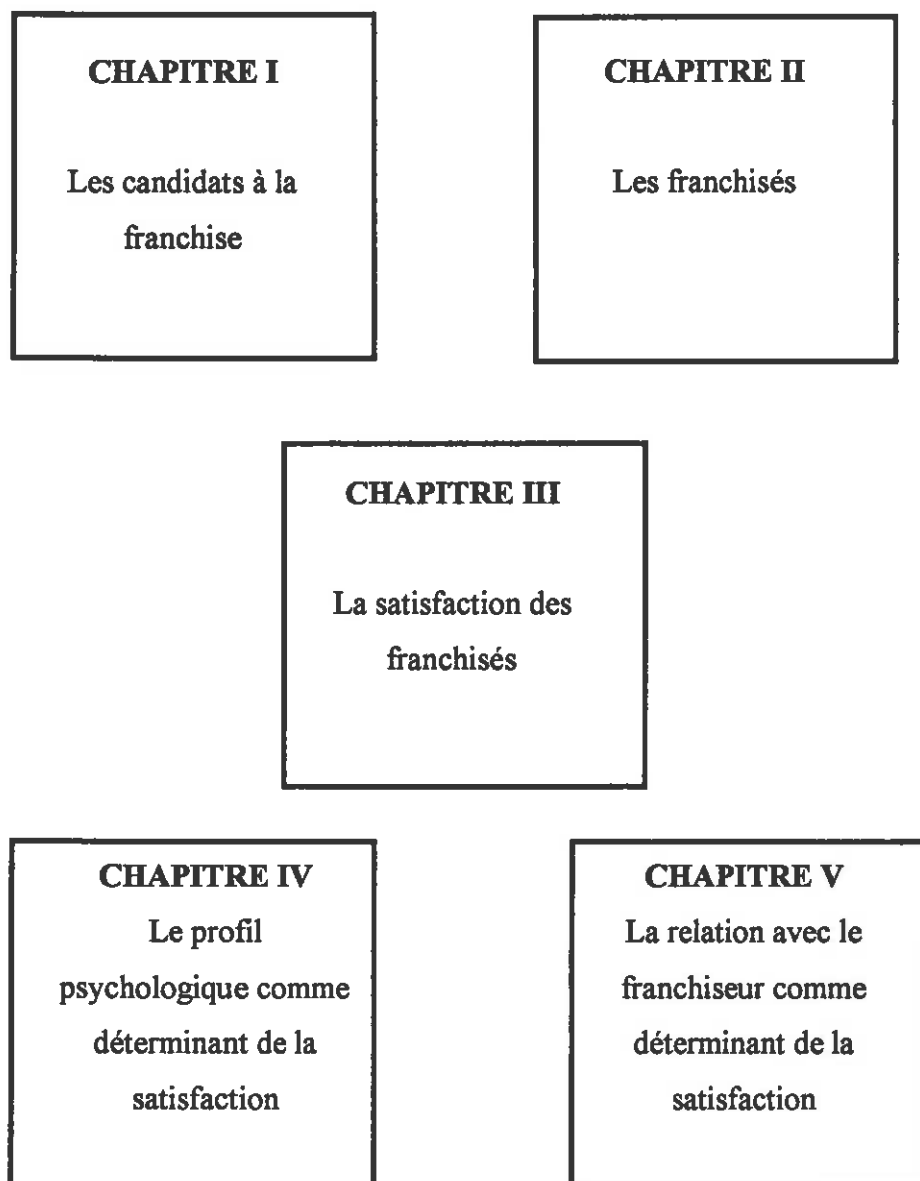
Le troisième chapitre est consacré au concept de satisfaction : dans un premier temps, nous présentons les diverses approches conceptuelles de la satisfaction, nous précisons celle que nous avons choisie dans le cadre de la recherche et les raisons de ce choix, et nous exposons l'échelle de mesure utilisée. Puis, dans un second temps, nous dévoilons les résultats obtenus sur l'échantillon des 401 franchisés : intensité de la satisfaction, différences observées en fonction de divers paramètres tels que le secteur de la franchise, le parcours du franchisé... Les conséquences de la satisfaction des franchisés sur l'intention de rester dans le réseau et les recommandations éventuelles à d'autres personnes sont également analysées.

Enfin, les deux derniers chapitres (chapitres 4 et 5) sont d'ordre explicatif, l'objectif étant de montrer empiriquement l'influence de certains facteurs sur la satisfaction des franchisés. En clair, il s'agit de démontrer que les deux groupes de variables qui apparaissent dans notre modèle (voir schéma 2) [à savoir le profil psychologique du franchisé, et la nature de la relation avec le franchiseur], permettent d'expliquer la satisfaction du franchisé. A partir du résultat obtenu, des recommandations managériales sont effectuées à l'intention des franchiseurs.

Le profil psychologique est abordé dans le quatrième chapitre, et la nature de la relation avec le franchiseur dans le cinquième chapitre. Ces deux catégories de variables renvoient à divers cadres théoriques que nous présentons dans chaque chapitre : à ce sujet, notre souci est de montrer comment les entretiens menés sur le terrain nous ont orientés vers tel ou tel cadre d'analyse, afin d'appuyer la pertinence du choix des variables de notre modèle. Divers extraits d'entretiens seront insérés dans le texte permettant d'illustrer les concepts que nous défendons. De même, lorsque des recherches antérieures ont testé le lien entre ces variables et la satisfaction, nous les mentionnons. Au total, au sein de chacun de ces deux chapitres, nous présentons le cadre conceptuel, le résultat des recherches antérieures ayant testé le lien entre

la variable et la satisfaction, nos hypothèses de recherche, les échelles de mesure dans la littérature ainsi que celles que nous avons utilisées. Le chapitre se termine par la présentation des résultats du test de nos hypothèses auprès de l'échantillon de 401 franchisés.

Schéma 4 : Le plan général de l'étude



Chapitre I : Les candidats à la franchise :

identification, recherche d'informations et raisons de choix

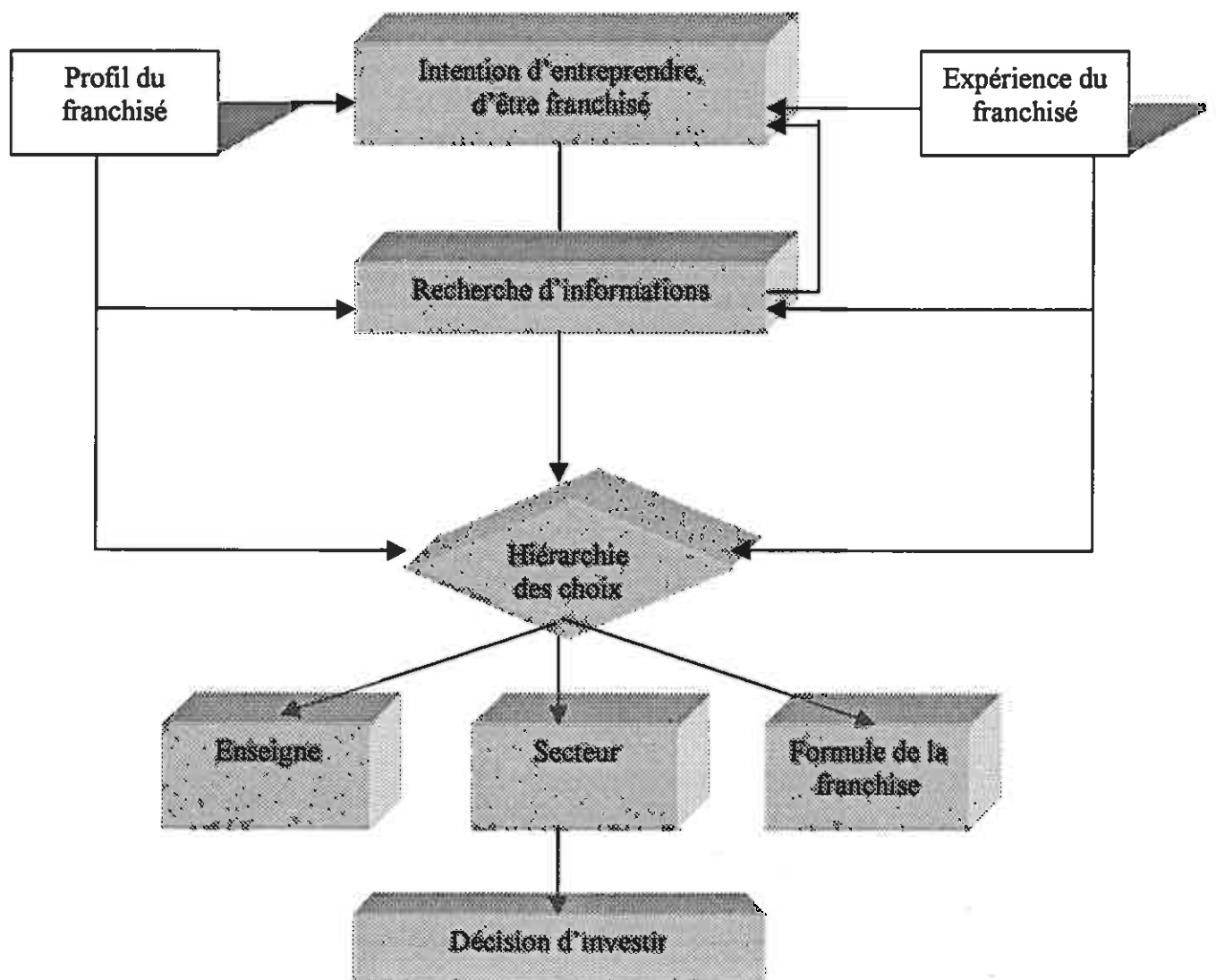
1. Identification des candidats à la franchise.....	17
2. Intention d'être franchisé.....	19
2.1. Probabilité d'ouvrir une franchise.....	19
2.2. Echéance d'ouverture d'une franchise.....	20
3. Recherche d'informations.....	22
3.1. Les recherches antérieures.....	22
3.2. Les sources d'informations des candidats à la franchise français.....	23
4. Processus de choix des candidats à la franchise.....	25
4.1. Les études antérieures.....	25
4.2. La séquence décisionnelle des candidats à la franchise.....	25
5. Le choix de la franchise.....	27
5.1. Les études antérieures sur le choix de la franchise.....	27
5.2. La méthodologie de l'étude des raisons de choix de la franchise.....	31
5.3. Les raisons de choix indiqués par les candidats à la franchise.....	33
5.4. Synthèse des études menées sur les raisons de choix de la franchise.....	35
5.5. Analyse multidimensionnelle des raisons de choix de la franchise plutôt que d'une forme indépendante.....	36
5.5.1. Corrélations entre les raisons de choix de la franchise.....	36
5.5.2. Analyse factorielle des raisons de choix de la franchise.....	37
5.5.3 Les classifications des candidats à la franchise.....	38
6. Le choix d'une enseigne de la franchise.....	39
6.1. Les raisons de choix d'une enseigne.....	40
6.2. La classification des raisons de choix d'une enseigne.....	44
7. Comparaison entre les réponses des candidats à la franchise et celles des franchiseurs.....	45
7.1. Hiérarchie des choix : comparaison franchiseurs – candidats.....	46
7.2. Raisons des choix : comparaison franchiseurs – candidats.....	47
7.2.1. Raisons de choix de la franchise : comparaison franchiseurs – candidats.....	47
7.2.2. Raisons du choix d'une enseigne : comparaison franchiseurs – candidats.....	49
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	52

Alors que la franchise prend une place croissante dans de nombreux secteurs, la recherche académique et empirique sur le processus de décision des candidats à la franchise et sur leurs raisons de choix reste embryonnaire. Hing en 1997 reprend le constat formulé successivement par Hough en 1986 et Stanworth en 1977 : « la littérature sur la franchise contient une pléthore de matériaux répétitifs et journalistiques faite d'affirmations contradictoires et sans substance » (Hing, 1997, p.152).

C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons en détail dans ce chapitre à l'identification des franchisés et à leur processus de décision d'achat d'une franchise.

Nous supposons dans ce qui suit que le processus de choix d'un candidat à la franchise peut être schématisé par les étapes qui suivent. Au démarrage se trouve une intention d'être entrepreneur et éventuellement au sein d'un réseau de franchises. Cette intention se traduit par l'échéance du projet et par la probabilité de passage à l'acte. Ensuite le candidat éventuel à la franchise recherche des informations auprès de différentes sources et il est amené à choisir son secteur d'activité et/ou la formule de la franchise et/ou une enseigne. La hiérarchisation de ces choix peut prendre diverses formes. Le choix du secteur peut être premier, la formule et l'enseigne suivant ; mais on peut aussi imaginer que le choix de l'enseigne l'emporte sur les deux autres décisions. Ces décisions sont prises en fonction de raisons de choix. On pourrait parler aussi de critères de décision. La décision d'investir dans une franchise clôt le processus qui peut être schématisé (figure n° I-1). Le plan de ce chapitre traite successivement de ces différentes phases du processus et se termine par une comparaison entre les réponses apportées par les candidats franchisés et celles fournies par les franchiseurs.

Figure n° I- 1 : Processus de choix d'une franchise

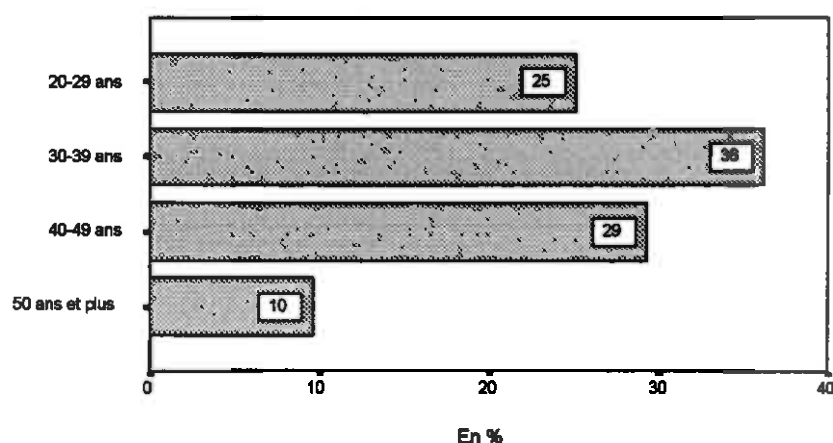


1. Identification des candidats à la franchise

Au travers de ces éléments de description des candidats à la franchise, on dispose d'une image des visiteurs du salon de la franchise.

Plus des trois-quarts des personnes interrogées sont des hommes (79%). L'âge moyen est de 37 ans : aucune personne n'a moins de 20 ans, et plus de 64 ans (figure n° I-2).

Figure n° I- 2: Age des candidats à la franchise



Deux catégories socioprofessionnelles regroupent la majorité des candidats à la franchise interrogés : les cadres et professions intellectuelles supérieures (35%), et les artisans, commerçants et chefs d'entreprise (31%). Viennent ensuite dans des proportions identiques les professions intermédiaires et les personnes sans activité professionnelle (13%). Les employés forment le solde de l'échantillon (figure n° I-3).

Figure n° I- 3 : CSP des candidats à la franchise

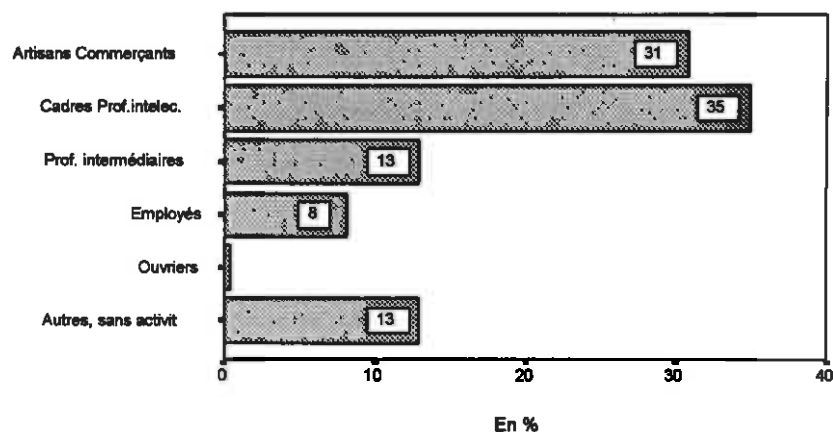
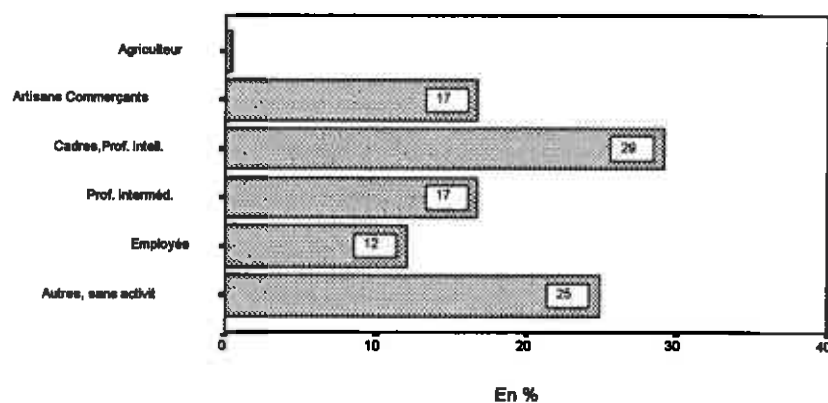


Figure n° I- 4 : CSP des conjoints des candidats à la franchise

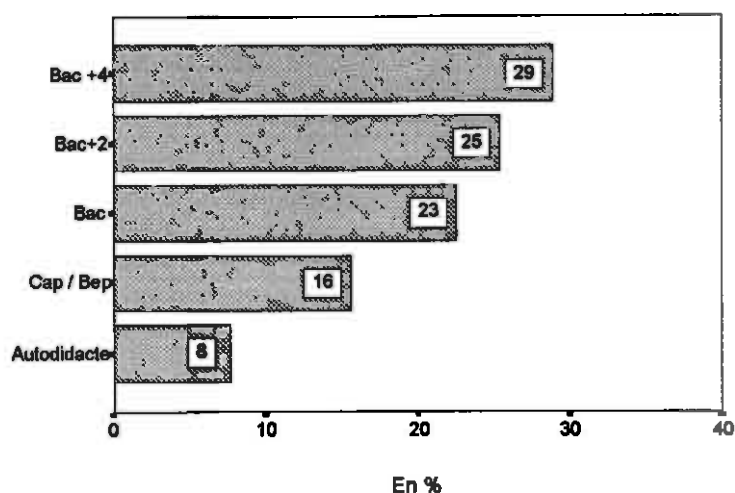


La profession exercée par le conjoint est en revanche plus diversifiée sur notre échantillon : si l'on constate une part importante de cadres et professions intellectuelles supérieures (29%), on trouve également une proportion équivalente d'artisans commerçants et chefs d'entreprise (17%) et de professions intermédiaires (17%), ainsi que des employés (12%). On notera le poids somme toute important des conjoints n'ayant pas d'activité professionnelle (25%) (figure n° I-4).

Plus d'un futur franchisé sur deux dispose d'un diplôme d'au moins Bac+2 : 29% sont titulaires d'un diplôme Bac+4 et plus, et 26% d'un diplôme Bac+2. Les autres candidats à la

franchise se sont soit arrêtés au Bac (22%), soit au niveau Bep ou Cap (15%). La proportion des autodidactes (8%) est relativement faible (figure n° I- 5).

Figure n° I- 5 : Formation des candidats à la franchise



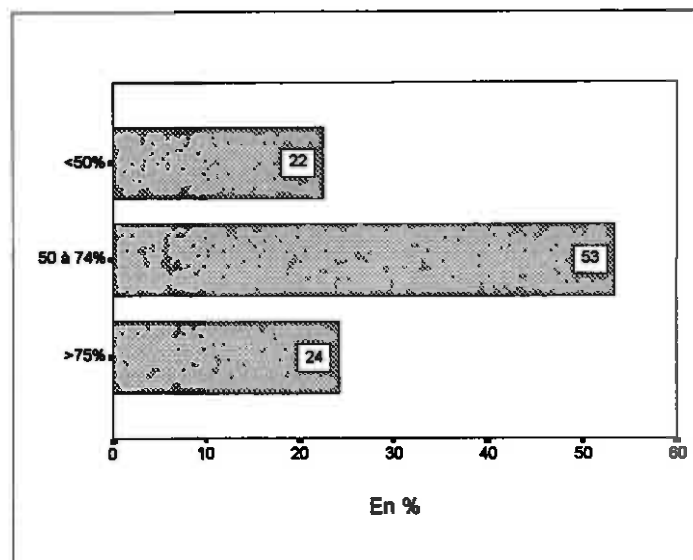
En résumé, on constate que le futur franchisé type est un homme de moins de 40 ans. Il dispose d'un diplôme supérieur ou égal à Bac+2 . Il exerce une profession intellectuelle ou d'encadrement supérieur, ou est artisan, commerçant ou chef d'entreprise. Une grande majorité des conjoints de ce futur franchisé travaille ; toutefois, une part non négligeable d'entre eux est sans activité.

2. Intention d'être franchisé

2.1. Probabilité d'ouvrir une franchise

« *Quelle est la probabilité que vous ouvriez une franchise ?* ». A cette question formulée de façon ouverte, les réponses obtenues, exprimées en pourcentages, ont été regroupées en trois catégories (figure n° I-6).

Figure n° I- 6 : Probabilité d'ouvrir une franchise



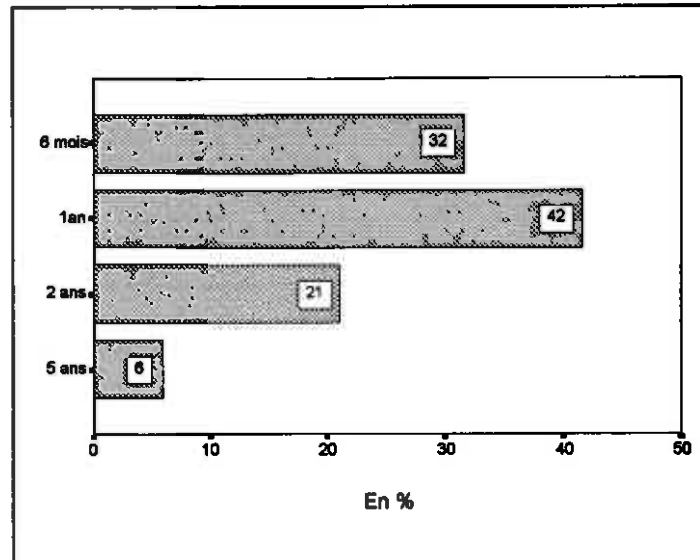
- ❑ Les personnes indiquant une probabilité inférieure à 50% : un cinquième de l'échantillon (22,4%).
- ❑ Les personnes indiquant une probabilité comprise entre 50% et 75% : la moitié de l'échantillon (53,4%).
- ❑ Les personnes fournissant une réponse supérieure à 75% : un quart de la population (24,1%)

La probabilité moyenne indiquée s'élève à 56%. Ce qui traduit une large incertitude . On peut noter que parmi les candidats qui prennent contact avec un consultant en franchise, la probabilité d'ouverture est plus élevée (61%, $P < .000$)

2.2. Echéance d'ouverture d'une franchise ?

La durée moyenne est d'environ un an et 3 mois (figure n° I-7). Près d'un tiers des visiteurs du salon de la franchise envisage d'ouvrir une franchise dans un délai de 6 mois et près des ¾ à horizon d'un an.

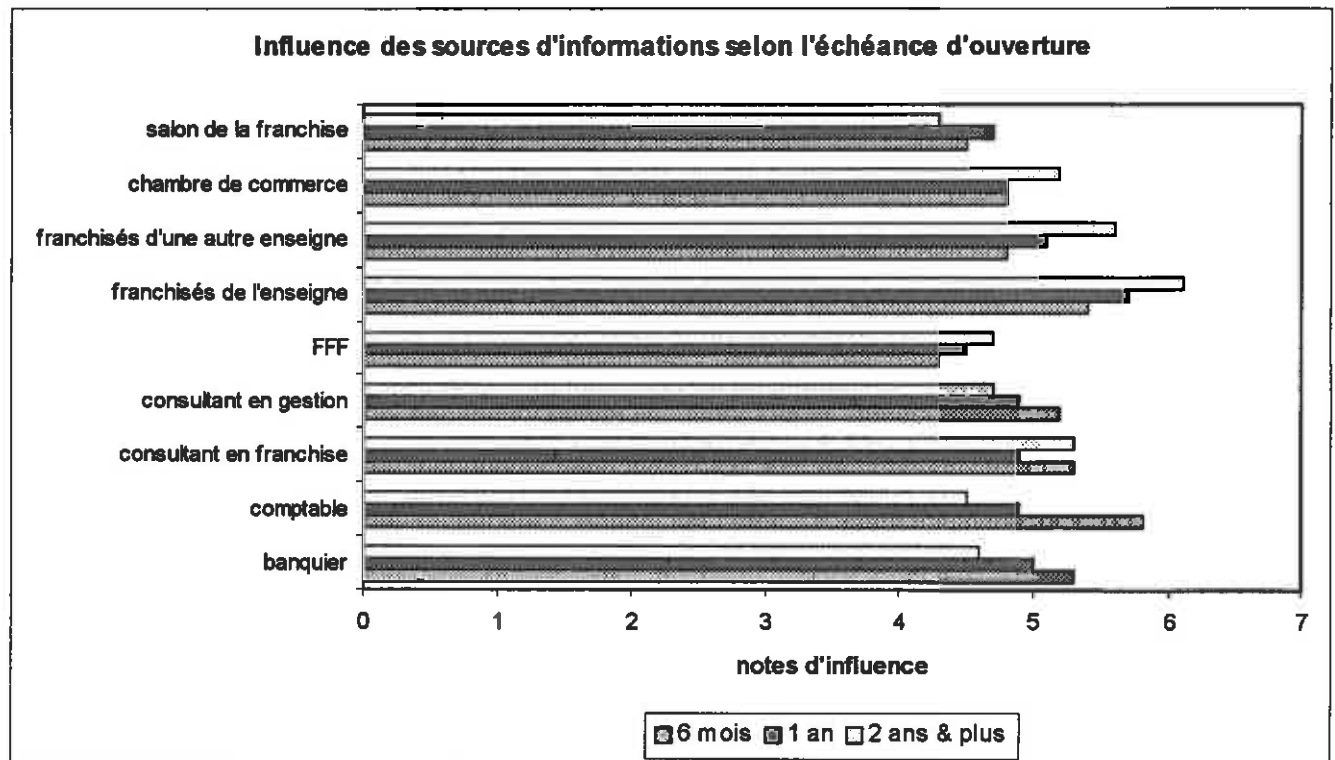
Figure n° I- 7 : Echéance d'ouverture d'une franchise



Les candidats qui ont des projets à moyen terme (>6 mois) sont plus nombreux à consulter les chambres de commerce ou la FFF. Ces organismes interviennent chronologiquement en première information.

Plus l'échéance de l'ouverture est proche, plus les candidats à la franchise attribuent une influence forte au comptable ($p < 0,01$), au banquier, dans leur choix. Et, en revanche, plus l'échéance est lointaine et plus l'influence de la FFF, des franchisés de l'enseigne ($p < 0,01$) ou d'autres enseignes ($p < 0,05$), est forte.

Figure n° I- 8 :



3. Recherche d'informations

3.1 Les recherches antérieures :

La recherche d'information constitue une phase traditionnelle des modèles de comportement d'achat. Pour les franchisés, Hing (1995) reprenant le modèle de comportement du consommateur de Engel, considère qu'il s'agit de la phase qui fait suite à la reconnaissance du besoin. La recherche d'information est interne (mémorisation de boutiques visitées ou vues) et externe c'est-à-dire auprès de tiers . Les sources d'informations externes sont généralement les plus importantes, notamment pour les candidats à la franchise qui n'ont pas d'expérience des affaires (Hing, 1997, p.156). Les sources externes d'informations peuvent être divisées en trois grandes catégories :

- ❑ Les informations émanant des franchiseurs au travers des plaquettes et documents divers que la loi Doubin oblige à communiquer aux candidats à la franchise.
- ❑ Les informations collectées auprès de franchisés des réseaux auxquels les candidats s'intéressent.

- Les informations émanant de sources indirectes telles que les comptables, banquiers, consultants spécialisés.

Morrison (1996) dans une enquête menée aux Etats Unis et reposant sur 307 questionnaires postaux remplis par des franchisés, nous apporte de précieuses informations sur les acteurs consultés par les franchisés avant leur investissement.

Tableau n° I- 1 : Acteurs consultés avant l'investissement dans la franchise

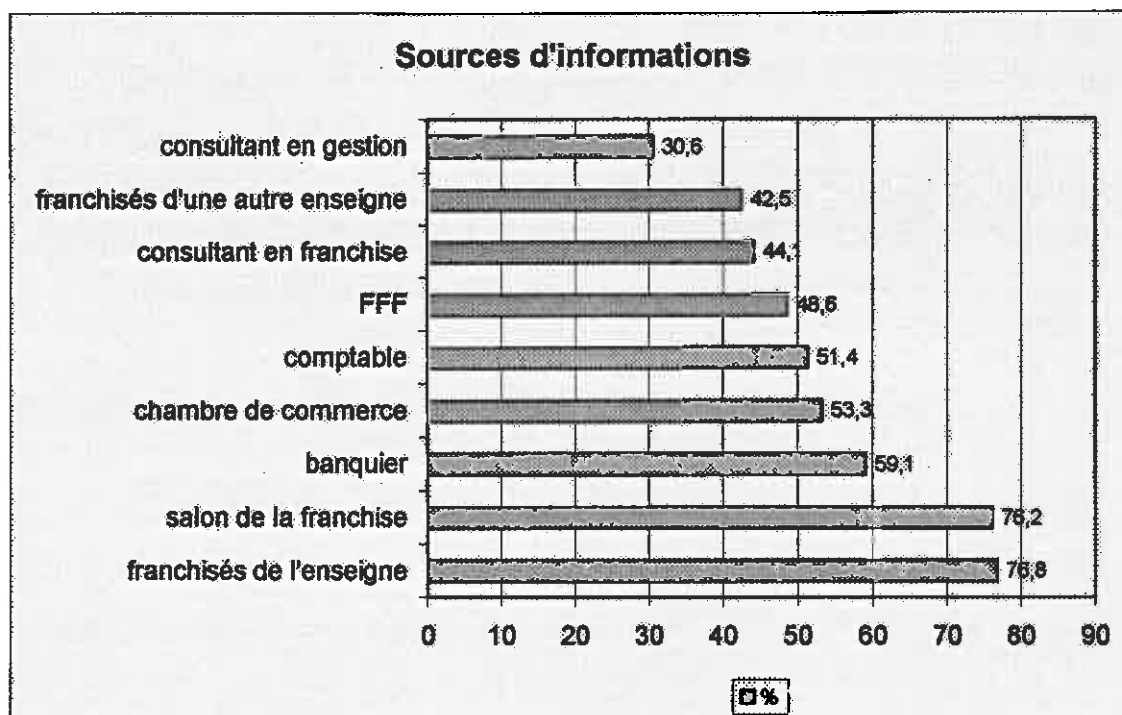
Acteurs	%
Franchisés	75
Avocat	49
Comptable	42
Documentation gouvernementale	35
Banquier	31
Anciens franchisés	16
Consultants	10
Autres (famille, amis)	10

Source Morrison (1996, p.31)

3.2. Les sources d'informations des candidats à la franchise français

Dans leur recherche d'informations, les candidats à la franchise ont essentiellement recours aux franchisés de l'enseigne (78%), et au Salon de la Franchise (79%). Ce dernier résultat doit être nuancé par le fait que l'enquête a été réalisée sur le salon de la franchise (tableau n° I-2)

Tableau n° I- 2: Qui avez-vous consulté avant d'ouvrir une franchise ?



En revanche, sur un plan managérial, il est très intéressant d'observer que les franchisés déclarent se renseigner en très grand nombre auprès des franchisés de l'enseigne.

Les autres sources d'informations (banquier, comptable, consultant en franchise, FFF, franchisés des autres enseignes) sont consultées en moyenne par un futur franchisé sur deux. Il semble que les candidats à la franchise privilégient avant tout les gens du terrain et les professionnels de la franchise. Notons, que certaines personnes ont spontanément cité les avocats qui ne figuraient pas dans la liste proposée.

Le niveau de diplôme des candidats à la franchise influence en partie les interlocuteurs choisis. Ainsi, les bac+4 sollicitent moins le comptable (37% / 51,6%, $p < 0,01$), moins le consultant en franchise (33% / 44,1%, $p < 0,000$). En revanche les titulaires de CAP, BEP sollicitent moins la FFF (28,6% / 48,7, $p < 0,01$).

Quant à l'influence de ces diverses sources d'informations sur la décision d'ouvrir une franchise, il semble qu'elle soit dans l'ensemble modérée (score moyen situé autour de 5 sur une échelle de 7). Là encore, ce sont les franchisés de l'enseigne (qui intéresse le candidat) qui exercent la plus forte influence (score proche de 6).

En clair, la grande majorité des candidats à la franchise collecte des informations auprès des franchisés de l'enseigne et du Salon de la Franchise. Il apparaît que les franchisés de l'enseigne ont un poids important dans la décision du candidat d'adhérer au réseau.

4. Processus de choix des candidats à la franchise

Le choix d'ouverture d'une franchise (une enseigne donnée dans un secteur donné) implique plusieurs décisions :

- Celle d'une forme juridique et organisationnelle (la franchise plutôt que la concession ou que l'exploitation indépendante).
- Celle d'un secteur d'exploitation.
- Celle d'une enseigne.

La question du processus de décision renvoie à la question de l'ordre dans lequel ces décisions sont prises. Cette question est importante sur un plan théorique et pratique. Sur un plan théorique, elle explicite le processus de décision du futur franchisé et permet de modéliser son comportement. Sur un plan pratique, cette séquence permet aux franchiseurs d'orienter à la fois leur processus de sélection des candidats ainsi que leur communication.

4.1. Les études antérieures :

Les études empiriques disponibles fournissent quelques informations descriptives. Ainsi, Bradach et Kaufmann (1988) rapportent que 63% des candidats à la franchise prennent d'abord la décision concernant le secteur d'activité avant de décider s'ils vont exploiter leur activité en franchise ou bien en exploitant individuel. De façon convergente, Kaufmann et Stanworth (1995 p.29) mettent en évidence à partir d'un échantillon de 408 personnes interrogées sur un salon consacré à la franchise, que 75% décident d'abord du secteur où ils vont exercer et ensuite éventuellement d'adopter la forme de la franchise. Contrairement à ce qu'attendaient les auteurs de cette étude, la situation professionnelle (salarié ou indépendant) n'influe pas sur ce classement.

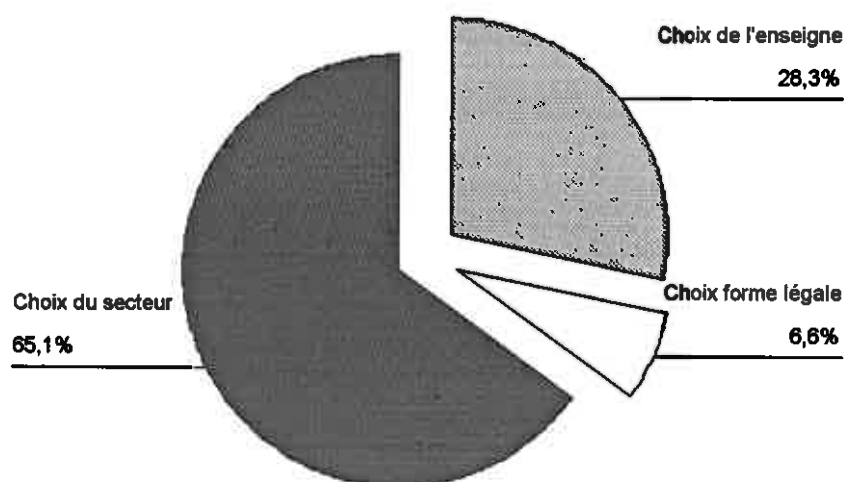
4.2. La séquence décisionnelle des candidats à la franchise

A la question suivante *«Laquelle de ces trois décisions avez-vous prise (prenez-vous) en premier ?*

- ☐ *Choix de l'enseigne de la franchise.*
 - ☐ *Choix de la forme légale (franchise ou indépendant) de votre affaire.*
 - ☐ *Choix du secteur dans lequel vous souhaitez entrer (restauration, textile, hôtellerie).*
- Laquelle de ces trois décisions prenez-vous ensuite (en deuxième rang, noter 2 dans la case)?»*

On note que les résultats de notre étude sur les candidats à la franchise français interrogés confirment ceux cités ci-dessus.

Figure n° I- 9 : Décision prise en premier

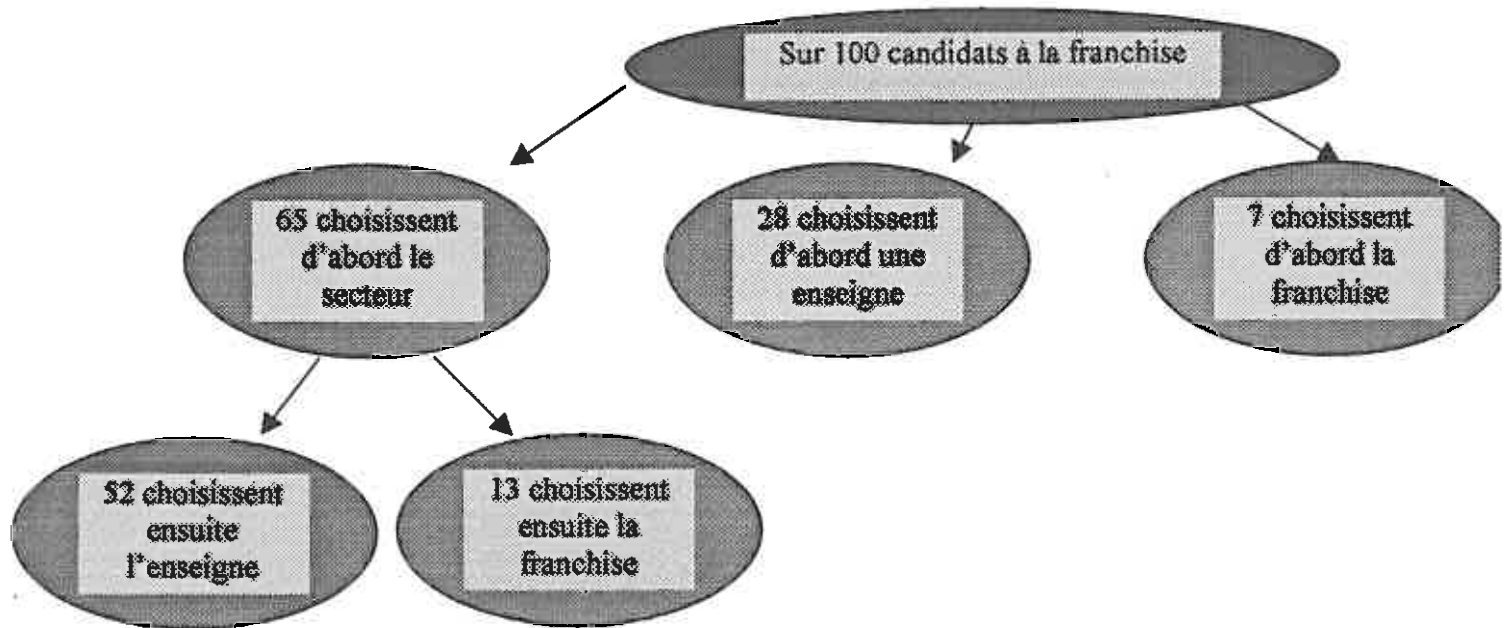


Ainsi, le secteur où ils vont exercer leur activité est choisi en premier (Figure n° I-), par 65% des candidats à la franchise. Pour seulement 28% des personnes interrogées, c'est l'enseigne qui est première dans le processus de choix. Enfin, pour 7%, la forme juridique de la franchise est choisie avant toute chose.

Dans un second temps, parmi les personnes ayant choisi le secteur en premier, 80% portent leur choix sur l'enseigne et 20% sur la forme légale de la franchise.

Il apparaît donc au travers de ces résultats que les candidats à la franchise s'interrogent d'abord sur le secteur d'activité, puis sur l'enseigne, et que la forme légale du contrat intervient ensuite. La séquence décisionnelle de l'ensemble des candidats à la franchise figure dans la figure n° I- 10.

Figure n° I- 10 : Séquence décisionnelle



Le fait d'être déjà commerçant ou artisan influence très peu l'ordre des choix (56,8% de cette catégorie choisit d'abord le secteur, au lieu de 65% sur l'ensemble de l'échantillon).

5. Le choix de la franchise

5.1. Les études antérieures sur le choix de la franchise.

Elango et Fried, (1997,p.71) notent, dans leur revue de la littérature sur les études menées en matière de franchise, que les études portant sur les raisons de choix de la franchise par les franchisés, ne bénéficient pas d'un référentiel théorique conséquent.

De plus, les études empiriques sur les raisons qui conduisent les futurs entrepreneurs à choisir la franchise plutôt qu'une activité indépendante sont peu nombreuses (Kaufmann et Stanworth,1995).

Dans la littérature économique, la décision du futur franchisé d'acheter une franchise résulte d'une analyse rationnelle à dominante économique. Dans cette perspective, il s'agit en fait d'une décision d'investissement dont la rentabilité doit être optimisée.

Hunt (1977) considère que la franchise apporte au franchisé les avantages d'appartenir à une grande chaîne tout en étant en même temps un entrepreneur indépendant. Pour permettre aux franchisés de lutter à armes égales avec les chaînes succursalistes, les franchiseurs apportent aux franchisés :

- 1) Des marques ;
- 2) Une assistance avant l'ouverture (choix du site, plan d'implantation, programme de formation, manuels opérationnels, assistance dans la recherche de fournisseurs, aide à l'ouverture);
- 3) Une assistance après l'ouverture (publicité, comptabilité, approvisionnement, conseil).

En fait, ce que les particuliers recherchent dans la franchise, c'est un « package », contrepartie de leur investissement, dont ils attendent des résultats supérieurs à ce qu'ils obtiendraient s'ils investissaient seuls.

Knight (1986) a identifié à partir d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 105 franchisés canadiens les avantages de la franchise. Ces avantages peuvent être assimilés à des raisons de choix.

Les réponses sont exprimées en termes de degré d'accord avec chacune des affirmations.

Tableau n° I- 3 : Raisons de choix de la franchise (Knight)

Affirmations : degré d'accord	%
« Une franchise offre le bénéfice d'une marque bien connue »	96
« Une franchise offre plus de satisfaction qu'une activité salariée indépendante »	95
« Une franchise offre plus d'indépendance qu'un emploi salarié »	92
« Vous pouvez développer une franchise plus rapidement qu'une affaire indépendante »	92
« Une franchise offre une formule qui a fait ses preuves »	83
« Une franchise est moins risquée qu'une activité indépendante »	78
« Vous pouvez gagner plus d'argent dans la franchise qu'en étant indépendant »	51

Source : Knight (1986)

Cette enquête montre la domination des avantages liés à la marque, à l'indépendance, aux possibilités de développement rapide. En revanche, la raison tenant à la rentabilité de l'investissement obtient le score le plus faible.

Peterson et Dant (1990) donnent un résumé des résultats de deux autres enquêtes menées au Royaume Uni. Stanworth, en 1975, a interrogé un échantillon de 114 franchisés afin de connaître la raison la plus importante de choix de la franchise. L'appartenance à un réseau national (national affiliation) obtint le score le plus élevé (29.8%). Hough, en 1981, enquête

auprès de 183 franchisés et la raison la plus souvent citée fut « le soutien du franchiseur » par 49,8% de l'échantillon.

Peterson et Dant (1990) considèrent que la perception des avantages de la franchise diffère en fonction de trois paramètres :

- ❑ L'ancienneté dans la franchise.
- ❑ Le niveau des ventes.
- ❑ L'expérience antérieure.

A partir d'un échantillon de 74 franchisés appartenant à un même réseau dans le secteur du service industriel, les raisons de choix de la formule de la franchise sont les suivantes.

Tableau n° I- 4: Raisons de choix de la formule de la franchise (Peterson et Dant)

Raisons	Propositions	Note ¹
Formation	« Comme membre d'une franchise, je recevrais une formation qui accroîtrait ma probabilité de succès dans les affaires. »	4.5 (0.6)
Plus grande indépendance	« En tant que franchisé, je serais plus indépendant qu'en tant qu'employé de quelqu'un d'autre. »	4.4 (0.8)
Notoriété établie	« Une franchise fournit un nom établi et reconnu qui attire les consommateurs. »	4.4 (0.6)
Coûts de développement plus bas	« Le temps et les coûts de développement d'une affaire seront moindres comme membre d'un réseau de franchise qu'en débutant en indépendant. »	3.8 (1.1)
Meilleur investissement	« Une franchise m'offrirait une meilleure rentabilité à moins de risque qu'un investissement en indépendant. »	3.8 (0.9)
Coûts opérationnels plus faibles	« Un franchiseur peut fournir des matériels, des systèmes et des services à un coût plus faible que je pourrais les obtenir moi-même. »	2.8 (1.2)
Moindre engagement	« Mon engagement dans le management quotidien serait moindre en tant que franchisé qu'en tant qu'indépendant. »	2.2 (0.1)

Source : Peterson et Dant (1990, p.51,52)

La formation, l'indépendance, la notoriété possèdent les scores moyens d'agrément les plus forts tandis que la faiblesse des coûts opérationnels et l'engagement moindre reçoivent les scores les plus faibles.

Les réponses des franchisés sont influencées par :

- ❑ L'ancienneté dans la franchise, les plus anciens (>5ans) fournissant des scores d'agrément avec les raisons avancées plus faibles.
- ❑ Le niveau de chiffre d'affaires, les franchisés les moins importants (<100.000\$) ayant des scores d'agrément inférieurs.

¹ agrément sur 5; note comprise entre 1 –pas du tout d'accord- et 5 –tout à fait d'accord- ; écart-type entre parenthèses.

- Les antécédents professionnels, les franchisés n'ayant pas d'expériences antérieures approuvant plus fortement les raisons de choix avancées. La franchise apporte plus à ceux qui n'étaient pas préalablement propriétaires d'une affaire.

Withane (1991) dans une étude portant sur 65 franchisés canadiens visant à déterminer les raisons pour lesquelles ils avaient rejoint la franchise arrive aux résultats suivants exprimés en pourcentage d'accord:

Tableau n° I- 5: Raisons de rejoindre la franchise (Withane)

Raisons	% d'accord
Formule ayant fait ses preuves	78,5
Moins de risque	60
Savoir-faire	58,5
Soutien au démarrage	53,8
Soutien dans le fonctionnement	47,7
Démarrage rapide	43,1
Gain d'expérience	27,7
Relations personnelles	18,5
Plus d'argent	13,8
Mode	4,6

Source Withane (1991 p.26)

Peterson et Dant (1990) et Kaufmann et Stanworth (1995) distinguent deux types de raisons :

- Les avantages qui conduisent à choisir la franchise plutôt que d'ouvrir sa propre affaire;
- Les avantages d'être franchisé plutôt que d'être salarié.

L'environnement de travail du candidat à la franchise influence les avantages perçus. Les entrepreneurs indépendants vont être particulièrement sensibles aux avantages résultant de l'association avec un groupe important développant les chances de succès. En revanche, le salarié qui envisage de devenir franchisé sera plus sensible à des motifs d'indépendance et de réalisation.

Kaufmann et Stanworth (1995 p.26) considèrent que l'étude empirique des raisons de choix de la formule de la franchise auprès de candidats à la franchise doit respecter deux critères. Tout d'abord, il convient d'étudier ces raisons avant que les personnes interrogées ne joignent un réseau. Ensuite, ils précisent qu'il est souhaitable que les personnes interrogées aient manifesté un intérêt concret à la franchise, par exemple au travers de la visite d'un salon consacré à la franchise.²

² L'étude que nous avons réalisée auprès des candidats à la franchise respecte ces deux conditions.

5.2. La méthodologie de l'étude des raisons de choix de la franchise

Afin d'étudier les raisons qui motivent le choix de la formule de la franchise, nous avons intégré à la fois les résultats des études empiriques présentées ci-dessus et nous avons réalisé une étude qualitative préliminaire. Celle-ci a été conduite par l'équipe de chercheurs sous la forme de 20 entretiens non directifs menés auprès de 23 enseignes différentes (liste en annexe).

Tableau n° I- 6 : Extraits des comptes rendus d'entretiens non-directifs

Entretien 2 <i>M.X a souhaité passer la «deuxième partie de sa vie » dans une activité tranquille, lui permettant une vie plus sédentaire et propice à la vie de famille. Commença alors une recherche tous azimuts dans le secteur des services, du commerce de détail, de l'artisanat... l'idée de la franchise naquit très vite parce que M.X ne connaissait rien au secteur des services en général et souhaitait bénéficier d'un «coup de boost ». Après élimination des secteurs de la restauration rapide («il fallait une mise de fonds très importante, entre 2 et 3 millions de francs » et «on gagne bien sa vie mais on mène une vie de chien ») et des produits dérivés automobiles («on gagne une misère et pas avant 10 ans d'exploitation »), trois secteurs retinrent son attention : l'interim, les assurances, et l'immobilier. Après élimination des deux premiers (intérêt moindre pour le secteur, environnement perçu comme peu dynamique), M.X opta pour l'immobilier.</i>
Entretien 8 <i>M. C. Etait auparavant cadre commercial dans la région parisienne. Vers 40 ans, il a souhaité changer de métier car le sien, peu considéré, ne lui donnait pas envie de continuer. Ce n'est pas la crainte de chômage qui l'a poussé car sa situation était tout à fait confortable. Il a pris contact avec des franchiseurs. En tant que passionné d'automobile, il s'est tourné vers les franchises X et Y. Il a connu Y par une publicité dans un magazine Il décrit ensuite la rencontre comme un flash ...</i>
Entretien 10 <i>Elle est dans le secteur immobilier depuis 31 ans. Comment est-elle entrée dans le réseau X ? Elle connaissait les gens du GIE X, avant qu'ils ne se regroupent sous le label X. De plus, elle connaissait X via le dynamisme de son journal. Elle a aussi pensé que c'était un bon système pour son fils qui travaille avec elle.</i>
Entretien 11 <i>Mme A est franchisée X depuis 8 ans. Elle a 59 ans. Avant, elle était employée chez un X puis elle a été femme au foyer. Ce commerce lui a permis de sortir de chez elle. "Rester sur un canapé à la maison toute la journée, ce n'est pas forcément passionnant". Il y a 8 ans, le commerce X était à vendre. C'était une opportunité. Elle l'a acheté. Son mari était au chômage, elle pensait apporter de l'argent au couple. Maintenant il a retrouvé du travail. Mme A est une passionnée de tricot. Pour elle, une franchisée X doit obligatoirement savoir tricoter.</i>
Entretien 13 <i>Monsieur A est âgé de 31 ans et cela fait 4 ans qu'il est franchisé X. Monsieur A est opticien, a travaillé chez des indépendants et s'est très vite rendu compte que ce type de distribution était en phase de déclin. Il pense que le secteur ne peut fonctionner efficacement qu'en réseau.</i>
Entretien 17 <i>Madame X, 40 ans, a été informaticienne dans une très grosse société pendant une dizaine d'années. Suite au déménagement pour motif professionnel de son mari, elle a quitté son emploi et a élevé ses 3 enfants qui ont aujourd'hui 12, 10 et 7 ans. Ses enfants ayant grandi, elle a pris la décision de travailler à nouveau et de s'installer à son compte. Madame X souhaitait être son propre patron et travailler pour elle. Elle a choisi la franchise pour être aidée, encadrée. Elle n'a jamais envisagé de s'installer comme commerçante multimarques. Elle connaissait depuis plus de 10 ans la marque et le concept A. Madame X aimait cette enseigne. Elle aimait le concept de magasin dans lequel elle avait l'habitude de faire ses achats lorsqu'elle travaillait à Paris. Elle a choisi la franchise A après avoir cependant étudié une autre franchise ZZ. Elle n'a pas choisi le réseau de franchises ZZ car il s'agissait d'un réseau trop important où elle se sentait anonyme. Elle a préféré les contacts noués avec la franchise A en raison de la proximité qui existait entre les franchisés et le franchiseur.</i>
Entretien 20 <i>Mme B a été coiffeuse salariée environ 10 ans chez X. Elle est franchisée Y depuis 6 ans. En fait, elle n'a pas cherché vraiment à monter un salon de coiffure franchisé. C'est une amie coiffeuse qui lui propose de s'associer avec elle pour monter un commerce avec une enseigne déjà choisie Y. Mme B et son mari sont alors emballés de leur rencontre avec le franchiseur. Elle a été attirée par le positionnement haut de gamme du réseau.</i>

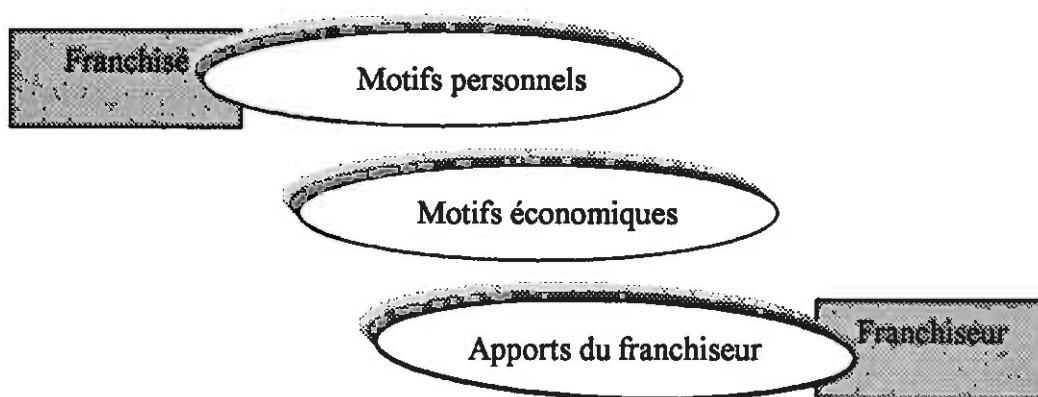
Les raisons suivantes de choix de la franchise ressortent de l'analyse de la totalité des entretiens.

- Sécurité de la formule (marque, formation, publicité, conseils),

- ❑ efficacité de la formule (informations, comparaisons) par rapport à des formes de distribution plus traditionnelles,
- ❑ indépendance avec limitation des risques,
- ❑ développement et croissance,
- ❑ accès à un métier valorisant,
- ❑ reconversion,
- ❑ source de revenus,
- ❑ évolution de carrière,
- ❑ possibilité de se fixer géographiquement,
- ❑ mise de fonds initiale abordable,
- ❑ Opportunité.

Des études antérieures et des entretiens, on peut penser que lorsque le franchisé opte pour la franchise, il fait la synthèse de considérations d'ordre personnel, de considérations d'ordre économique et de considérations propres à ce qu'apporte le franchiseur.

Figure n° I- 11 : Catégories de raisons du choix



Une liste de 14 items a été construite et pour chacun d'eux, les personnes interrogées ont dû préciser leur degré d'accord sur une échelle à 7 points.

Tableau n° I- 7 : Questions sur le choix de la formule de la franchise

« Dans le choix d'exercer votre activité en franchise plutôt que sous une forme indépendante, indiquez l'importance des éléments suivants (Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte),

1.	L'accès à une activité valorisante
2.	L'apport de la formation du franchiseur
3.	La faiblesse de l'investissement
4.	La limitation des risques
5.	La notoriété de la marque, de l'enseigne
6.	La possibilité de travailler en famille
7.	La publicité du franchiseur
8.	La rentabilité plus grande de la franchise

9. La sécurité de la formule de la franchise
10. Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu
11. Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur
12. Les possibilités de développement rapide
13. Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise
14. La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)
15. Autre (précisez) : »

Cette liste comporte trois catégories de motifs :

- ❑ Des motifs liés aux apports concrets du franchiseur dans le cadre du contrat de franchise : n° 2,5,7,11,13.
- ❑ Des motifs économiques de nature rationnelle et reposant sur une logique d'investissement: n° 3,4,8,9,12.
- ❑ Des motifs personnels de nature plutôt affective : n° 1,6,10,14.

Même s'il faut considérer que ces différents motifs sont liés dans le processus de choix de la formule, il est intéressant de distinguer leur importance relative.

5.3. Les raisons de choix indiqués par les candidats à la franchise

Les résultats (Tableau n° I- 8) permettent de mettre en avant les arguments auxquels les candidats à la franchise sont les plus sensibles³.

Tableau n° I- 8: Motifs de choix de la formule de la franchise (n=315)

Motifs de choix de la franchise	Note/7	Ecart-type	Catégorie de motifs
11.Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur	5,95	1,30	Apports du Franchiseur
5. La notoriété de la marque, de l'enseigne	5,78	1,55	Apports du Franchiseur
12.Les possibilités de développement rapide	5,7	1,45	Economiques
13.Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	5,63	1,49	Apports du Franchiseur
8.La rentabilité plus grande de la franchise	5,59	1,66	Economiques
7.La publicité du franchiseur	5,47	1,71	Apports du Franchiseur
10.Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu	5,26	1,93	Personnels
9.La sécurité de la formule de la franchise	5,24	1,70	Economiques
2.L'apport de la formation du franchiseur	5,18	1,73	Apports du Franchiseur
4.La limitation des risques	5	1,78	Economiques
3.La faiblesse de l'investissement	4,24	2	Economiques
1.L'accès à une activité valorisante	4,22	2	Personnels
14.La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)	4,2	2,33	Personnels
6.La possibilité de travailler en famille	3,04	2,30	Personnels

³ La cohérence interne des réponses à l'ensemble des raisons est attestée par l'alpha de Cronbach qui s'élève à 0,796. En revanche, il faut noter des résultats différents si l'on calcule l'alpha par groupe de raisons : apports du franchiseur [0,6950] ; motifs économiques [0,7371] ; motifs personnels [0,4860]. Il est clair que cette dernière catégorie est hétérogène et renvoie à des raisons de natures différentes.

Les cinq premières raisons de choix du système de la franchise résultent :

- D'abord, et c'est logique, des avantages de la franchise correspondant aux apports des franchiseurs, c'est-à-dire, l'aide à l'ouverture et au fonctionnement (n°11,13), et la notoriété de la marque et de l'enseigne (n° 5).
- Ensuite, de la rentabilité plus grande de la franchise (n° 8) et des possibilités de développement (n° 12).

Si l'on regroupe les extrémités des échelles, la distribution des fréquences est la suivante :

Tableau n° I- 9: Distribution des réponses par degré d'accord

Motifs de choix de la franchise	% désaccord 1 à 3	% neutre 4	% accord 5 à 7
11.Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur	5.2	3.9	90.8
5. La notoriété de la marque, de l'enseigne	7.4	10.4	82.2
12.Les possibilités de développement rapide	7	10	83
13.Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	8.7	7.8	83.5
8.La rentabilité plus grande de la franchise	12.9	10.7	76.4
7.La publicité du franchiseur	13.4	10	76.6
10.Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu	18.2	11.7	70.1
9.La sécurité de la formule de la franchise	14.7	11.7	73.6
2.L'apport de la formation du franchiseur	17.4	13	69.6
4.La limitation des risques	17.8	17.8	64.3
3.La faiblesse de l'investissement	34.2	18.4	47.4
1.L'accès à une activité valorisante	34.8	16.3	48.9
14.La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)	40	7.1	52.9
6.La possibilité de travailler en famille	62.4	9.2	28.4

Quatre motifs recueillent plus de 80% d'adhésion des candidats à la franchise, trois étant liés aux apports du franchiseurs et un à des considérations économiques :

- ☐ 11.Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur
- ☐ 5. La notoriété de la marque, de l'enseigne
- ☐ 12.Les possibilités de développement rapide
- ☐ 13.Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise

Les trois motifs réalisant les plus faibles scores sont de nature personnelle :

- ☐ 1.L'accès à une activité valorisante
- ☐ 14.La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)
- ☐ 6.La possibilité de travailler en famille

L'analyse des résultats par fréquence ne met pas en évidence de changements profonds dans l'ordre de classement des motifs précédemment établi. Il convient cependant de souligner que pour deux motifs, le score moyen masque une partition nette de l'échantillon, les valeurs extrêmes recueillant les réponses :

- 14. La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage) 40% de désaccord et 52.9% d'accord.
- 6. La possibilité de travailler en famille 62.4% de désaccord et 28.4% d'accord.

De l'étude des raisons de choix de la franchise indiquées par les candidats interrogés lors du Salon de la Franchise, il ressort le rôle essentiel joué par les spécificités de la formule de la franchise en termes d'apports, c'est-à-dire : les conseils et l'aide apportés tant avant l'ouverture qu'après celle-ci, la notoriété de la marque et les possibilités de développement accéléré et de rentabilité accrue qu'elle procure.

5.4. Synthèse des études menées sur les raisons de choix de la franchise

La comparaison de nos résultats avec ceux obtenus par les études antérieures permet de souligner les traits forts de la franchise au plan international. Peterson et Dant (1990, p.54) proposent une comparaison des résultats empiriques obtenus dans différentes recherches antérieures que l'on peut compléter par nos travaux et ceux de Withane.

Tableau n° I- 10: Comparaison des rangs de classement des raisons de choix de la franchise

Rang	Etude FFF 1999	Withane 1991	Peterson et Dant 1990	Stanworth 1985	Knight 1986	Hough 1985
1.	<u>Conseils et aide avant ouverture</u>	<u>Formule avant fait ses preuves</u>	<u>Formation</u>	Réseau national	<u>Notoriété établie</u>	<u>Soutien du franchiseur</u>
2.	<u>Notoriété</u>	<u>Moins de risque</u>	<u>Notoriété établie</u>	<u>Soutien du franchiseur</u>	Satisfaction	Manque d'expérience
3.	Possibilité de développement	Savoir-faire	Indépendance	Meilleur investissement	Indépendance	<u>Notoriété établie</u>
4.	<i>Soutien du franchiseur</i>	<i>Soutien au démarrage</i>	Meilleur investissement		Développement plus rapide	
5.	<u>Rentabilité</u>	<i>Soutien dans le fonctionnement</i>	Coûts de développement + faible		<u>Formule éprouvée</u>	
6.	Publicité	Démarrage rapide			Meilleur investissement	

Il faut noter que parmi les trois premières raisons ressortant des différentes études figurent, la notoriété établie de la franchise et le soutien qu'elle apporte, notamment au travers de la formation.

5.5. Analyse multidimensionnelle des raisons de choix de la franchise plutôt que d'une forme indépendante

Les réponses aux différentes questions posées ne sont pas indépendantes les unes des autres et il est intéressant de les envisager non pas une à une, mais dans une approche simultanée qui permette de saisir leur cohérence ainsi que le profil des personnes ayant des jugements particuliers.

Pour ce faire, nous présentons successivement :

- les corrélations entre les raisons,
- l'analyse en composantes principales (ACP) réalisée sur toutes les raisons,
- La classification par les nuées dynamiques des candidats à la franchise.

5.5.1. Corrélations entre les raisons de choix de la franchise

Tableau n° I- 11 : Corrélations entre les raisons

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.l'accès à une activité valorisante													
2.apport de la formation du franchiseur	,238 **												
3.faiblesse de l'investissement	,196 **	,232 **											
4.limitation des risques	,174 *	,248 **	,498 **										
5.notoriété de la marque	,032	,231 *	,091	,241 *									
6.possibilité de travailler en famille	,079	,105	,164 *	,097	,112								
7.publicité du franchiseur	,051	,263 **	,150 *	,273 **	,397 **	,167 *							
8.rentabilité plus grande de la franchise	,115	,171 *	,266 **	,312 **	,377 **	,081	,333 **						
9.sécurité de la formule de franchise	,272 *	,258 **	,318 **	,456 **	,216 *	,060	,228 **	,353 **					
10.sentiment d'être indépendant	,244 *	,256 **	,280 **	,365 **	,175 *	,182 *	,102	,300 **	,492 **				
11.conseils et aide avant l'ouverture	,203 *	,314 **	,304 **	,346 **	,185 *	,100	,272 **	,273 **	,405 **	,429 *			
12.possibilités de développement rapide	,238 *	,206 *	,241 **	,266 **	,162 *	,057	,229 **	,366 **	,379 **	,275 **	,426 *		
13.soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	,209 *	,446 **	,276 **	,355 **	,207 *	,144 *	,296 **	,282 **	,459 **	,482 **	,528 **	,246 *	
14.possibilités de réaliser une reconversion rapide	,188 *	,155 *	,134 *	,028	,136 *	,247 **	,207 **	,021	,070	,208 **	,182 *	,125	,245 **

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

L'examen des corrélations entre les raisons met en évidence :

- Un très grand nombre , plus de 8/10, de corrélations significatives entre les items, ce qui témoigne de l'existence de nombreux liens entre les raisons avancées.
- Ces corrélations sont toutes positives, ce qui signifie, les échelles ayant la même orientation ? que les personnes interrogées ont donné des réponses d'accord ou de désaccord global sur un ensemble des raisons.
- La raison n°6, la possibilité de travailler en famille est peu corrélée aux autres.

5.5.2. Analyse factorielle des raisons de choix de la franchise

Les ACP réalisés permettent de mettre en évidence quatre facteurs significatifs⁴ et intéressants pour l'analyse (tableau n° I- 12).

⁴ Valeurs propres >1, pourcentage cumulé de la variance expliquée 65,7%, rotation méthode varimax.

Tableau n° I- 12 :

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
11.conseils et aide avant l'ouverture	,796	,245	,078	,045
2.apport de la formation du franchiseur	,791	,061	,173	,032
13.soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	,728	,243	,125	,157
3.faiblesse de l'investissement	,186	,801	-,112	,198
4.limitation des risques	,248	,724	,170	-,027
8.rentabilité plus grande de la franchise	,091	,663	,291	-,054
5.notoriété de la marque	,112	,064	,830	,044
7.publicité du franchiseur	,195	,185	,754	,158
6.possibilité de travailler en famille	-,060	,181	,078	,800
14.possibilités de réaliser une reconversion rapide	,267	-,120	,102	,739

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Le premier facteur associe les raisons qui traduisent le **soutien du franchiseur** avant l'ouverture et au cours du fonctionnement (n° 11, 2, 13).

Le deuxième facteur regroupe les raisons d'ordre **économique** (n° 3, 4, 8) : faiblesse de l'investissement, limitation des risques, rentabilité .

Le troisième facteur est constitué des raisons tenant à la notoriété de la marque et à la publicité du franchiseur (n° 5, 7); elles sont de nature **marketing**.

Le quatrième axe fédère deux raisons de nature plus **personnelle**, la possibilité de travailler en famille et de réaliser une reconversion rapide (n°6, 14).

5.5.3. Les classifications des candidats à la franchise

La classification effectuée sur les coordonnées factorielles des candidats à la franchise permet d'en distinguer trois classes.

Tableau n° I- 13

Centres finaux des classes

	Classe		
	1	2	3
F1raisons:soutien franchiseur	-,29432	,01393	,27553
F2raisons économiques	,31790	-,12095	-,14795
F3raisons marketing	,42218	-1,71817	,29758
F4raisons personnelles	-,87844	-,16179	,74591

La première classe, composé de 36% de l'échantillon, est surtout motivée par des considérations économiques et marketing. Ils choisissent la franchise car c'est un système moins risqué, plus rentable en raison de la notoriété de la marque et de la publicité menée par le franchiseur. Ils sont plus jeunes, exercent déjà une activité commerciale ou artisanale. Leur probabilité d'ouverture est de 53%.

La deuxième classe de candidats, 18% des répondants, met en avant le soutien du franchiseur, mais à niveau moindre que le groupe 3. Ils sont plus diplômés, cadres, et la probabilité moyenne d'ouverture est de 57%.

La troisième classe, 46% des personnes, est motivée à la fois par le soutien du franchiseur, par des motifs personnels et marketing. Ils possèdent un diplôme inférieur ou égal au bac et affichent la probabilité d'ouverture la plus élevée des 3 groupes, 59%.

6. Le choix d'une enseigne de franchise

On ne peut qu'être surpris par l'absence de littérature spécifique au choix de l'enseigne de franchise. Il s'agit ici d'un problème qui est différent de celui posé ci-dessus. Il ne s'agit plus de savoir ce qui conduit un entrepreneur à être franchisé plutôt qu'indépendant, mais de comprendre comment une personne qui a décidé d'être franchisée, choisit une enseigne de franchise plutôt qu'une autre. La distinction entre les phases du processus, choix de la franchise et choix de l'enseigne n'est pas toujours facile, car dans la réalité, le candidat décide souvent de tous les éléments simultanément : le secteur, la franchise, l'enseigne. La lecture des entretiens le montre bien.

6.1. Les raisons de choix d'une enseigne

Nos entretiens non directifs auprès de 20 franchisés, dont quelques extraits figurent dans le tableau n° I-14, nous ont permis d'identifier une série de facteurs qui explique le processus qui conduit un franchisé à privilégier une enseigne.

Tableau n° I- 14 : Extraits des comptes-rendus d'entretiens non-directifs

<i>entretien 1</i> ...Deux personnes ont «réfléchi à leur avenir professionnel » et ont donc décidé de monter une affaire ensemble. Il semble que le choix se soit fait ainsi : tout d'abord le secteur (immobilier) et ensuite la franchise. D'autres secteurs d'activité ont été envisagés, tels que l'automobile, mais la mise de fonds initiale était beaucoup plus importante. L'image et le nom du franchiseur ont été importants pour eux : la solution de la franchise est plus sécurisante et plus rassurante grâce à la notoriété du réseau. Deux motivations majeures sont à l'origine du choix de la franchise : la notoriété, l'image procurée par le réseau, qu'il est difficile d'obtenir seul, et la formation procurée par le franchiseur. Le franchiseur doit pouvoir apporter au franchisé les dernières connaissances en matière de négociation, de prospection, auxquelles le franchisé ne peut accéder seul. « Le franchiseur est là pour aiguillonner les franchisés, faire évoluer son concept ». « On a décidé de faire confiance », pour M. X, il arrive un moment où, «comme dans un mariage », il faut se jeter à l'eau. Certains éléments ont fondé cette confiance initiale....
<i>Entretien 2</i> Le premier réseau contacté fut B, parce qu'il est le premier réseau en France, et également parce M.X avait des relations avec une personne qui connaissait le réseau. Il déchantait très vite face aux méthodes «brutales et odieuses » du réseau B ne correspondant pas du tout à l'esprit provincial. M. X contacta alors le réseau A : le discours lui convenait mieux. M.X estima pouvoir bénéficier également de la renommée de ce groupe. M.X avance les motivations suivantes pour avoir adhéré à un réseau : avoir une formation au secteur dont il ne connaissait strictement rien, être rassuré, piloté et conseillé. Au départ, M.X a eu confiance dans le réseau A: il a trouvé les gens du siège ouverts, accueillants, et a eu un meilleur « feeling » qu'avec le réseau B.
<i>Entretien 6</i> M. X est opticien de formation. Il travaille comme salarié du réseau Y pendant 5 ans. Puis, souhaitant monter sa propre affaire, il s'interroge : magasin indépendant, franchise...Il ne souhaitait pas devenir franchisé Y, car le produit est trop bas de gamme, et les franchisés sont «pressés comme des citrons ». Il contacte alors A, et est séduit par le concept, notamment l'importance du service client. Tout est allé très vite : le réseau propose à M.X de prendre en franchise un magasin déjà existant, le candidat précédent s'étant désisté. M.X n'a fait aucune étude de marché, « il a fait confiance », et s'est engagé. Il possède aujourd'hui 3 franchises du réseau Y.
<i>entretien 4</i> Agé de 34 ans à l'époque, il estimait avoir acquis suffisamment d'expérience pour tenter une création d'entreprise. M.X avait toutefois la volonté de limiter les risques, ayant une famille et une maison : « on ne prend pas les mêmes risques à 25 et 34 ans ». Commence alors une période d'investigation : étude de marché sur les pet-foods, projet d'ouverture, puis finalement abandon. M. X a également envisagé de créer une franchise dans le secteur textile, après une rencontre avec l'enseigne ZZ. ...En outre, les enseignes textiles n'offraient pas de réelles perspectives de développement, et n'étaient pas rassurantes. M.X était à la recherche d'une enseigne lui permettant d'avoir une petite entreprise en tant que franchisé, avec une équipe importante, à animer, à gérer, à qui transmettre son enthousiasme...il ne se voyait donc pas à la tête d'un petit magasin de textile. Il n'avait pas d'attrait pour les secteurs de l'immobilier, de l'assurance. Il contacte alors deux franchiseurs de la restauration rapide : X et Y. il rencontre d'abord le franchiseur X, mais après quelques entretiens, il décide de stopper : le «rouleau compresseur » américain l'a découragé («je suis un peu rebelle », dit-il), et on lui proposait des sites qui ne l'intéressaient absolument pas. Les contacts avec Y se passent mieux : M.X fait son stage de formation, puis, avant qu'il ne se termine, on lui propose de reprendre un restaurant succursaliste en franchise. M.X recherchait dans la franchise : la possibilité de limiter le risque, de gagner correctement sa vie, la qualité de l'enseigne et sa notoriété, un secteur lui plaisant, qui offre des perspectives de développement, et qui soit un vrai métier. « Pour réussir dans une franchise, il ne faut pas être uniquement investisseur, il faut être sur le terrain, animer son équipe, croire au concept, avoir confiance dans l'enseigne ».

Les raisons de choix de l'enseigne sont synthétisées ci-dessous:

- ☐ Parfois sur la base d'un secteur,
- ☐ Par goût (ex : immobilier),
- ☐ Par formation (ex : coiffure), ou

- ❑ Par expérience antérieure (ex : détention préalable d'un point de vente indépendant dans le secteur, ou expérience salariale du secteur),
- ❑ réputation, notoriété, (agrément FFF), politique de communication,
- ❑ solidité du franchiseur (taille, finances),
- ❑ dimension humaine du franchiseur,
- ❑ dynamisme, positionnement par rapport à la concurrence,
- ❑ adéquation de la culture et du discours du franchiseur aux valeurs personnelles (accomplissement, responsabilités, indépendance de jugement),
- ❑ confiance dans et « appropriation » du concept (positionnement du produit/service, potentiel commercial),
- ❑ confiance dans les personnes représentant la franchise (professionnalisme, organisation du réseau),
- ❑ bons contacts,
- ❑ possibilité d'ouvrir un point de vente dans une zone géographique convenant au candidat,
- ❑ opportunité,
- ❑ Droits d'entrée faibles.

Il apparaît que certaines raisons de choix d'une enseigne se recoupent avec celles évoquées plus haut pour les franchiseurs.

Nous avons sélectionné 26 items proposés à l'approbation des candidats à la franchise.

Tableau n° I- 15 : Questions sur le choix d'une enseigne

« Dans le choix d'une enseigne de franchise plutôt que d'une autre, indiquez l'importance, pour vous, des éléments suivants : » (Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte)

1. Votre expérience antérieure ou celle de votre famille
2. Les perspectives de développement du secteur
3. Les perspectives de rentabilité du secteur
4. Le plaisir de travailler dans ce secteur
5. L'agrément de la Fédération Française de la Franchise
6. L'expérience reconnue du franchiseur
7. L'attachement à la marque ou à l'enseigne
8. L'attrait personnel pour les produits (ou services)
9. L'investissement financier peu important
10. La confiance dans le concept du franchiseur
11. La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur
12. La taille humaine de la franchise
13. La formation dispensée par le franchiseur
14. La notoriété du franchiseur
15. La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente
16. La publicité du réseau de franchise
17. La solidité financière du franchiseur

18. Le professionnalisme des interlocuteurs
19. Le dynamisme de la franchise
20. Les faibles droits d'entrée dans le réseau
21. Le soutien lors du lancement
22. Le soutien dans le fonctionnement de la franchise
23. Les recommandations d'amis, de collègues
24. L'adéquation de vos valeurs avec le discours du franchiseur
25. Le montant des redevances
26. La marge prévisionnelle
27. Autre (précisez) : »

Cette liste comporte à nouveau trois catégories de motifs :

- Des motifs liés aux apports concrets du franchiseur: n° 5,6,13,14,16,17,18,19,21,22
- Des motifs économiques de nature rationnelle et reposant sur une logique d'investissement: n° 2,3,9,15,20,25,26
- Des motifs personnels de nature plutôt affective : n° 1,4,7,8,10,11,12,23,24

Tableau n° I- 16 : Motifs de choix d'une enseigne de franchise

	Note/7	Ecart-type	Catégorie de motifs
19. Le dynamisme de la franchise	6,44	0.89	Apports du Franchiseur
3. Les perspectives de rentabilité du secteur	6,39	1.11	Economiques
21. Le soutien lors du lancement	6,34	0.84	Apports du Franchiseur
18. Le professionnalisme des interlocuteurs	6,3	1.02	Apports du Franchiseur
10. La confiance dans le concept du franchiseur	6,21	1.14	Personnels
14. La notoriété du franchiseur	6,19	1.20	Apports du Franchiseur
17. La solidité financière du franchiseur	6,17	1.44	Apports du Franchiseur
26. La marge prévisionnelle	6,17	1.09	Economiques
2. Les perspectives de développement du secteur	6,16	1.17	Economiques
6. L'expérience reconnue du franchiseur	6,11	1.19	Apports du Franchiseur
22. Le soutien dans le fonctionnement de la franchise	6	1.22	Apports du Franchiseur
16. La publicité du réseau de franchise	5,89	1.43	Apports du Franchiseur
11. La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur	5,87	1.45	Personnels
4. Le plaisir de travailler dans ce secteur	5,83	1.43	Personnels
13. La formation dispensée par le franchiseur	5,77	1.47	Apports du Franchiseur
8. L'attrait personnel pour les produits (ou services)	5,64	1.52	Personnels
7. L'attachement à la marque ou à l'enseigne	5,63	1.54	Personnels
25. Le montant des redevances	5,41	1.65	Economiques
24. L'adéquation de vos valeurs avec le discours du franchiseur	5,27	1.75	Personnels
12. La taille humaine de la franchise	5,23	1.9	Personnels
15. La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente	5,08	2.13	Economiques
9. L'investissement financier peu important	4,9	1.82	Economiques
20. Les faibles droits d'entrée dans le réseau	4,72	2.26	Economiques
1. Votre expérience antérieure ou celle de votre famille	4,28	2.21	Personnels
5. L'agrément de la Fédération Française de la Franchise	4,1	2.26	Apports du Franchiseur
23. Les recommandations d'amis, de collègues	3,56	1.97	Personnels

Sur les 10 raisons⁵ ayant des scores moyens d'agrément supérieurs à 6 (échelle de 1 à 7), on trouve des éléments essentiels pour la compréhension de ce qui conduit un futur franchisé à choisir une enseigne de franchise plutôt qu'une autre:

- ❑ 6 raisons tenant à l'apport du franchiseur, dont, le dynamisme de la franchise (n°19⁶), le soutien lors du lancement (n° 21), le professionnalisme, la notoriété, la solidité financière et l'expérience reconnue du franchiseur (n° 18,14, 17, 6).
- ❑ 3 raisons liées à des motifs économiques, les perspectives de rentabilité et de développement du secteur (n° 3, 2), la marge prévisionnelle (n°26).
- ❑ une seule liée à des considérations personnelles, et relationnelles puisqu'il s'agit de la confiance dans le concept du franchiseur.

La confiance, élément moins tangible, plus subjectif, apparaît donc dans le processus de choix des futurs franchisés, à côté des considérations « rationnelles » telles, l'apport du franchiseur et l'analyse économique et financière du projet. Les chercheurs accordent une importance croissante à la place de la confiance dans l'analyse des relations interorganisations. Pour les franchiseurs, la question qui se pose est de savoir quels sont les éléments constitutifs de cette confiance.

⁵ La cohérence interne de l'ensemble des réponses est attestée par un alpha de Cronbach satisfaisant pour une étude exploratoire[0,7872]. La cohérence interne s'élève à 0,7977 pour les raisons tenant à l'apport du franchiseur, à 0,6088 pour les motifs économiques et à 0,6152 pour les motifs personnels.

⁶ avec un très faible écart type qui traduit une faible dispersion des réponses.

6.2. La classification des raisons de choix d'une enseigne

L'analyse multidimensionnelle des raisons de choix d'une enseigne (ACP) permet d'identifier 13 variables qui se structurent autour de 5 facteurs principaux (tableau n° I-17).

Tableau n° I- 17⁷

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
14-la notoriété du franchiseur	,875	-,035	-,041	,177	,061
6-expérience reconnue du franchiseur	,857	,094	,009	,077	-,026
7-attachement à la marque ou à l'enseigne	,815	,034	,078	-,095	,053
19-dynamisme de la franchise	,637	,200	,035	,203	,274
4-le plaisir de travailler dans ce secteur	-,027	,824	-,015	-,168	,092
11-la confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchisé	,172	,757	,111	-,072	-,157
24-adéquation à vos valeurs	,051	,667	-,071	,336	,087
20-faibles droits d'entrée dans le réseau	,039	,056	,864	,139	,019
9-l'investissement financier peu important	,004	-,033	,852	,002	,025
26-marge prévisionnelle	,064	-,013	,182	,847	,022
3-les perspectives de rentabilité du secteur	,554	-,028	-,074	,618	,050
1-votre expérience antérieure ou celle de votre famille	,166	-,121	-,218	,205	,711
23-recommandations d'amis	,039	,111	,246	-,120	,705

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Le premier facteur regroupe les raisons de choix de l'enseigne qui correspondent aux qualités du **franchiseur** : notoriété (n° 14), expérience reconnue (n° 6), dynamisme de la franchise (n° 19) ; l'attachement du franchisé à la marque et à l'enseigne, qui possède une dimension affective propre au franchisé, est associé à ces trois raisons qui tiennent aux franchiseurs. Ceci témoigne, si besoin en était, de l'interdépendance qui existe entre les raisons tenant du franchiseur et celle tenant du franchisé.

⁷ Les 5 premiers facteurs (valeurs propres > 1) représentent 68,53% de la variance.

Le deuxième facteur concerne le franchisé et associe les raisons qui lui sont plus propres et que nous dénommerons « **plaisir-confiance** ». En effet, cet axe est constitué des raisons « plaisir de travailler dans le secteur » (n° 5), « confiance dans les interlocuteurs » (n° 11) et « adéquation de la franchise aux valeurs du franchisé » (n° 24). On retrouve ici l'importance accordée au choix du secteur qui est prioritaire dans le processus de décision du candidat franchisé.

Le troisième facteur réunit les éléments financiers constitutifs du **ticket d'entrée**, c'est-à-dire, de faibles droits d'entrée dans le réseau (n° 20) et un investissement financier peu important.

Le quatrième facteur met en avant les raisons purement **économiques** auxquelles les candidats franchisés sont attachés : la marge prévisionnelle (n° 26) et les perspectives de rentabilité du secteur (n° 3).

Le cinquième facteur unit les raisons **personnelles** aux candidats franchisés telles que l'expérience antérieurement acquise (n° 1) ou les recommandations d'amis (n° 23).

Nous pouvons, en résumé, considérer que le choix d'une enseigne de franchise se fait autour de cinq groupes de raisons :

- ❑ La notoriété et le dynamisme du franchiseur.
- ❑ La confiance du franchisé dans la franchise et le plaisir qu'il aura à travailler dans ce secteur.
- ❑ Le ticket d'entrée financier.
- ❑ Les perspectives de rentabilité de l'affaire.
- ❑ Les motifs personnels aux franchisés.

7. Comparaison entre les réponses des candidats à la franchise et celles des franchiseurs

Reve et Stern (1986), soulignent pour les chercheurs en organisation, l'importance d'une méthodologie à deux niveaux permettant l'analyse des mesures dyadiques dans une chaîne de distribution. Cette rigueur méthodologique permet alors de souligner les divergences ou les convergences de ces évaluations de manière à mieux comprendre les relations interorganisationnelles. Ce type d'analyse possède non seulement un intérêt académique, mais aussi un intérêt managérial puissant dans la mesure où les écarts d'analyse du même phénomène entre franchiseur et franchisé peuvent conduire à des erreurs de communication et de positionnement de la part des réseaux de franchise.

Dans le domaine de la franchise, les études empiriques testant les deux côtés de la dyade sont peu développées. Nous n'avons relevé que l'étude de Knight (1986) traitant la franchise du point de vue du franchiseur et du point de vue du franchisé. Dans notre étude, nous aborderons en amont le point de vue du recruteur (le franchiseur) et en aval, celui du recruté potentiel (le candidat à la franchise). D'un point de vue pratique, ce type d'analyse permet au franchiseur d'avoir un discours le plus proche possible des attentes des candidats à la franchise.

Sur le plan méthodologique, rappelons que les questions posées aux candidats à la franchise ont été soumises sous la même forme aux franchiseurs (au salon de la franchise et par voie postale) à qui il était demandé d'estimer le point de vue des franchisés potentiels.

7.1. Hierarchie des choix : comparaison franchiseurs/candidats

Le tableau n° I- compare la perception de quatre-vingt huit franchiseurs avec les réponses des candidats à la franchise interrogés au salon de la franchise à la question suivante : *«Laquelle de ces trois décisions avez-vous prise (prenez-vous) en premier ?*

- ☐ *choix de l'enseigne de la franchise.*
- ☐ *choix de la forme légale (franchise ou indépendant) de votre affaire.*
- ☐ *choix du secteur dans lequel vous souhaitez entrer (restauration, textile, hôtellerie).*

Laquelle de ces trois décisions prenez-vous ensuite (en deuxième rang, noter 2 dans la case) ?

Tableau n° I- 18 : Premier choix, candidats à la franchise et franchiseurs

	Franchiseurs	Candidats à la franchise
Choix du secteur	59%	65%
Choix de l'enseigne	28%	28%
Choix de la forme légale	13%	7%

59% des franchiseurs considèrent que les franchisés choisissent en premier le secteur alors que le pourcentage de candidats à la franchise de ce point de vue s'élève à 65%. Les deux populations pensent, dans la même proportion, que le premier choix est celui de l'enseigne. La comparaison statistique révèle que la hiérarchisation perçue par le franchiseur est la même que celle des candidats à la franchise.

Nous sélectionnons maintenant les personnes qui ont choisi le secteur en premier.

Tableau n° I- 19 : Second choix candidats à la franchise et franchiseurs

	Franchiseurs	Candidats à la franchise
Choix de l'enseigne	82%	80%
Choix de la forme légale	18%	20%

Là encore, il est assez frappant de constater que les opinions des deux groupes sont similaires : une fois le secteur choisi, c'est l'enseigne qui est privilégiée.

7.2. Raisons de choix : comparaison franchiseurs - candidats

Des tests de moyennes sur échantillons indépendants (les franchiseurs et les candidats à la franchise) vont nous permettre de déterminer les vraies différences d'opinions entre les deux types d'acteurs sur le choix du secteur, puis sur le choix de l'enseigne.

7.2.1. Raisons de choix de la franchise: comparaison franchiseurs - candidats

Cette partie analyse les différences de perception entre les franchiseurs et les candidats à la franchise. Les tableaux suivants présentent les divergences et les convergences de point de vue. Nous commençons par présenter les raisons dont les franchiseurs ont tendance à surestimer l'importance par rapport aux candidats franchisés.

Tableau n° I- 20 : Raisons de choix de la franchise surestimées par les franchiseurs

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
2. L'apport de la formation du franchiseur	6,01	5,18	0,83	p<0,01	Oui
4. La limitation des risques	5,57	5	0,57	p<0,01	Oui
10. Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu	5,89	5,26	0,63	p<0,01	Oui
9. La sécurité de la formule de la franchise	5,75	5,24	0,51	p<0,01	Oui
11. Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur	6,24	5,95	0,29	p<0,05	Oui
13. Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	5,97	5,63	0,34	p<0,05	Oui

On constate que le franchiseur et le candidat à la franchise n'ont pas la même perception du risque (n°4) et des apports du franchiseur (ce dernier en ayant une évaluation plus forte). Il faut noter que le même type de résultat apparaît dans l'étude de Knight (1986) comparant les réponses de 148 franchiseurs et de 105 franchisés canadiens.

Tableau n° I- 21 : Résultat de l'étude de Knight

items	Réponses des franchisés	Réponses des franchiseurs
Une franchise est moins risquée qu'un commerce indépendant	78%	88%
Une franchise offre une formule ayant fait ses preuves	83%	99%

Source : Knight (1986, p.11)

Ce type de résultat doit donc rappeler aux franchiseurs que leur perception des avantages de la franchise ne correspond pas totalement à celle des candidats franchisés qui prennent les décisions d'investissement. Le succès n'est jamais acquis définitivement. Hunt (1977, p.71) énonçait déjà avec humour cette humilité nécessaire : "l'explosion de la franchise, c'est du passé", "les années cow-boy de la franchise sont parties et ne reviendront jamais".

Tableau n° I- 22 : Raisons de choix de la franchise sous-estimées par les franchiseurs

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
3.La faiblesse de l'investissement	3,54	4.24	-0,70	p<0,01	oui
12 .Les possibilités de développement rapide	5,21	5,7	-0,49	p<0,01	oui

Les franchiseurs attribuent aux aspects financiers et aux perspectives de croissance une importance moindre que celle des candidats à la franchise. Cela signifie que ces critères sont plus importants dans le processus de choix de la formule de la franchise que ne le pensent les franchiseurs.

Tableau n° I- 23 : Raisons de choix de la franchise auxquelles franchiseurs et candidats à la franchise attribuent les mêmes scores d'agrément.

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
5.La notoriété de la marque, de l'enseigne	6,13	5,78	0,35	0.06	Non
8.La rentabilité plus grande de la franchise	5,76	5,59	0,17	0.5	Non
7.La publicité du franchiseur	5,17	5,47	-0,30	0.1	Non
1.L'accès à une activité valorisante	4,41	4,22	0,19	0.3	Non
14.La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)	4,31	4,20	0,11	0.64	Non
6.La possibilité de travailler en famille	2,88	3,04	-0.16	0.6	Non

On peut constater qu'il y a convergence de vues entre le franchiseur et son franchisé pour des items liés au marketing (marque, publicité) et à la gestion des ressources humaines (recherche emploi, développement personnel).

7.2.2. Raisons de choix d'une enseigne: comparaison franchiseurs - candidats

Nous examinons successivement les trois cas résultant de la comparaison des opinions des candidats et des franchiseurs sur les raisons de choix d'une enseigne de franchise parmi d'autres.

Tableau n° I- 24 : Raisons de choix de l'enseigne surestimées par les franchiseurs

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
23-Les recommandations d'amis, de collègues	4,39	3,56	0,83	p<0,01	Oui
11-La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur	6,27	5,87	0,40	p<0,05	Oui

Le franchiseur surestime l'importance du bouche à oreille dans le choix de l'enseigne par le candidat à la franchise et le rôle de la confiance dans les interlocuteurs.

Tableau n° I- 25 : Raisons de choix de l'enseigne sous-estimées par les franchiseurs

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
25-Le montant des redevances	4,43	5,41	-0,98	P<0,01	oui
9-L'investissement financier peu important	3,96	4,90	-0,94	P<0,01	oui
15-La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente	4,38	5,08	-0,70	P<0,01	oui
17-La solidité financière du franchiseur	5,46	6,17	-0,71	P<0,01	oui
5-L'agrément de la FFF	3,42	4,10	-0,68	P<0,05	oui
3-Les perspectives de rentabilité du secteur	5,88	6,39	-0,51	P<0,01	oui
2-Les perspectives de développement du secteur	5,68	6,16	-0,48	P<0,01	oui
16-La publicité du réseau de franchise	5,40	5,89	-0,49	P<0,01	oui
14-La notoriété du franchiseur	5,83	6,19	-0,36	P<0,05	oui
19-Le dynamisme de la franchise	6,00	6,44	-0,44	p<0,01	Oui
26-La marge prévisionnelle	5,81	6,17	-0,36	p<0,05	oui
21-Le soutien lors du lancement	6,02	6,34	-0,32	p<0,01	oui

Le franchiseur sous-estime les éléments financiers dans le choix de l'enseigne. Il sous-estime la vision à long terme du candidat à la franchise attentif aux perspectives de développement et de rentabilité. Enfin le label FFF apparaît plus important pour le candidat à la franchise que pour le franchiseur.

Tableau n° I- 26: Raisons de choix de l'enseigne auxquelles les franchiseurs et candidats à la franchise attribuent les mêmes scores d'agrément.

Raisons	Score moyen des franchiseurs	Score moyen des candidats à la franchise	Ecart de scores	Probabilité	Vraie différence d'opinion
18-Le professionnalisme des interlocuteurs	6,25	6,30	-0,05	0.770	non
10-La confiance dans le concept du franchiseur	6,22	6,21	0,01	0.903	non
6-L'expérience reconnue du franchiseur	6,10	6,16	-0,06	0.759	non
22-Le soutien dans le fonctionnement de la franchise	6,02	6,0	0.02	0.438	non
13-La formation dispensée par le franchiseur	5,96	5,89	0.07	0.686	non
7-L'attachement à la marque ou à l'enseigne	5,65	5,62	0,03	0.679	non
8-L'attrait personnel pour les produits (ou services)	5,58	5,63	-0,05	0.985	non
4-Le plaisir de travailler dans ce secteur	5,51	5,83	-0,32	0.235	non
24-L'adéquation de vos valeurs avec le discours du franchiseur	5,51	5,27	0.24	0.443	non
12-La taille humaine de la franchise	5,25	5,23	-0,02	0.562	non
1-Votre expérience antérieure ou celle de votre famille	4,10	4,28	-0,18	0.392	non
20-Les faibles droits d'entrée dans le réseau	4,08	4,68	-0.60	0.070	non

On peut constater qu'il y a convergence de vues entre les franchiseurs et les franchisés sur l'importance des facteurs liés à la relation (confiance, soutien) et aux valeurs personnelles voire affectives des candidats à la franchise.

En conclusion, Si l'on compare les réponses des candidats à la franchise et la perception des franchiseurs, on constate qu'il y a beaucoup d'écarts significatifs. Les analyses obtenues permettent au franchiseur de mieux positionner son offre. Si l'on raisonne par rapport aux variables de marketing MIX, on peut dégager quelques conseils managériaux.

- **Communication :**

- **Média :** le franchiseur sous-estime l'importance accordée par les candidats à la publicité. En hors média, l'importance du bouche à oreille est surestimée.

- Message : le franchiseur et le candidat à la franchise ont la même perception de l'influence de valeurs humaines dans le choix de la franchise. Mais la vision de long terme, la perspective stratégique du candidat sont sous-estimées par le franchiseur.

- Distribution : le label de la Fédération française de la Franchise est plus important que ne le pense le franchiseur. Il est porteur de déontologie et d'éthique. Le franchiseur sous-estime également l'attrait de la multi-franchise pour les candidats.
- Produit : le franchiseur ne doit pas conférer un poids démesuré à la sécurité du concept.

Ce qu'il faut retenir...

Au plan des résultats,

- 1- Le candidat « moyen » à la franchise est un homme de 37 ans, issu des professions d'encadrement ou du commerce et de l'artisanat, ayant une formation supérieure à bac+2, sa conjointe est active.
- 2- Le candidat à la franchise indique une probabilité de passage à l'acte de 56% à échéance d'une année environ.
- 3- La recherche d'informations se fait auprès des franchisés de l'enseigne (~77%) et au salon de la franchise⁸ (~76%). Le rôle du banquier (~59%), des CCI (~53%), des comptables (~51%) et de la FFF (~50%) est à mentionner.
- 4- Le candidat à la franchise choisit d'abord le secteur où il entend exercer (~65%) et ensuite l'enseigne.
- 5- Les principales raisons de choix de la formule de la franchise comparativement à l'exploitation indépendante sont :
 - Les conseils et l'aide apportés par le franchiseur avant l'ouverture.
 - La notoriété de la marque et de l'enseigne.
 - Les possibilités de développement rapide.
 - Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise.
 - La rentabilité plus grande de la franchise.
- 6- Les principales raisons de choix d'une franchise comparativement à une autre franchise sont :
 - Le dynamisme de la franchise.

⁸ Attention, ce résultat peut être surévalué par les modalités de l'enquête réalisée dans le Salon de la Franchise.

- Les perspectives de rentabilité du secteur.
- Le soutien lors du lancement.
- Le professionnalisme des interlocuteurs.
- La confiance dans le concept du franchiseur.

Au plan managérial⁹, ces résultats présentent plusieurs intérêts :

- 1- En termes de définition de la cible des futurs franchisés, le niveau de formation des candidats à la franchise n'est pas sans conséquence sur la communication et l'animation des réseaux.
- 2- En termes de suivi des candidats, le processus de décision est long, plus d'un an, et il doit être « géré » par les franchiseurs.
- 3- En termes de communication, les candidats à la franchise s'informant d'abord auprès des franchisés, l'animation du réseau et la qualité des relations entre le franchiseur et les franchisés constitue un facteur essentiel de recrutement des futurs franchisés. En ce qui concerne le rôle des banquiers, la communication vers ceux-ci passe peut-être par un agrément du concept.
- 4- En termes de sélection des candidats, la primauté du secteur dans le processus de décision implique de la part du franchiseur une communication sur celui-ci et une vérification de l'adéquation des candidats aux exigences sectorielles.
- 5/6- En termes de stratégie de recrutement, les raisons essentielles avancées par les candidats à la franchise doivent se retrouver dans les argumentaires et les politiques des franchiseurs.

⁹ Il ne s'agit là que d'esquisser quelques implications possibles des résultats. Les franchiseurs sont bien entendu les mieux placés pour tirer partie des informations apportées.

Chapitre II. Les franchisés : identité et processus de choix

1. <u>Fiche d'identité</u>	54
1.1. <u>Les franchises étudiées</u>	54
1.2. <u>Les franchisés</u>	56
2. <u>Processus de choix du secteur et de l'enseigne</u>	58
2.1. <u>Les critères de choix</u>	59
2.1.1. <u>Le choix du secteur</u>	59
2.1.2. <u>Le choix de l'enseigne</u>	60
2.2. <u>Comparaison avec les critères des candidats à la franchise et des franchiseurs</u>	66
3. <u>Le profil psychologique des franchisés</u>	68
<i>Ce qu'il faut retenir</i>	71

Dans le chapitre précédent, nous avons pu mettre à jour le processus de choix des candidats à la franchise. Ces derniers semblent majoritairement considérer le secteur d'activité en premier lieu. Et ce résultat rejoint l'opinion des franchiseurs à cet égard.

Dans ce chapitre nous nous emploierons à comprendre qui sont les franchisés. L'enquête nationale téléphonique permet de dresser un tableau des franchisés et de mettre en évidence les critères majeurs de choix tels qu'ils les voient a posteriori.

1. Fiche d'identité

Nous examinerons en premier lieu la composition de l'échantillon avant de décrire les franchisés ayant participé à l'enquête.

1.1. Les franchises étudiées

Afin de réaliser l'enquête au plan national, l'équipe de recherche a pris contact avec les franchiseurs de tous les secteurs (excepté le secteur des franchises industrielles). L'objectif était de recueillir leur liste de franchisés et leur accord pour cette enquête.

L'obtention d'un échantillon probabiliste nécessitant un travail très lourd de recueil, il a été décidé d'obtenir un échantillon représentatif en s'appuyant sur la méthode des quotas.

Le calcul de la représentativité des secteurs repose sur le nombre de franchisés dans chaque secteur (et non sur le nombre de franchises).

Ainsi, l'échantillon se compose des secteurs suivants, dans les proportions suivantes :

Tableau II- 1 : Composition de l'échantillon par secteurs

SECTEUR	Fréquence	%
Commerce alimentaire spécialisé	17	4,2
Commerce alimentaire non spécialisé	48	12
Equipement de la personne	72	18
Equipement de la maison	39	9,7
Autres commerces spécialisés non alimentaires	47	11,7
Services	142	35,4
Hôtellerie restauration	36	9
Total	401	100

Dans chaque secteur, les enseignes représentées sont les suivantes :

Tableau II- 2 : Enseignes par secteurs

Secteurs	Enseignes N = 32
Commerce alimentaire spécialisé	DE NEUVILLE, COMTESSE DU BARRY, POINT CHAUD
Commerce alimentaire non spécialisé	HUIT A HUIT, CHAMPION, CASINO
Equipement de la personne	RODIER, PHILDAR, COMPAGNIE DES PETITS, PETIT BOY, DESCAMPS
Equipement de la maison	MAISON DE LA LITERIE, CUISINES PLUS, CATENA
Autres commerces spécialisés non alimentaires	TROCANTE, BAZARLAND, GAM'VERT, TROC DE L'ILE, DISTRICLUB MEDICAL
Services	SPEEDY, ONGLERIE, CENTURY, ETAP'AUTO, MOD'HAIR, L'AGE D'OR, JACK HOLT, MISTER MINIT, FEU VERT, UNICIS
Hôtellerie restauration	QUICK, LEFFE, COMFORT INN

1.2. Les franchisés

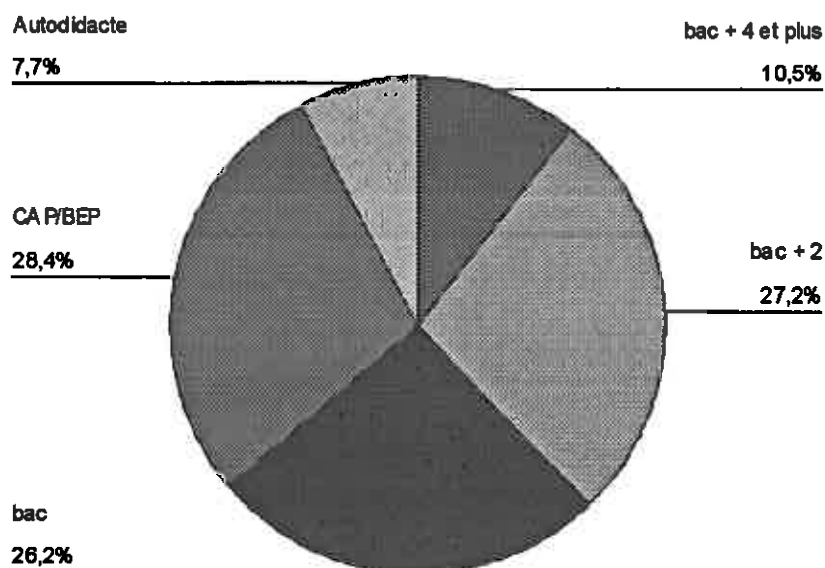
Les hommes sont majoritaires (~64%) ; on remarque que la répartition hommes-femmes est plus équilibrée dans cette population que dans la population des candidats à la franchise (79% d'hommes).

En moyenne les franchisés interrogés sont âgés de 42,63 ans, ce qui est plus élevé que les franchisés potentiels (37 ans en moyenne) ; l'étendue comprend des franchisés de 23 ans allant jusqu'à 69 ans !

Ils ont pour la grande majorité un conjoint (~79%). Pour le conjoint, les professions suivantes : artisans, commerçants, chefs d'entreprise sont fortement représentées (~35 %), viennent ensuite : les employés (19%) et les cadres (18%). Les professions intermédiaires ne représentent plus que 13,6%. On note que les agriculteurs, les ouvriers, les retraités sont tout à fait marginaux dans les conjoints de franchisés.

En termes de qualification (voir figure II-1), on remarque trois groupes homogènes dominant l'échantillon, les franchisés sont titulaires d'un CAP/BEP (~28%), baccalauréat + deux années (~27%), ou d'un niveau baccalauréat (~26%). Les autodidactes et les diplômés de l'enseignement supérieur ne dépassent pas 10% de la population.

Figure II- 1 : Qualification des franchisés



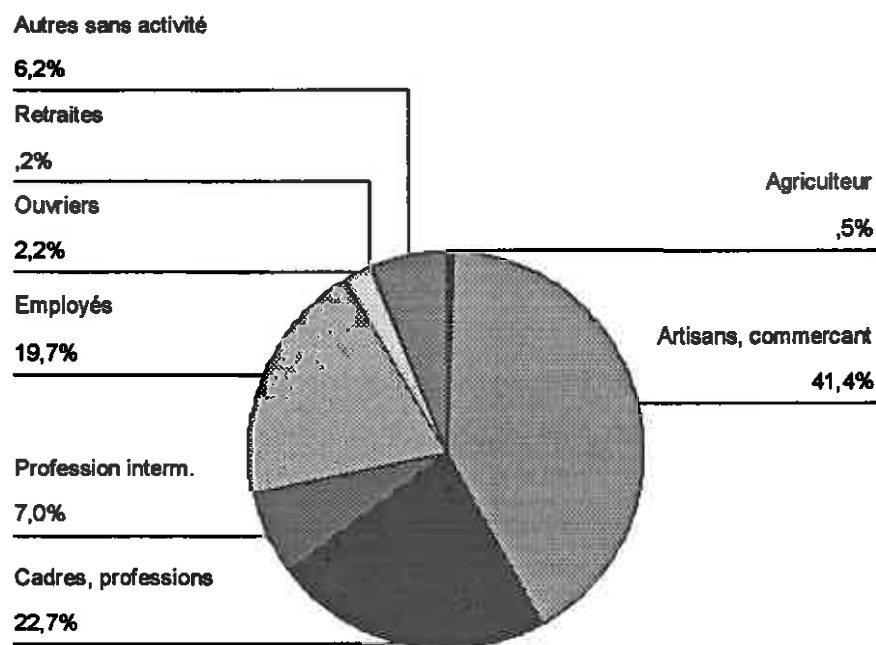
On note que la comparaison de la proportion de franchisés diplômés à un niveau supérieur ou égal à bac+2 (37,7%) est nettement inférieure à celle de la population des candidats à la franchise (55%). Cette différence peut recevoir plusieurs explications complémentaires :

- Le niveau de formation moyen de la population s'élève.
- Le niveau moyen des franchisés s'élève.
- Les personnes qui s'intéressent à la franchise sont plus diplômées que celles qui passent à l'acte, ce qui signifierait que la franchise découragerait les plus diplômés.

Dans tous les cas, cette évolution n'est pas sans conséquence sur le management des réseaux.

En termes de parcours professionnel (voir figure II-2), les franchisés ont essentiellement une expérience en tant qu'artisans, commerçants, chefs d'entreprise pour plus de 40% d'entre eux. Viennent ensuite, les cadres (23%) et les employés (20%). Comme pour les conjoints, les professions de type : agriculteur, ouvriers sont rares, à peine 1%.

Figure II- 2 : Activité exercée avant d'être franchisé



La majorité des personnes interrogées sont franchisées depuis plus d'un an (88%). Les multi-franchisés possédant plusieurs enseignes différentes sont rares : à peine 6%. En revanche, la proportion de franchisés possédant plusieurs points de vente d'une même enseigne est relativement élevée : environ un cinquième. Cette proportion peut laisser penser que le

management des réseaux n'est pas identique avec des franchisés ayant une boutique, et avec ceux en ayant plusieurs.

Enfin, on observe d'après le tableau III-1 que les franchisés se répartissent dans les secteurs selon un critère important qui est celui du genre (test du Khi deux significatif $p < .000$). En effet, les femmes sont particulièrement présentes dans les secteurs: commerce alimentaire spécialisé, équipement de la personne. Les hommes sont particulièrement présents dans les secteurs : commerce alimentaire non spécialisé, autre commerce spécialisé non alimentaire, service et hôtellerie-restauration.

Ces différences peuvent supposer des processus de choix différents, ce que nous étudions dans la section suivante.

Tableau II- 3 : Tableau croisé sexe et secteur

SECTEUR	Homme		Femme		Total
Commerce alimentaire spécialisé	3	17,6% ¹	14	82,4%	17
Commerce alimentaire non spécialisé	41	85,4%	7	14,6%	48
Equipe ment de la personne	12	16,7%	60	83,3%	72
Equipe ment de la maison	31	79,5%	8	20,5%	39
Autre commerce spécialisé non alimentaire	41	87,2%	6	12,8%	47
Services	99	69,7%	43	38,4%	142
Hôtellerie restauration	29	80,6%	7	19,4%	36
Total	256	63,8%	145	36,2%	401

2. Processus de choix du secteur et de l'enseigne

Sont ici étudiés les raisons majeures qui ont déclenché l'achat. En effet, si les candidats à la franchise devaient réagir à une liste déterminée par nos entretiens qualitatifs, il est apparu plus pertinent pour les franchisés de leur demander quel a été l'élément central qui a fait basculer leur décision vers l'achat d'une franchise et d'une enseigne particulière.

¹ Pourcentages en ligne

Nous ébauchons ensuite une comparaison entre les raisons essentielles évoquées par les franchisés et les critères de choix qui sont valorisés par les candidats à la franchise et les franchiseurs.

2.1. Les critères de choix

Nous étudierons successivement les raisons majeures ayant conduit au choix d'un secteur puis les raisons majeures ayant conduit au choix d'une enseigne particulière.

2.1.1. Le choix du secteur

Il convient de remarquer que plus de la moitié des franchisés travaillaient déjà dans le secteur dans lequel ils détiennent désormais une franchise (54,4%) et que 35,7% avaient déjà été propriétaires d'une affaire.

Pour le choix du secteur, on constate que l'ensemble des franchisés se sont majoritairement appuyés sur leur expérience antérieure (52,2%). Le plaisir de travailler dans le secteur est également un critère déterminant (25,8), s'agissant d'un investissement et d'une activité qui occupe tout le temps de l'individu, il est normal que ce critère soit important.

Ceci dit, on remarque une différence assez nette liée au sexe des franchisés. Les hommes font primer les perspectives de développement et de rentabilité, alors que les femmes sont plus nombreuses à faire valoir le plaisir.

Cette différence se réitère pour le choix de l'enseigne.

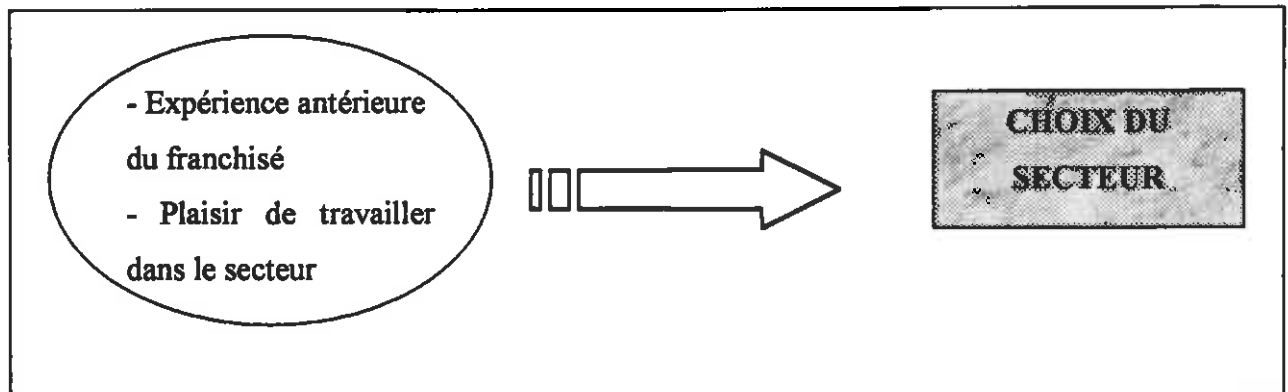
Tableau II- 4 : Sexe et critères de choix du secteur

	Homme		Femme		Total
Expérience antérieure	135	69,6% ²	59	30,4%	194
Perspectives de développement	33	67,3%	16	32,7%	49
Perspectives de rentabilité	27	81,8%	6	18,2%	33
Plaisir	42	43,8%	54	56,3%	96
Total	237	63,7%	135	36,3%	372

² Pourcentages en ligne

Cette prévalence des critères personnels pour le choix du secteur peut être figurée ainsi :

Figure II- 3 : Modélisation du choix du secteur



2.1.2. Le choix de l'enseigne

Pour l'enseigne, les franchisés ont été guidés dans leur choix par trois critères essentiels :

1. L'expérience reconnue du franchiseur (25%)
2. Sa notoriété (20%)
3. Et l'attrait personnel pour le produit (20%)

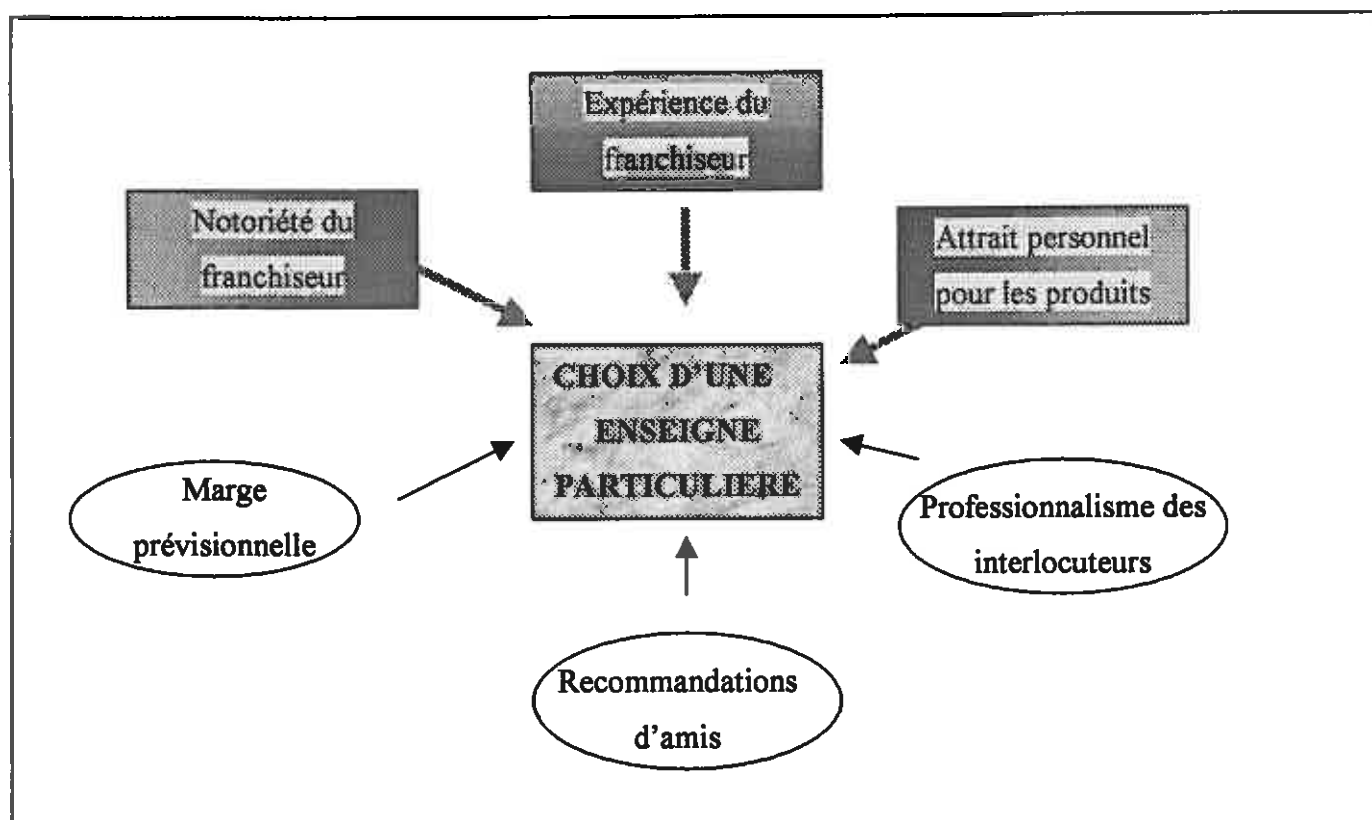
Par la suite, trois autres critères semblent intervenir :

4. La marge prévisionnelle (10%)
5. Les recommandations d'amis (10%)
6. Le professionnalisme des interlocuteurs rencontrés (6%)

On constate que l'agrément de la FFF n'est aucunement mentionné. Sans doute peut-on expliquer ce phénomène par le fait que les franchiseurs reconnus et dont la notoriété est forte sont ceux-là mêmes qui sont adhérents à la FFF.

La figure suivante reprend les critères essentiels pour le choix d'une enseigne.

Figure II- 4 : Modélisation du choix d'une enseigne



Parmi les autres raisons majeures ayant guidé le choix du secteur et de l'enseigne, on constate que :

1. Pour le choix du secteur, les franchisés évoquent l'adéquation entre le secteur et leur caractère mais aussi le hasard des rencontres.
2. Sur les franchisés évoquant d'autres raisons pour le choix de l'enseigne, 64 franchisés passent à l'achat d'une franchise parce qu'ils avaient travaillé auparavant dans l'enseigne ; les autres (31 franchisés) ont choisi l'enseigne en considérant les meilleures conditions qu'elle apportait ; enfin la souplesse de la franchise est aussi évoquée.

Comme nous le soulignons précédemment, les franchisés ne font pas prévaloir les mêmes critères selon qu'ils sont hommes ou femmes.

Ainsi, les femmes ont plus tendance à s'appuyer, pour leur choix d'enseigne, sur : l'attrait suscité par le produit (52% contre 48%) ainsi que sur les recommandations d'amis.

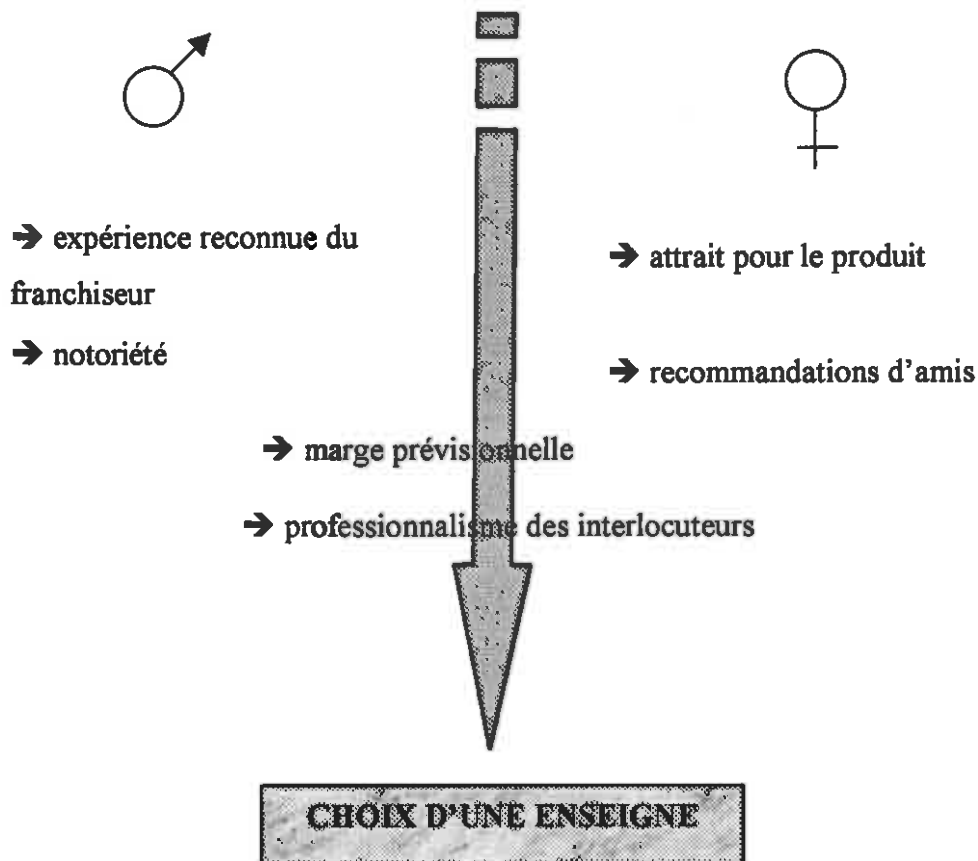
Les hommes font, eux, primer des critères plus « rationnels » et économiques : expérience et notoriété du franchiseur, marge prévisionnelle et professionnalisme des interlocuteurs sont cités.

On remarque d'ailleurs que les femmes sont plus présentes dans des secteurs et enseignes pour lesquelles l'attachement au produit est important : métiers de bouche (ex : Comtesse du Barry, de Neuville), vêtements femme ou enfants (ex : Rodier, Compagnie des Petits), linge de maison, services esthétiques (ex : coiffure).

Ainsi, on peut supposer un processus de choix bien différent, les hommes ayant un processus décisionnel représentant le modèle rationnel classique (recherche d'information, évaluation, décision) ; les femmes ayant une approche mixte faisant intervenir des éléments rationnels mais aussi des éléments d'ordre affectif.

Une telle hypothèse est renforcée par le fait que lorsque les franchisés ont sérieusement hésité entre plusieurs enseignes (ce qui représente 88 personnes soit 21,94% de l'échantillon total), les hommes sont plus nombreux que les femmes (61 contre 27, soit 23,82% des hommes contre 18,6% des femmes). Ainsi, les hommes, engagés dans un processus rationnels de choix, évaluent sérieusement plusieurs enseignes, la figure suivante retrace ces différents processus.

Figure II- 5 : Influence du genre sur le processus de choix



On constate également que l'ensemble considéré au moment du choix est différent selon les enseignes. Ainsi, certaines enseignes sont évaluées à l'aune d'autres enseignes du même secteur alors que d'autres le sont par rapport à une série d'enseignes qui ne sont pas nécessairement du même secteur. Ce point doit être attentivement étudié par les franchiseurs afin de mieux délimiter les concurrents auxquels ils font face pour le recrutement des franchisés (voir tableau suivant).

Tableau II- 5 : Les autres enseignes sérieusement envisagées au moment du choix de la franchise

NB : Ces résultats sont indicatifs, il conviendrait dans une approche approfondie de se centrer sur chaque enseigne en particulier pour délimiter son univers de concurrence au niveau du recrutement. Pour cela, entreprendre des enquêtes terrain spécifiques serait à l'évidence nécessaire.

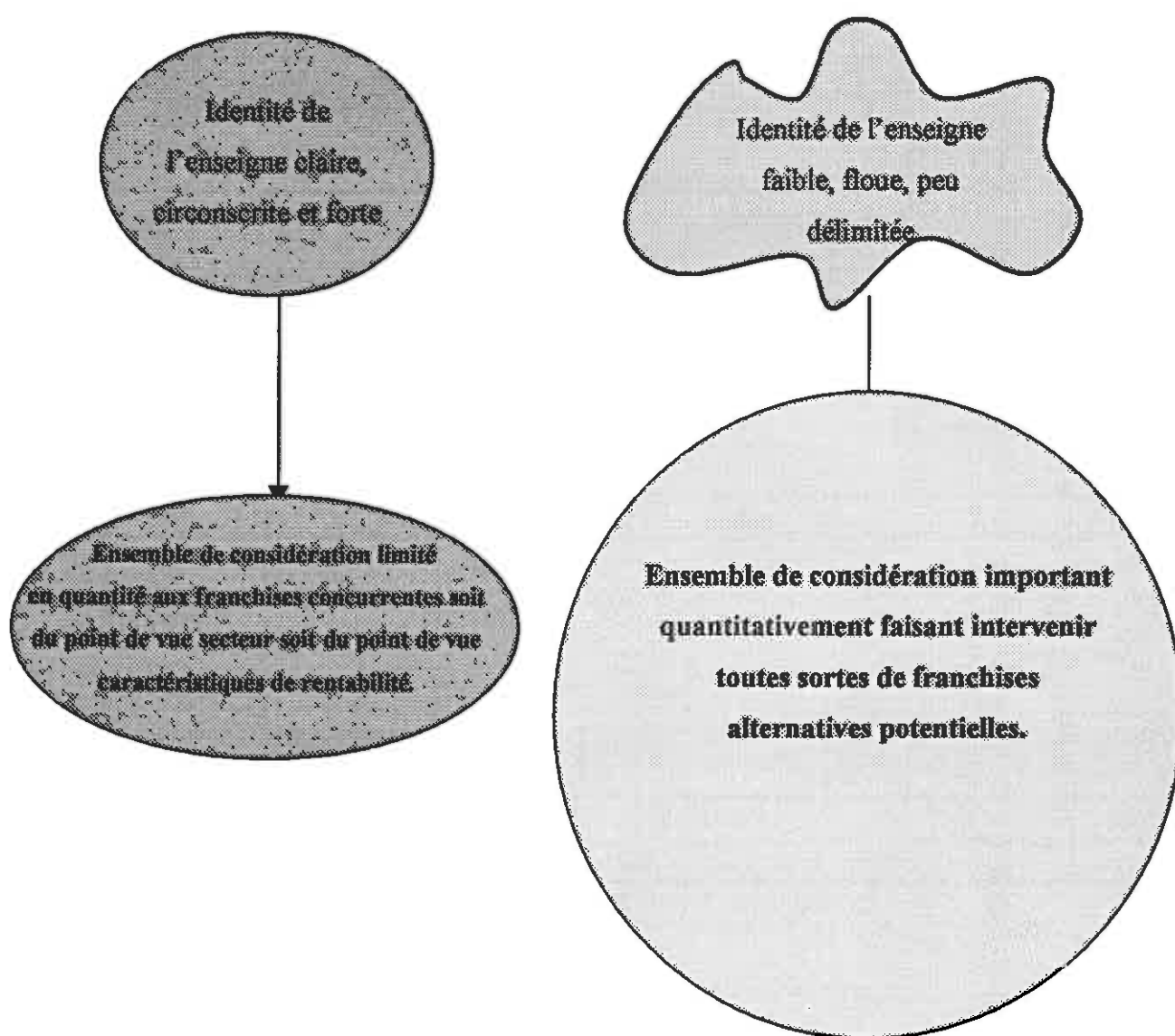
SPEEDY	ONGLERIE	CENTURY	ETAP AUTO	MAISON LITERIE	JACK HOLT	AGE D'OR	MOD'S HAIR
PLEIN POT EQUIP' AUTO VULCO MIDAS	SIMONE MAHLER ONGLISSIMA	MIDAS SPEEDY YVES ROCHER LAFORET ORPI AGENCE N°1	SPEEDY MIDAS MAX AUTO MOD'S HAIR FEU VERT CAR GLASS FRANCE ACHEMINEMENT BORMALES 1	SPEEDY CAIENA UNIVERS DU SOMMEIL	BIGUINE ST ALGUE TOP MODEL	SOS DEPANNAGE OK SERVICE	ST ALGUE
DE NEUVILLE GODIVA YVES ROCHER LEONIDAS JEFF DE BRUGES	RODIER YVES ROCHER MAX MARA CACHAREL LOOCH ANE	PHILDAR YVES ROCHER PETIT ROY PINGOUIN	HUIT A HUIT CASINO SHOPI	CHAMPION CASINO FNAC PRODIM HUIT A HUIT	LA TROCANTE CASH CONVERTERS TROC DE L'ILE KODAC QUICK SEGAFREDO LA CAVERNE DES PARTICULIERS	CIE DES PETITS SERGENT MAJOR ETAM CAMARIEU ENFANT KID COOL	BAZARLAND FARFOUILLE GEFI
CASINO PROMODES	QUICK CAFE LEFFE	CAFE LEFFE QUICK BRUSSEL'S CAFE	GAMM VERT POINT VERT	COMTESSE DU BARRY POINT CADRES NICOLAS	CUISINES PLUS CAIENA	COMFORT CAMPANILE ACCOR CONFORT INN CLIMAT DE FRANCE IBIS	

Nota : en grisé, les enseignes considérées comme ne faisant pas partie du secteur de l'enseigne finalement choisie

Le tableau II-4 laisse supposer qu'au sein du processus de choix, l'évaluation des enseignes du franchisé est fort différente d'une enseigne à l'autre (ou d'un franchisé à l'autre) lorsque le moment de la décision finale approche.

Précisément, il est important que chaque enseigne explore son image auprès des candidats à la franchise. On constate que l'ensemble de considération peut être plus ou moins étendu. Quelques suppositions peuvent être avancées, elles sont illustrées dans la figure suivante.

Figure II- 6 : Impact potentiel de l'image de l'enseigne sur l'ensemble de considération au moment du choix



2.2. Comparaison avec les critères des candidats à la franchise et des franchiseurs.

2.2.1. Par rapport aux candidats à la franchise, les franchisés citent des critères de choix décisifs qui sont assez différents.

En effet, les candidats à la franchise accordent le plus d'importance aux six critères suivants (cf. chapitre I) :

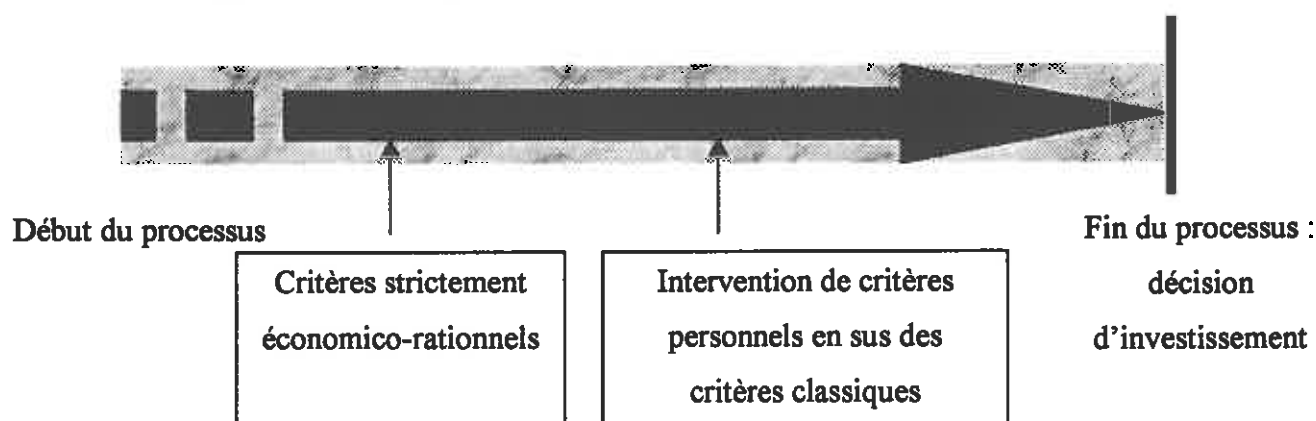
1. Dynamisme de l'enseigne de franchise,
2. Perspectives de rentabilité dans le secteur de l'enseigne,
3. Soutien lors du lancement,
4. Professionnalisme des interlocuteurs,
5. Confiance dans le concept,
6. Notoriété du franchiseur.

Tous ces critères relèvent d'une logique économique-rationnelle. Cette prédominance s'explique par le fait que les personnes interrogées sont dans une phase de recherche, le souhait de rationaliser au maximum le choix de l'enseigne est alors naturel. Il est possible également qu'en raison de l'environnement économique actuel, les candidats à la franchise soient dorénavant contraints d'être plus rationnels que les franchisés déjà en place.

Cependant, on constate que les éléments qui font basculer la décision, aux dires des franchisés, ne sont pas exclusivement économiques et rationnels bien qu'ils le soient en partie. On note en particulier que l'attrait pour le produit, élément décisionnel selon certains franchisés, n'est classé qu'en 16^e position par les candidats à la franchise. De même, les recommandations d'amis, également citées par les franchisés, occupent la dernière position au regard des candidats.

Ces éléments permettent de suggérer que les critères de choix d'une enseigne ne sont pas stables au cours du processus de choix. Ils évoluent en fonction de leur degré d'antériorité par rapport à la décision finale (voir figure II- 7).

Figure II- 7 : Recomposition des critères de choix au cours du temps



En fait, en dernier recours, une fois les critères objectifs pris en considération, ce sont les critères personnels et affectifs qui permettront de différencier les enseignes (lorsque se pose un problème de choix aigu).

2.2.2. Enfin, les franchiseurs qui ont répondu à notre courrier se sont exprimés sur les critères de choix qui sont à leur avis pris en considération par les candidats à la franchise. Les six premiers critères que mentionnent les franchiseurs sont les suivants :

1. Confiance dans les interlocuteurs rencontrés,
2. Professionnalisme des interlocuteurs,
3. Confiance dans le concept du franchiseur,
4. Soutien lors du fonctionnement,
5. Expérience reconnue du franchiseur,
6. Soutien lors du lancement.

En fait, les franchiseurs pensent que les candidats à la franchise font prévaloir des critères liés directement au franchiseur et à la relation qu'ils auront, le cas échéant, ensemble. En conséquence, les franchiseurs anticipent largement sur ce qui deviendra ensuite important aux yeux du franchisé. Mais à l'heure du choix ce dernier est influencé par les critères économico-rationnels dans un premier temps et les critères personnels et affectifs dans un second temps.

Ce résultat est important d'un point de vue managérial car il enjoint les franchiseurs à centrer leurs arguments pour le recrutement sur les critères décisifs aux yeux des futurs franchisés³.

³ On peut en effet distinguer trois phases décisionnelles correspondant à trois types de population : les candidats à la franchise, les futurs franchisés, les franchisés

3. Le profil psychologique des franchisés

Concernant la création de profils psychologiques, nous nous sommes reportés, dans un premier temps aux analyses menées dans les travaux de psychologie les plus récents (Borkenau et alii, 1997). Ces auteurs étudient les composantes fondamentales de la personnalité, avec d'autres chercheurs (voir chapitre IV). Ils distinguent cinq dimensions dont la signification est la suivante :

1. **Neurotisme** : propension de la personne à être calme par opposition à la nervosité (adjectifs positifs : calme, émotionnellement stable, résistant ; adjectifs négatifs : de mauvais caractère, irritable, vulnérable).
2. **Extraversion** : propension de la personne à être ouverte et dynamique (adjectifs positifs : dynamique, plein d'entrain, sociable ; adjectifs négatifs : réservé, silencieux, timide).
3. **Amabilité** : capacité de la personne à gérer harmonieusement ses relations avec autrui (adjectifs positifs : facile à vivre, prévenant, serviable ; adjectifs négatifs : égoïste, obstiné).
4. **Conscience** : propension de la personne à être responsable et consciencieuse dans ses actions (adjectifs positifs : sérieux, tenace, travailleur ; adjectifs négatifs : irréfléchi, instable, nonchalant)
5. **Intellect/Imagination** : propension de la personne à se montrer agile d'esprit et imaginative (adjectifs positifs : bien informé, plein d'esprit, prudent ; adjectifs négatifs : peu averti, peu imaginatif, vite dépassé).

En reprenant les « big five » telles que les auteurs ont les mises au point dans leur échelle, on constate que les franchisés présentent un profil moyen accentué au bénéfice des dimensions : extraversion et amabilité.

Ce constat s'explique évidemment par l'activité, commerciale, de la franchise.

On note également que la dimension intellect est plutôt minorée.

Les dimensions neurasthénie et conscience restent autour de la moyenne théorique (à savoir 30).

Tableau II- 6 : Caractéristiques psychologiques des franchisés

Statistiques descriptives

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Neurasthénie	15	55	32,5	5,9
Extraversion	14	56	37,6	6,3
Amabilité	17	54	38,8	5,8
Conscience	11	48	30,2	5,3
Intellect	13	45	28,7	5,5

Si l'on examine les profils psychologiques avec plus de précision, on constate des différences de moyennes significative entre les sept secteurs.

Tableau II- 7 : Caractéristiques psychologiques et secteur

	Neurasthénie	Extraversion	Amabilité	Conscience	Intellect
Services	+		+		+
Equiperment de la maison	+			+	
Equiperment de la personne	-	-		-	
Commerce alimentaire spécialisé		+			-
Commerce alimentaire non spécialisé		+	+		
Hôtellerie restauration			+		+
Autres commerces spécialisés non alimentaires			-	-	

+ au dessus de la moyenne ; - en dessous de la moyenne

Quelques points sont particulièrement notables.

Le secteur des franchises de services semble attirer et recruter des personnes plutôt calmes, ayant une forte propension à être aimables et aux prédispositions intellectuelles plus élevées que la moyenne.

Le profil attaché au secteur de l'hôtellerie restauration est assez similaire.

Les franchisés du secteur alimentaire (spécialisé ou non) appellent des profils où l'extraversion et l'amabilité sont importants. En revanche les prédispositions intellectuelles / imaginatives sont légèrement moins élevées que la moyenne.

Enfin, le secteur de franchise équipement de la personne comporte plutôt des personnes moins calmes et moins ouvertes que la moyenne.

Pour finir, la comparaison des profils psychologiques des franchisés avec celui des candidats à la franchise montre des différences hautement significatives ($p < .001$).

Les candidats à la franchise sont tout à la fois : plus calmes, ouverts, aimables, responsables et imaginatifs que les franchisés effectifs.

La différence pourrait être moindre entre les candidats à la franchise indiquant de fortes probabilités d'ouverture et les franchisés réels, ce n'est pourtant pas le cas.

On peut rechercher une explication dans plusieurs directions :

1. Dans une évolution temporelle : les actuels candidats à la franchise ne sont plus les mêmes que ceux d'il y a quelques années,
2. Dans une évolution du recrutement par les enseignes : ces dernières sélectionnent différemment leurs candidats.

Ce qu'il faut retenir

1. Au total, le processus de choix fait appel à des cheminements différents selon le sexe du franchisé, cette constatation doit encourager les franchiseurs à cibler et adapter leurs arguments pour le recrutement. Les hommes ont une démarche économico-rationnelle alors que les femmes ont une démarche mêlant critères rationnels et critères affectifs.
2. De même, dans l'univers des enseignes considérées au moment du choix, certaines enseignes ont une concurrence 'polymorphe'. Ce point mérite réflexion et nécessiterait des investigations plus approfondies et spécifiques à chaque enseigne. En effet, l'argumentation d'une enseigne comme Speedy ne peut être similaire à celle d'une enseigne comme Etap'auto, pourtant du même secteur. Car l'une est évaluée à l'aune d'enseignes fort différentes de l'autre.
3. Pour les franchisés, les critères décisifs au moment du choix sont de deux ordres : économico-rationnels et personnels/affectifs. En cela, les candidats à la franchise sont différents puisqu'ils ne font prévaloir que des critères objectifs. Quant aux franchiseurs, ils estiment 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. Une adaptation des arguments au moment du recrutement est sans doute souhaitable.
4. Enfin, les profils psychologiques des franchisés apparaissent particuliers à chaque secteur et dans certains cas, ces profils sont différents d'une enseigne à l'autre. Par exemple, dans le secteur hôtellerie restauration aucune différence entre les caractéristiques psychologiques des franchisés des différentes enseignes n'est observée alors que dans le secteur du commerce alimentaire spécialisé des différences significatives apparaissent entre les franchisés des différentes enseignes.

Chapitre III. La Satisfaction : approches conceptuelles et empiriques

1. Approches et mesures de la satisfaction.....	73
1. 1. La satisfaction du franchisé en tant qu'acheteur.....	73
1. 2. La satisfaction du franchisé en tant que membre d'un canal.....	76
1. 3. La satisfaction du franchisé au travail.....	79
2. La satisfaction des franchisés.....	82
2. 1. Approches employées dans la littérature spécialisée.....	82
2. 2. Approche retenue.....	84
3. Satisfaction du franchisé : les résultats de l'enquête nationale.....	87
3.1. La satisfaction au travail.....	87
3.1.1. Le rôle des caractéristiques et du parcours du franchisé.....	87
3.1.2. L'importance du secteur.....	88
3.2. La satisfaction quant à la localisation du point de vente.....	89
3.3. La satisfaction financière.....	91
3.3.1. Les caractéristiques et le parcours des franchisés.....	92
3.3.2. Le secteur d'appartenance.....	92
4. Les conséquences de la satisfaction.....	93
4.1. Description et facteurs descriptifs d'influence.....	93
4.1.1. Les conséquences : description.....	93
4.1.2. Les facteurs d'influence.....	94
4.2. Les interrelations.....	96
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	<i>99</i>

Quelle que soit l'approche utilisée pour décrire et comprendre la satisfaction, cet élément véhicule une connotation positive : le consommateur satisfait sera a priori plus fidèle qu'un autre moins satisfait; l'employé satisfait sera plus enclin à rester dans l'entreprise et à s'y investir, le partenaire satisfait envisagera plus aisément une collaboration à long terme et présentera de plus fortes velléités de communication. Pour étudier la satisfaction du franchisé, plusieurs approches sont possibles :

1. La satisfaction en tant que sentiment post-achat, dans un cadre théorique qui est celui du comportement du consommateur ; le franchisé est vu comme un acquéreur d'un produit particulier : une franchise.
2. La satisfaction en tant que sentiment d'un membre d'un canal de distribution, dans le cadre de l'analyse des rapports au sein d'une chaîne ; le franchisé est alors vu comme un partenaire au long d'une chaîne dont la collaboration et la bonne volonté sera liée à la satisfaction qu'il tire des rapports entretenus au sein du canal.
3. Enfin, la satisfaction en tant que sentiment d'un individu dans le cadre de son activité, le plus souvent salariée, dans un cadre de gestion de ressources humaines ; le franchisé est vu comme un individu tirant de son travail une satisfaction.

Dans les recherches portant sur la franchise, la première et la dernière approches ont été fréquemment utilisées. Nous développerons la littérature portant sur chacun de ces points. Puis nous justifierons le choix de l'optique 'satisfaction au travail' retenue ici, la hiérarchisation qui en découle; avant d'exposer les axes d'opérationnalisation disponibles.

1. Approches et mesures de la satisfaction

Nous passerons ici en revue les trois approches de la satisfaction que nous venons d'identifier. Chacune de ces approches ayant donné lieu à la construction d'instruments de mesure, ces derniers seront également évoqués.

1. 1. La satisfaction du franchisé en tant qu'acheteur

En littérature marketing, la satisfaction de l'acheteur est un point central se lequel se fondent diverses notions :

- Taux de ré-achat,
- Politique de fidélisation,
- Politique d'extension des marques,
- Performance de la politique marketing, etc.

Selon Babin et Griffin (1998), les études de la satisfaction sont massivement centrées sur les déterminants de cette satisfaction, tant recherchée.

Pour Dubois et Jolibert (1998, p. 103) : « la satisfaction est au cœur de l'évaluation post-achat. Elle résulte d'une comparaison entre les attentes du consommateur et sa perception de la performance réellement procurée par le produit acheté. »

Pierre angulaire de la théorie et de la philosophie marketing, la satisfaction est pourtant mal appréhendée au plan de la mesure. Le travail pionnier de Oliver (1980, 1981, 1993 puis 1997) demeure l'une des sources les plus citées. Cependant, l'évaluation et la validation des mesures de satisfaction est encore insuffisamment développée.

Babin et Griffin (op. cit.) se donnent donc pour tâche de contribuer à une meilleure évaluation de la satisfaction, sentiment post-achat.

En termes de définition, on relève plusieurs contributions centrales :

Hunt, 1977 : la satisfaction du consommateur par rapport à un produit renvoie à l'évaluation subjective favorable des différentes conséquences et expériences associées à l'achat et l'usage du produit.

Oliver, 1981 : la satisfaction peut être comprise comme une évaluation de la surprise inhérente à l'acquisition d'un produit et/ou à l'expérience de consommation

Westbrook (1987) souligne cependant qu'il convient de ne pas confondre la satisfaction et les croyances à propos du produit.

En fait, comme l'indiquent Babin et Griffin, le danger est de confondre très rapidement les notions participant de la satisfaction avec la satisfaction elle-même. Performance perçue du produit, confirmation, joie ou encore regret sur la décision sont autant de notions connexes qui n'éclaircissent pas le débat.

Babin et Griffin se tournent vers une définition de la satisfaction en termes émotionnels. Pour eux, la satisfaction est donc un sentiment de contentement et de plaisir qui ne motive pas nécessairement l'action. De là, la satisfaction doit être mesurée strictement comme un sentiment.

On doit alors éliminer toute allusion à des croyances ou tout processus cognitif se référant à une quelconque évaluation.

La mesure proposée réunit plusieurs approches sémantiques de la satisfaction. Les auteurs soulignent en effet que la satisfaction n'est pas nécessairement l'opposé de l'insatisfaction ou mécontentement. Ils font remarquer que les échelles unipolaires sont souvent plus prédictives que les échelles bipolaires.

En conséquence, leurs items (4 pour la satisfaction et 4 pour l'insatisfaction, 1 pour le ravissement et 1 pour le sentiment de mécontentement profond) sont mesurés sur les échelles unipolaires et bipolaires.

Exemple d'items :

- je me sens satisfait de mon expérience avec l'entreprise X (échelle Likert, unipolaire)
- quel choix décrit le mieux votre degré d'insatisfaction par rapport à l'entreprise X (échelle bipolaire) :
 - insatisfaction extrême
 - beaucoup d'insatisfaction
 - insatisfaction
 - une certaine insatisfaction
 - pas d'insatisfaction

Au total, cette recherche récente montre que la satisfaction du consommateur est difficile à évaluer ; plusieurs confusions menacent.

Pour ce qui est de la recherche sur la satisfaction des franchisés, se contenter d'une approche des affects paraît insuffisant pour plusieurs raisons :

- l'achat d'une franchise est loin d'être assimilable à l'achat d'un produit, sans précaution et réserve sérieuse,
- l'investissement financier supposé le confirme ;
- l'achat d'une franchise correspond très souvent à la création d'un emploi, on dépasse donc le cadre de la simple « expérience de consommation » ;
- enfin, les mesures développées, lorsqu'elles sont centrées exclusivement sur le sentiment éprouvé, perdent beaucoup d'informations, les entretiens qualitatifs prouvent que la

satisfaction du franchisé s'applique à de multiples dimensions qui ne peuvent être toutes résumées et réduites à un sentiment global de satisfaction.

1. 2. La satisfaction du franchisé en tant que membre d'un canal

Dans le domaine des travaux sur les canaux de distribution, on trouve deux types de contributions ayant pour thématique la satisfaction :

- la satisfaction au travail des personnels en contact et responsables de magasin,
- la satisfaction en tant que membre du canal.

C'est ce second type de contribution qui nous intéresse particulièrement, ici.

Schul, Little et Pride soulignaient en 1985 que la satisfaction était souvent évoquée dans la littérature portant sur les canaux mais que peu de contributions cherchaient précisément à définir et employer le concept. On retrouve donc des similitudes avec la satisfaction du consommateur traitée précédemment.

La satisfaction des membres du canal est centrale pour plusieurs raisons :

1. elle accroît la morale des participants, incite à plus de coopération, réduit le taux d'arrêt des relations, et décourage le recours à la législation dans un but de prévention (Hunt et Nevin, 1974) ;
2. elle réduit également les conflits au sein du canal ce qui entraîne une plus grande performance globale du canal (Lush, 1976).

La satisfaction résultant de l'implication dans un canal peut être appréhendée selon plusieurs axes.

Schul, Little et Pride partent de la littérature sur la satisfaction au travail pour définir la satisfaction dans le canal. Pour eux, on peut transposer avec profit les réflexions théoriques du cadre organisationnel (satisfaction au travail) vers le cadre inter-organisationnel (satisfaction dans le canal).

Ils font alors entrer en ligne de compte les sentiments de la personne membre du canal à propos des relations interorganisationnelles entretenues.

Précisément, ils indiquent (p. 13) :

« La satisfaction des membres du canal se définit par les attitudes affectives du membre et ses sentiments à l'égard des principales caractéristiques décrivant l'environnement interne de l'organisation du canal et à l'égard des relations entre lui-même et les autres institutions dans le cadre du fonctionnement du canal. »

Pour eux, le construit est multidimensionnel, en ce qui concerne le fonctionnement du canal et, en particulier, dans le cadre de la franchise, plusieurs axes déterminent la satisfaction globale :

1. l'administration de la franchise (satisfaction quant aux interactions avec le franchiseur),
2. les supports et services apportés,
3. le système de récompenses extrinsèques (profits, incitations dans le cadre de promotions) et intrinsèques (statut, image du secteur, trophées de vente...).

Une échelle de 22 items est utilisée ; en voici deux exemples (échelle Likert) :

- Mon directeur régional fait tous les efforts pour faire en sorte que je me sente comme un membre de valeur dans ce réseau de franchise.
- Je suis fier de faire partie de ce réseau de franchise.

En fait, il est difficile de distinguer la satisfaction stricte de ce qui la détermine. Il faut, en outre, parvenir à éclaircir quelle satisfaction on souhaite mesurer. Dans les deux items cités en exemple, on peut très bien observer que le premier relève d'un processus d'évaluation, alors que dans le second, on est typiquement face à un item évaluant le sentiment de la personne. Ainsi, au sein d'une même échelle se trouvent mêlés des items qui ont entre eux des relations de hiérarchie. Il nous apparaît qu'un tel instrument ne contribue pas nécessairement à éclaircir ce qu'il s'était donné pour objet.

Lewis et Lambert (1991), toujours dans le contexte d'un canal de franchise, centrent leur analyse sur la satisfaction à l'égard de la performance du rôle du franchiseur. Ainsi plutôt qu'une approche en termes d'affect, les auteurs préfèrent une approche fondée sur l'évaluation de la conduite du franchiseur à l'égard du franchisé sur différents critères. 117 items sont utilisés pour

couvrir la satisfaction quant à la performance du rôle du franchiseur sur les huit grands critères suivants (échelle de 1 à 7 représentant le degré de performance du franchiseur sur les items) :

1. Produit (26 items)
2. Distribution physique, service consommateurs (25)
3. Gestion des opérations (19)
4. Promotion (14)
5. Construction et rôle de courtier (immobilier et construction) (13)
6. Politique de prix (9)
7. Personnel (7)
8. Formation (4)

Une telle échelle semble difficilement utilisable dans le cadre d'une enquête face-à-face et a fortiori dans le cadre d'une enquête téléphonique.

En outre, il nous semble qu'une telle liste est plus propre à évaluer la qualité de la relation, cette dernière déterminant la satisfaction.

Dans la contribution de Skinner, Gassenheimer et Kelley (1992, p. 179) la satisfaction est vue comme : « l'évaluation globale des relations entre membres du canal ». Le niveau de satisfaction est donc le résultat des relations inter-organisationnelles.

La mesure est empruntée à Gaski et Nevin (1985), elle comprend quatre items (échelle type Likert en 6 points) que voici :

- Mon principal fournisseur est une entreprise avec laquelle on peut bien traiter.
- Je ne recommanderai pas à d'autres distributeurs de traiter avec mon fournisseur principal.(notation inversée)
- J'ai le sentiment que mon fournisseur principal m'apporte tous les services nécessaires pour que je réussisse dans mes activités.
- Si je le pouvais, j'arrêtera de vendre les produits de mon principal fournisseur. (RC)

L'ambiguïté de cette mesure est qu'elle semble faire intervenir des éléments se référant aux notions de pouvoir et de dépendance. Il nous semble donc difficile de la tenir pour une mesure de la satisfaction.

Enfin, dans la contribution de Andaleeb (1996), la satisfaction est vue sous un angle spécifique, il s'agit alors de la satisfaction quant à la relation dans le canal. Située dans un cadre expérimental, le protocole de recherche propose des cas de relations entre clients et fournisseurs qui sont évalués par des gestionnaires des achats ou des CEO (chief executive officers).

L'échelle est fondée sur les contributions de Crosby et alii (1990) et Frazier et alii (1989), elle comprend trois items :

- La relation entre l'entreprise A et l'entreprise B ne reflète pas une situation favorable.
- La relation entre les deux compagnies est très positive.
- L'entreprise A devrait être très satisfaite de l'entreprise B.

A l'évidence, ce mode de mesure de la satisfaction ne peut être appliquée dans le cadre de notre étude.

Au total, dans cette littérature, comme dans celle sur la satisfaction du consommateur, on trouve une opposition entre :

1. La satisfaction en tant que sentiment,
2. La satisfaction en tant qu'évaluation d'un ensemble de critères.

Les relations de causalité ou de hiérarchie interne présentes dans les échelles disponibles ne nous paraissent pas propres à éclaircir les relations étudiées dans ce travail.

1. 3. La satisfaction du franchisé au travail

On a pu constater que les auteurs travaillant sur la satisfaction que ce soit celle du consommateur ou celle du membre d'un canal se réfèrent à la littérature portant sur la satisfaction au travail. De fait, il est vrai que les approches les plus fines se trouvent dans ces contributions qui représentent le fondement des deux approches vues précédemment.

En premier lieu, il convient de distinguer la satisfaction à l'égard de la rémunération de la satisfaction au travail, l'une participant de la seconde.

Comme le souligne Roussel (1996), la satisfaction à l'égard de la rémunération est appréhendée au travers de deux grandes traditions : les modèles de divergence unidimensionnels et les modèles de divergence multidimensionnels¹.

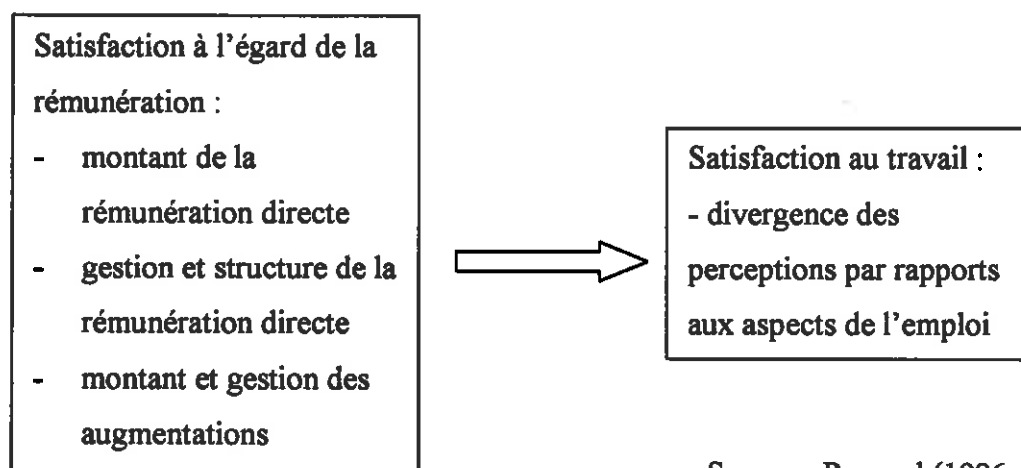
Dans les modèles de divergence unidimensionnels, essentiellement représentés par les travaux de Lawler (1971) et Locke (1969), la satisfaction à l'égard de la rémunération s'applique plus particulièrement au salaire. La satisfaction résulte, dans ce modèle de la divergence, de l'écart perçu entre ce que l'individu perçoit et ce qu'il pense devoir percevoir. Seule une facette est appréhendée, ce qui est critiqué par les approches de la divergence multidimensionnelle.

Dans cette dernière, la satisfaction à l'égard de la rémunération est considérée comme résultant de tous les aspects de la rémunération et non strictement du salaire (Heneman et Schwab, 1985).

Au total, la satisfaction à l'égard de la rémunération est considérée comme un antécédent de la satisfaction au travail, ce que reprend Roussel (op. cit.) au travers du schéma suivant :

¹ pour une revue approfondie nous renvoyons le lecteur à Roussel, op. cit.

Figure III-1 : Les relations entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction au travail



Source : Roussel (1996, p. 156)

Sur la question de la satisfaction au travail (qu'il convient de ne pas confondre avec la motivation au travail, voir Roussel, 1996), on observe là encore une opposition entre deux approches :

L'une, globale, enjoint à appréhender la satisfaction globale de la personne vis-à-vis de son travail (Hackman et Oldham, 1975, 1976),

L'autre suggère au contraire de disséquer la satisfaction au travail en appréhendant chaque aspect du travail, c'est le cas dans l'approche MSQ (Minnesota satisfaction questionnaire, Weiss et alii, 1967).

Roussel fait remarquer que les deux approches ne sont pas forcément convergentes dans les études antérieures (Scarpello et Campbell, 1983), sauf à considérer que la satisfaction globale est la somme des évaluations détaillées des aspects du travail.

Dans la littérature portant sur la satisfaction au travail des personnels en contact, on remarque que la préférence des chercheurs a été vers les mesures globales de la satisfaction (Babin et Boles, 1996 ; Bettencourt et Brown, 1997 ; Dubinski et Skinner, 1984).

S'agissant d'un public comme les franchisés, il semble intéressant de détailler les différents motifs de satisfaction. En effet, comme le prouve la diversité des approches de la satisfaction

applicable au franchisé (consommateur, membre d'un canal, travail) et comme le suggèrent les caractéristiques spécifiques de l'activité de franchisé, une approche multi-facettes sera nécessaire.

2. La satisfaction des franchisés

Avant d'exposer l'approche que nous avons retenue dans le cadre de cette recherche, nous décrirons les approches qui ont été utilisées dans les études antérieures portant spécifiquement sur les problématiques de la franchise.

2. 1. Approches employées dans la littérature spécialisée

Dans les études portant sur la satisfaction des franchisés, on recense trois approches fondées sur des préoccupations théoriques sensiblement différentes.

La première que nous avons décrite plus haut, considère la satisfaction du franchisé en tant que membre d'un canal (Schul, Little et Pride, op. cit. ; Lewis et Lambert, op. cit.).

La deuxième considère le franchisé comme un individu au travail et appréhende donc cette variable au travail des mesures de satisfaction au travail. Et dans ce cas, la mesure utilisée n'est pas une mesure globale mais par facettes (Morrison, 1996 et 1997).

La dernière, celle de Hing (1995 et 1997), qui propose un modèle des déterminants de la satisfaction du franchisé inspiré des modèles de comportement du consommateur, mesure la satisfaction sur une série d'items caractérisant l'activité de la franchise.

Dans tous les cas, on s'éloigne d'une approche de la satisfaction en terme d'affect pur et de sentiment global. Il semble en effet que ce soit nécessaire.

Nous avons déjà souligné que la satisfaction du franchisé à l'égard de la gestion du canal et la satisfaction du franchisé à l'égard des relations nous semblent devoir être considérées comme des antécédents et non des éléments de la satisfaction du franchisé. Précisément, dans cette recherche, nous avons préféré l'évaluation des caractéristiques de la relation à leur appréciation en termes de satisfaction afin de bien clarifier et distinguer les variables étudiées dans ce travail.

Dans une perspective de maintien de la pérennité du réseau de franchise, il est clair que l'engagement durable des franchisés dans leur réseau est essentiel. Selon les franchises, les contrats ont une durée contractuelle de 1 à 5 années, ce qui signifie qu'à chaque renouvellement du contrat, le franchiseur peut perdre ou conserver un franchisé donc un point de vente. Cet aspect est d'autant plus crucial qu'il est délicat aujourd'hui de recruter de nouveaux franchisés. En effet, malgré des concessions réalisées par certains franchiseurs sur les droits d'entrée, les royalties ou la reprise des invendus, force est de constater qu'un franchisé potentiel doit réunir de nombreuses qualités : une assise financière suffisante (pour acquérir la franchise puis réussir à dégager des bénéfices hors frais financiers), des compétences de gestion, et des qualités relationnelles et commerciales.

C'est pourquoi le franchiseur doit se doter de moyens pour évaluer et stimuler l'intention de rester dans le réseau. Or la satisfaction du franchisé peut être considérée comme la variable influente la plus directe. C'est ce que confirme Hing dans ses travaux (1995).

Précisément, s'agissant d'un sentiment personnel, lié à l'activité même exercée par le franchisé, il apparaît que c'est la satisfaction dans le travail qui sera la plus susceptible d'influencer directement l'intention de rester dans le réseau.

Parallèlement, une autre variable indirecte représentant le sentiment du franchisé à l'égard de son réseau est celle de la propension à conseiller l'enseigne à un ami.

Au total, il convient de retenir que le niveau de satisfaction au travail détermine très probablement l'intention de rester. Ce même niveau de satisfaction influence également la propension à conseiller l'enseigne à un ami, signe d'une attitude positive à l'égard du réseau.

Dès lors, se pose la question suivante : Comment mesurer la satisfaction des franchisés au travail ?

Nous reprenons et illustrons rapidement les approches les plus répandues dans le tableau suivant :

Tableau III- 1 : Exemples d'items pour la mesure de la satisfaction au travail

Approche globale	Approches par facettes	
Brayfield et Roth, 1951	MSQ	JDI
Je suis vraiment très satisfait de mon travail Je trouve un réel plaisir dans mon travail	Je suis satisfait de mes possibilités d'avancement Je suis satisfait de mon importance aux yeux des autres	Indiquer oui ou non pour les adjectifs décrivant successivement le travail, la paie, les superviseurs, les collègues, la promotion : Travail routinier Travail simple Collègues stimulants Collègues ambitieux
Utilisé dans : Babin et Boles, JoR, 1996 → recherche sur les employés de libre-service Bettencourt et Brown, 1997 → recherche sur le personnel en contact Morrison, 1996 et 1997 → recherche sur les franchisés	Utilisé dans : Roussel, 1996 Morrison, 1996 et 1997 → recherche sur les franchisés	Utilisé dans : Smith, Kendall et Hulin, 1969 Mogenet (1988) → en psychologie du travail

2. 2. Approche retenue

L'approche retenue ici prend en compte plusieurs considérations.

En premier lieu, conformément aux développements théoriques précédents, la satisfaction au travail est mesurée au travers de facettes. Le MSQ est une des études les plus largement utilisées de manière générale, elle l'a été également dans la recherche de Morrison (op. cit.). En outre, dans le contexte français, une traduction fiable de cette échelle est disponible (Roussel, op. cit.). Enfin, l'échelle concurrente, c'est à dire le JDI élaboré par Smith, Kendall et Hulin est de manipulation délicate car elle suppose une ré-interprétation des réponses : en effet la satisfaction au travail ne découle pas directement du fait que l'individu trouve ses collègues ambitieux ou non.

En second lieu, il nous est apparu néanmoins, suite à nos entretiens exploratoires, que les items de la version courte (20 items) n'étaient pas tous applicables dans le contexte de la franchise. L'équipe a donc réalisé une sélection et une adaptation des items conformément à l'objectif et au

contexte de la recherche. Il en résulte une échelle de la satisfaction au travail du franchisé comprenant 9 items (voir tableau III-1).

On observera dans cette échelle de la satisfaction du franchisé au travail que les items font référence essentiellement aux facteurs intrinsèques de la satisfaction au travail. Il s'agit principalement des caractéristiques concernant l'intérêt du travail en lui-même (items n°2, 3, 4, 5, 6, 7, 8). S'agissant d'une activité créée et exercée par le franchisé pour lui-même, cette prédominance des items de satisfaction intrinsèque au travail est logique. On les oppose aux items reflétant les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail. Ici, seul l'item n°1 reflète l'environnement, le contexte dans lequel s'effectue l'activité du franchisé. Il pourra être intéressant de distinguer pour certaines analyses empiriques ces 2 dimensions, intrinsèque extrinsèque, de la satisfaction au travail.

Par ailleurs, en matière de rémunération, il est apparu important de distinguer plusieurs niveaux :

- celui de la rémunération obtenue au regard du travail fourni, ce qui est partie intégrante du MSQ et donc de la satisfaction au travail
- celui de la bonne « marche » du point de vente, avec deux distinctions : le volume d'activité (chiffre d'affaires) et la rentabilité du point de vente.

Il est également apparu au cours des entretiens exploratoires, que certaines dimensions, pouvaient être adjointes : comme la satisfaction quant à la localisation du point de vente.

Au total, les items utilisés sont les suivants :

Tableau III- 2 : Les items retenus pour la mesure de la satisfaction des franchisés

Libellé des items	Origine
« Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) :	
1. des conditions de travail ?	MSQ
2. du statut social que vous donne votre travail ?	MSQ
3. de la stabilité de votre emploi ?	MSQ
4. de pouvoir utiliser vos capacités personnelles ?	MSQ
5. de pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ?	MSQ
6. de votre occupation au cours de la journée de travail	MSQ
7. de pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ?	MSQ

8. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?	MSQ
9. de vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ?	MSQ
10. du chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ?	HING
11. de la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?	HING
12. de la localisation de votre point de vente ?	Entretiens Exploratoires
13. Au total, avez-vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?	HING
14. Au total, conseilleriez-vous la franchise à un ami ? »	Mesure propre

Au cours du salon de la franchise, un pré-test de cette échelle a pu être réalisé auprès de franchisés.

Le calcul de l'alpha pour la fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail des franchisés sur l'échantillon de prétest donne un bon résultat. Ce dernier est confirmé sur l'échantillon définitif national.

Tableau III- 3 : Etude de fidélité de la satisfaction au travail appliquée aux franchisés

<i>Items</i>	<i>Echelle sans l'item Prétest N=21</i>	<i>Echelle sans l'item N=401</i>
Etes vous satisfait :		
1. Des conditions de travail ?	,8622	,8634
2. Du statut social que vous donne votre travail ?	,8680	,8594
3. De la stabilité de votre emploi ?	,8808	,8601
4. De pouvoir utiliser vos capacités personnelles ?	,8799	,8618
5. De pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ?	,8721	,8629
6. De votre occupation au cours de la journée de travail	,8864	,8672
7. De pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ?	,8756	,8755
8. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?	,8786	,8550
9. De vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ?	,9255	,8793
Nombre d'items = 9	Alpha = ,8939	Alpha = ,8782

On peut constater que la transposition du MSQ au contexte de la franchise conserve les qualités de fiabilité de l'instrument. Sur l'enquête définitive, la bonne consistance interne de l'échelle se confirme largement, nous autorisant, dans un premier temps, à utiliser la somme des neuf items

pour évaluer la satisfaction au travail. Cette procédure est également légitimée par une analyse factorielle qui extrait un seul facteur d'après le critère de la valeur propre (% de variance expliquée : ~52%, KMO : .885).

3. Satisfaction du franchisé : les résultats de l'enquête nationale

3.1. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est très élevée, de même que l'ensemble des autres critères, ainsi que le montre le tableau suivant :

Tableau III- 4 : Moyenne satisfaction au travail

N = 401	Moyenne	Ecart type
Satisfaction au travail (score sur 90)	69,94	12,46

3.1.1. Le rôle des caractéristiques et du parcours du franchisé

On remarque que le sexe, le niveau de qualification, l'activité antérieure du franchisé n'ont pas d'influence sur la satisfaction. De même, le fait d'être franchisé depuis moins ou plus d'an ou de détenir plusieurs enseignes différentes n'affecte pas plus le niveau de satisfaction.

En revanche, le fait de détenir plusieurs points de vente d'une même enseigne a un impact significatif sur la satisfaction du franchisé ($p < .000$). Les franchisés multiples ont un score de 74,8 à comparer à 68,6 pour les mono franchisés. Ce résultat apparaît logique, si le franchisé n'était pas satisfait il n'investirait pas à nouveau dans la même franchise (voir tableau ci dessous).

Tableau III- 5 : Possession de points de vente et satisfaction au travail

Plusieurs points de vente	Moyenne	N	Ecart – type
Oui	74,86	84	9,25
Non	68,64	317	12,88
Total	69,94	401	12,46

Il est intéressant de noter que deux facteurs pourraient avoir une influence sur le degré de satisfaction :

- En premier lieu, le fait d'avoir déjà tenu une affaire, en tant que propriétaire, permet aux franchisés en question d'avoir une meilleure évaluation de ce qu'ils peuvent attendre d'un commerce.
- En second lieu, le fait d'avoir déjà travaillé dans le secteur d'activité représenté par la franchise dans laquelle ils ont investi leur permet également de mieux anticiper les résultats, conditions de travail et conséquences de leur acquisition.

Dans ces deux cas, on peut s'attendre à ce que l'écart attentes / observations, qui forge le sentiment de satisfaction, soit réduit au minimum, générant alors une plus forte satisfaction.

Or, les résultats montrent qu'aucune différence significative n'apparaît entre :

1. La satisfaction des franchisés ayant déjà été propriétaires et celle de ceux qui ne l'ont pas été,
2. La satisfaction des franchisés ayant déjà travaillé dans le secteur et celle des autres.

Ce résultat est important pour les franchiseurs. Il indique que ces deux critères qui sont parfois utilisés pour la sélection des candidats à la franchise ne sont pas discriminants au plan de la satisfaction du franchisé une fois ce dernier 'recruté'. Pour ce qui concerne l'intention de rester dans le réseau, il conviendra donc de vérifier que ces critères n'interviennent pas plus.

3.1.2. L'importance du secteur

Pour la satisfaction au travail on observe des différences très significatives entre les secteurs ($p < .005$). Les moyennes sont retranscrites dans le tableau III-6. On relèvera notamment que les franchises du secteur équipement de la maison, regroupent des franchisés particulièrement satisfaits. Alors que la satisfaction la plus faible se rencontre dans le secteur de l'hôtellerie restauration, les conditions de travail particulièrement chronophages de ce secteur ne sont sans doute pas étrangères à un tel résultat.

Tableau III- 6 : Importance du secteur

SECTEUR	Moyenne	N	Ecart type
Commerce alimentaire spécialisé	66,77	17	14,95
Commerce alimentaire non spécialisé	72,35	48	10,74
Equipement de la personne	66,88	72	13,64
Equipement de la maison	74,67	39	8,32
Autres commerces spécialisés non alimentaires	70,19	47	11,50
Services	71,01	142	13,10
Hôtellerie restauration	64,67	36	10,40
Total	69,94	401	12,46

Au sein de chaque secteur, les différences sont loin d'être systématiques. En effet, on constate que :

1. les différences de satisfaction moyenne entre enseignes sont significatives pour les secteurs du commerce alimentaire spécialisé, du commerce alimentaire non spécialisé, de l'équipement de la personne, des services, de l'hôtellerie restauration ;
2. en revanche, les franchisés montrent une satisfaction moyenne homogène pour les secteurs de l'équipement de la maison et les autres commerces spécialisés non alimentaires.

Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous ne détaillerons pas précisément les enseignes dont les franchisés sont les plus ou les moins satisfaits.

3.2. La satisfaction quant à la localisation du point de vente

Notre enquête exploratoire qualitative avait fait ressortir que certains franchisés considéraient comme sensible la localisation de leur point de vente, selon qu'ils avaient eu ou non l'occasion de participer à sa sélection.

Nous avons donc intégré cette dimension particulière dans l'enquête. Il ressort que la satisfaction est globalement élevée, présentant un score de 7,47 sur 10, ce que le tableau ci-dessous reprend.

Tableau III- 7 : Satisfaction localisation du point de vente

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
Dans votre franchise actuelle êtes-vous satisfait(e) de la localisation de votre point de vente ?	7,4763	2,1366

Les variables d'influence sont peu nombreuses. En premier lieu, le sexe du répondant a une influence significative ($p < .05$), les femmes semblant plus satisfaites que les hommes sur ce critère. Une explication directe de ce phénomène semble délicate.

En revanche, il nous semble que le second facteur d'influence pourrait fournir une explication. En effet on constate que le secteur d'appartenance conduit à des différences de satisfaction quant à la localisation du point de vente très significatives ($p < .000$, voir les moyennes dans le tableau III-8).

Tableau III- 8 : Satisfaction localisation et secteur d'activité

Q.4 Dans votre franchise actuelle êtes-vous satisfait(e) de la localisation de votre point de vente ?

SECTEUR	Moyenne	N	Ecart type
Commerce alimentaire spécialisé	7,65	17	2,23
Commerce alimentaire non spécialisé	7,83	48	1,85
Equiperment de la personne	7,93	72	1,90
Equiperment de la maison	7,85	39	1,87
Autres commerces spécialisés non alimentaires	6,10	47	2,07
Services	7,51	142	2,35
Hôtellerie restauration	7,25	36	1,73
Total	7,48	401	2,14

Or, les femmes sont plus nombreuses dans certains secteurs (cf. chapitre sur les caractéristiques des franchisés). Il est donc probable que les différences de satisfaction entre femmes et hommes ne sont absolument pas liées au sexe mais bien aux secteurs dans lesquels et unes et les uns exercent plus massivement leur activité de franchisé.

Plus loin, on peut supposer que les pratiques en matières de sélection du point de vente sont fort différentes d'un secteur à l'autre : certains secteurs affichant une préférence pour les franchisés apportant déjà un emplacement, d'autres proposant un choix réduit de points de vente, d'autres encore apportant une aide et des études pour la sélection du point de vente par le franchisé. Une étude des pratiques des franchiseurs par secteur serait ici nécessaire.

Quoi qu'il en soit, on observe que le secteur correspondant à la satisfaction la plus faible est celui des autres commerces spécialisés non alimentaires, alors que les deux secteurs associés à la plus forte satisfaction quant au point de vente sont : celui de l'équipement de la maison et de la personne, deux secteurs regroupant une forte proportion de femmes (ces dernières présentent une satisfaction de 7,80/10 contre 7,29 pour les hommes).

3.3. La satisfaction financière

En comparaison de la satisfaction au travail (score de 7,77 rapporté à 10), on observe une satisfaction légèrement moindre pour les questions financières : chiffre d'affaires et rentabilité sur les trois dernières années (voir tableau III-9). Il apparaît naturel que sur un tel registre, les individus attendent / espèrent toujours plus, ce qui génère alors des écarts plus importants entre les attentes et les résultats.

Tableau III- 9 : Satisfaction financière

N = 401	Moyenne	Ecart type
CA sur 3ans (score sur 10)	6,8	2,16
Rentabilité sur 3ans (score sur 10)	6,62	2,11

3.3.1. Les caractéristiques et le parcours des franchisés

Qu'il soit homme ou femme, le franchisé ne présente pas de différence de niveau de satisfaction sur le plan financier. De même dans les variables suivantes, aucune n'a d'influence particulière : le diplôme, l'activité professionnelle antérieure, le fait d'avoir déjà été propriétaire d'une affaire, le fait d'avoir travaillé dans le secteur, le fait de détenir plusieurs enseignes.

En revanche, deux critères apparaissent importants :

1. la possession de plusieurs points de vente est associée à une plus forte satisfaction financière
2. la durée de possession de la franchise est non négligeable

Le tableau suivant l'illustre :

Tableau III- 10 : Satisfaction financière et parcours

	Plusieurs points de vente	Unique point de vente	Franchisé depuis plus d'un an	Franchisé depuis moins d'un an
CA Score sur 10	7,45	6,63	6,91	6.00
Rentabilité Score sur 10	7,17	6,47	6,69	6.02
	p<.01		p<.05	

Par rapport à la satisfaction au travail on observe une convergence pour le critère du nombre de points de vente, qui s'explique toujours naturellement.

Cependant, il convient de noter que pour les franchisés récents si la satisfaction au travail ne pose pas problème, ces derniers sont globalement plus déçus des résultats financiers. Sur ce point, les franchiseurs doivent donc rester vigilants : cette première année est un cap délicat.

3.3.2. Le secteur d'appartenance

Contrairement à la satisfaction au travail, qui montre des différences significatives entre secteurs, la satisfaction financière n'est pas influencée par le secteur d'exercice de la franchise. Il est probable que les attentes des franchisés sont bien ajustées et réalistes par rapport au secteur.

Ces ajustements ne se retrouvent pas au plan de la satisfaction au travail. Parce qu'elle touche à l'épanouissement individuel, un sentiment plus profond, l'évaluation de la satisfaction au travail conduit le franchisé à une introspection plus critique de ce sentiment.

4. Les conséquences de la satisfaction

Nous examinons ici les conséquences de la satisfaction, qu'elle s'applique au travail ou bien aux résultats financiers obtenus par le franchisé.

4.1. Description et facteurs descriptifs d'influence

4.1.1. Les conséquences : description

La propension à conseiller la franchise, et en particulier l'enseigne, à un ami traduit en fait le regret de la personne (c'est une variante projective du « si c'était à refaire »). Sémantiquement et psychologiquement elle est bien différente de l'intention de rester : on peut en effet avoir l'intention de rester pour rentabiliser un investissement important, tout en regrettant son choix. Cette question vient donc compléter et parfaire notre compréhension du sentiment « post-achat » du franchisé.

On constate, dans le tableau III-11, que la moyenne concernant l'intention de rester est très élevée, les franchisés sont donc nombreux à avoir l'intention de rester dans le réseau.

Tableau III- 11 : Conséquences de la satisfaction

N = 401	Moyenne	Ecart type
Intention de rester (score sur 10)	7,93	2,28
Conseil à un ami (score sur 10)	7,42	2,63

On peut l'expliquer par l'investissement qui a été réalisé. En dehors de la satisfaction globale, supérieure à la moyenne théorique (5/10), les entretiens exploratoires que nous avons menés

avaient montré que la reconversion de l'investissement est parfois très difficile : par exemple, le mobilier, les habillages, la peinture aux couleurs du réseau ne peuvent être abandonnés sans un lourd manque à gagner.

4.1.2. Les facteurs d'influence

Les variables n'influençant pas l'intention de rester et le conseil à un ami sont les suivantes : sexe, activité antérieure, durée d'adhésion à la franchise, nombre d'enseignes, propriétaire d'une affaire antérieurement, expérience du secteur.

En revanche, le diplôme le plus élevé de la personne a une importance pour ce qui est de l'intention de rester et du conseil à un ami (voir tableau suivant).

Tableau III- 12 : Diplôme, intention de rester et conseil à un ami

Quel est votre diplôme le plus élevé ?		Au total, conseilleriez vous la franchise à un ami ?	Au total, avez-vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?
Bac + 4 et plus	Moyenne	8,24	7,93
	N	42	42
	Ecart -type	1,80	2,45
Bac + 2	Moyenne	7,50	7,92
	N	109	109
	Ecart – type	2,83	2,30
Bac	Moyenne	7,40	8,03
	N	105	105
	Ecart - -type	2,54	2,22
CAP / BEP	Moyenne	6,90	7,57
	N	114	114
	Ecart – type	2,85	2,39
Autodidacte	Moyenne	8,06	8,97
	N	31	31
	Ecart - -type	2,17	1,35
Total	Moyenne	7,43	7,93
	N	401	401
	Ecart - type	2,64	2,28

On relève en particulier que les personnes détenant un niveau CAP/BEP présentent des intentions de rester plus faibles que la moyenne globale, de même ces personnes ne conseilleraient pas nécessairement la franchise à leurs amis.

L'intention de rester est particulièrement forte chez les personnes titulaires d'un niveau bac.

Pour ce qui est du regret, évalué au travers du conseil à un ami, on constate deux populations singulièrement favorables : les autodidactes et les bac+4 et plus.

Faut-il rechercher une explication de ce phénomène dans des attentes plus importantes du côté des titulaires de CAP/BEP et des attentes plus réalistes du côté des autodidactes et fortement diplômés ? Des entretiens qualitatifs complémentaires seraient importants pour affiner notre réponse.

Comme pour la satisfaction au travail et la satisfaction financière, les franchisés détenant plusieurs points de vente d'une même enseigne expriment des regrets faibles et manifestent une intention de rester plus forte que la moyenne de façon très significative (intention de rester, $p < .05$ et conseil à un ami, $p < .02$).

On remarque, enfin, une importance non négligeable du secteur d'appartenance, non sur le conseil à un ami, mais sur l'intention de rester ($p < .001$).

Ainsi, les secteurs dans lesquels les franchisés manifestent l'intention de rester la plus faible sont :

1. les autres commerces spécialisés non alimentaires, avec l'intention la plus faible de tous (avec un score de 6,8/10)
2. les commerces alimentaires spécialisés (score : 7,47/10)
3. le secteur hôtellerie - restauration (score : 7,52/10)

Les secteurs recueillant l'intention de rester la plus élevée sont :

1. l'équipement de la maison, avec l'intention de rester la plus importante (avec un score de 8,82/10 !)
2. les commerces alimentaires non spécialisés (score : 8,29/10)

3. l'équipement de la personne (score : 8.04)

Sans anticiper sur les résultats qui suivent, on peut noter que les franchisés du secteur équipement de la maison étaient également ceux qui présentaient la satisfaction au travail la plus élevée.

4.2. Les interrelations

Le tableau III-13 reprend les corrélations entre les variables précédemment étudiées.

Tableau III- 13 : Corrélations entre les types de satisfaction et leurs conséquences

	MSQ	Localisation de votre point de vente ?	Avez vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?	Conseilleriez vous la franchise à un ami ?	Chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ?	Rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?
Localisation de votre point de vente ?	,436**					
Avez vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?	,594**	,426**				
Conseilleriez vous la franchise à un ami ?	,563**	,392**	,606**			
Chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ?	,649**	,334**	,409**	,413**		
Rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?	,584**	,309**	,389**	,335**	,754**	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01(bilatéral)

On constate que toutes les variables sont associées entre elles de manière positive et hautement significative.

Très logiquement on voit que moins la personne a de regret quant à son investissement, plus son intention de rester dans le réseau est importante (corrélation de .6).

De même, les deux types de satisfaction financière sont très liés (corrélation de .75). En outre, plus le franchisé est satisfait de la localisation de son point de vente, plus son intention de rester et sa propension à conseiller l'enseigne à un ami sont importantes.

Le rôle de la satisfaction au travail apparaît comme central ; c'est en effet la variable qui est corrélée le plus fortement à toutes les autres. Ce constat conforte les présomptions énoncées dans la section théorique (paragraphe 2).

On constate des interactions fortes entre satisfaction financière et satisfaction au travail, mais il est délicat de dire quelle satisfaction influence l'autre. Il est plus que probable que des effets de réciprocité sont en jeu : la satisfaction au travail se nourrissant de bons résultats financiers, ces derniers étant eux-mêmes appréciés au regard de la satisfaction ressentie dans le travail quotidien. Une telle interprétation s'appuie sur les entretiens qualitatifs qui avaient été conduits dans l'approche exploratoire.

On remarque également que la satisfaction au travail est plus intensément liée à l'intention de rester et au conseil à un ami que la satisfaction financière ne l'est. C'est ce qui nous porte à croire à son rôle pivot.

Une analyse complémentaire (sous forme de régression pas à pas) le confirme. Elle montre que la satisfaction au travail est la première variable intégrée pour expliquer l'intention de rester, ce au détriment des deux types de satisfaction financière. Le même résultat est obtenu pour le conseil à un ami. On note qu'au cours d'une seconde itération, c'est la localisation du point de vente qui est incluse pour prédire l'intention de rester et le conseil à un ami.

Grâce à la seule satisfaction au travail, on parvient à prédire l'intention de rester et le conseil à un ami à hauteur de 35% et 32% (voir tableau III-14 et tableau III-15). La prise en compte de la localisation du point de vente permet de parfaire ces prédictions en les portant respectivement à 38% et 34% de variance expliquée.

Tableau III- 14 : Régression sur l'intention de rester

• Qualité d'ajustement d'ensemble du modèle aux données d'observation		
Coefficient de détermination R²	.352	
Valeur de F	217.845 (p= .000)	
Erreur standard de l'estimation	1.8386	
• Coefficients de régression		
Variable	Coefficient standardisé	T
La satisfaction au travail	.594	14.76 (p<.000)

Tableau III- 15 : Régression sur le conseil à un ami

• Qualité d'ajustement d'ensemble du modèle aux données d'observation		
Coefficient de détermination R ²	.315	
Valeur de F	185.147 (p=.000)	
Erreur standard de l'estimation	2.1878	
• Coefficients de régression		
<i>Variable</i>	<i>Coefficient standardisé</i>	<i>T</i>
La satisfaction au travail	.563	13.67 (p<.000)

Ce résultat montre combien les franchiseurs doivent se montrer attentifs aux aspects de satisfaction au travail qui sont loin d'être exclusivement pécuniaires.

Ce qu'il faut retenir

Au plan conceptuel

1. La satisfaction du franchisé apparaît un concept central pour comprendre son intention de rester dans le réseau. Cette problématique revêt des aspects extrêmement pratiques et tangibles pour les franchiseurs qui souhaitent recruter des franchisés susceptibles de pérenniser leur réseau.
2. La satisfaction du franchisé peut légitimement être approchée sous plusieurs angles : comportement du consommateur, comportement des membres d'un canal, comportement de l'individu au travail. Cependant les deux premières approches conceptuelles présentent des faiblesses. Au plan purement logique, il est évident que le franchisé est loin d'être un simple consommateur. Au plan méthodologique, les mesures de la satisfaction du consommateur sont relativement globales et affectives, et ne permettent donc pas une

approche suffisamment fine, nécessaire afin de prédire le comportement futur du franchisé. Pareillement, la mesure de satisfaction du franchisé en tant que membre du canal présente des faiblesses. Les mesures proposés faisant intervenir des éléments qui semblent être des antécédents de la satisfaction plutôt que la satisfaction.

3. Au total, s'agissant d'un investissement que l'individu réalise afin de pouvoir exercer une activité professionnelle, l'équipe de recherche s'est acheminée vers une approche en termes de Gestion des Ressources Humaines, c'est-à-dire que la satisfaction du franchisé est vue en tant que satisfaction au travail.
4. Afin de prendre en compte les spécificités du domaine, le Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss et alii a été adapté, et des items complémentaires adjoints reflétant : la satisfaction financière et la satisfaction quant à la localisation du point de vente.

Au plan managérial

Il apparaît que les résultats les plus importants se situent aux plans suivants :

1. les secteurs d'appartenance engendrent des niveaux de satisfaction différents : le secteur équipement de la maison et le secteur commerce alimentaire non spécialisé regroupent les franchisés les plus satisfaits avec la plus forte intention de rester ;
2. la satisfaction au travail du franchisé a un rôle pivot dans son appréciation du regret (conseilleriez vous la franchise ?) et son intention de rester ;
3. enfin, il est clair que la satisfaction au travail se nourrit de la satisfaction financière et qu'inversement des performances financières modérées seront nuancées par une bonne satisfaction au travail. Le franchiseur se doit donc de veiller à l'équilibre de ces types de satisfaction

Chapitre IV : Le profil psychologique comme déterminant de la satisfaction du franchisé

1. Approche conceptuelle	102
1.1. Les différentes approches	102
1.2. Le choix des « big five »	103
1.2.1. Historique.....	103
1.2.2. Description.....	103
1.2.3. Conception	106
1.2.3.1. Méthode Lexicale	106
1.2.3.2. L'approche par Questionnaire	106
1.2.4. Dépouillement des « Big Five ».....	107
1.2.5. Nos entretiens.....	108
1.2.6. Les recherches antérieures	110
1.3. Les échelles de mesure	111
1.3.1. Choix du modèle des « big five ».....	111
1.3.2. Choix de la méthode lexicale	111
2. Approche empirique.....	113
<i>Ce qu'il faut retenir</i>	117

L'étude de la littérature scientifique ainsi que nos entretiens exploratoires nous ont menés à retenir la variable « profil psychologique du franchisé » pour expliquer la satisfaction. Cette approche est innovante et intéressante.

- L'introduction dans les modèles de franchise, de dimensions psychologiques est innovante car peu d'auteurs se sont penchés sur le thème.
- La variable personnalité comme variable indépendante est intéressante si l'on cherche à en mesurer l'impact organisationnel (Morrison 1996 p28).

-En amont, connaître la personnalité du franchisé, peut permettre de « prédire » son comportement d'achat.

-Ce profil psychologique permet de mieux comprendre le fonctionnement d'un réseau.

-Cela peut permettre au franchiseur d'adapter sa politique de recrutement.

Dans une première partie, nous présentons la variable « profil psychologique » d'un point de vue conceptuel, puis nous examinons les liens entre le profil du franchisé et sa satisfaction.

1. Approche conceptuelle

Les courants théoriques sur la personnalité sont nombreux (Dubois 1994). Nous exposons les principaux puis nous expliquons celui retenu dans le cadre de notre enquête.

1.1. Les différentes approches

Selon Cattell, l'histoire des théories de la personnalité mène à un découpage en trois périodes. La première est littéraire, philosophique, intuitive avec Hippocrate. La seconde correspond à une théorisation poussée (théorie psychanalytique de Freud, de Jung ...); la troisième est quantitative, opérationnelle et met en valeur la notion de traits (Murray, Gordon...). Les auteurs cherchent à dégager des dimensions utiles, concrètes pour repérer les individus. «L'objectif n'est plus de découvrir les raisons inconscientes qui sous-tendent le comportement de l'individu, mais davantage de cerner des différences individuelles suffisamment stables pour mériter la dénomination de traits de personnalité. Ces différences sont saisies à partir d'inventaires de personnalité comportant plusieurs centaines de questions. Les réponses à ces questions permettent de situer l'individu par rapport à des traits de personnalité tels que l'agressivité, le besoin de changement, la dépendance, l'autonomie, l'exhibitionnisme...» (Pinson et Jolibert 1997 p387).

L'utilisation de procédures statistiques comme l'analyse factorielle a permis d'élaborer de nouveaux modèles structurels de personnalité. Le plus connu présente un modèle à cinq dimensions (« les big five ») réputées couvrir les principaux aspects de la personnalité. Il a été mis en évidence dans des contextes culturels et linguistiques variés. En France, il est nommé par l'anagramme OCEAN : ouverture, caractère consciencieux, extraversion, amabilité, neurotisme. Les « big five » semblent aujourd'hui être incontournables pour les chercheurs en gestion ou en psychologie travaillant sur des problématiques de personnalité.

1.2. Le choix des « big five »

Nous présenterons successivement, l'historique, la description, la conception, et le dépouillement des "big five". Les hypothèses concernant cette variable sont énoncées suivant nos entretiens exploratoires auprès de franchisés et suivant les recherches antérieures.

1.2.1. Historique

Il existe une impressionnante littérature sur les « big five ». Elle concerne différents travaux théoriques (Goldberg 1981), utilisant différents instruments (Conley 1985, Costa et McCrae 1988). Des chercheurs comme Stumpf (1993) se sont penchés sur la validité interculturelle des « Big Five ». Ce modèle est utilisé dans de nombreux pays. Il est par exemple traduit en allemand (Borkenau et Ostendorf 1990), en hébreux (Montag et Levin 1994), en espagnol (Salgado, Rumbó, Santamaria, Losada 1995). « L'impressionnante transculturalité du modèle des « cinq grand facteurs » a peut être pour explication ce que Golberg (1990) appelle « l'hypothèse lexicale fondamentale »: au fil des siècles, les êtres humains auraient appris à connaître quelles différences individuelles sont vraiment cruciales dans leurs interactions avec autrui. Ces traits individuels seraient relativement universels et seraient désignés par des termes qui, quelle que soit la langue utilisée, pourraient être regroupés en un nombre très limité de grandes dimensions factorielles. » (Pinson et Jolibert 1997, p389).

1.2.2. Description

Les cinq super facteurs sont généralement décrits ainsi:

Tableau IV-1 : La description des « big five »

Facteur O : Ouverture	C'est-à-dire l'ouverture aux expériences nouvelles, la curiosité intellectuelle, la sensibilité artistique, le raffinement, l'imagination.
Facteur C : Caractère consciencieux	Se manifeste par le fait d'être scrupuleux, persévérant, ordonné, digne de confiance.
Facteur E : Extraversion	La tendance à être sociable, à aimer discuter, à être impulsif, expansif.
Facteur A : Amabilité	L'individu a bon caractère, est doux, indulgent, n'est pas jaloux.
Facteur N : Neurotisme	Neurotisme ou stabilité émotionnelle: caractérisé par un comportement tranquille, équilibré, optimiste.

Source : Pinson et Jolibert (1997 p.389)

McCrae, John (1992) montrent la cohérence entre différents inventaires de personnalité et ces grands facteurs. On retrouve les cinq dimensions fondamentales dans l'inventaire psychologique d'Hogan (1986), dans l'inventaire psychologique californien (Gough 1987), dans le questionnaire de personnalité multidimensionnelle (Tellegen et Waller) ou dans la liste d'adjectifs (Gough et Heilbrun 1983).

Tableau n° IV-2: Intégration des « big five » dans plusieurs inventaires de personnalité

Instruments	Les cinq superfacteurs				
	Ouverture	Caractère consciencieux	Extraversion	Amabilité	Neurotisme
Inventaire psychologique d'Hogan	Intellectualité	Prudence	Sociabilité	Caractère agréable	Adaptation (-) ¹
Inventaire psychologique californien	Accomplissement via l'indépendance	Approbation des normes	Sociabilité	Féminité	Bien-être (-)
Questionnaire de personnalité multidimensionnelle	Absorption	Maîtrise	Proximité sociale	Agression (-)	Réaction au stress
Liste des adjectifs	Personnalité créative	Leadership militaire	Confiance en soi	Parent critique (-)	Moi idéal (-)

Source : McCrae et John 1992 p.182.

D'une manière plus précise, on peut reclasser facilement les items de différents inventaires dans les cinq facteurs. Nous prenons à titre d'exemple des items de la liste d'adjectifs (Piedmont, McCrae et Costa 1991) et de l'inventaire psychologique californien (McCrae, Costa, Piedmont 1993).

¹ Le signe (-) correspond à des items inversés.

Tableau n°IV-3: Les traits bipolaires

Ouverture	Original	←=====→	Non original
	Bien informé	←=====→	Mal informé
Caractère conscientieux	Responsable	←=====→	Irresponsable
	Fiable	←=====→	Non fiable
Extraversion	Timide	←=====→	Extraverti
	Gêné	←=====→	Plein d'entrain
Amabilité	Gentil	←=====→	Cruel
Neurotisme	Heureux	←=====→	Malheureux
	Bien équilibré	←=====→	Pas équilibré

Source : Loehlin, McCrae et Costa (1998 p.435)

Tableau n°IV-4 : Inventaire psychologique californien

Ouverture	La désobéissance à un gouvernement n'est jamais justifiée. (-) Je lis au moins dix livres par an.
Caractère conscientieux	J'essaye la plupart du temps de faire un peu mieux que ce que l'on me demande. Je mets la barre haute pour moi-même et je pense que tout le monde devrait en faire autant.
Extraversion	Je suis un bon provocateur. C'est difficile pour moi d'engager la conversation avec quelqu'un que je ne connais pas.
Amabilité	On me dit souvent que je suis une tête brûlée. (-) J'ai plusieurs mauvaises habitudes qui sont profondément ancrées en moi. Ce n'est pas la peine de les combattre. (-)
Neurotisme	Je suis souvent dégoûté par moi-même. Je me sens par moment profondément inutile.

Source : Loehlin, McCrae et Costa (1998 p.436)

Tableau n°IV-5 : Liste des adjectifs

Ouverture	Caractère conscientieux	Extraversion	Amabilité	Neurotisme
Imaginatif	Responsable	Bavard	Plaisant	Inquiet
Original	Efficace	Plein d'entrain	Serviable	Tendu

Source : Loehlin, McCrae et Costa (1998 p.437)

Ainsi, on peut constater que le modèle des « big five » offre un outil intéressant pour mesurer le profil psychologique. Les cinq dimensions sont récurrentes et permettent d'obtenir un consensus auprès des chercheurs travaillant dans le domaine de la personnalité. La grande contribution de ce modèle est d'avoir établi un vocabulaire commun pour la description et l'étude des caractéristiques individuelles.

1.2.3. Conception

Il existe deux types de méthodes pour cerner la personnalité: la démarche lexicale (utilisation de simples adjectifs) et le questionnaire classique (sous formes de phrases).

1.2.3.1. Méthode Lexicale

Le matériel de base utilisé comme «corpus» provient de l'analyse lexicale des termes les plus couramment utilisés dans les langues naturelles pour décrire la personnalité des individus. (Pinson, Jolibert 1997 p.387). Les traits de personnalité se révèlent dans les interactions sociales ordinaires et sont exprimés dans le langage courant (John, Angleitner et Ostendorf 1988). Le psychologue qui désirerait brosser un panorama sur les traits de personnalité a alors seulement besoin de consulter un dictionnaire. Peabody (1987), Peabody, Goldberg (1989) montrent que les personnalités peuvent être évaluées à l'aide de simples adjectifs.

1.2.3.2. L'approche par Questionnaire

L'approche par questionnaire classique repose sur l'utilisation de phrases complètes. On peut donner l'exemple de McCrae et Costa (1989) qui opérationnalisent les « big five ».

Tableau n°IV-6: Les items de McCrae et Costa

Ouverture à l'expérience	Je sais tout ce dont j'ai besoin. C'est une bonne chose d'avoir le sens pratique. Les choses sont bien comme elles sont. Le non respect des conventions est négatif. Etre plus ouvert me serait bénéfique. La fantaisie est une bonne chose.
Caractère consciencieux	Etre sérieux apporte la réussite. Si je ne le fais pas, cela ne sera pas fait. Le sérieux est une bonne chose. Les gens sont bizarres. Je suis maltraité.
Extraversion	Les personnes sont importantes. C'est bien d'être fou. Les gens m'apprécieront. La solitude est une bonne chose. Soyez sympa pour être aimé.
Amabilité	La politesse, c'est bidon. Certaines personnes ne sont pas dignes de mon respect. Je suis responsable des autres personnes. C'est important d'être aimé. C'est important d'être droit. Les gens sont sympathiques. Se disputer est positif.
Neurotisme	Je maîtrise la situation. Le monde est dangereux. S'inquiéter est utile. C'est ma faute. Je peux contrôler mes pensées. Tout se passera bien. Je suis une personne agréable. J'ai besoin d'aide.

Source : Langston (1997 p.151)

1.2.4. Dépouillement des « Big Five »

Comme l'énoncent Pinson et Jolibert (1997 p390): «Le modèle des «cinq grand facteurs» est moins une conceptualisation de la personnalité telle qu'elle peut exister et se développer à l'intérieur de l'individu qu'une représentation statistique décrivant les principales dimensions (monothétiques) qui rendent compte des principales différences de traits de personnalité observés entre individus lors de tests ou d'évaluations spontanées». Le modèle repose en effet sur les analyses factorielles utilisant différentes rotations (varimax, oblique...) (Formy-Duval, Williams, Patterson, Fogle 1995).

Suivant ces analyses factorielles, les « big five » ont été nommés:

- facteur 1 : extraversion,
- facteur 2 : amabilité,
- facteur 3 : caractère consciencieux,
- facteur 4 : stabilité émotionnelle (vs neurotisme)
- facteur 5 : culture. Plus récemment le facteur 5 est réinterprété comme «intellect» (Digman, Takemotochok 1981; Peabody, Goldberg 1989) et comme « ouverture à l'expérience » (McCrae, Costa 1987).

Il faut toutefois noter que certains chercheurs ne sont pas d'accord sur les cinq dimensions. Par exemple Eysenck (1992) parle de trois facettes et Benet, Waller (1995) de sept facteurs. Certains chercheurs émettent quelques réserves à cause de l'imprécision de ces dimensions (Block 1995, McAdams 1992.)

1.2.5. Nos entretiens

Suite à une vingtaine d'entretiens exploratoires auprès de franchisés, nous avons pu repérer dans leurs récits de vie, certaines dimensions de leur personnalité susceptibles d'être liées à leurs degrés de satisfaction. Le tableau ci-dessous récapitule des hypothèses inférées à partir d'entretiens en profondeur auprès des franchisés. Suite à ces enquêtes qualitatives, certaines hypothèses entre les critères de personnalité et la satisfaction émergent.

Tableau n° IV-7: Entretiens exploratoires et construction des hypothèses

Extraits d'entretiens	Hypothèses
<i>Entretien 9</i> <i>« Les personnes aimant le recul l'abstraction sont déçues. »</i> <i>Entretien 12</i> <i>« La franchise: c'est un système maître élève. Aujourd'hui je voudrais être plus qu'une élève. Je me sens prête pour une autre aventure. »</i>	Intellect => (-) satisfaction au travail
<i>Entretien 5</i> <i>« Il faut mieux être le lieutenant d'un grand homme que d'être tout seul et de rester petit. »</i> <i>Entretien 11</i> <i>« Je n'accuse pas le franchiseur. C'est le franchisé qui choisit</i>	Caractère consciencieux => (+) satisfaction au travail

<i>ses produits et qui est responsable. »</i> Entretien 14 <i>« Je dois être une bonne gestionnaire, une bonne animatrice. Je dois avoir un bon contact clientèle...Le système me convient. »</i>	
Entretien 11 <i>« Le dialogue avec la clientèle est intéressant. J'aime le contact. Je suis satisfaite de mon métier. »</i>	Extraversion => (+) de satisfaction des conditions de travail
Entretien 7 <i>« La franchise c'est comme une vie de couple. Le discours me convenait mieux. »</i> Entretien 5 <i>« Je suis prêt à affronter la traversée du désert et attendre des jours meilleurs. »</i> Entretien 13 <i>« Ma philosophie est en totale adéquation avec le franchiseur. »</i> Entretien 18 <i>« J'ai choisi cette franchise car elle est de taille humaine. La connaissance et l'estime sont réciproque. »</i>	Amabilité => (+) de satisfaction des conditions de travail
Entretien 4 <i>« J'ai décidé de stopper. Je suis un peu rebelle. »</i> Entretien 11 <i>« Rester sur son canapé toute la journée, ce n'est pas passionnant. Acheter une franchise, c'était une opportunité... Mon métier est passionnant. »</i>	Neurotisme => (-) Satisfaction au travail

En synthèse, d'après nos entretiens exploratoires, on peut énoncer cinq hypothèses :

Hypothèses V-1 L'intellect est lié négativement à la satisfaction.

Hypothèses V-2 Le caractère consciencieux est lié positivement à la satisfaction.

Hypothèses V-3 L'extraversion est liée positivement à la satisfaction.

Hypothèses V-4 L'amabilité est liée positivement à la satisfaction.

Hypothèses V-5 Le neurotisme est lié négativement à la satisfaction.

1.2.6. Les recherches antérieures

Des chercheurs ont examiné le lien entre les « big five » et les relations interpersonnelles (Buss 1992, Bentler et Newcomb 1978, Kelly et Conley 1987). Ces auteurs ont travaillé sur le couple marital. D'après leurs résultats, «un fort degré d'extraversion et de neurotisme avec un faible degré d'ouverture et d'amabilité mène à l'hostilité, les conflits, l'instabilité et l'insatisfaction». Ces résultats sont intéressants dans le cadre de notre sujet car les franchisés utilisent souvent la métaphore du mariage pour décrire les relations interorganisationnelles.

Si nous nous intéressons maintenant au contexte de la franchise, nous n'avons trouvé que très peu d'études intégrant le profil psychologique à la satisfaction du franchisé. La seule étude liant les « big five » à la satisfaction du franchisé est celle de Morrison (1997) concernant trois cent sept franchisés. L'auteur étudie comment la personnalité du franchisé influence l'intention de rester, les relations avec le franchiseur, la performance de la franchise et l'engagement organisationnel. Le tableau ci-dessous correspond aux corrélations obtenues.

Tableau n° IV-8 : Corrélations de Pearson dans les recherches antérieures

Variables	Intention de rester	Les relations avec le franchiseur	La performance de la franchise	Engagement organisationnel
Ouverture	-0.14 p<.05			
Caractère consciencieux	0.18 p<.01			
Extraversion	0.18 p<.01		0.23 p<.001	0.20 p<.001
Amabilité	0.16 p<.01	0.24 p<.001		0.15 p<.01
Neurotisme	-0.25 p<.001	-0.14 p<.05	-0.13 p<.05	-0.22 p<.001

Source : Morrison (1997 p.49)

Ces résultats confortent les hypothèses émises lors de notre enquête exploratoire. On constate que plus le franchisé est extraverti, plus il a l'intention de rester, plus il s'estime performant, plus son engagement est élevé. Le franchisé possédant le trait amabilité aura tendance à rester dans le réseau, à développer des relations cordiales avec son franchiseur et avoir un fort degré d'engagement. Le facteur «consciencieux » est corrélé positivement avec l'item « intention de rester ». Le trait « ouverture » est lié négativement avec la variable « intention de rester ». Enfin, le neurotisme est lié à un comportement négatif pour le réseau. Globalement deux

grands profils psychologiques apparaissent : celui qui véhicule un état d'esprit positif et celui qui favorise des valeurs d'opposition au groupe.

1.3. Les échelles de mesure

Nous justifierons le choix du modèle structurel de la personnalité dans notre recherche et plus particulièrement l'adoption de la méthode lexicale. Nous présenterons le questionnaire de notre étude.

1.3.1. Choix du modèle des « big five »

Nous avons retenu les « big five » pour cerner la personnalité des franchisés. Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- Ce modèle est reconnu par la communauté scientifique tout en étant testé dans de nombreux pays.
- De nombreuses études relient « big five » et performance organisationnelle (ex Robertson, Gibbons, MacIver et Nyfield 1999); or notre thème s'inscrit dans un cadre de marketing industriel incluant une problématique manageriale.

1.3.2. Choix de la méthode lexicale

Dans les différents modèles, nous avons sélectionné la méthode lexicale. En effet, le mode téléphonique choisi pour administrer notre questionnaire impose un formulaire court.

Dans Borkenau et Ostendorf (1998) :

- le nombre d'items est faible (30),
- les adjectifs sont familiers, facilement compréhensibles,
- la liste a déjà été testée dans un contexte européen.

Le tableau suivant visualise les différents adjectifs concernés pour chacun des superfacteurs. Chaque dimension est évaluée dans la colonne de gauche, à l'aide de trois adjectifs positifs et trois adjectifs inversés. La colonne de droite correspond à notre questionnaire.

Tableau n° IV-9 : les items suivant les cinq dimensions

Les items de Borkenau et Ostendorf			Notre questionnaire	
			<i>Personnellement et en toute franchise, vous êtes....</i>	
Intellect	Spirituel(e), Plein(e) d'esprit	25	1. <i>Autoritaire</i>	
	Bien informé(e), bien documenté(e), expert(e)	2	2. <i>Bien informé(e), bien documenté(e), expert(e)</i>	
	Prudent(e)	18	3. <i>Calme</i>	
	(-) Vite démuni(e), vite perdu(e), dépassé	29	4. <i>De mauvais caractère</i>	
	(-) peu averti(e), peu avisé(e)	12	5. <i>Dynamique</i>	
	(-) Peu imaginatif(ve)	15	6. <i>Egoïste</i>	
Caractère consciencieux	Travailleur(se)	28	7. <i>Emotionnellement stable</i>	
	Tenace	26	8. <i>Facile à vivre</i>	
	Sérieux(se), responsable	21	9. <i>Imprudent(e), irréfléchi(e)</i>	
	(-) Nonchalant(e)	13	10. <i>Instable</i>	
	(-) Imprudent(e), irréfléchi(e)	9	11. <i>Irritable</i>	
	(-) Instable	10	12. <i>Peu averti(e), peu avisé(e)</i>	
Extraversion	Dynamique	5	13. <i>Nonchalant(e)</i>	
	Sociable	24	14. <i>Obstiné(e)</i>	
	Plein(e) d'entrain	16	15. <i>Peu imaginatif(ve)</i>	
	(-) Timide	27	16. <i>Plein(e) d'entrain</i>	
	(-) Silencieux(e), taciturne	23	17. <i>Prévenant(e), plein(e) d'égards</i>	
	(-) Réservé(e)	19	18. <i>Prudent(e)</i>	
Amabilité	Facile à vivre	8	19. <i>Réservé(e)</i>	
	Serviable	22	20. <i>Résistant(e)</i>	
	Prévenant(e), Plein(e) d'égard	17	21. <i>Sérieux(se), responsable</i>	
	(-) Egoïste	6	22. <i>Serviable</i>	
	(-) Autoritaire	1	23. <i>Silencieux(se), taciturne</i>	
	(-) Obstiné	14	24. <i>Sociable</i>	
Neurotisme	Irritable	11	25. <i>Spirituel(le), plein(e) d'esprit</i>	
	De mauvais caractère	4	26. <i>Tenace</i>	
	Vulnérable	30	27. <i>Timide</i>	
	(-) Emotionnellement stable	7	28. <i>Travailleur(se)</i>	
	(-) Calme	3	29. <i>Vite démuni(e), vite perdu(e), dépassé(e)</i>	
	(-) Résistant(e)	20	30. <i>Vulnérable</i>	

Source : Borkenau et Ostendorf (1998 p.207)

Dans notre questionnaire, nous avons effectué un classement alphabétique des items pour éviter les effets de halo. Nous avons demandé à la personne de noter en étant spontanée, chaque item.

Dans une première approche, le mode de traitement de l'échelle s'appuie sur les résultats de Borkenau et Ostendorf (1998) ; nous sommons les items se rapportant à chaque dimension des « big five ».

2. Approche empirique

A partir du fichier de quatre cents franchisés représentatifs, nous vérifions les différentes hypothèses de recherche entre la personnalité du franchisé et la satisfaction du franchisé.

Le tableau ci-dessous rappelle les cinq hypothèses de notre modèle.

Tableau n°IV-10: Les hypothèses de recherche

H1 : Le trait de personnalité « intellect » est corrélé négativement à la satisfaction.
H2 : Le trait de personnalité « consciencieux » est lié positivement à la satisfaction.
H3 : Le trait de personnalité « extraversion » est corrélé positivement à la satisfaction.
H4 : Le trait de personnalité « amabilité » est corrélé positivement à la satisfaction.
H5 : Le trait de personnalité « neurotisme » est lié négativement à la satisfaction (ou) la stabilité émotionnelle est corrélée positivement à la satisfaction.

La satisfaction est subdivisée en satisfaction au travail (Minnesota Satisfaction Questionnaire) et satisfaction financière.

Tableau n°IV-11: Les corrélations entre les items et les « big five »

	Intellect	Conscience	Extraversion	Amabilité	Neurotisme
satisfaction au travail	0.199 p<.01	0.232 p<.01	0.261 p<.05	Non significatif	-0.126 p<0,05
satisfaction financière	Non significatif	0.148 p<.01	0.114 p<.05	Non significatif	-0.124 p<0,05

- Les corrélations sont toutes positives sauf pour la dimension « neurotisme». Ce profil psychologique apparaît en marge des autres. C'est le seul qui est opposé à la satisfaction.
- Les corrélations du MSQ sont plus fortes que celles de la satisfaction financière. Les caractéristiques individuelles des franchisés semblent donc plus influencer la satisfaction personnelle que la satisfaction économique du candidat.
- Les coefficients sont plus faibles que dans la partie « nature de la relation » (voir le cinquième chapitre). Cela est réconfortant puisque c'est une variable instrumentale pour le franchiseur. Ce dernier peut agir directement sur les relations interorganisationnelles mais

pas sur la personnalité des franchisés. En effet les traits de personnalité sont par nature stables dans le temps.

Plus précisément, les items composant la satisfaction au travail présentent les corrélations suivantes.

Tableau n°IV-12 : Les différentes corrélations

	Intellect	Conscience	Extraversion	Amabilité	Neurotisme
Condition de travail	0.198 p<.01	0.262 p<.01	0.248 p<.01	NS	NS
Statut social	0.162 p<.01	0.174 p<.01	0.222 p<.01	NS	NS
Stabilité de votre emploi	0.110 p<.05	0.149 p<.01	0.161 p<.01	NS	-0.130 p<.01
Pouvoir utiliser vos capacités	0.239 p<.01	0.208 p<0,01	0.234 p<.01	NS	NS
Prendre des décisions	0.188 p<.01	0.166 p<.01	0.219 p<0,01	NS	NS
De votre occupation	0.150 p<.01	0.153 p<.01	0.191 p<.01	NS	-0.128 p<.05
Mettre en œuvre vos propres méthodes de travail	0.112 p<.05	0.168 p<.01	0.121 p<.05	NS	-0.112 p<.05
Sentiment d'accomplisse-ment	0.148 p<.05	0.189 p<.01	0.214 p<.01	NS	-0.112 p<.05
De vos revenus par rapport à l'importance du travail	NS	NS	NS	NS	NS

Nous examinons maintenant les coefficients de corrélations les plus élevés

- Le profil « consciencieux » est celui qui obtient le coefficient le plus fort sur « condition de travail ». Cet item correspond à un facteur extrinsèque comme le climat, l'ambiance au travail.

- Le profil « extraversion » est celui qui le plus corrélé avec l'item « statut social ». Le franchisé qui est orienté vers les autres est satisfait de son environnement (satisfaction extrinsèque).
- Le profil « intellect » est celui qui obtient le plus fort coefficient sur l'item « pouvoir utiliser vos capacités » (satisfaction intrinsèque). Ce type de personne raisonne de manière plus conceptuelle et abstraite.
- L'item « neurotisme » est opposé à « stabilité au travail ». Nous verrons plus loin que ce profil n'a pas l'intention de rester dans le réseau.

Les résultats sont synthétisés ci après.

Tableau IV-13: Les hypothèses et les résultats

Le trait de personnalité « intellect » est corrélé négativement à la satisfaction	Confirmé pour la satisfaction au travail Non significatif pour la satisfaction financière
Le trait de personnalité « consciencieux » est lié positivement à la satisfaction	Confirmé
Le trait de personnalité « extraversion » est corrélé positivement à la satisfaction	Confirmé
Le trait de personnalité « amabilité » est corrélé positivement à la satisfaction	Non significatif
Le trait de personnalité « neurotisme » est lié négativement à la satisfaction (ou) la stabilité émotionnelle est corrélée positivement à la satisfaction	Confirmée

En prolongement de nos résultats, nous pouvons donner quelques préconisations ayant trait au recrutement, à la gestion des franchisés et imaginer certaines répercussions au niveau du réseau.

Tableau n°IV-14 : Préconisations

« Big five » Dimensions	Degré de satisfaction	Politique de sélection	Politique d'animation	Répercussions réseau
		Futur candidats	Déjà franchisé	Groupe
Intellect	Satisfait	Favorable	Pas de problème soulevé	Répercussions positives : stimulation, synergies
Conscientieux	Satisfait	Favorable	Pas de problème soulevé	Répercussions positives : stimulation, synergies
Extraversion	Satisfait	Favorable	Pas de problème soulevé	Répercussions positives : stimulation, synergies
Amabilité	Pas de tendance significative	Prudence Réserve	Pas de tendance significative Pas de préconisation particulière	Pas de tendance significative
Neurotisme	Esprit négatif Mécontent	A éviter	Problème d'animation Conflits sous- jacents	Répercussions négatives : propagation de l'insatisfaction

Si nous croisons les critères de personnalité et les items « conseillerez-vous la franchise à un ami ? » et « avez-vous l'intention de rester ? », il apparaît très clairement deux types d'intention. L'intention positive est associée aux profils « intellect », « conscience », « extraversion » ; l'intention négative est représentée par le profil « neurotisme ». Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Morrison (1997).

Tableau n°IV-15 :

	Intellect	Conscience	Extraversion	Amabilité	Neurotisme
Conseillerez-vous à un ami ?	0,130 p<.05	0,152 p<.05	0,163 p<.05	0,057 NS	-0,106 p<.01
Avez-vous l'intention de rester ?	0,106 p<.05	0,173 p<.01	0,182 p<.01	0,009 NS	-0,080 NS

Ce qu'il faut retenir :

D'un point de vue managérial, les résultats de cette partie sont intéressants pour les franchiseurs. En effet, ils soulignent que le portrait psychologique du franchisé est un facteur important de sa satisfaction. Les politiques de recrutement des franchisés et d'animation du réseau devront tenir compte des spécificités de ces différents profils.

1)-Le franchisé neurasthénique a tendance à être insatisfait. En d'autres termes, une personne négative, pessimiste, voit « tout en noir ».

2)-Le franchisé qui est sociable, qui aime le travail bien fait a tendance à être satisfait tout comme celui possédant le trait « extraversion ».

3)-Le trait de personnalité « amabilité » n'est pas significativement corrélé à la satisfaction.

4)-Enfin contrairement à notre hypothèse, les franchisés dotés d'imagination, bien informés et bien documentés sont en fait satisfaits. La relation prédictive fondée sur la théorie entre le trait intellect et insatisfaction n'est pas vérifiée.

Si certains franchiseurs déclarent ouvertement que les bons candidats à la franchise sont principalement les personnes ayant un pas de porte « emplacement numéro1 », les résultats de notre étude montrent l'importance de la variable personnalité. La prise en compte de la personnalité des franchisés fait partie intégrante du management, de l'animation et de la préservation du réseau.

Chapitre V : La nature de la relation comme déterminant de la satisfaction du franchisé

1. Les difficultés de la mesure du concept	120
1.1 Le choix des variables pour décrire la relation	121
1.2 Le choix du moment de la relation.....	122
2. La nature de la relation avec le franchiseur : variables descriptives et hypothèses	124
2.1. L'assistance initiale et continue du franchiseur	124
2.1.1 Définition juridique	124
2.1.2 Le choix de cette variable	124
2.1.2.1 Nos entretiens.....	124
2.1.2.2 Les recherches antérieures	125
2.1.3 Les échelles de mesure utilisées.....	126
2.1.3.1 Dans la littérature	126
2.1.3.2 Dans notre recherche	128
2.2 La confiance dans le franchiseur.....	129
2.2.1 Définition et cadre conceptuel	129
2.2.2 Le choix de cette variable	130
2.2.2.1 Nos entretiens.....	130
2.2.2.2 Les recherches antérieures	131
2.2.3 Les échelles utilisées	131
2.2.3.1 Dans la littérature	131
2.2.3.2 Dans notre recherche	133
2.3. Communication avec le franchiseur : la participation du franchisé.....	134
2.3.1 Définition et cadre conceptuel	134
2.3.2 Le choix de cette variable	135
2.3.2.1 Nos entretiens.....	135
2.3.2.2 Les recherches antérieures	136
2.3.3 Les échelles de mesure	137
2.3.3.1 Dans la littérature	137
2.3.3.2 Dans notre recherche	138
2.4 L'équité du franchiseur.....	138

2.4.1 Définition et cadre conceptuel	138
2.4.2 Le choix de cette variable	139
2.4.2.1 Nos entretiens	139
2.4.2.2 Les recherches antérieures	140
2.4.3 Les échelles de mesure	141
2.4.3.1 Dans la littérature	141
2.4.3.2 Dans notre recherche	142
3. Le résultat du test des hypothèses sur le lien entre la nature de la relation et la satisfaction des franchisés	143
3.1 La relation entre le franchisé et son franchiseur a un impact plus important sur la satisfaction au travail que sur la satisfaction financière du franchisé	144
3.2 Equité, communication, confiance : les trois variables de la relation ayant l'impact le plus fort sur la satisfaction	145
4. Modèle de régression sur la satisfaction des franchisés : le poids du profil psychologique du franchisé et de la nature de la relation avec le franchiseur	148
4.1. Le traitement des variables explicatives : l'ACP	149
4.1.1 Le profil psychologique du franchisé : résultats de l'ACP	149
4.1.2 La nature de la relation : résultats de l'ACP	151
4.2. Les modèles de régression	153
4.2.1 1 ^{ère} régression : la satisfaction au travail	153
4.2.2 2 ^{ème} régression : la satisfaction financière	154
<i>Ce qu'il faut retenir</i>	155

De par l'essence même du contrat de franchise, la nature de la relation existant entre le franchiseur et son franchisé a une incidence sur la satisfaction de ce dernier. Dans les entretiens exploratoires menés au début de notre recherche auprès de franchisés, le soutien du franchiseur, sa disponibilité, son ouverture aux remarques des membres du réseau étaient, entre autres, systématiquement cités lorsque les personnes étaient interrogées sur les éléments contribuant à leur satisfaction. D'un point de vue conceptuel, la problématique de l'impact de la relation entre deux entités indépendantes juridiquement sur leur satisfaction respective a été formalisée par Stern et Reve (1980) dans leur cadre d'analyse d'économie politique. Selon ces chercheurs, restreindre l'analyse d'un canal de distribution (tel qu'un réseau de franchise, par exemple) à des variables économiques ne permet pas de comprendre finement son

fonctionnement ; il convient d'intégrer des variables socio-politiques, telles que le niveau de conflits, le degré de coopération, ou encore la localisation du pouvoir. C'est à ce type de variables que nous nous référons lorsque nous parlons de « nature de la relation » entre franchiseur et franchisé ¹.

1. Les difficultés de la mesure du concept

Deux difficultés sont alors apparues pour décrire la nature de la relation entre un franchiseur et son franchisé :

- Tout d'abord, s'est posé le choix des variables à retenir pour mesurer la relation. Le problème n'est pas tant de viser l'exhaustivité (du reste impossible à atteindre en raison des multiples aspects d'une relation) mais plutôt la pertinence : en clair, il a fallu sélectionner les variables qui, parmi tant d'autres, permettent d'aborder la relation franchiseur/franchisé de la façon la plus « satisfaisante » eu égard à la problématique de la recherche,
- Ensuite, nous nous sommes également interrogés sur le choix de l'instant pendant lequel est décrit la relation : en effet, toute relation évolue dans le temps, et le temps est un paramètre essentiel pour comprendre le fonctionnement de cette relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Dans le contexte de la recherche, on peut comprendre que le contenu des relations entre le franchisé et son franchiseur se modifie au fur et à mesure que le franchisé développe son point de vente, réussit son affaire ou, à l'inverse, bute sur de nombreux obstacles. Ainsi, la satisfaction d'un franchisé à un instant t dépend non seulement de l'état présent de sa relation avec le franchiseur, mais aussi de l'historique de cette relation, et de tous les épisodes qui l'ont jalonnée.

¹ Le modèle d'interaction proposé par le groupe IMP (International Marketing and Purchasing) pour les relations entre fournisseurs et clients en marketing industriel (où le client direct est une entreprise et non un particulier) traduit également l'importance de la nature de la relation pour comprendre le processus d'achat/vente (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986)

1.1 Le choix des variables pour décrire la relation

Concernant le premier point, le choix des variables s'est effectué de deux façons : d'une part à l'aide des recherches existantes sur la satisfaction du franchisé (Hing, 1995, 1997 ; Morrison, 1996, 1997), et d'autre part en conceptualisant les propos recueillis auprès des franchisés lors des entretiens exploratoires. Il est vite apparu que la théorie de l'échange relationnel (MacNeil, 1981, Fontenot et al., 1997 ; Heide et John, 1990, 1992 ; Paswan et al., 1998) procure un cadre d'analyse pertinent pour notre recherche, en raison de concepts centraux tels que la confiance (Donney et Cannon, 1997), l'implication (Kim et Frazier, 1997), et les normes relationnelles (Noordewier et al., 1990). Ces normes incluent la solidarité (sentiment d'unité découlant de responsabilités et d'intérêts communs), la mutualité (attente de retombées positives de la relation pour les parties), et l'intégrité des rôles (perception de la complexité des rôles, s'étendant au-delà des transactions). D'autres normes considérées également comme importantes sont l'harmonisation des conflits (résolution des conflits par appréciation de la situation et par compromis), ou encore l'échange d'information (Kaufmann et Stern, 1988).

Un autre cadre d'analyse offre une perspective intéressante à notre modèle de recherche : il s'agit du concept d'équité ou de justice (Bettencourt et Brown, 1997 ; Greenberg, 1990 ; Kumar et al., 1995a). Selon Bettencourt et Brown (1987, p.43), l'équité est une caractéristique fondamentale de relations d'échange efficaces entre un salarié et son employeur, parce que le salarié est assuré de recevoir la récompense qu'il mérite pour tous les efforts qu'il fournit à son entreprise. A l'inverse, si le salarié s'estime lésé, il se désintéresse de son travail et réduit son apport au minimum. Cette définition peut être élargie à la relation entre deux parties juridiquement indépendantes, telles qu'un franchiseur et son franchisé. Sur la base de divers éléments, tels que le contrat de franchise, les redevances exigées par le franchiseur, le franchisé va juger son franchiseur comme plus ou moins juste et équitable. Ce sentiment aura à son tour, selon nous, un impact sur la satisfaction du franchisé.

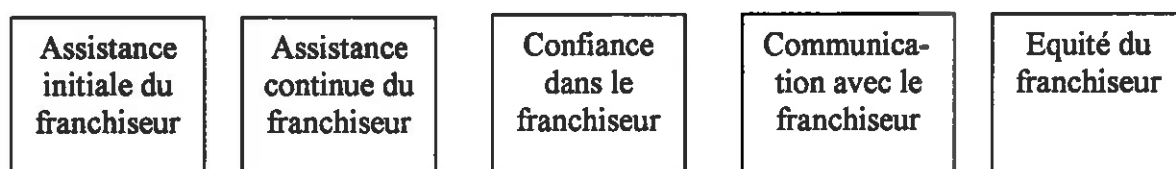
1.2 Le choix du moment de la relation

Le franchisé est interrogé sur sa relation présente avec le franchiseur : concrètement, nous demandons au franchisé d'émettre un jugement sur l'état de sa relation au moment où nous l'interrogeons.

Nous considérons aussi que l'ouverture d'une franchise constitue un moment important de la vie du franchisé dont il se souvient très longtemps : ce postulat est étayé par nos entretiens. Ainsi, le franchisé est également interrogé sur un moment clef dans un contrat de franchise : la période précédant l'ouverture du point de vente et les premiers mois d'exploitation de ce point de vente. En effet, une des raisons majeures avancées par les franchisés pour avoir choisi la franchise est l'assistance apportée par le franchiseur au tout début du contrat : formation initiale, aide au choix du point de vente, publicité etc... Cette étape est également l'occasion pour le franchisé de juger son franchiseur sur le respect de ses engagements, et conditionne de façon importante le jugement global du franchisé à l'égard de l'enseigne, tant en termes de satisfaction que de recommandations futures. Nous désignons sous le terme d'assistance initiale l'ensemble du support apporté par le franchiseur à son franchisé avant l'ouverture du point de vente et pendant les premiers mois suivant l'ouverture de ce point de vente.

Au total, cinq variables décrivent la relation entre le franchiseur et le franchisé, comme l'indique le schéma ci-dessous :

Schéma n° V-1 : Les variables descriptives de la relation entre le franchisé et le franchiseur



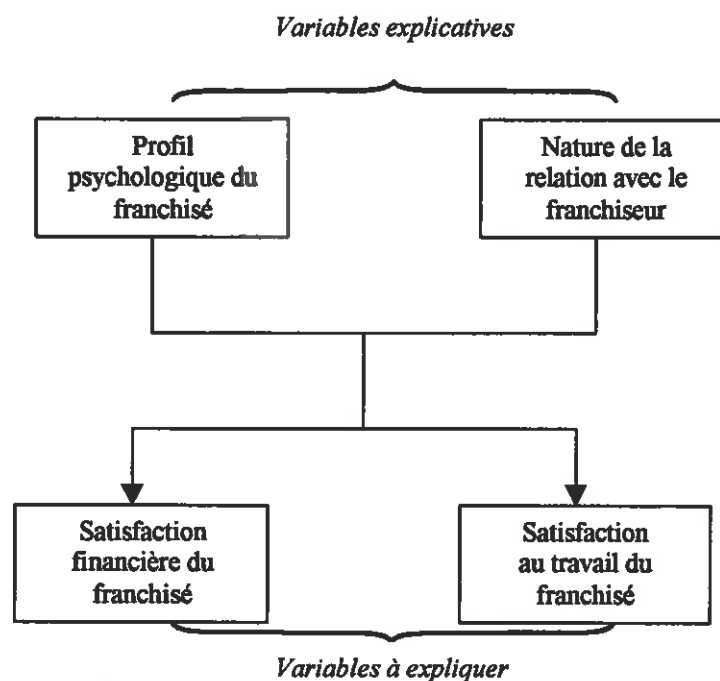
Dans une première partie, nous présentons chacune de ces variables, en incluant, le cas échéant, une synthèse des principaux travaux ayant analysé le lien entre cette variable et la satisfaction du franchisé (et plus globalement, son attitude générale vis-à-vis du franchiseur). Nous émettons des hypothèses sur la relation entre chaque variable et la satisfaction du franchisé. Nous expliquons également le choix de nos échelles de mesure, fondé sur des

recherches antérieures ainsi que sur nos entretiens exploratoires, afin de trouver le meilleur compromis entre le terrain et la qualité des échelles.

Puis, dans une deuxième partie, nous présentons le résultat du test des hypothèses sur notre échantillon de 401 franchisés.

Jusqu'à présent, nous avons analysé séparément la relation entre la satisfaction des franchisés (financière et au travail) et, d'une part, le profil psychologique des franchisés (chapitre IV), et, d'autre part, la nature de la relation avec le franchiseur (parties 1 et 2 du présent chapitre). Il nous a semblé opportun d'expliquer la satisfaction des franchisés à l'aide de ces deux dimensions *simultanément*, afin de voir si l'une d'entre elles possède un poids plus important pour comprendre la satisfaction, ou si, à l'inverse, l'une comme l'autre y contribue de façon égale. Dans cet objectif, nous avons effectué deux régressions linéaires. La première a pour variable à expliquer la satisfaction au travail du franchisé, la seconde la satisfaction financière. Les variables explicatives sont dans les deux cas le profil psychologique du franchisé, et la nature de la relation avec le franchiseur. Les résultats de ces deux régressions font l'objet d'une troisième partie, qui clôt ce chapitre.

Schéma n° V- 2 : Les modèles de régression



2. La nature de la relation avec le franchiseur : variables descriptives et hypothèses

2.1. L'assistance initiale et continue du franchiseur

2.1.1 Définition juridique

Si l'on se réfère au contrat de franchise, le franchiseur a un certain nombre d'obligations vis-à-vis de son franchisé, parmi lesquelles figurent :

- la transmission d'un savoir-faire et la formation initiale : on parle d'assistance initiale. Concrètement, le franchiseur fournit au franchisé un ensemble de documents expliquant la spécificité du concept, un guide de gestion et d'organisation, un plan d'aménagement type des locaux...De même, le franchiseur propose des stages de formation au franchisé dans un des points de vente du réseau, ou au siège social. Cette assistance initiale est capitale pour le franchisé, puisqu'elle lui ouvre la possibilité de se lancer dans les affaires sans expérience et connaissances particulières préalables (Le Tourneau, 1994, p. 62),
- l'assistance technique et commerciale pendant la durée du contrat : il s'agit de l'assistance continue. Le franchiseur accompagne le développement de son franchisé en lui donnant des conseils et en lui apportant son aide sur toutes sortes d'aspects : commerciaux, techniques, publicitaires, financiers, psychologiques...Cette assistance s'effectue par le biais de visites sur le lieu de vente, de formation continue, de séminaires (Le Tourneau, p. 65).

2.1.2 Le choix de cette variable

2.1.2.1 Nos entretiens

Ces quelques extraits témoignent de l'importance accordée par les franchisés à l'assistance de leur franchiseur ; de même, on y constate comment l'absence de cette assistance (du point de vue du franchisé) mène à des sentiments négatifs (« déchantement », « désillusion ») :

Entretien 18

« La satisfaction dans l'exploitation de cette franchise a été complète de 94 à 96 et les contacts avec les animatrices du réseau très présentes et très impliquées étaient d'excellente qualité. Puis cette équipe commerciale a quitté l'entreprise XX. Simultanément, le franchiseur a arrêté la publicité nationale et a cessé de suivre ses magasins franchisés. Les animatrices ont disparu. La politique commerciale s'en est ressentie, les stocks mis en magasin ont été réduits et les livraisons tardives. Cela a provoqué une chute du chiffre d'affaires de la franchisee et une déception croissante. Le dynamisme commercial de l'équipe commerciale diminuant, la confiance dans la capacité du franchiseur s'est érodée ».

Entretien 15

« Mme X voulait être guidée, aidée par le franchiseur et considérait que ce soutien était préférable à une activité indépendante. Pour elle, le réseau de franchise lui apporte un support, un nom, une publicité ».

Entretien 7

« Un des avantages indéniables de la franchise, lorsqu'elle est réalisée par des grands franchiseurs, des vrais, c'est que le franchisé est très appuyé dans ses démarches. Tout d'abord les études préalables à l'implantation sont réalisées par le franchiseur. Ensuite tout au long de la conduite de la franchise les soutiens sont multiples : envoi de spécialistes pour le réaménagement du magasin (2 à 6 personnes), aide pour les inventaires, visite régulière du conseiller franchise, soutiens spécifiques techniques (ex : services juridiques, paie). »

Entretien 1

« M.Y pense que beaucoup de réseaux français sont là avant tout pour développer rapidement un réseau, avec pour unique objectif la revente pour encaisser une plus-value : l'esprit de la franchise (assistance, échanges mutuels entre franchiseur et franchisés) n'existe pas dans cette approche. Beaucoup de franchisés ignorent cela, d'où désillusions après coup. »

Entretien 2

« M.Z a déchanté rapidement : il a très vite compris qu'il ne pouvait bénéficier d'aucune aide de la part du franchiseur, et qu'il lui fallait se débrouiller tout seul ».

L'assistance du franchiseur apparaît comme un élément important pour la satisfaction du franchisé.

2.1.2.2 Les recherches antérieures

Certaines recherches mettent en évidence l'impact de cette assistance sur la satisfaction du franchisé. Dans une étude portant sur 127 franchisés australiens dans le secteur de la restauration, Hing (1995, 1997) démontre que plus la qualité de l'assistance initiale et de l'assistance continue est jugée bonne par le franchisé, plus ce dernier est satisfait, et plus il a l'intention de recommander l'enseigne à de futurs candidats.

Pour Morrison (1996), le franchisé a un certain nombre d'attentes en matière d'assistance de la part de son franchiseur. Son hypothèse est que plus ces attentes sont comblées, plus le franchisé en retire de la satisfaction. Cette hypothèse est validée auprès d'un échantillon de 307 franchisés de quatre secteurs (restauration, services aux entreprises, produits pour l'automobile, et distribution non-alimentaire). Morrison (1996) ne distingue pas l'assistance initiale de l'assistance continue : une seule et même échelle mesure l'assistance du franchiseur.

Dans un registre voisin, interrogeant 229 franchisés dans la restauration rapide, Lewis et Lambert (1991) montrent qu'un franchisé satisfait considère son franchiseur comme performant. Même si la performance du franchiseur s'apprécie sur de multiples plans, on peut penser que la qualité de l'assistance qu'il fournit à ses franchisés y contribue de façon importante.

L'ensemble de ces travaux ainsi que les entretiens exploratoires effectués au début de notre recherche nous mènent à l'hypothèse suivante :

H V-1 : plus le franchisé juge l'assistance initiale et continue du franchiseur forte, plus il est satisfait.

On remarquera que l'hypothèse inverse a été également confirmée empiriquement par Morrison (1997) : plus le franchisé est satisfait, et plus il estime que son franchiseur l'aide à résoudre ses problèmes. Du reste, l'utilisation de méthodes statistiques ne permet pas de prouver la causalité : tout au plus pouvons-nous prouver l'existence d'une relation entre l'assistance du franchiseur et la satisfaction du franchisé.

2.1.3 Les échelles de mesure utilisées

2.1.3.1 Dans la littérature

Les tableaux ci-dessous présentent les échelles de mesure utilisées dans les recherches de Hing (1995, 1997) et Morrison (1996).

Tableau n° V-1: les échelles de mesure de l'assistance initiale dans les recherches antérieures

<i>Auteur(s)</i>	<i>Echelles de mesure</i>
Hing (1995, 1997)	6 items évalués sur une échelle à 5 points (de « excellent » à « inexistant ») 1. formation initiale, 2. aide dans la sélection du point de vente, 3. aide pour le design et les plans du restaurant, 4. aide pour l'achat des équipements, 5. aide pour obtenir des fonds, 6. aide d'un tuteur pendant la période de formation initiale
Validation de l'échelle	Pas d'information sur la fiabilité et la validité de l'échelle

Tableau n° V-2 : les échelles de mesure de l'assistance continue dans les recherches antérieures

<i>Auteur(s)</i>	<i>Echelles de mesure</i>
Hing (1995, 1997)	11 items évalués sur une échelle à 5 points (de « excellent » à « inexistant ») 1. manuel des opérations 2. formation continue 3. aide pour les achats 4. aide pour le marketing national 5. aide pour le marketing local 6. aide pour la comptabilité 7. aide pour la formation des employés 8. conseils et visites sur le terrain 9. services du siège 10. évaluation de la performance 11. accès à des commissions de franchisés
Validation de l'échelle	pas d'information sur la fiabilité et la validité de l'échelle
Morrison (1996)	4 items évalués sur une échelle à 5 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. publicité, 2. formation initiale, 3. formation continue, 4. assistance technique.
Validation de l'échelle	Pas d'information sur la fiabilité et la validité de l'échelle

2.1.3.2 Dans notre recherche

Nous nous sommes principalement inspirés de Hing, et nous distinguons clairement l'assistance initiale de l'assistance continue. Nous avons toutefois adapté les échelles de Hing au contexte français, en incluant des items mentionnés par les franchisés : ainsi, pour l'assistance initiale, nous avons jugé utile d'évaluer l'aide du franchiseur sur l'étude de marché avant l'ouverture du point de vente. De même, l'informatique du point de vente est un aspect important de l'assistance continue du franchiseur auprès de ses franchisés.

Tableau n° V-3 : Les échelles de mesure de l'assistance initiale et de l'assistance continue de la recherche

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Assistance initiale	« Rétrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur pour : 1. l'étude de marché avant l'ouverture du point de vente 2. la formation lors de l'ouverture 3. la recherche de votre point de vente 4. l'aménagement de votre point de vente 5. l'achat de l'équipement nécessaire 6. l'obtention de fond auprès des banquiers 7. Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l'ouverture 8. la communication locale de lancement » - pré-test : échelle en 7 points de « très faible » à « très fort », - questionnaire téléphonique : note de 0 à 10
Assistance continue	« Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? : 1. la publicité locale 2. la formation 3. les approvisionnements 4. La connaissance des clients 5. La gestion du fichier client 6. L'animation du réseau 7. L'informatique du point de vente 8. La publicité nationale - pré-test : échelle en 7 points de « très faible » à « très fort », - questionnaire téléphonique : note de 0 à 10

La fiabilité de ces deux échelles est tout à fait satisfaisante, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n° V- 4: Fiabilité des échelles de mesure de l'assistance initiale et de l'assistance continue (enquête téléphonique)

	Assistance initiale	Assistance continue
Alpha Cronbach	0,85	0,83

2.2 La confiance dans le franchiseur

2.2.1 Définition et cadre conceptuel

Le concept de confiance a donné lieu à une vaste littérature que ne pouvons présenter intégralement dans le cadre de ce travail. Doney et Cannon (1997) proposent une synthèse des différents courants issus de la psychologie sociale, de la sociologie, de l'économie et du marketing, et montrent comment chaque discipline conçoit la nature de la confiance ainsi que les procédés par lesquels elle se développe.

Il nous semble fructueux de nous situer dans la perspective proposée par des chercheurs en marketing interorganisationnel (Andaleeb, 1996 ; Anderson et Narus, 1990 ; Ganesan, 1994 ; Kumar et al., 1995a et b), qui, à partir de travaux en psychologie sociale, identifient deux éléments essentiels constitutifs de la confiance de A dans B :

- la confiance dans l'*honnêteté* de B, c'est-à-dire le fait pour A de croire que B tiendra ses promesses et remplira ses obligations,
- la confiance dans la *bienveillance* de B, à savoir le fait pour A de croire que B recherche le bien-être de A, et que B n'entreprendra pas d'actions nuisibles à son égard. Le bien-être est ici entendu au sens de santé financière, de croissance, ou encore de développement.

Ces deux aspects de la confiance sont bien évidemment liés : on imagine mal que A puisse faire confiance dans l'honnêteté de B tout en le trouvant malveillant, et réciproquement (Doney et Cannon, 1997). Toutefois, dans les enquêtes exploratoires, les franchisés satisfaits

mettaient en avant de nombreux éléments renvoyant tout particulièrement à la bienveillance de leur franchiseur, deuxième élément de la confiance. Concrètement, un franchiseur bienveillant sélectionne avec soin ses franchisés, est soucieux de développer le réseau et de faire évoluer le concept d'origine pour mieux répondre aux évolutions du marché ; de même, un franchiseur bienveillant est à l'écoute des difficultés de ses franchisés, ce qui ne le dispense pas pour autant de prendre des décisions parfois douloureuses, afin de maintenir la santé et l'image du réseau. A l'inverse, certains franchisés déçus de leur enseigne présentent leur franchiseur comme uniquement intéressé par la perception de redevances, et non par l'avenir du réseau : leur confiance dans la bienveillance du franchiseur est fortement atténuée.

2.2.2 Le choix de cette variable

2.2.2.1 Nos entretiens

Voici quelques témoignages illustrant comment la confiance dans la bienveillance du franchiseur est liée à la satisfaction des franchisés :

Entretien 1

« Le franchiseur ne cherche pas à recruter tout azimut, ce qui est bien pour l'image du réseau : en effet, de mauvaises recrues peuvent détruire l'image d'un réseau en peu de temps ».

Entretien 7

« En fait, c'est dans les périodes difficiles que l'on voit vraiment quel soutien on a de la part du franchiseur. Dans les périodes difficiles, les discussions et négociations permettent de résoudre les conflits ».

Entretien 18

« Madame X ressentait qu'en cas de problèmes, le franchiseur ne pouvait que soutenir le franchisé. »

Entretien 16

« M.Z apprécie que le franchiseur ait lui-même des succursales, ce qui lui permet de savoir ce qu'est la rentabilité d'une boutique. Le franchiseur X suit en effet la rentabilité de ses propres boutiques et fournit différents avantages au franchisé, par exemple des emballages gratuits et des promotions sur certains articles ».

Entretien 19

« M. XX estime que le réseau a grandi trop vite. L'équipe dirigeante est beaucoup moins disponible qu'avant. Ils ne sont intéressés que par une politique de croissance et oublient la politique de consolidation. Il donne l'exemple d'emplacements médiocres acceptés par le franchiseur, le cas de quelques agences en phase de déclin, qui ne sont pas assez épaulées par le franchiseur ».

2.2.2.2 Les recherches antérieures

Les recherches portant spécifiquement sur la franchise ne mentionnent pas clairement l'impact de la confiance du franchisé dans la bienfaisance du franchiseur sur la satisfaction du franchisé. Toutefois, elles utilisent des variables qui y renvoient : ainsi, dans l'étude déjà citée, Hing (1995, 1997) montre que l'étendue des méthodes de sélection des franchisés utilisée par le franchiseur (tests psychologiques, évaluation sur le terrain) a une incidence positive sur la satisfaction des franchisés : on peut admettre qu'un franchiseur utilisant plusieurs méthodes pour sélectionner ses franchisés est soucieux de ne pas endommager la réputation du réseau par de mauvais recrutements, et qu'il témoigne ainsi de bienfaisance à l'égard des membres actuels du réseau. Si l'on élargit la littérature aux recherches portant sur la relation entre un fournisseur et son client, il apparaît que la confiance existant entre les deux parties est un facteur explicatif de leur satisfaction (Andaleeb, 1996 ; Mohr et Spekman, 1994), et d'une attitude positive de l'un envers l'autre, telle que la volonté de maintenir des relations à long terme (Doney et Cannon, 1997 ; Ganesan, 1994). Swan et al.(1999) offrent une synthèse fort utile des principaux travaux sur le sujet dans leur méta-analyse de la littérature portant sur la confiance entre un vendeur et son client.

Au total, nous posons l'hypothèse suivante :

H V-2 : plus le franchisé fait confiance dans la bienfaisance du franchiseur, plus il est satisfait.

2.2.3 Les échelles utilisées

2.2.3.1 Dans la littérature

Le tableau ci-dessous présente quelques échelles de mesure de la confiance dans la bienfaisance du franchiseur :

Tableau n° V- 5: les échelles de mesure de la confiance dans la bienfaisance dans les recherches antérieures

<i>Auteur(s)</i>	<i>Echelles de mesure</i>
Kumar et al. (1995b)	5 items évalués sur une échelle à 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. Bien que les circonstances évoluent, nous pensons que ce fournisseur sera prêt et disposé à nous apporter son aide et son assistance 2. Quand il prend des décisions importantes, ce fournisseur prend en compte notre santé financière 3. Quand nous partageons nos problèmes avec ce fournisseur, nous savons qu'il y répondra avec compréhension 4. Nous pouvons compter sur ce fournisseur pour qu'il fasse attention à l'impact sur notre entreprise de ses décisions et actions à venir 5. Nous pouvons compter sur l'aide de ce fournisseur pour des choses importantes pour notre entreprise.
Validation de l'échelle	Validité convergente et discriminante (LISREL) Fiabilité : supérieure à 0,7.
Doney et Cannon (1997)	8 items évalués sur une échelle à 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. Ce fournisseur tient ses promesses 2. Il n'est pas toujours honnête avec nous (score inverse) 3. Nous avons confiance dans les informations qu'il nous donne 4. Ce fournisseur se sent concerné par notre réussite 5. Quand il prend d'importantes décisions, il prend en compte sa santé financière et la nôtre 6. Nous pensons que ce fournisseur sait où sont nos intérêts 7. Nous pouvons lui faire confiance 8. Nous devons être prudents avec ce fournisseur (score inverse). Cette échelle comporte les deux dimensions de la confiance citées plus haut (honnêteté et bienfaisance). Pour ces chercheurs, s'il importe de les distinguer conceptuellement, elles peuvent être réunies au plan empirique dans une seule variable, la confiance.
Validation de l'échelle	Validité convergente et discriminante (LISREL) Fiabilité : alpha de 0,94.

Andaleeb (1996)	4 items évalués sur une échelle à 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. On peut compter sur X 2. X ne respecte pas ses engagements (score inverse) 3. On ne peut compter sur l'aide de X (score inverse) 4. X n'est pas fiable (score inverse). Unidimensionnalité Fiabilité > 0,7
Validation de l'échelle	Pas de données sur la validité

2.2.3.2 Dans notre recherche

L'échelle proposée par Kumar et al. nous est apparue comme la plus rigoureuse : les chercheurs mesurent spécifiquement la confiance dans la bienfaisance, là où les autres études ne la distinguent pas au plan empirique d'autres dimensions de la confiance ; en outre, les traitements statistiques effectués sur cette échelle témoignent de sa bonne qualité.

Comme pour la variable d'assistance, nous avons adapté les items au contexte de notre étude :

Tableau n° V- 6: L'échelle de mesure de la confiance dans la bienfaisance du franchiseur de la recherche

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Confiance dans la bienfaisance du franchiseur	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Votre franchiseur connaît vos contraintes et les comprend 2. Votre franchiseur fait évoluer son concept pour assurer le maintien du réseau 3. En cas de difficultés, votre franchiseur est prêt à vous aider 4. Votre franchiseur est attentif à la sélection des franchisés, pour maintenir la bonne image du réseau » - pré-test : échelle en 7 points de « très faible » à « très fort », - questionnaire téléphonique : note de 0 à 10

La fiabilité de l'échelle de mesure est de 0,78 (alpha de Cronbach), ce qui est satisfaisant.

2.3. Communication avec le franchiseur : la participation du franchisé

2.3.1 Définition et cadre conceptuel

La relation entre le franchiseur et son franchisé se caractérise par une forte interdépendance : même si leurs objectifs respectifs peuvent parfois être conflictuels, franchiseur et franchisé ont besoin l'un de l'autre pour se développer. Ils « acceptent » d'autant plus cette dépendance mutuelle qu'ils savent qu'en agissant seul, ils auraient beaucoup plus de difficultés à atteindre leurs objectifs.

Ce fort degré d'interdépendance renvoie à la vaste littérature sur les alliances et les partenariats. De multiples définitions existent, privilégiant tantôt l'analyse stratégique (Bouyad, 1996 ; Garrette et Dussauge, 1995), tantôt l'approche marketing des relations interorganisationnelles (Anderson et Narus, 1990 ; Dwyer et al., 1987 ; Heide et John, 1990). Dans cette dernière approche, Mohr et Spekman (1994, p.135) propose la définition suivante : l'alliance est « une relation stratégique entre des entreprises indépendantes, qui partagent des objectifs communs, font leur possible pour réaliser un bénéfice mutuel, et se reconnaissent un fort degré d'interdépendance ». Il nous semble que la franchise correspond à cette définition, notamment à travers ce phénomène de dépendance mutuelle qui, selon nous, est fondamental pour comprendre son fonctionnement.

Cette référence aux recherches sur les alliances est d'autant plus intéressante que divers travaux ont cherché à comprendre pourquoi certaines d'entre elles donnent lieu à la satisfaction des partenaires et, inversement, pourquoi d'autres se soldent par un échec. On trouve dans le modèle d'Anderson et Narus (1990) portant sur le partenariat entre un fournisseur et son distributeur des variables telles que : la confiance, la façon de résoudre les conflits, la comparaison entre les attentes et la réalisé, et la communication. Ainsi, plus la communication entre alliés est intense, c'est-à-dire plus les alliés partagent des informations pertinentes et au bon moment, plus la satisfaction du fournisseur est forte. Cet échange d'informations se fait de manière formelle ou informelle ; en outre, ce n'est pas tant la quantité d'informations qui prime, mais l'efficacité du processus.

Mohr et Spekman (1994) développent cette notion de communication efficace en distinguant :

- la qualité de la communication, à savoir la précision, l'à-propos, et la crédibilité des informations échangées (Daft et Lengel, 1986),
- le partage des informations, qui désigne le degré auquel des informations sensibles, voire confidentielles, sont échangées entre partenaires ; le partage d'information correspond à une norme relationnelle qui caractérise une relation de partenariat (MacNeil, 1981 ; Noordewier et al., 1990),
- la participation ; cette participation est élevée si les partenaires fixent en commun les objectifs à atteindre, et s'ils planifient ensemble leurs actions. A l'inverse, il y aura faible participation si un des deux alliés impose unilatéralement ses vues, et s'il ne prend pas en compte les remarques de l'autre (Anderson et al., 1987 ; Dwyer et Oh, 1988).

Cette dernière dimension nous semble particulièrement intéressante pour expliquer la satisfaction des franchisés.

2.3.2 Le choix de cette variable

2.3.2.1 Nos entretiens

Dans les entretiens exploratoires, un des points positifs soulignés par certains franchisés réside dans le fait que le franchiseur recherche leurs suggestions, les fait contribuer au développement du réseau, en bref, qu'il encourage la participation de ses franchisés ; à l'inverse, certains franchisés se plaignent d'un manque de transparence dans les informations, et d'une indifférence de leur franchiseur vis-à-vis de leurs remarques : ils ont ainsi le désagréable sentiment de n'être que des exécutants, alors qu'ils estiment profitable pour la survie du réseau de donner leur avis sur les orientations à prendre.

Entretien 1

« La communication est facile avec le directeur du développement de la franchise : son bureau est ouvert, il nous reçoit très facilement ; des structures régionales sont mises en place pour recueillir les opinions et problèmes des franchisés et les transmettre au siège, il y a des réunions périodiques avec le siège ».

« Les franchisés ont le sentiment d'être écoutés, que leurs remarques sont prises en compte. »

Entretien 3

« M.A pense qu'on peut discuter avec X, contester l'ouverture de nouveaux point de vente ou du moins retarder leur décision. Les franchisés participent également à la stratégie marketing au sein d'un GIE, chargé de recueillir les informations et remarques des franchisés sur le terrain pour faire évoluer le marketing des produits. »

Entretien 19

« Les franchisés du réseau B ont un rôle décisionnel dans la politique. Des franchisés sont élus par le réseau pour faire remonter leurs points de vue et participent à de nombreuses commissions (commission informatique, commission pub, commission communication etc....) »

Entretien 4

« La communication entre Y et ses franchisés fait défaut aujourd'hui à la relation : M.X regrette une absence d'informations sur la stratégie de Y, le développement de sites futurs, ses objectifs d'expansion... »

Ces quelques exemples montrent qu'une bonne participation des franchisés augmente leur satisfaction.

2.3.2.2 Les recherches antérieures

Les recherches sur la franchise n'intègrent pas dans leur modèle la variable de participation ; nous ne disposons donc pas d'études antérieures pouvant venir confirmer l'impact de cette variable sur la satisfaction. Nous pouvons toutefois mentionner la recherche de Schul et al., réalisée auprès de 349 franchisés dans le secteur immobilier, où apparaît le concept de considération des franchisés par le franchiseur. Ce concept est proche de la participation, puisqu'il est défini comme « une préoccupation pour la bonne santé des franchisés et la création d'un environnement amical qui permet aux franchisés d'influencer les décisions qui ont un impact sur eux-mêmes ». On voit donc qu'un franchiseur ayant de la considération pour ses franchisés encourage leur participation. Dans l'étude pré-citée, Schul et al. montrent que plus le franchisé estime que son franchiseur a de la considération à son égard, plus il est satisfait.

De même, les recherches sur les relations de partenariat (que nous rapprochons de la relation de franchise) mettent en évidence une relation positive entre participation et communication : dans leur étude portant sur 124 distributeurs de micro-informatique, Mohr et Spekman (1994) montrent que plus la relation de ces distributeurs avec leur fournisseur se caractérise par une participation élevée, plus le distributeur est satisfait.

Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H V-3 : plus la participation du franchisé dans sa communication avec le franchiseur est élevée, plus le franchisé est satisfait.

2.3.3 Les échelles de mesure

2.3.3.1 Dans la littérature

Voici quelques exemples d'échelles de mesure utilisées par les chercheurs :

Tableau n° V- 7 : Les échelles de mesure de la participation dans la communication dans les recherches antérieures

<i>Auteur(s)</i>	<i>Echelles de mesure</i>
Mohr et Spekman (1994)	4 items évalués sur une échelle à 5 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. Notre fournisseur recherche notre avis et nos conseils 2. Nous fixons nos objectifs en commun avec notre fournisseur 3. Nous aidons notre fournisseur à planifier ses activités 4. Notre fournisseur encourage nos suggestions
Validation de l'échelle	Fiabilité : 0,84. Pas d'indication sur la validité.
Lusch et Brown (1996)	4 items évalués sur une échelle à 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. Notre fournisseur nous donnera toutes les informations utiles 2. Notre fournisseur nous donne des informations fréquemment et de manière informelle 3. Notre fournisseur nous donnera des informations confidentielles s'il le juge utile 4. Notre fournisseur nous tient au courant de tout changement qui pourrait avoir un impact sur nous
Validation de l'échelle	Validité convergente et discriminante Fiabilité : 0,87

2.3.3.2 Dans notre recherche

Nous nous sommes inspirés de l'échelle de Mohr et Spekman (1994) : en effet, si de nombreuses recherches mesurent l'échange d'informations, peu se sont intéressées spécifiquement à la participation, à notre connaissance. Nous rappelons que c'est cette dimension de la communication que nous souhaitons mesurer.

Voici notre échelle de mesure, adaptée à la relation entre un franchiseur et son franchisé :

Tableau n° V- 8: L'échelle de mesure de participation dans la communication de la recherche

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Participation du franchisé dans la communication	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés Les franchisés participent à des commissions de propositions Les franchisés sont informés de la stratégie du franchiseur» - pré-test : échelle en 7 points de « très faible » à « très fort », - questionnaire téléphonique : note de 0 à 10

La fiabilité de l'échelle est satisfaisante, l'Alpha étant de 0,85.

2.4 L'équité du franchiseur

2.4.1 Définition et cadre conceptuel

Cette dernière variable nous semble également importante pour comprendre le degré de satisfaction du franchisé. En effet, le contrat de franchise crée une relation où le rapport de force n'est pas équilibré : même si le franchiseur dépend de ses franchisés pour le développement de son réseau, il leur impose ses conditions, et peut ne pas renouveler le contrat à l'issue de la période convenue. Le franchisé est en situation de vulnérabilité, car il encourt le risque de subir l'opportunisme d'un franchiseur peu scrupuleux. Ce sentiment de vulnérabilité peut être diminué si le franchisé estime que le franchiseur est équitable et juste à son égard.

Les chercheurs distinguent deux types d'équité (Bettencourt et Brown, 1997 ; Frazier, 1983 ; Kumar et al., 1995a ; Tremblay et Roussel, 1996) :

- l'équité ou la justice distributive : il s'agit du sentiment de justice qu'éprouve un individu en comparant la somme des efforts qu'il fournit dans son travail au résultat obtenu : s'il estime que le résultat n'est pas à la hauteur de ses efforts, alors l'équité lui paraît faible. Inversement, si cet individu pense qu'il est récompensé comme il l'attend compte tenu de sa contribution, il percevra une équité élevée dans son travail,
- l'équité ou la justice de processus : l'individu évalue ici le processus utilisé pour déterminer la récompense mentionnée plus haut. Ce processus va lui apparaître comme plus ou moins équitable.

Tremblay et Roussel (1996) synthétisent cette distinction en expliquant que la première forme de justice s'intéresse aux fins, alors que la seconde s'intéresse aux moyens.

En France, le concept d'équité est souvent utilisé pour analyser les relations entre employeur et salariés (Igalens et Roussel, 1996 ; Tremblay et Roussel, 1996). Nous proposons quant à nous de l'intégrer dans la perspective de la relation entre franchiseur et franchisé, et de nous concentrer plus particulièrement sur la justice de processus. La performance du franchisé ne dépend pas uniquement de ses propres efforts : l'attitude du franchiseur à son égard est également cruciale. Ainsi, à un moment ou à un autre, le franchisé va émettre un jugement sur l'équité de son franchiseur en matière de respect du contrat, du montant des redevances demandées etc... : s'il estime que son franchiseur est honnête dans ses actes, alors on parlera de justice ou d'équité de processus élevée. Inversement, si le franchisé considère que le franchiseur a failli à ses engagements, ou qu'une certaine part d'arbitraire est présente dans ses décisions, la justice de processus perçue par le franchisé est faible.

2.4.2 Le choix de cette variable

2.4.2.1 Nos entretiens

Ces extraits montrent que les franchisés jugent leur franchiseur sur son comportement, et que ce comportement va être perçu comme plus ou moins équitable :

Entretien 7

« Au vu de tous ces avantages, M. C. estime que la cotisation est justifiée. »

Entretien 2

« Le franchiseur ne remplit pas son engagement de se faire connaître par de la publicité nationale le réseau . »

Entretien 3

« En outre, selon l'avocat de M.X, il y a dans le contrat de franchise des clauses illégales. La loi devrait mieux protéger les franchisés ».

Entretien 11

« De plus, Mme A n'accuse pas le franchiseur, si elle ne fait pas un bon chiffre d'affaires. Car c'est le franchisé qui à chaque saison choisit ses produits sur le prêt à porter, sur la laine et sur la layette. Elle peut choisir ses produits en réunion ou sur catalogue. Si les produits ne se vendent pas c'est qu'elle a fait un mauvais choix par rapport à sa clientèle. X ne reprend pas les stocks. Il faut donc être responsable et professionnel. »

Entretien 1

« Le franchiseur respecte le contrat de franchise : pas de « crasses », comme par exemple l'implantation d'une franchise A à quelques mètres ... »

Entretien 19

« M. XX ressent une insatisfaction pour certains franchisés. Il cite la création d'un syndicat d'environ 40 franchisés (surtout parisien) qui réclament le plafonnement des redevances. »

Il semble que plus le franchisé juge son franchiseur équitable, plus sa satisfaction augmente.

2.4.2.2 Les recherches antérieures

A notre connaissance, une seule recherche portant spécifiquement sur la franchise fait intervenir un concept proche de l'équité de processus (Morrison, 1996). Morrison utilise le terme de « justice perçue quant aux restrictions du franchiseur » : cette variable évalue dans quelle mesure le franchisé considère que son franchiseur est équitable dans l'interprétation du contrat, son renouvellement, et l'application de certaines clauses. Le chercheur met à jour une relation significative entre cette variable et la satisfaction du franchisé.

Kumar et al. (1995a) étudient les relations entre des constructeurs automobiles et leurs revendeurs aux Etats-Unis et en Hollande. Ils montrent que lorsque les revendeurs perçoivent une justice de processus élevée chez leur fournisseur, ils jugent que la qualité de leur relation avec ce dernier est bonne. Une relation de qualité est caractérisée par un faible niveau de

conflits, une confiance élevée, une implication forte, et la volonté de perpétuer la relation. De même, beaucoup de chercheurs en marketing interorganisationnel insistent sur le rôle de l'équité pour développer des relations d'échange efficaces (Anderson et Weitz, 1992 ; Gundlach et Murphy, 1993 ; Kaufmann et Stern, 1988).

Dans le cadre des relations entre les salariés et leur employeur, certaines recherches confirment également le lien entre l'équité sur le lieu du travail, la satisfaction au travail, et la satisfaction à l'égard de la rémunération (Bettencourt et Brown, 1997 ; Dittrich et Carrell, 1979 ; Tremblay et Roussel, 1996). Ainsi, dans une étude portant sur 232 chargés de clientèle du secteur bancaire, Bettencourt et Brown (1997) montrent que lorsque les salariés estiment que les règles déterminant les hausses de salaire et les promotions sont justes, leur satisfaction au travail est forte.

Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

H V-4 : plus le franchisé perçoit chez son franchiseur une équité de processus, plus le franchisé est satisfait.

2.4.3 Les échelles de mesure

2.4.3.1 Dans la littérature

Nous présentons une échelle de mesure utilisée dans le cadre des relations interorganisationnelles, et celle de Morrison (1996) portant sur les relations franchiseur-franchisé :

Tableau n° V- 9 : Les échelles de mesure de l'équité de processus dans les recherches antérieures

<i>Auteur(s)</i>	<i>Echelles de mesure</i>
Kumar et al. (1995b)	12 items évalués sur une échelle à 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. ce fournisseur encourage la communication dans les deux sens 2. il y a un niveau intense de communication avec ce fournisseur 3. ce fournisseur traite tous ses distributeurs de la même façon 4. il applique des procédures cohérentes

	5. il modifie parfois ses politiques suite à des objections des distributeurs 6. il prend en compte les remarques des distributeurs sur ses procédures 7. il explique rarement ses décisions (inverse) 8. il donne des explications valables à chaque changement de procédure 9. il fait l'effort de se tenir au courant de notre marché local 10. il connaît notre marché local 11. il nous traite avec respect 12. il est poli
Validation de l'échelle	Validité convergente et discriminante Fiabilité : 0,88.
Morrison (1996)	3 items évalués sur une échelle à 5 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») 1. Restrictions sur les sources d'approvisionnement et méthodes d'opération, 2. Termes de fin ou de renouvellement contrat, 3. Interprétation de l'accord de franchise.
Validation de l'échelle	Pas d'information sur la fiabilité et la validité de l'échelle.

2.4.3.2 Dans notre recherche

Nous avons créé les items de l'échelle de mesure en nous aidant des entretiens exploratoires. En effet, l'échelle de Kumar et al. présentée ci-dessus nous semblait trop générale dans sa formulation.

Tableau n° V- 10 : L'échelle de mesure de l'équité de la recherche

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Equité de processus du franchiseur	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : Les redevances que vous versez vous semblent justifiées Votre contrat de franchise est équitable Votre franchiseur vous laisse une autonomie suffisante Le franchiseur respecte ses engagements » - pré-test : échelle en 7 points de « très faible » à « très fort », - questionnaire téléphonique : note de 0 à 10

La fiabilité de l'échelle est satisfaisante (alpha de 0,77).

Nous présentons maintenant le résultat du test de nos hypothèses.

3. Le résultat du test des hypothèses sur le lien entre la nature de la relation et la satisfaction des franchisés

Le tableau ci-dessous récapitule les hypothèses proposées concernant l'impact de la nature de la relation entre le franchiseur et le franchisé sur la satisfaction de ce dernier, à la fois financière et au travail.

Tableau n° V- 11 : Les hypothèses de recherche sur le lien entre la nature de la relation franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé

Hypothèses	Résultat du test
H V-1 : plus le franchisé juge l'assistance initiale et continue du franchiseur forte, plus il est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H V-2 : plus le franchisé fait confiance dans la bienfaisance du franchiseur, plus il est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H V-3 : plus la participation du franchisé dans sa communication avec le franchiseur est élevée, plus le franchisé est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H V-4 : plus le franchisé perçoit chez son franchiseur une équité de processus, plus le franchisé est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)

L'ensemble des hypothèses est confirmé. Il est possible d'affiner l'interprétation des résultats en observant la valeur des coefficients de corrélation obtenus :

Tableau n° V- 12 : Les corrélations entre la nature de la relation franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé

	Satisfaction financière	Satisfaction au travail
Assistance initiale	0.284	0.318
Assistance continue	0,395	0.439
Confiance	0.434	0.588
Communication	0.454	0.584
Equité	0.455	0.615

A la lecture du tableau précédent, divers commentaires peuvent être effectués.

3.1 La relation entre le franchisé et son franchiseur a un impact plus important sur la satisfaction au travail que sur la satisfaction financière du franchisé

On constate en effet que pour chaque dimension de la relation, la valeur du coefficient de corrélation est supérieure pour la satisfaction au travail comparativement à celle de la satisfaction financière. D'ailleurs, aucune variable descriptive de la relation ne possède un impact supérieur à 0.5 sur la satisfaction financière. Ceci tend à prouver qu'aux yeux des franchisés, même si la nature de leur relation avec leur franchiseur n'est pas neutre sur leurs résultats financiers, elle n'a cependant pas d'impact rédhibitoire. En revanche, le dynamisme du réseau a un impact plus élevé sur la satisfaction financière des franchisés (coefficient égal à 0,507, $p < 0,01$) : s'ils estiment que les perspectives de croissance sont bonnes, que leur réseau est dynamique (ouverture de nouveaux points de vente chaque année, confiance dans l'avenir du réseau), les franchisés sont satisfaits de leurs résultats financiers². Au final, c'est plus l'environnement économique du réseau que la nature de la relation avec le franchiseur qui influence la satisfaction financière des franchisés.

A l'inverse, cette relation a un rôle important à jouer pour accroître la satisfaction au travail : si le franchisé fait confiance dans son franchiseur, s'il le trouve équitable, et s'il estime qu'il y

². Quatre items ont été utilisés pour mesurer comment le franchisé perçoit le dynamisme de son réseau (« de nouveaux points de vente se créent chaque année », « le réseau est dynamique », « les perspectives de croissance sont fortes », « la confiance dans l'avenir du réseau est forte »). Une note comprise entre 0 et 10 est donnée à chaque item, et les quatre items sont sommés. La fiabilité de l'échelle est satisfaisante (0.85).

a une bonne communication, le franchisé trouvera une grande satisfaction dans son travail (coefficients tous supérieurs à 0.5, respectivement 0.588, 0.615 et 0.504). Le dynamisme du réseau a également une grande influence sur la satisfaction au travail (0.603, $p < 0.01$), ce qui montre là encore le rôle très important joué par l'environnement économique du réseau.

3.2 Équité, communication, confiance : les trois variables de la relation ayant l'impact le plus fort sur la satisfaction

En rangeant par ordre décroissant la valeur des coefficients de corrélation, on constate en effet que trois dimensions de la relation arrivent en tête pour expliquer la satisfaction à la fois financière et au travail du franchiseur. L'équité possède le plus fort impact, suivie de très près par la communication puis par la confiance pour la satisfaction financière. Cet ordre est légèrement différent pour la satisfaction au travail, la confiance occupant le deuxième rang, et la communication le troisième rang.

L'assistance continue et l'assistance initiale ont l'impact le plus faible sur les deux formes de satisfaction. On peut remarquer que l'assistance initiale est la variable ayant la plus faible relation avec la satisfaction : ceci peut s'expliquer par le fait que la grande majorité des franchisés interrogés (88%) exerce depuis plus d'un an, et que l'assistance reçue en tout début d'ouverture n'est plus considérée comme déterminante par ces franchisés.

En somme, il apparaît qu'au-delà de l'assistance et des conseils fournis par le franchiseur, le « climat » de la relation tel que le perçoit le franchisé a un rôle très important pour la satisfaction du franchisé. Ce climat se caractérise par trois dimensions : la confiance du franchisé dans son franchiseur, la communication et l'équité du franchiseur. Ces trois dimensions sont interdépendantes, comme le montre le tableau suivant :

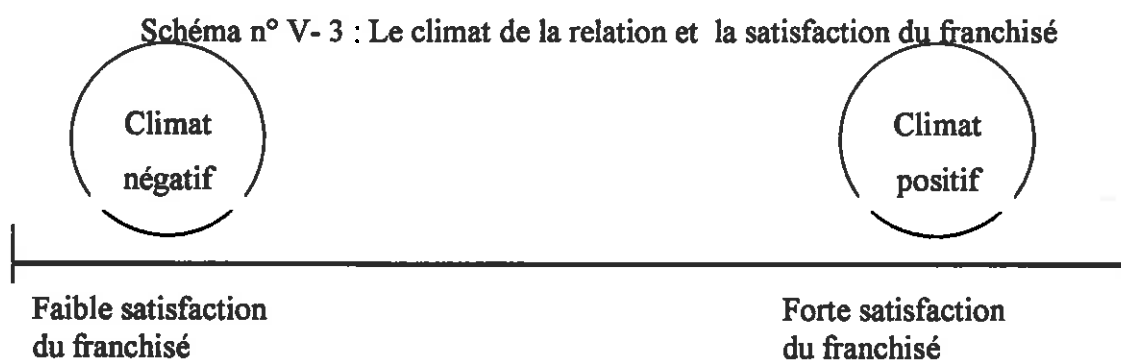
Tableau n° V- 13 : Les coefficients de corrélation entre les trois dimensions de la relation

	Communication	Equité
Equité	0,668 ($p < 0.01$)	
Confiance	0,738 ($p < 0.01$)	0,711 ($p < 0.01$)

Ainsi, en schématisant, on peut distinguer deux types de climats prévalant dans la relation entre le franchisé et son franchiseur :

- Un climat positif : le franchisé considère que son franchiseur est juste, il lui fait confiance et il a le sentiment qu'une bonne communication existe entre lui et son franchiseur,
- Un climat négatif : à l'inverse du climat précédent, le franchisé estime que son franchiseur n'est pas loyal, qu'il ne peut lui faire confiance et que la communication est inexistante.

A l'évidence, sur le terrain, chaque franchisé va percevoir un climat se rapprochant plus ou moins de ces deux climats extrêmes. Ce climat aura une influence sur la satisfaction au travail du franchisé, et, dans une moindre mesure, sur sa satisfaction financière, comme l'illustre le schéma suivant :



Puisque le climat de la relation a un impact sur la satisfaction du franchisé, la question soulevée est la suivante : le franchiseur a-t-il la possibilité de modifier le climat, s'il le souhaite, afin d'accroître la satisfaction de ses franchisés ? A première vue, il semble difficile d'agir sur les dimensions du climat : en effet, la confiance, l'équité sont des concepts intangibles, contrairement à l'assistance initiale et continue qui se manifestent par des actions concrètes (ex : formation, publicité, animation du réseau). En outre, rappelons que c'est le franchisé qui juge le climat de la relation : ainsi, pour un même comportement donné d'un franchiseur, tous les franchisés n'auront pas la même perception du climat ; certains vont ainsi attribuer une confiance plus élevée que d'autres à leur franchiseur...

Toutefois, au-delà de ces remarques, il nous semble que le franchiseur a la possibilité de faire évoluer le climat de la relation vers un climat positif :

- En justifiant le montant des redevances demandées par rapport aux bénéfices qu'en retire le franchisé: dans nos entretiens exploratoires, les franchisés mécontents dénonçaient non pas le fait de verser des redevances, mais le fait de verser des redevances sans contreparties réelles à leurs yeux,
- En privilégiant la qualité des nouveaux franchisés plutôt que la quantité : les franchisés déjà installés dans le réseau craignent que tous les efforts accomplis pour développer l'image et la notoriété du réseau soient anéantis par le manque de professionnalisme des nouvelles recrues ; si le franchiseur est attentif sur ce sujet, la confiance des franchisés du réseau à son égard augmente,
- En facilitant et en organisant la remontée d'informations du terrain vers le siège : les franchisés et leurs employés sont en contact direct avec le client, et ils recueillent des informations précieuses sur leur produit (points forts, points faibles, évolution de la demande des clients...). Ils ont ainsi le sentiment de pouvoir aider au développement et au succès de leur réseau, si tant est que le franchiseur les écoute. Cette remontée d'informations peut également concerner l'organisation du réseau (ex : organisation des achats, publicité, informatique),
- En restant proche du terrain, afin de comprendre les contraintes quotidiennes des franchisés. Un compromis doit être trouvé entre des objectifs de développement du réseau du franchiseur et les contraintes des franchisés. On retrouve ici la problématique relative aux relations entre une maison-mère et ses filiales, concernant la difficulté d'appliquer sur le terrain le plan stratégique élaboré par le siège...
- En négociant avec les franchisés en difficulté : il ne s'agit pas de maintenir des « canards boiteux » dans le réseau, mais de repérer les franchisés qui ont du mal à développer leur affaire, et qui ont besoin de plus de temps pour atteindre leurs objectifs.

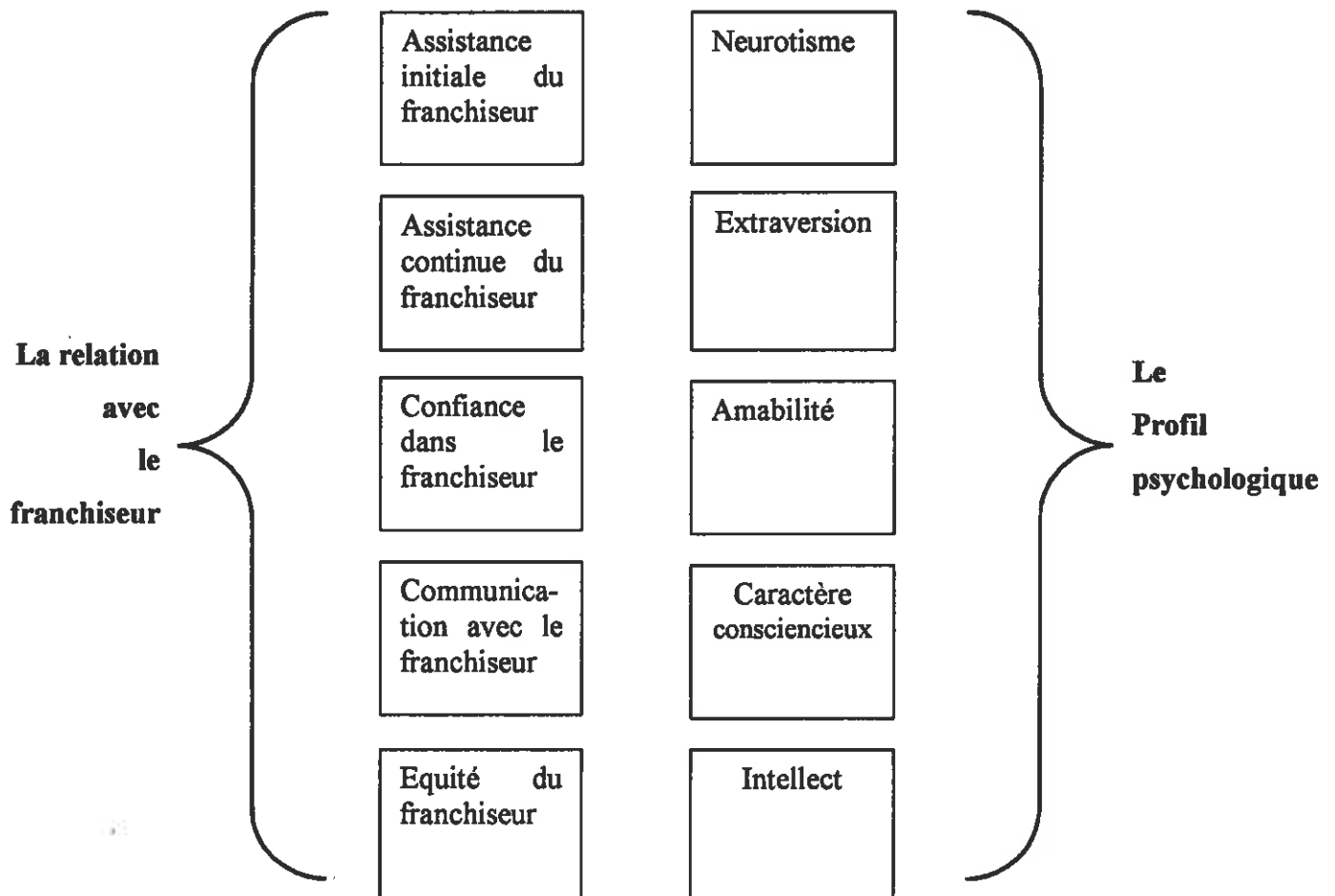
Ces quelques exemples montrent que le franchiseur peut, de façon concrète, accroître la satisfaction de ses franchisés par le biais d'un climat favorable dans ses relations avec eux.

Nous passons maintenant aux modèles de régression, permettant de prendre en compte simultanément le profil psychologique du franchisé et la nature de la relation avec le franchiseur.

4. Modèle de régression sur la satisfaction des franchisés : le poids du profil psychologique du franchisé et de la nature de la relation avec le franchiseur

Une des conditions pour réaliser une régression est que les variables explicatives soient indépendantes (c'est-à-dire que le coefficient de corrélation entre deux variables explicatives soit nul ou très faible) : sinon, il y a un phénomène de colinéarité qui vient biaiser les résultats du modèle. Dans notre cas, le nombre de variables explicatives est de 10 : les cinq dimensions psychologiques et les cinq dimensions descriptives de la nature de la relation.

Schéma n° V- 4 : Les variables explicatives de départ dans le modèle de régression



Or, l'examen des corrélations entre ces 10 variables révèle des coefficients de corrélations significatifs pour une grande majorité ³ : dès lors, un traitement préalable s'avère indispensable.

4.1. Le traitement des variables explicatives : l'ACP

Conformément aux recommandations de Evrard et al. (1997), nous avons eu recours à une ACP sur les variables du profil psychologique et sur celles de la nature de la relation avec le franchiseur. Les variables explicatives sont donc les axes factoriels issus de ces ACP.

4.1.1 Le profil psychologique du franchisé : résultats de l'ACP

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux résultats de cette ACP :

Tableau n° V- 14 : Les résultats de l'ACP sur les variables de profil psychologique

Indice KMO : 0,769		
Test de Bartlett : $p < 0.000$		
Nombre d'axes retenus : 2	Axe 1	Axe 2
% de variance : 69,41%	Valeur propre : 2,543 % de variance : 50,85%	Valeur propre : 0,928 % de variance : 18,56%
Extraversion	,659	,536
Amabilité	,606	-,565
Caractère consciencieux	,814	-,176
Intellect	,797	-,218
Neurasthénie	-0,666	,493

Les résultats de l'ACP sont satisfaisants, comme l'indiquent la valeur de l'indice KMO et le test de Bartlett. En outre, tous les coefficients de corrélation situés sur la diagonale de la

³. Sur les 45 corrélations calculées, seulement 6 d'entre elles sont non significatives.

matrice anti-image sont supérieurs à 0,5, ce qui traduit un indice de pertinence élevé des cinq variables.

Deux facteurs sont issus de l'ACP, et restituent un peu plus de 69% de la variance totale. En observant les coefficients de corrélation de chaque variable sur les deux axes, on constate que la structure factorielle n'est pas claire puisque les deux premières variables ont des contributions supérieures à 0,5 sur les deux facteurs. Dès lors, nous procédons à une rotation orthogonale Varimax afin de simplifier les facteurs (Roussel, 1996). Voici le résultat de cette rotation :

Tableau n° V- 15 : Les résultats de l'ACP sur les variables de profil psychologique après rotation Varimax

Nombre d'axes retenus : 2 % de variance : 69,41%	Axe 1	Axe 2
Extraversion	,849	-1,3777 10 ⁻²
Amabilité	,127	,819
Caractère consciencieux	,749	,366
Intellect (ouverture)	,761	,322
Neurasthénie	-0,218	-,799

On constate que chaque variable est corrélée fortement à un seul axe. Nous pouvons les interpréter comme suit :

- Le premier axe représente des individus qui sont à la fois extravertis, consciencieux, et ouverts à l'expérience; nous désignerons par la suite ce premier trait synthétique sous le terme de « caractère battant »,
- Le deuxième axe renvoie à des individus caractérisés de façon saillante par deux traits de personnalité : l'amabilité et la neurasthénie. Ces deux traits sont opposés sur ce deuxième axe, ce qui semble logique a priori : un individu aimable est plutôt stable émotionnellement, alors qu'un individu de mauvais caractère n'aura pas un comportement

tranquille et optimiste. Nous proposons de désigner ce deuxième facteur sous le terme de « caractère sociable ».

Ces deux nouvelles dimensions psychologiques sont indépendantes (coefficient de corrélation nul).

4.1.2 La nature de la relation : résultats de l'ACP

Voici les principaux résultats de l'ACP :

Tableau n° V- 16 : Les résultats de l'ACP sur les variables de la relation avec le franchiseur

Indice KMO : 0,780		
Test de Bartlett : $p < 0.000$		
Nombre d'axes retenus : 2	Axe 1	Axe 2
% de variance : 81,96%	Valeur propre : 3,103 % de variance : 62,067%	Valeur propre : 0,995 % de variance : 19,097%
Communication	,833	-,328
Assistance début	,547	,780
Assistance continue	,810	,362
Equité	,822	-,327
Confiance	,882	-,202

Là encore, les résultats de l'ACP sont satisfaisants (test de Bartlett, KMO, matrice anti-image). Deux facteurs restituent plus de 80% de la variance. Nous effectuons également une rotation Varimax pour faciliter l'interprétation des axes :

Tableau n° V- 17 : Les résultats de l'ACP sur les variables de la nature de la relation après rotation Varimax

Nombre d'axes retenus : 2 % de variance : 81,96%	Axe 1	Axe 2
Communication	,883	,149
Assistance début	$6,579 \cdot 10^{-2}$	,951
Assistance continue	,507	,728
Equité	,873	,144
Confiance	,860	,282

Ces deux axes peuvent être interprétés comme suit :

- Le premier axe renvoie à ce que nous avons désigné sous le terme de « climat de la relation », abordé sous l'angle de la communication, de l'équité et de la confiance du franchisé dans son franchiseur. Ces trois dimensions possèdent les plus forts coefficients de corrélation, mais on notera toutefois que l'assistance continue possède un coefficient tout juste supérieur à 0,5 ; ceci tend à montrer que le climat de la relation, même s'il se construit sur la confiance, l'équité et la communication, repose également sur l'aide apportée par le franchiseur,
- Le deuxième axe est essentiellement représenté par « l'assistance du franchiseur » vis-à-vis de son franchisé, qu'elle soit initiale ou continue.

Au total, à l'issue de ces deux ACP, quatre dimensions vont être utilisées pour effectuer les régressions, que nous résumons dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° V- 18 : Les quatre dimensions à la base de la régression

<i>1^{ère} dimension</i>	<i>2^{ème} dimension</i>	<i>3^{ème} dimension</i>	<i>4^{ème} dimension</i>
Le caractère battant	Le caractère sociable	Le climat de la relation	L'assistance du franchiseur

Le tableau de corrélations entre ces quatre dimensions montre une absence de corrélations entre elles, hormis entre la première et la quatrième ; toutefois, le coefficient de corrélation est faible (0.189, $p < 0.01$). Nous pouvons donc procéder aux régressions.

4.2. Les modèles de régression

4.2.1 1^{ère} régression : la satisfaction au travail

Tableau n° V- 19 : Les paramètres de la régression sur la satisfaction au travail

• Qualité d'ajustement d'ensemble du modèle aux données d'observation :			
Coefficient de détermination multiple R ²		0,483	
Valeur de F		94,37 (p = 0,000)	
Erreur standard de l'estimation		0,9954	
• Les coefficients de régression			
Variables	Coefficient standardisé	T	Tolérance
Le battant	,193	5,243 (p<0.000)	0,952
Le sociable	-,094	-2,594 (p<0,01)	0,983
Le climat	,608	16,654 (p<0,000)	,971
L'assistance	,216	5,898 (p<0,000)	0,963

Du point de vue statistique, la valeur explicative du modèle est assez bonne, puisque la variation expliquée par rapport à la variation totale est de 48,3%. Par ailleurs, l'examen des données sur les résidus (test de Durbin-Watson, distribution et variation des variances des termes d'erreur) montrent qu'il n'y a pas de problème sur les données.

Si nous observons maintenant la valeur des coefficients, nous constatons que le climat de la relation est la variable qui a le poids le plus important pour expliquer la satisfaction au travail ; les autres variables permettent d'accroître la valeur du R^2 , mais on constate cependant que leur importance est moindre pour expliquer la satisfaction au travail. On peut synthétiser ce résultat en affirmant que la satisfaction au travail des franchisés dépend avant tout du climat de la relation avec le franchiseur, puis, de façon secondaire, de l'assistance que fournit le franchiseur. Le tempérament du franchisé a un faible rôle pour expliquer sa satisfaction : ainsi, il semble que les « battants » ont tendance à éprouver légèrement plus de satisfaction dans leur travail.

4.2.2 2^{ème} régression : la satisfaction financière

Tableau n° V- 20 : Les paramètres de la régression sur la satisfaction financière

• Qualité d'ajustement d'ensemble du modèle aux données d'observation :			
Coefficient de détermination multiple R ²		0,267	
Valeur de F		37,38 (p = 0,000)	
Erreur standard de l'estimation		1,71	
• Les coefficients de régression			
<i>Variables</i>	<i>Coefficient standardisé</i>	<i>T</i>	<i>Tolérance</i>
Le battant	NS		
Le sociable	NS		
Le climat	,456	10,486 (p<0,000)	0,971
L'assistance	,242	5,549 (p<0,000)	0,963

Ce modèle est moins satisfaisant que le précédent à la fois en matière de pourcentage de variance de la variable à expliquer (R^2 de 27% à peine) et de qualité globale de la régression (erreur standard supérieure à 1). Les hypothèses sur les résidus sont là encore vérifiées.

Il est remarquable de constater que ce sont uniquement les dimensions relatives à la nature de la relation avec le franchiseur qui expliquent la satisfaction financière, à savoir le climat de la relation et l'assistance. Le profil psychologique du franchisé n'a aucune incidence sur la satisfaction financière de ce dernier. Toutefois, alors que le climat a une incidence forte sur la satisfaction au travail, il exerce une influence plus modeste sur la satisfaction financière des franchisés. En revanche, l'assistance du franchiseur a un impact quasi identique que celui sur la satisfaction au travail.

Ce qu'il faut retenir

L'hypothèse fondamentale de ce chapitre est que la nature de la relation existant entre un franchisé et son franchiseur influence la satisfaction financière et la satisfaction au travail du franchisé. A l'aide de la littérature et de nos entretiens exploratoires, nous avons retenu quatre dimensions pour décrire la relation entre un franchisé et son franchiseur : ces quatre dimensions ne peuvent prétendre retranscrire tout le contenu de la relation entre un franchisé et son franchiseur, mais elles nous semblent pertinentes pour comprendre la satisfaction des franchisés. Il s'agit de :

- **L'assistance du franchiseur vis-à-vis du franchisé**, à la fois initiale (c'est-à-dire l'aide fournie au franchisé avant l'ouverture du point de vente et dans les premiers moments suivant l'ouverture) et continue (c'est-à-dire l'aide et les conseils donnés au franchisé pendant la durée du contrat). Le franchisé évalue l'assistance initiale et continue comme plus ou moins fortes.
- **La confiance dans la bienfaisance du franchiseur**, résidant dans le sentiment que le franchiseur est soucieux du développement et des résultats de ses franchisés, et n'est pas uniquement là pour percevoir des redevances (ceci se traduit concrètement par la sélection attentive des franchisés, l'évolution du concept d'origine pour mieux répondre aux évolutions du marché, ou encore une écoute des franchisés).
- **La communication entre le franchiseur et son franchisé**, et plus particulièrement le degré de participation du franchisé à la vie du réseau. Une bonne communication se traduit par le fait que le franchiseur recherche les suggestions de ses franchisés, les fait contribuer au développement du réseau, en bref, qu'il encourage la participation de ses franchisés ; à l'inverse, une mauvaise communication existe lorsque les franchisés jugent leur franchiseur indifférent à leurs recommandations.
- **L'équité (ou l'honnêteté) du franchiseur** : le franchisé juge son franchiseur comme plus ou moins équitable sur les aspects suivants : respect du contrat et des engagements pris par le franchiseur, montant des redevances demandées etc. Plus généralement, un franchiseur équitable justifie ses exigences, ce qui les rend plus acceptables, et donne le sentiment de respecter ses franchisés.

Ces trois dernières dimensions (confiance, communication, équité) permettent de qualifier le « climat » de la relation existant entre un franchiseur et son franchisé :

- Le climat positif : le franchisé considère que son franchiseur est juste, il lui fait confiance et il a le sentiment qu'une bonne communication existe entre lui et son franchiseur,
- Le climat négatif : à l'inverse du climat précédent, le franchisé estime que son franchiseur n'est pas loyal, qu'il ne peut lui faire confiance et que la communication est inexistante.

Les principaux enseignements issus des traitements statistiques sont les suivants :

1. La nature de la relation entre un franchiseur et son franchisé a un impact sur la satisfaction financière et au travail des franchisés. Cet impact est toutefois plus élevé sur la satisfaction au travail.

Si le franchisé juge que le soutien du franchiseur (au début et de façon continue) est fort, s'il lui fait confiance, s'il estime qu'il y a une bonne communication, et s'il le trouve équitable, le franchisé est satisfait à la fois dans son travail et financièrement.

2. Trois aspects de la relation sont particulièrement importants pour expliquer la satisfaction du franchisé : l'équité du franchiseur, la confiance que le franchisé lui porte, et la communication existant entre les deux parties.

Ceci ne signifie pas que le franchiseur doive négliger le soutien qu'il apporte à ses franchisés. Mais le climat de la relation, qui se construit à partir des trois aspects ci-dessus, est prépondérant pour accroître la satisfaction des franchisés : un climat positif mène à plus de satisfaction, là où un climat négatif la dégrade.

3. L'influence de la nature de la relation sur la satisfaction des franchisés est beaucoup plus élevée que celle du profil psychologique du franchisé. Le profil psychologique a un impact faible sur la satisfaction.

Si le profil psychologique possède une petite influence sur la satisfaction au travail (le franchisé « battant » est légèrement plus satisfait dans son travail), en revanche, il n'en a aucune sur la satisfaction financière.

4. Les recommandations suivantes peuvent être proposées à un franchiseur soucieux d'accroître la satisfaction de ses franchisés :

➤ **Les efforts doivent porter sur la relation mise en place avec le franchisé : on pense bien sûr au soutien du franchiseur, mais, si cette assistance est importante, d'autres aspects de la relation sont plus importants encore pour accroître la satisfaction. Il s'agit du climat qui va se développer, et qui va être perçu comme plus ou moins bon par le franchisé. Pour orienter le climat de façon positive, et donc contribuer à la satisfaction de ses franchisés, le franchiseur possède les leviers d'action suivants :**

- justifier le montant des redevances demandées par rapport aux bénéfices qu'en retire le franchisé,

- privilégier la qualité des nouveaux franchisés plutôt que la quantité, afin que les franchisés déjà installés dans le réseau soient confiants dans l'avenir de leur réseau,

- faciliter la remontée d'informations du terrain vers le siège,

- rester proche du terrain, afin de comprendre les contraintes quotidiennes des franchisés,

➤ **La sélection des franchisés en fonction de leur profil psychologique n'apparaît pas comme un élément crucial pour la satisfaction des franchisés ; toutefois, nous conseillons au franchiseur de prendre en compte la personnalité de ses franchisés, pour au moins une raison : avoir affaire à des franchisés aimables, stables émotionnellement ne peut avoir qu'un impact positif sur la relation entre le franchiseur et son franchisé ; à son tour, une bonne relation entraîne la satisfaction du franchisé.**

Enfin, nous souhaitons terminer ce chapitre en rappelant que le dynamisme du réseau et l'environnement économique ont un rôle fondamental pour expliquer la satisfaction des franchisés. Un franchiseur qui détient un concept vendeur, dont le réseau se développe bien, et qui bénéficie d'une bonne conjoncture économique aura des franchisés satisfaits à la fois financièrement et dans leur travail. Il pourra alors se montrer un peu moins préoccupé par la gestion de ses relations avec ses franchisés.

Conclusion

Notre étude vise à la compréhension de la décision d'achat d'une franchise et de la satisfaction du franchisé. Elle repose sur plusieurs études empiriques ; quatre enquêtes ont été réalisées :

- La première, de nature exploratoire et sous une forme d'entretiens non directifs , auprès d'une vingtaine de franchisés.
- La deuxième, par interview en face à face sur le Salon de la Franchise, auprès de 315 candidats à la franchise.
- La troisième, par voie postale, auprès de 88 franchiseurs afin de connaître leur perception des choix des franchisés.
- La quatrième, par interview téléphonique, auprès d'un échantillon national représentatif de 401 franchisés.

Il convient de souligner que ces enquêtes sur les raisons de choix de la franchise constituent par leur ampleur, dans le contexte français, une nouveauté¹. Il est possible de dégager des résultats significatifs dont les implications managériales sont importantes. Ces résultats sont largement cohérents avec les études anglo-saxonnes comparables menées sur le sujet.

LES RESULTATS EMPIRIQUES :

I Les candidats à la franchise (p.52).

- 1- Le processus de décision du candidat à la franchise consiste majoritairement à choisir d'abord un secteur et ensuite une enseigne de franchise. Mais, les franchisés n'ont pas hésité, avant de se décider, à comparer des franchises appartenant à différents secteurs.
- 2- Près de 80% des candidats à la franchise consultent les franchisés de l'enseigne pour obtenir des informations.

¹ L'ensemble des données collectées n'a pu être totalement exploité et fera l'objet de publications complémentaires <http://www.crepa.dauphine.fr> .

3- Pour les candidats à la franchise, les cinq raisons primordiales qui font préférer la franchise à l'entrepreneuriat individuel sont :

- Les conseils et l'aide apportés par le franchiseur avant l'ouverture.
- La notoriété de la marque et de l'enseigne.
- Les possibilités de développement rapide.
- Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise.
- La rentabilité plus grande de la franchise.

4- Pour les candidats à la franchise, les principales raisons qui le conduisent à choisir une enseigne plutôt qu'une autre sont :

- Le dynamisme de la franchise.
- Les perspectives de rentabilité du secteur.
- Le soutien lors du lancement.
- Le professionnalisme des interlocuteurs.
- La confiance dans le concept du franchiseur.

II- Les franchisés (p.71).

5- Les franchisés mettent en avant deux types de critères de choix :

- Les critères économique-rationnels (notoriété, marge, professionnalisme),
- Les critères personnels-affectifs (attrait du produit, recommandations), à la différence des candidats à la franchise qui n'ont évoqué que des critères économique-rationnels.

6- Les hommes ont une démarche économique-rationnelle alors que les femmes suivent un processus mêlant critères rationnels et critères affectifs.

7- Dans le choix d'une franchise, les franchisés indiquent avoir comparé des franchises appartenant à différents secteurs, ce qui signifie que l'ensemble évoqué ne se limite pas au secteur.

8- Les franchiseurs interrogés mettent en avant des critères de choix légèrement différents de ceux des franchisés (confiance, professionnalisme, expérience, soutien) et négligent les deux premiers critères cités par les franchisés (dynamisme de la franchise et perspectives de développement du secteur).

- 9- Le profil psychologique des franchisés apparaît différent selon les secteurs (p.69).

III- La satisfaction des franchisés (p.99).

- 10- La satisfaction des franchisés est déterminante de leur intention de rester dans le réseau auquel ils appartiennent.
- 11- Elle est variable selon les secteurs.
- 12- La satisfaction des franchisés comporte deux dimensions : la satisfaction au travail et la satisfaction financière. La satisfaction au travail se nourrit de la satisfaction financière et inversement des performances financières modérées sont nuancées par une bonne satisfaction au travail.

IV- Le profil psychologique déterminant de la satisfaction des franchisés (p.117)

- 13- Le profil psychologique du franchisé est un élément important de sa satisfaction des franchisés. Ont tendance à être satisfaits, les franchisés sociables, consciencieux, extravertis, imaginatifs et agiles d'esprit. En revanche, les franchisés neurasthéniques, ont tendance à se monter insatisfaits.

IV- La nature de la relation entre franchiseur et franchisé comme déterminant de la satisfaction du franchisé (p. 155).

- 14- La nature de la relation entre le franchiseur et le franchisé, c'est-à-dire, l'assistance apportée par le franchiseur et le climat de la relation possède un impact sur la satisfaction financière du franchisé, et à un degré moindre sur la satisfaction au travail.
- 15- Trois aspects qui caractérisent le climat de la relation entre le franchisé et le franchiseur sont particulièrement importants pour expliquer la satisfaction du franchisé :
- L'équité du franchiseur.
 - La confiance que le franchisé lui porte.
 - La communication entre les deux parties.
- 16- L'influence de la nature de la relation sur la satisfaction des franchisés est plus importante que l'influence du profil psychologique.

LES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

- A.** L'élévation du niveau de formation des candidats à la franchise doit être prise en compte dans les politiques de recrutement et d'animation des réseaux.
- B.** Le processus de décision d'achat d'une franchise est long (plus d'un an) et les franchiseurs doivent gérer la continuité d'une relation.
- C.** Le candidat à la franchise s'informant d'abord auprès des franchisés, l'animation du réseau, la nature des relations entre le franchiseur et les franchisés constituent des facteurs non seulement de pérennité de la franchise, mais aussi de son développement.
- D.** Les candidats à la franchise choisissant d'abord un secteur, les franchiseurs doivent les convaincre non seulement de leurs compétences mais aussi de l'intérêt du secteur.
- E.** Les franchiseurs doivent communiquer auprès des candidats à la franchise non pas en mettant en avant ce qu'ils jugent important, mais ce que les candidats estiment essentiels.
- F.** La satisfaction des franchisés ne doit pas être appréhendée sans tenir compte des différences existant entre secteurs.
- G.** La sélection des franchisés doit tenir compte de leur profil psychologique, celui-ci influençant leur satisfaction ultérieure.
- H.** La nature de la relation entre le franchiseur et le franchisé constituant un élément déterminant de sa satisfaction et donc des recommandations que le franchisé transmettra aux candidats à la franchise, les franchiseurs doivent considérer les efforts de développement de la confiance, de la communication comme des investissements assurant la pérennité du réseau.

Ces résultats montrent que les questions tenant :

- au choix de la franchise par les candidats à la franchise,
- à l'intention de rester pour les franchisés actuels des réseaux,
- à la satisfaction des franchisés tant sur le plan financier que sur celui du travail,

renvoient toutes à la problématique centrale du management des réseaux de franchise. Les aspects organisationnels et culturels du management des réseaux ont un caractère déterminant sur le recrutement et la dynamique des réseaux de franchise.

ANNEXES

ANNEXE 1. TEXTES DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIENS.....	163
ANNEXE 2. TABLEAUX D'ANALYSE THEMATIQUE DE CHAQUE ENTRETIEN.....	187
ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE D'ENQUETE DU SALON DE LA FRANCHISE.....	203
(INTERVIEW FACE A FACE)	
ANNEXE N°4 QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUPRES DES FRANCHISEURS.....	211
(INTERVIEW FACE A FACE ET POSTAL)	
ANNEXE N°5 QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	213
(INTERVIEW TELEPHONIQUE)	

ANNEXE 1. – TEXTES DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIENS

ENTRETIEN 1

Ces deux associés sont franchisés depuis 2,5 ans. Auparavant, ils se connaissaient, mais avaient chacun leur activité professionnelle :

M. X : maîtrise de droit privé, a été concessionnaire dans le secteur des machines agricoles, puis a été salarié deux ans dans l'immobilier chez un groupe. C'est lors de cette expérience qu'il a pris conscience de l'importance d'un nom pour vendre,

M. Y a été salarié dans des franchises (prêt-à-porter).

A est la seule franchise de ces personnes.

Ces deux personnes ont «réfléchi à leur avenir professionnel », et ont donc décidé de monter une affaire ensemble. Leurs recherches se sont déroulées en parallèle avec leur profession antérieure.

Il semble que le choix se soit fait ainsi : tout d'abord le secteur (immobilier) et ensuite la franchise. D'autres secteurs d'activité ont été envisagés, tels que l'automobile, mais la mise de fonds initiale était beaucoup plus importante. Au cours de leurs recherches, les personnes ont rencontré un pavillonneur, qui les a introduit auprès du franchiseur B (construction de pavillons). L'image et le nom de ce franchiseur ont été importants pour M. X et Y : la solution de la franchise est plus sécurisante et plus rassurante grâce à la notoriété du réseau (les deux personnes ne connaissaient pas le secteur de la construction de pavillons). Peu de temps après, le réseau B a été racheté par le groupe A (nord-américain) : les franchisés B ont eu la possibilité de devenir franchisé A ou de quitter le réseau. M. X et Y ont opté pour la première solution.

Deux motivations majeures sont à l'origine du choix de la franchise : la notoriété, l'image procurées par le réseau, qu'il est difficile d'obtenir seul, et la formation procurée par le franchiseur. Pour M. Y les franchisés ont «le nez dans le guidon », et n'ont pas le temps de prendre du recul pour réfléchir à la politique marketing et commerciale de leur agence. Le franchiseur doit pouvoir apporter au franchisé les dernières connaissances en matière de négociation, de prospection, auxquelles le franchisé ne peut accéder seul. « Le franchiseur est là pour aiguillonner les franchisés, faire évoluer son concept ».

Il semble que pour M. X, ce soit surtout la notoriété du réseau qui compte.

« On a décidé de faire confiance » : pour M. X, il arrive un moment où, «comme dans un mariage », il faut se jeter à l'eau. Certains éléments ont fondé cette confiance initiale : le fait que A est un groupe américain avec une forte volonté d'expansion européenne, la France étant la tête de pont, que A a lui-même été racheté par un groupe hôtelier américain puissant.

A propos de l'origine des franchiseurs, M. Y pense que beaucoup de réseaux français sont là avant tout pour développer rapidement un réseau, avec pour unique objectif la revente pour encaisser une plus-value : l'esprit de la franchise (assistance, échanges mutuels entre franchiseur et franchisés) n'existe pas dans cette approche. Beaucoup de franchisés ignorent cela, d'où des désillusions après coup. Les réseaux américains ont quant à eux le véritable esprit de la franchise : développement, publicité, évolution du concept, approche de futurs franchisés...

Cette confiance initiale a augmenté pour les raisons suivantes :

- Respect du contrat de franchise : pas de « crasses », comme par exemple l'implantation d'une franchise A à quelques mètres de la leur...

- Communication facile avec le directeur du développement de la franchise (« son bureau est ouvert, il nous reçoit très facilement ») ; des structures régionales sont mises en place pour recueillir les opinions et problèmes des franchisés et les transmettre au siège, il y a des réunions périodiques avec le siège,

- Formation de qualité : animateurs compétents, motivés ; la formation « sert à quelque chose », alors que dans d'autres réseaux, le sentiment est que la formation existe parce qu'il faut en faire, mais n'est pas d'une grande utilité sur le terrain,

- les franchisés ont le sentiment d'être écoutés, que leurs remarques sont prises en compte,

- Le franchiseur ne cherche pas à recruter tout azimut, ce qui est bien pour l'image du réseau : en effet, de mauvaises recrues peuvent détruire l'image d'un réseau en peu de temps. Toutefois, les franchisés ont conscience d'une taille critique du réseau, qui permet de faire des campagnes de publicité nationales, et d'augmenter la notoriété (actuellement, le réseau A compte une centaine de franchisés en France, il faudrait doubler ce nombre selon M.Y pour « tenir la route »).

- Le fait également de voir des franchisés renouveler leur contrat avec A renforce la confiance dans le réseau : si beaucoup de franchisés partent, cela entraîne inquiétude et doutes sur l'avenir...

Les relations sont donc bonnes avec le franchiseur ; comme dit précédemment, une taille suffisante du réseau est l'élément faisant le plus défaut.

M.Y dit également que beaucoup de franchisés attendent trop du franchiseur, et pensent que la franchise est une panacée : le franchisé est un créateur et doit se mesurer au terrain.

Les deux personnes sont satisfaites de leur franchise, de leurs résultats, et n'envisagent pas de quitter le réseau.

ENTRETIEN 2

M. X est un ancien P.D.G. de deux usines du secteur de l'électronique, appartenant « à un groupe privé ». Ce groupe a vendu les usines en question à un pool de financiers : M.X, en désaccord total avec la nouvelle stratégie, a préféré partir avec des indemnités.

M.X a alors souhaité passer la « deuxième partie de sa vie » dans une activité tranquille, lui permettant une vie plus sédentaire et propice à la vie de famille. Commença alors une recherche tous azimuts dans le secteur des services, du commerce de détail, de l'artisanat... L'idée de la franchise naquit très vite parce que M.X ne connaissant rien au secteur des services en général, souhaitait bénéficier d'un « coup de boost ».

Après élimination des secteurs de la restauration rapide (« il fallait une mise de fonds très importante, entre 2 et 3 millions de francs ») et « on gagne bien sa vie mais on mène une vie de chien ») et des produits dérivés automobiles (« on gagne une misère et pas avant 10 ans d'exploitation »), trois secteurs retinrent son attention : l'intérim, les assurances, et

l'immobilier. Après élimination des deux premiers (intérêt moindre pour le secteur, environnement perçu comme peu dynamique), M.X opta pour l'immobilier.

Le premier réseau contacté fut B, parce qu'il est le premier réseau en France (500 agences), et également parce M.X avait des relations avec une personne qui connaissait le réseau. Il déchantait très vite face aux méthodes « brutales et odieuses » (sic) du réseau : demande de références personnelles auprès de 5 personnes, méthodes de négociation « rentre-dedans », ne correspondant pas du tout à l'esprit provincial...

M.X contacta alors le réseau A : le discours lui convenait mieux, aucune agence n'était installée dans la ville, et le réseau avait été racheté par un groupe très bien implanté dans l'immobilier de bureau. M.X estima pouvoir bénéficier également de la renommée de ce groupe.

Le réseau C ne fut pas contacté car, étant nord-américain, M.X craignait de retrouver les mêmes travers que ceux de B.

M.X est franchisé A depuis 2 ans et demi.

M.X avance les motivations suivantes pour avoir adhéré à un réseau :

- Avoir une formation sur l'immobilier, secteur dont il ne connaissait strictement rien,
- La franchise est rassurante : on peut être piloté et conseillé,
- Adhérer à une franchise permet de bénéficier de l'innovation dans les méthodes de management, de gestion, de prospection, qu'il est beaucoup plus difficile d'obtenir lorsqu'on est seul.

Au départ, M.X a eu confiance dans le réseau : il a trouvé les gens du siège ouverts, accueillants, et a eu un meilleur « feeling » qu'avec le réseau B.

En revanche, il a déchanté rapidement : il a très vite compris qu'il ne pouvait bénéficier d'aucune aide de la part du franchiseur, et qu'il lui fallait se débrouiller tout seul. Pour M.X, le franchiseur déroule le tapis rouge aux futurs franchisés car trouver actuellement des candidats à la franchise ayant un capital est rare ; une fois que le contrat est signé, le franchiseur disparaît sauf pour réclamer les contributions.

Les relations sont tendues : le franchisé affirme n'avoir jamais vu aucun représentant du franchiseur dans son agence quand ça va mal : « c'est trop facile, on ne sert que de pompe à fric, quand tout va mal, on ne nous connaît plus ». Pour M.X, le réseau fait preuve d'un désintérêt total à l'égard de ses franchisés.

En outre, le franchiseur ne remplit pas son engagement de faire connaître par de la publicité nationale. D'après M.X, seules les agences parisiennes bénéficient de la publicité, et rien n'est fait pour la province (il cite l'exemple de B, qui réalise actuellement une campagne d'affichage dans la ville). Ainsi, ce franchisé estime payer des frais qui ne lui procurent aucun bénéfice.

Cette « grogne » se répand d'ailleurs dans le réseau, puisqu'une association de franchisés s'est constituée, en guise de protestation contre l'animation du réseau. Par ailleurs, M.X a entamé des discussions à l'amiable avec le franchiseur sur le contrat, et n'exclut pas d'aller plus loin s'il n'obtenait pas satisfaction.

Signalons aussi que le franchiseur a menacé M.X d'ouvrir une agence A à quelques mètres de la sienne...ce dernier a rétorqué qu'il décrocherait immédiatement l'enseigne A si cela se produisait.

M.X n'est pas satisfait de ses résultats ; il se demande s'il ne serait pas arrivé au même résultat tout seul. Toutefois, il est conscient du fait qu'il ne peut pas réellement mesurer l'apport du franchiseur dans son évolution.

Concernant la formation, élément qui le motivait le plus pour adhérer à une franchise, il pense qu'elle n'était pas à la hauteur de ses espérances : « j'aurais pu le faire tout seul ».

Il se donne encore 2,5 ans pour savoir comment évoluer : cela coïncide avec la fin du contrat, avec la fin de son endettement, et cela fera 5 années d'exploitation au total (puisqu'il exerce depuis 2,5 ans), période charnière pour juger de la viabilité d'une affaire.

Pour M.X, 5% des franchisés vivent très bien, 15% vivent bien, 30% vivent correctement, et 50% sont au bord du dépôt de bilan. D'ailleurs, M.X estime que 40% des franchisés ne paient plus leurs redevances ; quant à lui, en cas de tension de trésorerie, il privilégie d'abord ses salariés, et paie ensuite le franchiseur.

M.X envisage une sortie éventuelle du réseau, mais il est trop tôt pour le dire. Le franchisé a ménagé ses arrières : sur tous ses papiers et publicités, il fait apparaître le sigle A mais aussi «agence ... » : ainsi, s'il devait quitter cette franchise, il pourra continuer avec son agence en nom propre : « les gens n'y verront que du feu »...

ENTRETIEN 3

M. A est un ancien salarié de divers secteurs industriels (électromécanique, aéronautique). Il a séjourné plusieurs années aux Etats-Unis et en Grande Bretagne, où il a créé des filiales pour le compte de son employeur. C'est ainsi que dans les années 70, il a assisté au développement de X aux Etats-Unis : il était persuadé que ce concept marcherait un jour ou l'autre en France. De retour en France, M.A a continué de travailler pour son employeur. En 1977, le premier restaurant X ouvre ses portes en France. M.A commence alors une recherche sur la restauration rapide, et sur les diverses enseignes. Il rentre alors en contact avec X, suit la formation, puis se rétracte (son ancien employeur lui avait proposé entre temps une promotion). L'entreprise le recontacte quelques mois plus tard, et M.A accepte.

Aujourd'hui, il est gérant de trois restaurants X sur la ville W... A noter que l'entreprise demande à ses franchisés de se consacrer à X uniquement : il n'est pas possible d'appartenir à d'autres réseaux. En outre, au-delà de quatre restaurants détenus par une même personne, X crée une société en joint-venture avec le franchisé pour récolter des dividendes.

Pour M.A, la franchise permet de «créer une entreprise» sans risques démesurés (même si avant d'ouvrir un restaurant, le candidat franchisé n'a aucune certitude s'il va être retenu, et qu'il doit suivre 6 à 9 mois de formation non rémunérés)

La marque X est un atout important car :

- elle est connue,

- Elle constitue un repère pour le client : de temps il va manger, et pour la clientèle est constituée d'étrangers (même si on voit infra)

Ce raisonnement s'applique également à l'explication par une prestation garantie.

M.A a confiance dans son franchiseur. La seule ombre au tableau réside dans le risque de cannibalisation de la clientèle si M.A pense qu'on peut discuter avec eux, mais moins retarder leur décision.

Les franchisés ont des relations suivies (informatique, social...) auxquelles ils participent. La stratégie marketing au sein d'un G.C. est basée sur les franchisés sur le terrain pour faire évoluer les goûts locaux, avec l'introduction de produits nouveaux.

Pour M.A, X sait que sa principale source de revenus est dans les franchisés, le solde est détenu en portefeuille.

M.A est satisfait de ses résultats. Il apprécie le professionnalisme « à l'Américaine » et la réactivité. En France, c'est tellement difficile de faire évoluer les choses.

amateur : il sait ce qu'il va y trouver, en combien de temps. Pendant les mois d'été, une bonne partie de la clientèle, selon M.A, viennent chez X pour ne pas avoir de mauvaises surprises (même si on voit infra).

secteur hôtelier : le succès de marques comme /.../ est standardisée aux quatre coins du monde.

cette confiance s'est maintenue jusqu'à présent. La présence des points de vente futurs : il existe un risque de cannibalisation si les restaurants sont proches l'un de l'autre. Cependant, M.A n'a pas contesté l'ouverture de nouveaux restaurants ou du moins retarder leur décision.

de leur franchiseur : il existe diverses commissions payées aux franchisés. Ils participent également à la stratégie de recueillir les informations et remarques des clients pour le marketing (exemple : adaptation des produits aux goûts locaux, avec l'introduction de produits inexistantes aux Etats-Unis).

est dans les franchisés (80% des restaurants sont détenus par les franchisés).

est satisfait de cette franchise, et apprécie son professionnalisme et sa réactivité. En France, c'est tellement difficile de faire évoluer les choses.

ENTRETIEN 4

M.X est diplômé de l'Ecole des Chefs de secteur textile chez /.../ (court passés), puis, après une période de /.../ en 1988 ; cette expérience de /.../ rencontré un P.D.G. « extraordinaire » travaillait comme un indépendant. M.X a développé le développement et l'ouverture de /.../ période très enrichissante, mais au bout de 34 ans à l'époque, il estimait que la création d'entreprise. M.X avait tenté de créer une maison : « on ne prend pas les risques à 25 et 34 ans ».

Commence alors une période d'essai, puis finalement abandonne le secteur textile, après une rencontre avec /.../ grande distribution en tant que /.../ textile en temps de crise est /.../.

il démarre sa carrière dans la grande distribution : /.../ chez /.../ (« les contacts ne se sont pas très bien passés », il devient directeur de magasin chez /.../ chasseur de têtes pour intégrer le groupe familial /.../ le groupe a été très importante pour lui, car il y a /.../ lui a appris beaucoup de choses. De plus, il /.../ tant que directeur régional, il avait à gérer le /.../ M.X présente ce passage chez /.../ comme une /.../ à l'époque l'idée de monter sa propre affaire. Agé /.../ acquis suffisamment d'expérience pour tenter une /.../ volonté de limiter les risques, ayant une famille et /.../ risques à 25 et 34 ans ».

tion : étude de marché sur les pet-foods, projet /.../ a également envisagé de créer une franchise dans /.../ l'enseigne /.../ : toutefois, son passage dans la /.../ secteur textile l'en a dissuadé : gérer une activité /.../ tellement difficile, il faut avoir le flair pour les /.../.

collections...En outre, les enseignes textiles n'offraient pas de réelles perspectives de développement, et n'étaient pas rassurantes. M.X était à la recherche d'une enseigne lui permettant d'avoir une petite entreprise en tant que franchisé, avec une équipe importante, à animer, à gérer, à qui transmettre son enthousiasme...il ne se voyait donc pas à la tête d'un petit magasin de textile. Il n'avait pas d'attrance pour les secteurs de l'immobilier, de l'assurance.

Il contacte alors deux franchiseurs de la restauration rapide : X et Y. il rencontre d'abord le franchiseur X, mais après quelques entretiens, il décide de stopper : le «rouleau compresseur » américain l'a découragé («je suis un peu rebelle », dit-il), et on lui proposait des sites qui ne l'intéressaient absolument pas.

Les contacts avec Y se passent mieux : en 1995, l'enseigne recrutait 60 candidats par an sur 4000. M.X fait son stage de formation, puis, avant qu'il ne se termine, on lui propose de reprendre un restaurant succursaliste en franchise. Il a quinze jours pour donner sa décision : il vient à, regarde les comptes du restaurant, s'informe sur la ville /.../ et signe pour le 1^{er} janvier 1996 (remarque : l'objectif de Y est de détenir 70% des restaurants en franchise et 30% en propre).

Aujourd'hui, M.X possède un seul restaurant, et gère une équipe de 70 personnes.

M.X recherchait dans la franchise :

- la possibilité de limiter le risque, de gagner correctement sa vie,
- la qualité de l'enseigne et sa notoriété,
- Un secteur lui plaisant, qui offre des perspectives de développement, et qui soit un vrai métier : pour réussir dans une franchise, il ne faut pas être uniquement investisseur, il faut être sur le terrain, animer son équipe, croire au concept, avoir confiance dans l'enseigne.

C'est un peu ce qui le dérangeait chez X : « ce sont des financiers purs, qui veulent avoir le monopole, d'où ouverture tous azimuts avec le risque de cannibalisation des restaurants ». Toutefois, il reconnaît la performance de X, et leur atout majeur : la possibilité de capitaliser sur leur marque (ils ont lancé des fournitures scolaires).

La possibilité d'être indépendant, et de se fixer quelque part.

Pour ce franchisé, la confiance est importante dans la franchise, car il faut qu'il y ait convergence de vues entre le franchiseur et le franchisé : pour bien développer l'enseigne et de façon pérenne, il faut un partenariat entre les deux parties, pour fidéliser la clientèle, vivre en bonne intelligence avec les concurrents...

La confiance passe par une écoute de la part du franchiseur : il y a eu mise en place de commissions mixtes franchiseur/franchisé (marketing, social, informatique...), permettant aux franchisés de participer aux décisions majeures du réseau.

La confiance passe aussi par le sentiment que, en cas de coup dur, Y est prêt à négocier : les franchisés qui ont du mal à développer leur affaire, et qui ne sont pas des canards boiteux (Y fait évidemment des audits) peuvent recevoir un coup de main de leur franchiseur pour «garder la tête hors de l'eau ». Toutefois, il ne faut pas être trop dépendant du franchiseur : pour M.X, Y était un peu trop directif au départ (car ce groupe découvrait la franchise, et était plutôt habitué à gérer en propre). Y a su évoluer et faire confiance à ses franchisés.

La confiance dans le franchiseur dépend également de la qualité de la sélection des franchisés par le franchiseur : Pour M.X, l'aspect financier est important, mais les tests et la formation permettent aussi de s'assurer que le franchisé a de bonnes chances de réussir, et de faire

grandir le réseau. Un « bon » franchisé doit avoir une bonne expérience, des qualités de commerçant, être enclin au dialogue avec le franchiseur (ne pas être un franc-tireur), et aimer ce qu'il fait. Son expérience professionnelle antérieure ne doit pas être trop éloignée non plus : il cite l'exemple d'un pharmacien qui a ouvert un restaurant Y et a échoué. Toutefois, pour M.X, c'est avant tout l'intérêt du franchisé pour son affaire qui compte.

Pour M.X, les relations ont évolué dans le bon sens, Y ayant accepté le dialogue parfois animé avec ses franchisés. Un GIE a été créé par les franchisés comme contre-pouvoir, avec un taux d'adhésion de 90%. Ce GIE est très actif puisqu'il a permis d'organiser une réponse commune des franchisés à une décision de Y d'augmenter de 0,5% la contribution à la publicité. Les franchisés ont fait effectuer un audit de la publicité, et ont manifesté leur désaccord avec la politique du franchiseur (depuis début 98, veto sur les campagnes publicitaires de la part des franchisés). Cette « fronde » a même mené au changement des équipes du franchiseur.

Suite à cela, Y a fait « un très gros travail » pour trouver une solution au financement de la publicité : étant le premier client de /.../, Y a demandé à ce dernier de participer à l'effort publicitaire de l'enseigne. c'est donc /.../ qui finance l'effort supplémentaire de publicité, en consentant des remises sur ses prix de vente à Y.

Un autre exemple de bonne volonté du franchiseur est qu'il a accepté que chaque franchisé ait une voix au SNAR (syndicat national de l'alimentation rapide), alors qu'auparavant, seulement trois sièges existaient pour les franchisés. Ceci permet d'accroître la représentativité des franchisés.

Toutefois, la communication entre Y et ses franchisés fait défaut aujourd'hui à la relation : M.X regrette une absence d'informations sur la stratégie de Y, le développement de sites futurs, ses objectifs d'expansion... Une inquiétude provient du fait que les chargés d'expansion géographique du réseau partent et ne sont pas remplacés. M.X est conscient du fait que Y peut revendre son réseau (des discussions auraient eu lieu avec une chaîne américaine).

De même, sur des dossiers aussi importants que les 35 heures, la TVA sur le « drive » (5,5% au lieu de 20,6%), M.X estime ne pas être assez assisté sur le terrain.

M.X est satisfait de l'enseigne et de ses résultats. Quand un restaurant est rentable, et que le franchisé s'y retrouve, l'enthousiasme est là... et cela aide à maintenir la confiance et l'adhésion au réseau. M.X connaît des franchisés plus négatifs à l'égard de Y parce que leur site ne marche pas (mauvais emplacement).

Cette satisfaction ne tombe pas du ciel : il ne faut pas tout attendre du franchiseur, et/ou être uniquement investisseur. Le franchisé se débrouille tout seul, est sur le terrain avec son équipe, et doit mettre les moyens pour réussir ; lorsqu'il a pris la tête du restaurant, M. X a investi dans la publicité locale (70% des clients décident dans la minute précédente leur venue chez Y), et étoffé l'encadrement.

ENTRETIEN 5

M.X est opticien depuis 31 années, et adhère au réseau Y depuis 13 ans.

Auparavant, il était indépendant, puis a fait partie du réseau /.../ (qui n'est pas une franchise), mais il l'a quitté car cela ne « lui apportait rien du tout ». Il a également monté un point de

vente d'audioprothèses en franchise (9 franchisés en France ayant chacun entre 1 et 10 magasins), mais l'affaire a tourné court : au bout de 1,5 an, M.X a mis la clef sous la porte et n'a rien pu récupérer de sa mise auprès du franchiseur. Il estime sa perte à 800.000 f, et dénonce l'absence de protection juridique du franchisé à l'égard du franchiseur : « tout est fait pour le franchiseur, il n'y a pas de réciprocité juridique ».

Aujourd'hui, il détient 5 magasins en franchise sous l'enseigne Y.

M. X a rejoint le réseau Y car, à l'époque (1985), l'image du réseau était très porteuse. En outre, il estimait que ce réseau pouvait lui apporter ce qui lui faisait plus défaut : l'approche commerciale. Les autres réseaux sont « nuls et non avenues » : pas de charte de qualité, mauvais opticiens, absence d'engagements, ...M.X voyait également dans l'enseigne la possibilité de se développer et d'avoir plusieurs magasins.

M.X mentionne ses bonnes relations avec Y, qui a su le convaincre : « nous sommes deux franchisés en France à pouvoir faire venir Y quand nous voulons...il m'a aidé dans ma prospection de pas de porte à / .../ ». M.X ajoute également « qu'il vaut mieux être le lieutenant d'un grand homme que d'être tout seul et de rester petit ».

« Evidemment il faut avoir confiance pour se lancer dans une affaire, sinon on n'y va pas ». Toutefois, M.X affirme que le franchiseur est maintenant de plus en plus gourmand : une source de revenus importante réside dans la réfection des magasins. Le franchisé est obligé de réaménager régulièrement ses magasins : il doit acheter le mobilier auprès de fournisseurs référencés par le réseau Y, lequel perçoit au passage une commission (ex : si la facture est de 1 million de francs, le réseau Y perçoit 300.000 F). Si le franchisé s'adresse à un autre fournisseur, il doit reverser au franchiseur 15% du montant de sa commande.

Pour M.X, le franchiseur est maintenant une entreprise totalement indépendante, détenue par des financiers, et les franchisés sont devenus des clients. Il utilise la métaphore de la famille : « il y a eu désolidarisation entre les parents –le franchiseur- et les enfants –les franchisés- ». On ne peut plus parler de partenariat ; l'objectif du franchiseur est de gagner de plus en plus d'argent grâce à ses franchisés.

Nota : Y a vendu 70% de ses parts à une société qui compte introduire le réseau en bourse en 1999. pour M.X, ceci démontre que le franchiseur est de plus en plus sensible aux résultats, aux dépens de ses franchisés.

Le réseau Y est organisé «comme à bab el oued », c'est à dire «pas organisé du tout » : il n'existe pas de comités au sein du réseau («c'est de la bidouille»), la publicité locale est centralisée au siège (M.X n'a pas le droit de faire de publicité locale)... «il faut marcher comme à l'armée ». Une commission nationale d'opticiens s'est créée pour l'approvisionnement des magasins : Y en personne s'est fâché en leur disant qu'ils ne savaient pas prendre de décisions.

M.X cite le réseau A comme antithèse du réseau Y concernant l'organisation et l'animation du réseau. il signale que le nouveau chef du réseau Y est le P.D.G. d'une société de formation des franchisés travaillant entre autres pour A...

L'évolution de la concurrence a modifié également le sentiment de M.X à l'égard de son franchiseur. Au lancement du réseau, Y était le premier à appliquer à l'optique des «recettes commerciales » (lunettes à prix coûtant, service, choix...). Les franchisés vivaient bien, et le franchiseur aussi. Les franchisés sont responsables de leur approvisionnement : ils choisissent

eux-mêmes les produits qu'ils veulent en magasin et s'adressent aux fournisseurs référencés par le réseau Y. ce dernier perçoit 4,5% du montant de la facture.

Actuellement, avec l'irruption de concurrents le fonctionnement du réseau n'est plus adapté : alors que les concurrents achètent les produits beaucoup moins cher que le réseau Y parce qu'ils n'ont pas d'intermédiaire, les franchisés Y paient le prix fort auprès de leurs intermédiaires. De plus, le franchiseur n'a pas intérêt à ce que cela change, puisque plus les achats de ses franchisés sont élevés, plus il perçoit de commissions... Si le coût des approvisionnements baissait, le franchiseur perdrait des revenus.

En outre, mettre en place une nouvelle organisation est complexe : cela supposerait que tous les achats seraient centralisés au siège, d'où une perte de liberté pour le franchisé. En outre, l'amortissement des investissements effectués par les franchisés (un magasin nécessite à peu près 3 millions de francs) s'accorderait mal avec une nouvelle politique commerciale basée sur des grandes séries.

Au total, à écouter M.X, on arrive à une situation délicate : l'évolution de l'environnement (essentiellement l'irruption de nouveaux concurrents) nécessite une évolution du réseau Y, mais cela coûte cher, et est complexe à faire évoluer (d'autant plus que l'intérêt du franchiseur n'est pas toujours commun avec celui du franchisé). C'est pourquoi M.X se dit « prêt à affronter sa traversée du désert », et à attendre des jours meilleurs.

M.X dénonce également la loi « scélérate » qui proclame le franchisé indépendant : le franchisé n'a aucun recours contre le franchiseur, et se trouve en situation de totale dépendance à son égard. Les contrats durent 3 ans : si le franchisé ne marche pas, on le met dehors et on trouve quelqu'un d'autre. Le franchisé n'a aucun recours. En outre, selon l'avocat de M.X, il y a dans le contrat de franchise des clauses illégales. Y a fait rédiger ses contrats par les 10 meilleurs avocats français spécialisés sur la franchise : « si je m'en vais, mieux vaut être bien avec Y ». La loi devrait mieux protéger les franchisés.

Malgré toutes ces remarques, M.X est satisfait d'être dans le réseau Y, et n'envisage pas de le quitter. En effet, détenir plusieurs magasins n'est pas envisageable lorsqu'on est seul. Ses résultats sont toutefois « largement en-dessous de ce qu'on lui a annoncé ».

ENTRETIEN 6

M.X est opticien de formation. Muni de son diplôme, il travaille comme salarié du réseau Y pendant 5 ans. Puis, souhaitant monter sa propre affaire, il s'interroge : magasin indépendant, franchise... il ne souhaitait pas devenir franchisé Y, car le produit est trop bas de gamme, et les franchisés sont « pressés comme des citrons ». Il contacte alors A, et est séduit par le concept, notamment l'importance du service client.

Tout est allé très vite : en 1988, le réseau propose à M.X de prendre en franchise un magasin déjà existant, le candidat précédent s'étant désisté. M.X n'a fait aucune étude de marché, « il a fait confiance », et s'est engagé.

Aujourd'hui, il détient trois magasins sous l'enseigne A (ouverture du 2^{ème} magasin en 1990, et du 3^{ème} en 1997).

Pour M.X, la franchise offre la possibilité d'avoir son affaire tout en apportant au franchisé une aide commerciale précieuse. Ainsi, le réseau donne des directives sur les vitrines, sur les

produits d'appel, et fournit un classement des produits ayant les meilleures ventes dans tout le réseau (le réseau totalise moins de 40 magasins actuellement sur toute la France). Pour M.X, toutes ces données seraient difficilement accessibles s'il était totalement autonome.

La confiance dans le franchiseur s'est maintenue ; Toutefois, M.X me signale qu'une association de franchisés s'est montée récemment. Il n'y a pas de conflit majeur, mais suite à un turnover élevé chez le franchiseur, une absence de contacts avec les franchisés, ...ces derniers souhaitent avoir un droit de regard sur la stratégie du franchiseur et pouvoir discuter. Le franchiseur a accueilli favorablement cette initiative. Il existe des commissions dans le réseau.

M.X est très satisfait de ses résultats (il parle de rentabilité linéaire «exceptionnelle» pour un de ses magasins). Il conseillerait volontiers cette franchise mais pour des personnes ayant le sens commercial, soucieuses du client...et pas uniquement focalisées sur les prix (A offre des garanties sur les montures : reprise en cas de vol, de casse, ...).

ENTRETIEN 7

Monsieur c est franchisé depuis 20 ans avec la même enseigne. Auparavant il exerçait dans un commerce indépendant saisonnier. Souhaitant un travail stable et ayant entendu dire par des fournisseurs que Y recherchait des personnes pour s'investir dans leurs réseaux, M. c. s'est présenté aux entretiens. Plusieurs magasins lui ont été proposés ce qui fait qu'il a pu choisir le magasin qui lui convenait le mieux.

Il faut dire qu'à cette époque le groupe Y était un des rares à faire de la franchise. La concrétisation entre Y et M. c. a été très rapide : en 6 mois.

Pour M. c. Le choix de la franchise s'est fait en quelque sorte par hasard, c'est l'occasion qui a fait le larron. En fait, selon lui il faut d'abord savoir ce que l'on veut faire (ici : du commerce dans l'alimentaire) avant d'acheter un fond.

Un des avantages indéniables de la franchise, lorsqu'elle est réalisée par des grands franchiseurs, des vrais, c'est que le franchisé est très appuyé dans ses démarches. Tout d'abord les études préalables à l'implantation sont réalisées par le franchiseur. Ensuite tout au long de la conduite de la franchise les soutiens sont multiples : envoi de spécialistes pour le remodelling du magasin (2 à 6 personnes), aide pour les inventaires, visite régulière du conseiller franchise, soutiens spécifiques techniques (ex : moniteur boucher ; services juridiques, paie). Au vu de tous ces avantages, M. c. estime que la cotisation est justifiée. Parfois l'envie de voler de ses propres ailes peut apparaître, mais les avantages procurés par le réseau d'un vrai franchiseur, solide, font réfléchir. En pesant le pour et le contre, M. c. préfère rester dans le réseau. De même, même s'il lui est possible de dénoncer son contrat chaque année, il n'envisage pas de prendre une franchise dans un groupe concurrent. S'il change d'enseigne se sera pour rester dans le groupe Y.

En effet, dans les années 85, il a fait un tour d'horizon pour voir quelles autres propositions pouvaient être envisagées ; il a rencontré les comptoirs modernes qui à l'époque exigeaient le versement d'un droit d'entrée. Ce procédé ne convenait pas à M. c. qui a préféré, de loin, rester avec son franchiseur actuel. En plus, au vu de ce qui s'est passé par la suite pour les WXX, il estime que la conduite de ce franchiseur n'était pas particulièrement morale.

Au niveau de la relation de confiance, M. c. estime que la confiance est vraiment fondamentale, que sans elle il ne serait pas possible de conduire une franchise. En fait, il compare les relations avec le franchiseur à une relation de couple : il y a évidemment des hauts et des bas. En fait, c'est dans les périodes difficiles que l'on évalue vraiment quel soutien on a de la part du franchiseur. Dans les périodes difficiles, les discussions et négociations permettent de résoudre les conflits. Cependant, M. c. n'a pas rencontré de problèmes majeurs. Au tout début la confiance naît des documents fournis par le franchiseur qui décrivent ce que le franchiseur va faire pour le franchisé, la solidité et la pérennité du réseau sont des facteurs qui alimentent la confiance au cours de la relation. Un vrai franchiseur n'a pas besoin de «salir» son image, de se lancer dans des «magouilles» sinon il perd son identité.

ENTRETIEN 8

M. c. Etait auparavant cadre commercial chez VVV dans la région parisienne. Vers 40 ans, il a souhaité changer de métier car le sien, peu considéré, ne lui donnait pas envie de continuer. La grande distribution est en effet un univers difficile, il ne s'imaginait pas dans ce milieu vers 50 ans. Ce n'est pas la crainte de chômage qui l'a poussé car sa situation était tout à fait confortable.

Il a pris contact avec des franchiseurs. En tant que passionnée d'automobile, il s'est tourné vers X, Y. Il a connu Y par une publicité dans un magazine professionnel (type LSA) dans lequel un CV pré formé était publié. Il décrit ensuite la rencontre comme un flash : en effet les choses se sont passées très rapidement si bien que les autres franchiseurs possibles n'ont pas été pleinement envisagés.

8 jours après l'envoi, le premier contact a lieu, un entretien. Il y a des places à prendre. Très rapidement M. c va donner sa démission. Le bureau d'étude de Y, propose plusieurs sites.

La conduite des affaires a bien sûr été dure au début mais M. c ne regrette pas. C'est une belle franchise qui se développe bien entre nov. 91 et sept 93 : il ouvre un second site avec un responsable associé, intéressé «au business». M. c s'est entouré de personnes compétentes. En plus, ici, c'est le fief X, la réussite de M. c avec feu vert est d'autant plus criante. L'intérêt d'avoir deux sites est de pouvoir répartir les dépenses notamment d'ordre publicitaire sur les deux.

La centrale Y s'attaque désormais à de petites communes.

Y prend en charge ses franchisés à 100% pour la formation, le site, le relookage extérieur, le réaménagement intérieur.

M. c n'a pas envisagé autre chose que la franchise car il faut un soutien : il en a conscience de part son métier précédent et de sa formation commerciale. Il avait une idée de ce qu'était la franchise avant de s'y lancer.

Parmi les éléments qui lui ont donné confiance immédiatement : il y a la manière dont on est reçu pour l'entretien, la manière dont est structuré le réseau, bonne impression globale, chacun a son poste, les choses sont bien cloisonnées, ordonnées. En plus, tout s'est très bien déroulé, sans regrets mais il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers

Bien qu'il y ait parfois quelques «coup de gueule» de temps en temps (ex : Livraisons en retard), tout se passe bien. Un directeur régional, également responsable d'une succursale, passe régulièrement des informations des conseils, sur les nouveautés.

Y est le fournisseur pour 40% des produits, sinon chaque franchisé fait appel à la liste des fournisseurs référencés par feu vert.

M. c. ne se voit pas passer à une autre enseigne, il faut changer les couleurs du magasin notamment.

ENTRETIEN 9

Mme A est franchisé X depuis 4 ans. Elle n'avait aucune expérience en réparation automobile. Elle n'est pas multi-franchisée.

Elle a un cap de comptabilité. Avant d'être franchisée, elle travaillait dans une grande entreprise au service du personnel. Elle a été licenciée.

X est venu présenter son système de franchise dans l'entreprise. Elle a aussi visité le salon de la franchise. Le fait que X soit agréé F.F.F. était pour elle, un gage de sécurité. Il n'y a pas d'autres systèmes que la franchise dans le secteur de la réparation rapide. Pour Mme A, les non franchisés comme les garagistes indépendants ne sont pas du tout sur la même activité.

X l'a intéressée pour un travail de reconversion. Elle n'était pas seule car son frère mécanicien cherchait à l'époque du travail aussi. Elle a su s'entourer de personnes compétentes dès le départ. Aujourd'hui son frère ne travaille plus avec elle. Il a monté une autre franchise (enseigne Z) dans un secteur différent.

Mme A revendique son statut : elle est patron de P.M.E. De plus, le fait d'être une femme se remarque dans le secteur de la réparation automobile. Chez X, les femmes franchisées ne sont que 3 ou 4 dans le réseau.

La franchise n'est pas donnée à tout le monde. Il faut au départ avoir les moyens. Cela coûte cher de monter une franchise X. Il y a donc sélection dès le départ puisqu'il faut une surface financière suffisante.

Pour Mme A, la franchise est un bon accompagnement pour les personnes qui ne sont pas du métier.

Elle cite l'autre franchisé de W qui travaillait dans le BTP et qui a hésité entre une franchise X et une franchise F. D'autres personnes du réseau viennent de la comptabilité, d'autres de l'informatique... Il n'y a pas de profil homogène. Mme A admet que les personnes étant entrées comme franchisés X et aimant la conceptualisation, le recul, l'abstraction sont déçus. Le vécu dans une agence X ne permet pas de passer du temps à faire de l'informatique, des tableaux de bords. "Pas le temps et "de toute manière cela ne sert pas".

Pour elle, la franchise est un bon moyen de reconversion tout en étant patron (sentiment d'accomplissement). Mme A parle des personnes licenciées de grandes entreprises et qui montent leurs franchises.

La franchise apporte une aide logistique, de la notoriété. Les frais s'élèvent à 10 % (5% redevance ; 5% pub).

Mme est satisfaite de sa franchise. Elle ne regrette pas de s'être lancée dans la franchise. Elle trouve son travail valorisant. Par contre, les résultats sont en stagnation. Elle plaint les nouveaux entrants dans le réseau. Mme A doute fort que le franchiseur donne des informations exactes sur le ca potentiel pour les nouveaux arrivants X.

C'est de plus en plus dur. Mais elle n'accuse pas la franchise et le savoir-faire du franchiseur. Cela fait partie de la conjoncture globale. Elle n'envisage pas de quitter le réseau.

ENTRETIEN 10

Elle est dans le secteur immobilier depuis 31 ans et est X depuis 1988.
Comment est elle entrée dans le réseau X ?

Elle connaissait les gens du GIE X W avant qu'ils ne se regroupent sous le label X. Elle s'est mise dans le GIE pour continuer à travailler avec eux. C'était donc une suite logique. De plus, elle connaissait X via le dynamisme de son journal.

Elle a aussi pensé que c'était un bon système pour son fils qui travaille avec elle. Cela lui a permis de suivre des formations (exemple informatique)

Le réseau X n'est pas une franchise.

Les adhérents X créent des GIE. Par exemple à W, il y a 8 agences en GIE. Ils mettent tout en commun. Les offres locales sont saisies sur informatique et sont accessibles pour chacun des membres du GIE local. Ils n'ont pas d'accès au fichier national. Par contre le client potentiel peut taper 36 15 X pour consulter des offres nationales.

Chaque adhérent a un rôle décisionnel dans l'entrée d'un adhérent potentiel dans le GIE.

Pour elle, les vrais professionnels de l'immobilier n'ont pas besoin de la franchise. D'ailleurs les cabinets X sont tous de vieux cabinets.

Les franchisés sont des personnes qui n'ont pas au départ l'expérience du secteur et qui ont besoin d'un soutien. Mme A pense que certains franchisés n'ont pas même pas la carte professionnelle. C'est le franchiseur qui l'a.

X est beaucoup moins cher qu'une franchise. Pour Mme A, chez Z, ZZ, WW, les franchisés donnent un gros % au franchiseur. X est un système beaucoup moins contraignant et moins onéreux que la franchise

ENTRETIEN 11

Mme A est franchisé X depuis 8 ans. Elle a 59 ans. Avant, elle était employée chez un X puis elle a été femme au foyer. Ce commerce lui a permis de sortir de chez elle. "Rester sur un canapé à la maison toute la journée, ce n'est pas forcément passionnant".

Il y a 8 ans, le commerce X était à vendre. C'était une opportunité. Elle l'a acheté. Son mari était au chômage, elle pensait apporter de l'argent au couple. Maintenant il a retrouvé du travail

Mme A est une passionnée de tricot. Pour elle, une franchise X doit obligatoirement savoir tricoter. Certaines franchisées ne savent pas tricoter : elles ont alors la possibilité de payer pour participer à des stages de tricot. Ouvrir un commerce de laine en dehors d'une franchise, elle ne voit pas comment c'est possible. Il n'y a pas de commerce en dehors de la franchise spécialisée sur la laine.

Elle n'est pas multifranchisée.

La moyenne d'âge des franchisés est de 40-50 ans. 99% des franchisés sont des femmes. Pour Mme A, on ne peut pas uniquement vivre d'une franchise X : il faut un 2^{ème} salaire lié au travail du mari. Les femmes du réseau dans les réunions n'émettent pas beaucoup leur avis. Ce

n'est pas son cas ; elle critique quand bon lui semble. Elle estime que si les femmes du réseau ne parlent pas, ce n'est pas par timidité mais parce que le management du réseau n'est pas participatif. Le franchisé n'a pas de rôle décisionnel. Mme A me dit «:Le mot d'ordre associé à X "bien diviser, pour bien régner"». Elle cite en exemple le cas d'une association de franchisés créée par le siège puis dissoute par le siège. Il y avait en effet trop de critiques.

Le prix de la marchandise est imposé. Il faut vendre uniquement du X. Le mobilier et l'agencement sont choisis par X. A l'époque, elle n'a payé de droit d'entrée ni de royalties. Aujourd'hui elle pense que X fait payer un droit d'entrée aux franchisés. Si à une époque, les franchisés étaient obligés de changer l'aménagement intérieur des magasins à chaque changement de génération ; aujourd'hui le franchiseur est beaucoup plus flexible.

Le magasin de Mme A est informatisé. Ce n'est pas obligatoire. Pour elle, c'était une bonne opportunité pour mieux gérer son commerce. Elle ne connaissait rien à l'informatique : elle a donc payé pour participer à une formation informatique à X. Grâce à cet outil, elle peut par exemple saisir les adresses de ses clients qui remontent au siège. X leur propose alors la possibilité d'organiser des mailing pour des opérations promotionnelles. Les franchisés ne s'occupent pas de la mise sous pli ; mais ils payent les frais d'envoi.

Les magasins vendent de la laine (70 % du ca), du prêt à porter et de la layette. Mme A trouve que c'est un bon mélange, un bon positionnement.

Elle trouve motivant de travailler sur objectif. En effet chaque franchisé obtient une prime par an équivalent à une ristourne sur chiffre d'affaires.

Elle est satisfaite par son métier. Son métier est passionnant. Le dialogue avec la clientèle est intéressant (aide, vente) elle aime le contact avec la clientèle. Elle donne même des conseils de tricot gratuitement par téléphone à ses clients.

Elle n'est pas satisfaite par son ca. Un regret : Il y a peu de marge sur les produits. Les prix sont imposés. Mais elle s'estime heureuse : elle a remboursé ses emprunts. Mme A pense que son chiffre d'affaires est révélateur de la conjoncture globale. Voyez "le commerce dans W". Voyez... "les magasins /.../ dans le même secteur ont disparu depuis 3 ou 5 ans".

De plus, Mme A n'accuse pas le franchiseur, si elle ne fait pas un bon chiffre d'affaires. Car c'est le franchisé qui à chaque saison choisit ses produits sur le prêt à porter, sur la laine et sur la layette. Elle peut choisir ses produits en réunion ou sur catalogue. Si les produits ne se vendent pas c'est qu'elle a fait un mauvais choix par rapport à sa clientèle. X ne reprend pas les stocks. Il faut donc être responsable et professionnel.

Elle n'envisage pas de quitter son commerce X.

ENTRETIEN 12

Présentons d'abord le groupe A, pour mieux comprendre le parcours de Mme L. L holding possède en effet à l'heure actuelle, quatre enseignes notées sur le schéma. W positionné moyen de gamme présent dans des villes comme W, Z positionné moyen de gamme mais réservé à des villes moyennes, /.../ enseigne économique dans des quartiers à faible revenu comme /.../ à W et enfin l'enseigne/.../ concept américain avec la coiffure à la carte.

Le groupe A regroupe 4 enseignes.

De 1982 à 1984, elle fait son apprentissage de la coiffure dans une succursale du groupe W, puis elle est ouvrière dans un salon W dans paris 4^{ème}, puis employée dans un /.../ (marne la vallée), puis ouvrière 6 mois dans /.../ (marne la vallée). Pendant 3 ans, elle est responsable de magasin dans une succursale W à paris. Elle quitte en juillet 95 pour ouvrir son salon franchisé.

Elle choisit W car il n'y avait pas de salon franchisé W dans cette ville. W correspond à son état d'esprit : elle se sent à l'aise par rapport à son positionnement et par rapport au profil de sa clientèle. Elle aime le concept. Elle n'aurait jamais ouvert un salon V par exemple (clientèle trop snob). La direction de W l'informe qu'un un groupe multi-franchisés dans la ville de /.../ serait prêt à l'aider financièrement. Ce mini-groupe possède 15 affaires dans la région toutes liées au groupe A. Elle ouvre son salon en 1995.

Il y a une bonne dynamique de réseau. Les franchisés se rencontrent une fois par an à paris, et ils peuvent participer à un séjour de 8 jours à l'étranger. Depuis 2 ans, il existe différentes "commissions de sages" pour renforcer le point de vue des franchisés (commission pub, commission photos...).

Mme L considère le système de la franchise comme un système "maître-élève". Aujourd'hui, elle voudrait être plus qu'une élève. Elle estime que l'apport principal de la franchise est un apport périphérique au métier de la coiffure. Elle a beaucoup appris sur la gestion, l'animation. Elle se sent prête pour une autre aventure.

Mme L se donne des défis et veut encore progresser dans sa vie professionnelle. Elle estime que la franchise ne lui apporte plus rien sinon la notoriété nationale. Son ambition serait maintenant de monter un mini réseau qu'elle gèrerait sans l'enseigne W. Elle ne serait plus "au fauteuil" c'est à dire dans son salon mais à la gestion (achat, GRH.). Elle a déjà commencé à en parler à ses fournisseurs pour savoir si elle pourrait avoir de bonnes conditions tarifaires. Les retours d'informations sont positifs.

Avec son recul professionnel, elle se trouve moins naïve que les jeunes franchisés arrivant dans le groupe. Elle pense que seul les multi-franchisés ont un poids véritable vis à vis de la direction. Ces mini-groupes de franchises (10 salons en général) sont bien développés dans le réseau W.

Mme est depuis son apprentissage dans le groupe A. Elle connaît donc le P.D.G. depuis plus de 15 ans. Elle a vu le groupe se structurer et a assisté à la création de la franchise W en 86. Le fait d'avoir suivi l'histoire du groupe a renforcé sa confiance et l'a fait mûrir. Mme a aujourd'hui 33 ans. Elle pense avoir eu l'opportunité d'un beau parcours professionnel de l'apprentissage à la direction d'un magasin grâce au groupe A. Elle est reconnaissante vis à vis du système. Elle décrit ses rapports quasi amicaux avec la direction. Elle juge son expérience positive. Son salon est rentable malgré la forte concurrence (150 salons sur la région de W).

ENTRETIEN 13

Monsieur A a 31 ans. Cela fait 4 ans qu'il est franchisé X.

Monsieur A est opticien, a travaillé chez des indépendants et s'est très vite rendu compte que ce type de distribution était en phase de déclin. Il pense que le secteur ne peut fonctionner efficacement qu'en réseau. Il est amené à faire un panorama du secteur :

Les indépendants sont en récession. Les coopératives d'achat n'ont pas d'image d'enseigne. Les groupements sont : /.../ (image traditionnelle plus de 700 magasins), /.../ (image jeune plus de 500 magasins). La franchise recouvre des enseignes comme /.../ (discount bas de gamme), /.../ (image traditionnelle), X (image dynamique).

Il est tenté par le système de groupement et le système de franchise. Mais très vite il écarte les groupements (saturation des points de vente en France). Dans la franchise, il élimine tout de suite /.../ car c'est du bas de gamme. Il prend rendez-vous avec la direction de X et dès le premier entretien est persuadé de la force de ce réseau. Le positionnement de X peut être défini par : le moyen haut de gamme, des produits forts à la pointe de la technologie, un service très fort (accueil, garantie). X est surtout présent dans les galeries marchandes. Le franchiseur a une vingtaine de magasins en propre sur un réseau de 80 magasins au total. M. A pense que c'est une bonne démarche. Le franchiseur teste les nouveaux produits dans ses succursales. "Et c'est tant mieux. Comme cela on ne paye pas les pots cassés ! »

On l'informe que le franchisé de la galerie à Z cherche à vendre son magasin. Le droit d'entrée dans le réseau est de 50 000 francs, les royalties sont de 5% T.T.C. et la publicité 4% (dont 3% national et 1% local). M. A déclare que ces redevances sont chères par rapport au secteur. Cette année, il pense que cela n'était pas justifié car le réseau n'a pas eu de directeur commercial (problème de recrutement). Jusqu'à présent le franchiseur a fait le choix de recruter un directeur commercial n'étant pas opticien et pour monsieur A, c'est une bonne idée car cela mène à plus d'innovation. Reste à trouver la bonne personne.

Dans le réseau X, il n'a pas de multi-franchisé (exception faite Q avec 3 magasins). Les franchisés X sont des opticiens aimant leur métier et qui sont présent dans leur magasin. M. A me précise que le franchiseur est opticien.

Suite à une réunion avec les franchisés, une association va se créer. Mais attention, ce n'est pas une association de défense des franchisés. C'est une association transversale pour aider le franchisé au développement de leur franchiseur. M. A m'informe que sur 80 magasins, il y a eu une fermeture en 98 et ce n'était pas de la faute du franchiseur. "Rien que du positif".

Monsieur A déclare que le contrat du franchiseur est "bétonné" et qu'il n'a pas une zone d'exclusivité mais cela n'est pas un problème car il a totale confiance en son franchiseur. Dans cette chaîne, rien n'est imposé mais tout est plutôt conseillé. Les relations humaines comptent pour beaucoup.

Monsieur A est tout à fait satisfait de son commerce. Il est au-dessus des prévisions. Il interprète ses bons résultats par rapport à sa culture, à sa philosophie en totale adéquation avec le franchiseur. Et pourtant la tâche n'était pas aussi simple car il est à côté d'un magasin mutualiste. Pour la suite il envisage pourquoi pas un 2^{ème} magasin X.

ENTRETIEN 14

Mme A a été 16 ans dans le secteur textile médical. Elle était responsable commerciale (chef de secteur). Elle doit faire face à 52 ans, fin 97 à un licenciement économique. Mme A était amenée à faire beaucoup de déplacement en voiture et s'était jurée en cas de licenciement de se fixer par suite dans une zone géographique stable.

Elle lit dans la nouvelle république une annonce où X recherche une gérante libre pour une création de magasin X. Les magasins X remplacent en fait les enseignes de lingerie X. Aujourd'hui, il y a une trentaine de magasins dont 3 magasins en succursale. Le secteur lui plaît. La lingerie, c'est du textile. Cela se rapproche donc de son secteur de prédilection. On lui présente le système de gérance libre où le franchisé n'est pas propriétaire de son fond de commerce et du système de commission affiliation. Il s'agit alors pour elle de déboursier un droit d'entrée de 30 000 F, de créer une sarl (12000 F) et de faire une avance de trésorerie. Le total faisant à peu près 100 000 F

Mme A est rassurée de savoir que X fait partie d'un grand groupe "X" ; "ce n'est pas rien" "c'est quand même du sérieux".

Elle achète alors des livres sur la franchise, téléphone à la F.F.F. pour obtenir des renseignements sur ce système de gérance libre. Elle est mise en confiance car X est agréée F.F.F.

Elle montre le contrat de franchise à un avocat d'affaire et à un comptable. On lui annonce que le contrat est "bétonné" côté franchiseur mais qu'il n'y a rien d'anormal.

D'un commun accord, elle signe donc un contrat pour un an pour un magasin clé en main. Le franchiseur est propriétaire du magasin. Il a été chargé de faire l'agencement du magasin. Elle paye un loyer au franchiseur "comme un locataire paierait un loyer à son propriétaire".

Le stock appartient au franchiseur "il y a quand même pour 600 000 F de stocks" pour un magasin de 120 m². Les ventes remontent au siège tous les soirs. Et d'après les ventes, la direction lui envoie un choix de marchandise. Elle peut par contre téléphoner pour avoir des compléments quand un article se vend énormément. A la question "n'y a-t-il pas un dérapage possible dans le sens où le franchiseur est loin du profil de la clientèle locale ?" Mme A me répond que le magasin touche tous les créneaux "de la lingerie de jour, à la lingerie de nuit, au pyjama" sur des cibles traditionnelles et sur des cibles un peu plus sexy. Il n'y a donc pas de risque d'être en dehors du marché local.

Mme A n'est franchisée que depuis peu de temps. Elle n'a donc pas assez de recul pour me donner plus d'informations et me conseille de revenir la voir dans quelques mois. Jusqu'à présent, son chiffre d'affaires correspond au chiffre d'affaires prévisionnel indiqué par le franchiseur. Elle est donc payée uniquement sur un % de son chiffre d'affaires. A la question "n'est-il pas frustrant de ne pas choisir sa marchandise", Mme A me répond qu'elle a d'autres responsabilités. Elle doit être une bonne gestionnaire, doit avoir un bon contact clientèle et doit être une bonne animatrice (elle a deux vendeuses).

Pour Mme A, ce système de commission affiliation et de gérance libre est amené à se développer dans la conjoncture actuelle. Les franchisés n'ont pas forcément la somme suffisante pour investir dans un commerce. A 52 ans, ce système qui minimise les risques lui convenait. Elle est satisfaite mais avoue clairement que son salaire a bien diminué par rapport à son métier de chef de secteur.

ENTRETIEN 15

Madame X, 37 ans, a été pendant 6 ans responsable d'une boutique de vêtements pour enfants dans le réseau X, dans une ville de province. A la suite de la mutation de son mari, dans la ville de W, elle a décidé de s'installer.

Madame X a pris contact avec le franchiseur en février 1998 et a ouvert sa boutique au mois d'août 1998. Sa décision d'ouvrir une boutique a été prise en janvier 1998.

Madame X souhaitait travailler pour elle-même, être à son compte, ce sont là ses motivations qui l'ont conduite à s'installer. Elle a choisi un réseau de franchises pour des motifs de sécurité. Elle voulait être guidée, aidée par le franchiseur et considérait que ce soutien était préférable à une activité indépendante. Pour elle, le réseau de franchise lui apporte un support, un nom, une publicité. Pour se lancer dans le commerce, il faut du courage ; être multi-marques, c'est la galère, les achats sont compliqués. Bien sûr s'installer en franchise, c'est cher.

Pourquoi Madame X a-t-elle choisi la marque et le réseau de franchises Z ?

Madame X savait que le réseau XZX voulait s'installer à W. Elle a pris contact au salon de la franchise avec le directeur commercial du réseau. Il n'y avait pas de royalties. Les droits d'entrée dans le réseau étaient faibles. L'entreprise inspire confiance. Elle compte 70 succursales et 20 franchises. C'est une entreprise implantée dans le monde entier, cotée en bourse et qui a conservé son caractère familial. Les contacts avec le franchiseur ont été bons. Le côté humain de la relation avec les interlocuteurs de la franchise est important. Il s'agit pratiquement d'une entreprise familiale et la relation de confiance s'est instaurée. Le choix du réseau se justifie également par la notoriété de la marque. La confiance est indispensable dans la relation entre le franchiseur et la franchisee. Cette confiance s'explique par l'ancienneté de la franchise (1941) et sa progression constante. Madame X apprécie les relations avec son franchiseur. Les réunions d'achat sont organisées périodiquement. La taille du réseau permet une souplesse de fonctionnement. Lors de son installation, le franchiseur a été présent, le directeur commercial s'est déplacé et les relations qui se sont instaurées ont été bonnes. Le franchiseur et les interlocuteurs du service commercial sont « joignables » facilement. Ils sont disponibles pour des conseils et le réassort en marchandises se fait en de très bonnes conditions.

ENTRETIEN 16

Monsieur x, 35 ans, a été pendant une dizaine d'années commerciales dans une société de négoce de vin, les vins castel. Cette entreprise a racheté le réseau de franchise X qui possède 250 succursales à paris. A ce moment-là, monsieur x s'est intéressé à la franchise et, ayant une connaissance du secteur du vin, a décidé de s'installer. Cette installation dans le commerce s'est faite avec son frère qui était journaliste et avec sa jeune sœur. Monsieur x possède aujourd'hui 6 magasins franchisés X dans l'Ouest de la France et se considère comme un master franchisé. Le réseau X compte 350 magasins dont 35 franchises. Il se caractérise par l'absence de royalties et un droit d'entrée de 50 000 F répartis en 20 000 F consacrés à la formation et 30 000 F à la publicité sur la ville locale d'implantation. Monsieur x a ouvert avec son frère et sa sœur leur première boutique franchisée en novembre 1993 à W, puis la 2^{ème} en 1994 à ZX, puis en 1995 à /.../, puis à /.../ en 1995 également. Puis ils ont racheté à la R en 1996 une boutique franchisée X, ils se sont ensuite installés à P en 1997, et en 1997 ils ont également tenté l'ouverture d'une autre franchise dans le secteur du fromage.

Monsieur x souhaitait être indépendant et développer dans un cadre familial ses propres affaires. Il a visité le salon de la franchise. Il a choisi la formule de la franchise pour bénéficier des effets de réseau. La franchise X se caractérise par l'absence de droit d'entrée et par les facilités de paiement du stock sur une année (environ 200 KF). Le franchiseur fournit le mobilier et réalise des études de marché sur chacune des villes.

L'objectif de monsieur x est de développer de nouveaux magasins sur la zone Ouest dans le secteur du vin ou bien sur d'autres activités.

Pour sa franchise de fromages, monsieur x était à la recherche d'un partenariat et il a pris contact avec une entreprise spécialisée dans la commercialisation du fromage pour implanter une première boutique franchisée à proximité d'un de ses magasins de vin. Ce qui l'a conduit à choisir cette franchise, c'est la bonne impression qu'il avait sur le produit et le concept proposé par le franchiseur. Le caractère professionnel du franchiseur qui connaissait très bien le secteur du fromage l'a conduit à tenter cette expérience. Au bout de quelques mois, il a renoncé en accord avec son franchiseur ; il a cédé au franchiseur cette première boutique franchisée.

Monsieur x apprécie la nature des relations nouées dans le réseau X et notamment le côté familial de l'entreprise et la bonne collaboration. Les deux réseaux commerciaux franchisés et succursalistes bénéficient de la même animation, ce qui confère aux franchisés un certain nombre d'avantages. Ceci étant, monsieur x se considère comme étant trop petit par rapport au franchiseur et se déclare prêt à développer ses points de vente pour augmenter sa taille. Il apprécie le fait qu'il existe toujours une relation humaine entre les franchisés et le franchiseur. Il apprécie que le franchiseur ait lui-même des succursales, ce qui lui permet de savoir ce qu'est la rentabilité d'une boutique. Le franchiseur X suit en effet la rentabilité de ses propres boutiques et fournit différents avantages au franchisé, par exemple des emballages gratuits et des promotions sur certaines bouteilles. Le handicap de la franchise X réside dans le fait que 25% du chiffre d'affaires se réalise en décembre, ce qui pose de gros problèmes de saisonnalité et de rentabilité. Monsieur x n'a pas de conflit avec son franchiseur, ses boutiques sont rentables, mais il craint d'avoir un jour chez le franchiseur un interlocuteur qui soit uniquement un manager. Il y a là un risque résidant dans le changement d'interlocuteur qui pourrait conduire à une perte de confiance. Monsieur x est passionné par son métier, il vit au rythme d'une ouverture par an et se situe dans une stratégie de développement. Il souhaite se développer en amont vers des exploitations agricoles et a saisi récemment une opportunité de développement familial dans la reprise d'une bijouterie. Il apprécie chez le franchiseur le fait d'avoir des interlocuteurs de terrain.

ENTRETIEN 17

Madame X, 40 ans, a été informaticienne dans une très grosse société pendant une dizaine d'années. Suite au déménagement pour motif professionnel de son mari, elle a quitté son emploi et a élevé ses 3 enfants qui ont aujourd'hui 12, 10 et 7 ans. Ses enfants ayant grandi, elle a pris la décision de travailler à nouveau et de s'installer à son compte. Elle habitait C et a trouvé une boutique à ouvrir à W en mai 1998.

Madame X souhaitait être son propre patron et travailler pour elle. Elle a choisi la franchise pour être aidée, encadrée. Elle n'a jamais envisagé de s'installer comme commerçante multi-marques. Elle connaissait depuis plus de 10 ans la marque et le concept A. Madame X aimait cette enseigne. Elle aimait le concept de magasin dans lequel elle avait l'habitude de faire ses achats lorsqu'elle travaillait à paris. Elle a choisi la franchise A après avoir cependant étudié une autre franchise, ZZ. Elle n'a pas choisi le réseau de franchises XX car il s'agissait d'un

réseau trop important où elle se sentait anonyme. Elle a préféré les contacts noués avec la franchise A en raison de la proximité qui existait entre les franchisés et le franchiseur. Le franchiseur référence une liste de fournisseurs parmi lesquels Madame X fait son choix. Lors de l'ouverture, une commande de départ lui a été affectée. Elle a regretté le choix de certains articles par le franchiseur. Dans l'ensemble, les relations entre le franchisé et le franchiseur sont bonnes. Madame X a choisi, peut-on penser, la franchise pour apprendre son métier de commerçant dans le secteur du cadeau.

ENTRETIEN 18

Madame X, 37 ans, était enseignante en maternelle, et souhaitait se convertir au commerce. Son choix s'expliquait par la volonté d'avoir une activité où l'efficacité du travail est mesurable.

Madame X a choisi la formule de la franchise pour la sécurité apportée par une marque expérimentée ayant un savoir-faire dans la distribution et dispensant une formation. Madame X a choisi la franchise pour y trouver un concept de magasins et une aide dans le domaine de la gestion des stocks et une formation à la vente. Elle a choisi la franchise Y parce qu'elle connaissait les produits de cette marque qu'elle avait eu l'occasion d'acheter en dégriffé sur les marchés à AX. Pour elle, c'était un produit créatif de rêve. Elle s'identifiait à cette marque prestigieuse. Ce produit qui concerne l'enfance, domaine qu'elle connaît bien par son métier précédent, l'enseignement. Son choix pour la franchise Y s'est décidé au salon de la franchise où le franchiseur présentait un très beau stand qui simulait un magasin. Cette franchise a, pour elle, été une façon de changer de métier sans trop s'éloigner de ce qu'elle connaissait et sans trop prendre de risque. La marque possédait en effet un succès et un certain nombre de magasins. Le choix de cette franchise s'explique également par l'adhésion à l'enthousiasme et au dynamisme du directeur commercial du franchiseur. Ce choix a été renforcé par des contacts avec une entreprise à dimension humaine. Elle y trouvait un sentiment de sécurité et un sentiment de confiance établi avec les interlocuteurs du siège du franchiseur. Les relations et le chiffre d'affaires ont été bons jusqu'à ce que l'équipe du directeur commercial, qui était présent lorsqu'elle est entrée dans le réseau de franchise, quitte l'entreprise. Ce départ a coïncidé avec l'arrêt de la commercialisation des grandes tailles (14 et 16 ans) indispensables au grand magasin qu'elle possédait. Le chiffre d'affaires a alors baissé considérablement et Madame X a pris la décision de ne pas renouveler son contrat de franchise lors de l'échéance, au bout des cinq ans.

Pour K, Madame X est une ancienne enseignante, qui a ouvert une franchise de vêtements pour enfants Y. Le succès de sa première franchise lui a donné l'envie de prolonger son expérience dans une activité proche.

K, c'est la chaussure d'un enfant habillé en vêtements Y. Elle partageait l'enthousiasme de ses clients pour le produit. Encore un produit créatif de luxe. Madame X connaissait les chaussures K qu'elle avait eu l'occasion de vendre lors d'un stage de formation à la vente qu'elle avait effectué avant l'ouverture de sa première franchise. Le succès de sa première boutique l'a aveuglée et elle a été prise d'un sentiment de panique qu'en recevant la première commande de chaussures et en marquant les prix des produits. Dans le choix de cette franchise, le contact avec un ancien responsable de l'équipe commerciale d'une autre franchise qu'elle connaissait lui a donné confiance et a lourdement influencé sa décision d'ouvrir cette franchise. Le choix de cette franchise s'explique par la force des produits

s'intégrant bien à un concept de magasin. Madame X excluait d'être multi-marques, car cette forme de distribution est considérée comme étant périmée en raison des difficultés de gestion de stock. Madame X ressentait qu'en cas de problèmes le franchiseur ne pouvait que soutenir le franchisé. Les relations avec le franchiseur ont été bonnes au début. Il s'agissait de leur première franchise K. Les relations avec le franchiseur se sont distendues après les premières commandes. Les chiffres du magasin sont restés assez bas, ce qui n'a pas permis à la franchise d'être rentable. Le contrat a été prolongé d'année en année avec des conditions particulières de paiement et de reprise des stocks. Madame X considère l'ouverture de cette boutique comme une erreur partagée entre elle et le franchiseur, le point de vente étant en effet mal situé et la taille de la ville étant insuffisante pour le concept de magasin.

Pour M, madame X était multifranchisée et elle a été séduite par le produit novateur et créatif que proposait le franchiseur qui souhaitait ouvrir des premières boutiques. Madame X a partagé l'exaltation de l'ouverture de premières boutiques dans une chaîne de magasins. L'enthousiasme du créateur de la marque, son expérience du prêt à porter l'ont incitée à tenter cette aventure même si elle supposait déjà que cette aventure risquait d'être éphémère. Le coût peu élevé de l'investissement demandé par le franchiseur et le contexte économique favorable laissaient supposer que l'exploitation serait rentable assez rapidement. Madame X se disait que, si cette expérience ne donnait pas les résultats satisfaisants, elle pourrait toujours rebondir sur une autre enseigne. Le choix de la franchise était ici motivé par une forme de distribution moderne et par un concept où le partenariat entre le franchiseur et le franchisé avait un rôle important. Le franchiseur, s'il est loyal, ne peut en effet pas abandonner le franchisé. Les relations entre le franchiseur et le franchisé étaient « en dents de scie », le franchiseur était particulièrement coléreux. Les chiffres étaient excellents au début, puis ils sont descendus rapidement du fait de l'usure du concept, le produit ne se renouvelant pas. Le franchiseur n'ayant pas les moyens de lancer une publicité au plan national, les magasins ouverts ont connu des difficultés, ce qui a conduit à une rupture du contrat après trois ans et demi d'exploitation. Madame X a souhaité alors prendre une franchise ayant une plus forte notoriété.

Pour chemiserie ZZ, madame X est multifranchisée, a acheté la chemiserie ZZ, clef en mains. Elle a été très sensible aux campagnes publicitaires du franchiseur visant à développer le réseau. Les campagnes publicitaires étaient pour elle l'indicateur d'un dynamisme important. Le concept de boutique était nouveau et l'identification à une marque prestigieuse a été un facteur important de choix. Le choix de la franchise s'explique par la facilité offerte en matière de gestion, par le sentiment que les multimarques étaient passésistes. L'animatrice commerciale du réseau de franchises inspirait la confiance et donnait un sentiment de sécurité. Les relations avec l'équipe commerciale du franchiseur étaient bonnes. En cas de difficulté, les arrangements étaient toujours possibles, notamment la reprise des invendus. Madame X n'a pas été déçue par cette franchise. Mais le franchiseur a décidé un jour brutalement d'arrêter la fabrication des produits constituant le concept. Madame X a donc été contrainte de vendre ce point de vente.

Pour le prêt à porter ZZ, après avoir exploité une boutique ayant une faible notoriété nationale, madame X était à la recherche d'une marque à forte notoriété. Elle a choisi une concession ZZ en raison du prestige de la marque et de la très forte communication dont font l'objet les produits vendus en licence. La communication nationale du franchiseur est considérée comme un atout qui a beaucoup influencé le choix de ce réseau de franchises. Les relations avec le franchiseur sont bonnes compte tenu de la qualité de l'équipe commerciale et de la confiance réciproque. Les approvisionnements du magasin sont abondants et variés, les reprises de stock négociées lorsqu'il y a sur-stockage en fin de saison. Les relations avec

le franchiseur ont été plus tendues pendant plusieurs saisons en raison de l'inadaptation des produits proposés et de leur prix. La marque a recentré son produit sur la qualité et sur une cible de femmes, ce qui a permis d'augmenter le chiffre d'affaires. Une publicité nationale a également été engagée par le franchiseur. Les relations avec les services du siège sont peu nombreuses mais le fonctionnement est stable depuis plusieurs saisons. Le nouveau contrat liant le franchisé et le franchiseur prévoit une reprise complète des stocks de fin de saison. Ce système donne satisfaction au franchisé. Cette satisfaction est essentiellement justifiée par le niveau de chiffre d'affaires et la rentabilité du point de vente.

Pour XX, après avoir quitté un réseau de franchises de vêtements pour enfants, madame X recherchait une franchise ayant une marque avec une forte notoriété. La marque XX n'était plus présente sur la ville où elle disposait d'une surface de vente. Madame X connaissait l'équipe commerciale qui auparavant était dans un réseau avec lequel elle avait déjà travaillé. Cette équipe commerciale se trouvait désormais au sein de l'enseigne XX. La connaissance et l'estime étant réciproques, les commerciaux de l'entreprise XX souhaitant relancer le réseau, un appel téléphonique en novembre 1993 a conduit à l'ouverture d'une nouvelle boutique en février 1994. La satisfaction dans l'exploitation de cette franchise a été complète de 94 à 96 et les contacts avec les animatrices du réseau très présentes et très impliquées étaient d'excellente qualité. Puis cette équipe commerciale a quitté l'entreprise XX. Simultanément, le franchiseur a arrêté la publicité nationale et a cessé de suivre ses magasins franchisés. Les animatrices ont disparu. La politique commerciale s'en est ressentie, les stocks mis en magasin ont été réduits et les livraisons tardives. Cela a provoqué une chute du chiffre d'affaires de la franchisée et une déception croissante. Le dynamisme commercial de l'équipe commerciale diminuant, la confiance dans la capacité du franchiseur s'est érodée. Madame X conseillerait à un ami qui souhaiterait se lancer dans un réseau de franchises de bien négocier son contrat, les royalties, la durée et les conditions de sortie du contrat.

ENTRETIEN 19

Niveau d'étude : M. XX a fait l'école des cadres (région parisienne).

Parcours professionnel: il a travaillé à la XZX, puis il a été acheteur au Printemps de ZY puis chef de département à ../. En 1990, un ami lui propose alors d'être directeur commercial dans une entreprise VV (secteur revêtements muraux) à ZX. L'entreprise fait faillite. Il se retrouve sans travail.

Il lit l'express et ses offres d'emplois dans le cahier central "réussir". Il tombe sur une annonce de WW immobilier. Suite à l'entretien avec le franchiseur, il s'avère qu'il est totalement dans la cible recherchée. Il n'est pas du secteur immobilier et c'est encore mieux pour être façonnée aux nouvelles techniques de ce secteur et à la culture WW. M. XX est totalement séduit et visite alors un site pilote WW indiqué par le franchiseur puis deux agences franchisés au hasard. Le retour d'informations est très positif. Il est en confiance.

WW ne recherche donc que des personnes qui ne sont pas du métier immobilier. Or pour avoir la carte professionnelle (délivrée par la préfecture), il faut soit une licence en droit, soit avoir une expérience de 10 ans dans une agence immobilière. Pour M. XX, il n'y avait pas de problème, sa femme a une licence en droit. D'autres franchisés WW intègre une personne ayant une licence en droit pour faire fonctionner l'agence.

M. XX décide de lancer dans une agence WW à W. L'étude de marché est satisfaisante. Les bilans prévisionnels sont alors présentés par le franchiseur. M. XX déclare qu'ils étaient tout à fait cohérents avec la réalité.

Le réseau immobilier WW a commencé la franchise, il y a 7 ans. Monsieur XX est franchisé depuis 5 ans. Son agence immobilière était la 3^{ème} ouverture en province. Il a donc participé au tout début de la franchise. Avec le recul professionnel, il m'indique les forces et les faiblesses du réseau.

La force principale de WW: c'est la formation. Dès le départ, le franchisé suit une formation de cinq semaines de stage en alternance (une semaine de stage en agence, une semaine théorique présentant des notions de droits, les acteurs du secteur (notaire...)). Le franchisé estime que cette formation était excellente puisqu'il s'est considéré opérationnel dès le départ. Pour cette raison, il est reconnaissant vis à vis de l'équipe dirigeante.

WW immobilier est un réseau offensif et dynamique. Ils n'ont pas du tout le même positionnement que les agences traditionnelles et cela leur permet de gagner des parts de marché. M. XX est convaincu que l'activité immobilière est un marché d'offres et non de demandes et qu'il faut employer de nouvelles méthodes commerciales.

WW travaille sur l'aspect transactions commerciales. M. XX me parle du travail de ses cinq négociateurs prospectant tous les jours de nouvelles offres. M. XX me parle aussi des opérations "coup de poing". Une fois par mois, les responsables d'agence se regroupent dans une agence de la région ouest auquel il appartient. En bon binôme, ils "tirent" les sonnettes pour rapporter des offres à l'agence du mois. Tous les mois, le choix de l'agence tourne. Ce travail d'équipe est rentable, stimulant, rapproche les directeurs d'agences, consolide la culture réseau. Finalement WW a instauré une autre façon de travailler dans le secteur immobilier: transparence, table ronde, cloison de verre, convivialité, mise en confiance du client qui devient fidèle.

Les traditionnels style X travaillent eux beaucoup plus sur la gestion et les syndics. Pour M. XX, ces activités sont beaucoup moins intéressantes et beaucoup moins ludiques !

Les franchisés du réseau WW ont un rôle décisionnel dans la politique. Des franchisés sont élus par le réseau pour faire remonter leurs points de vue et participent à de nombreuses commissions (commission informatique, commission pub, commission communication etc....)

Les franchisés travaillent par région. M. XX fait partie de la région Ouest. Le président de la zone est très dynamique et renforce le travail d'équipe de la région.

Le réseau fonctionne sur réseau informatique. Il y a donc possibilité de voir les offres d'autres régions. En cas de problèmes, les franchisés ont accès à une "hot line".

Des faiblesses existent.

M. XX ressent une insatisfaction pour certains franchisés. Il cite la création d'un syndicat d'environ 40 franchisés (surtout parisien) qui réclament le plafonnement des redevances (pallier). M. XX n'est pas adhérent car il estime ne pas être concerné par ce problème.

M. XX estime que WW immobilier est un réseau qui a grandi trop vite. L'équipe dirigeante est beaucoup moins disponible qu'avant. Ils ne sont intéressés que par une politique de croissance et oublient la politique de consolidation. Il donne l'exemple d'emplacements laxistes accepté par le franchiseur, le cas de quelques agences en phase de déclin, qui ne sont pas assez épaulés par le franchiseur. Pour sa part, il estime que son agence fonctionne bien et qu'il a assez de recul pour se débrouiller tout seul.

M. XX est totalement satisfait de son chiffre d'affaires 98. C'est sa meilleure année; cela s'explique par les taux très bas pour les emprunts et la baisse des frais de notaire. Par contre en 87, M. XX a perdu de l'argent. Il m'avoue qu'il aurait forcément tenu un discours moins positif si je l'avais interrogé l'année dernière.

A la question, recommanderiez vous ce réseau à un ami. M. XX répond oui sans problème. C'est d'ailleurs sur son conseil que son cousin a repris la deuxième agence WW de W. En synthèse, M. XX aime son métier, le contact clientèle. Pour lui, c'est un métier très ludique. La franchise lui a permis de retrouver du travail et d'être son propre patron. Le bilan est positif. Cette franchise permet au couple de gagner raisonnablement de l'argent.

M. XX n'envisage absolument pas de quitter l'enseigne pour par exemple se mettre en indépendant. Il estime qu'il a fait partie du démarrage du réseau et qu'il serait stupide de quitter un réseau qui a de plus en plus de notoriété. Quel serait l'intérêt?

ENTRETIEN 20

Isabelle a été coiffeuse salariée environ 10 ans chez X. Elle est franchisée Y depuis 6 ans. En fait, elle n'a pas cherché vraiment à monter un salon de coiffure franchisé. C'est une amie coiffeuse qui lui propose de s'associer avec elle pour monter un commerce avec une enseigne déjà choisie Y. Isabelle et son mari sont alors emballés de leur rencontre avec le franchiseur. Elle a été attirée par le positionnement haut de gamme du réseau. Elle ne se serait jamais lancée dans un réseau comme W "supermarché de la coiffure". Le fait que l'enseigne Y ne soit pas agréé F.F.F. ne les perturbent pas.

Isabelle crée alors son salon de coiffure avec son amie. Les bilans prévisionnels présentés par le franchiseur étaient cohérents avec la réalité. Suite à une mauvaise entente avec son associée, elle reprend le salon toute seule. Elle s'occupe de la coiffure. Son mari de la gestion. Ce dernier était électricien et a volontairement abandonné son métier. Le salon de coiffure demande beaucoup de présence. Ce qui n'est pas évident à gérer avec plusieurs enfants.

Le franchisé est satisfait du réseau qui est en expansion. Plus il y a de salons Y en France, plus cela renforce la notoriété. Depuis 16 ans que le réseau existe, la notoriété ne fait que se renforcer.

Le franchiseur est un innovateur. Il a lancé de bons concepts qui ont été successivement copiés: pas de prise de rendez-vous, le brushing à 50f. Aujourd'hui, la nouveauté est le lancement de produits esthétique beauté, gamme de maquillage, shampooing, en grande surface. C'est d'ailleurs ce que font tous les grands du secteur.

La communication est aussi un atout. Y est souvent mentionné dans les catalogues de mode. Le salon reçoit tous les six mois un nouveau magazine institutionnel Y avec les nouvelles tendances, la caution de personnalités.

Le couple est satisfait de la franchise. Ils ont même pensé ouvrir un deuxième salon Y sur W puis ont fait marche arrière à cause de la difficulté de gérer des employés (formation des employés aux techniques Y puis départ impromptu de ces employés).

En synthèse, le couple pense que gérer un magasin comme Y est une promotion sociale (image haut de gamme), une promotion de carrière. Ils sont tous les deux satisfaits du chiffre d'affaires. Ils ne critiquent pas le franchiseur et le fait de payer des redevances. Mais, ils critiquent le fait de payer autant de charges.

ANNEXE 2. TABLEAUX D'ANALYSE THEMATIQUE DE CHAQUE ENTRETIEN

<i>N° entretien : 1</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• formule rassurante et sécurisante (nom, formation, publicité, conseils), • volonté de monter une affaire	• sécurité
Choix de l'enseigne	• en fonction du secteur : l'immobilier, • introduction par un professionnel • mise de fonds initiale convenant aux associés	• image, nom de la franchise • notoriété • formation • confiance
Satisfaction	• Elle repose sur le sentiment : • que le franchiseur respecte ses engagements, • que la communication avec le franchiseur est facile, • que le franchiseur prend en compte les remarques des franchisés, • que le franchiseur est attentif sur la sélection des franchisés, • que l'ensemble des franchisés fait confiance au réseau (renouvellement des contrats) • le franchisé ne doit pas tout attendre du franchiseur • n'envisagent pas de partir	• Respect du contrat • Communication avec le franchiseur • Renouvellement de contrat

N° entretien : 2	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• volonté de passer la deuxième partie de sa carrière dans une « activité tranquille », • formule rassurante et professionnelle (méthodes de management, prospection)	• Soutien d'une franchise • Elément rassurant • Conseils du franchiseur
• Choix de l'enseigne	• premier critère : secteur des services • mise de fonds, charge de travail exigée, rentabilité prévisionnelle : choix de l'immobilier • culture et discours du franchiseur, • opportunité d'ouvrir une franchise dans une zone géographique proche	• Adéquation aux valeurs personnels • Renommée • Confiance dans la franchise • Confiance dans la personne
• Satisfaction	• aucune aide du franchiseur, • publicité valable uniquement pour les agences parisiennes, • sentiment de pouvoir arriver au même résultat tout seul • envisage un départ.	• Absence de suivi • Absence de soutien • Promesses, engagements non tenues • Formation

N° entretien : 3	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• création d'une entreprise sans risques démesurés, • importance de la marque (repère pour le consommateur, garantie)	• Limitation des risques
Choix de l'enseigne	• connaissance préalable du concept et sentiment qu'il répond aux besoins de l'époque	• Notoriété • Confiance

Satisfaction	• fait de bons résultats, • l'enseigne sait réagir vite et quand il le faut, • bonnes relations avec le franchiseur (commissions, échanges), • importance de l'emplacement • n'envisage pas de partir.	• Confiance • Relations suivis • Participation aux décisions • Professionnalisme • Comportement « fair play »
--------------	--	---

<i>N° entretien : 4</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• création d'une entreprise tout en limitant les risques	• Limite les risques • Argent • Indépendance
Choix de l'enseigne	• culture du franchiseur, • site géographique • qualité de l'enseigne (notoriété), • secteur offrant un vrai métier : pouvoir gérer une équipe importante, animer, motiver... • rapidité du processus (opportunité)	• Contact • Qualité de l'enseigne • Notoriété • Confiance dans l'enseigne
Satisfaction	• fait de bon résultats, • importance de l'emplacement, • confiance dans le franchiseur : sélection des franchisés, dialogue, assistance en cas de coup dur, • manque de communication sur certains dossiers (35 heures) et sur l'avenir du réseau (possibilité de revente) • le franchisé ne doit pas tout attendre du franchiseur • n'envisage pas de partir.	• confiance • partenariat • participation aux décisions • soutien en cas de problème • rentabilité

N° entretien : 5	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• possibilité de se développer et d'avoir plusieurs magasins, • possibilité de bénéficier de compétences commerciales de la part du franchiseur,	
Choix de l'enseigne	• basé d'abord sur le secteur, en raison de la formation de la personne • après plusieurs essais, choix de l'enseigne paraissant la plus dynamique	• image • dynamisme
Satisfaction	• résultats en baisse, • franchiseur de plus en plus gourmand : désolidarisation de ce dernier vis-à-vis des franchisés, intéressé uniquement par redevances, • évolution du concept nécessaire mais pas évidente à mettre en place • environnement de plus en plus difficile (concurrence, législation inadaptée pour le franchisé) • n'envisage pas de partir	• Soutien • Rentabilité • Partenariat • adaptation

N° entretien : 6	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• volonté de créer une affaire indépendante, • bénéficier d'une aide commerciale (référencement, produits d'appel, présentation des vitrines)	• monter sa propre affaire, indépendance • soutien commercial

Choix de l'enseigne	• basé d'abord sur le secteur en raison de la formation de la personne, • puis critères commerciaux : positionnement du produit, service client... • pas d'étude de marché (bon contact et confiance)	• confiance • concept
Satisfaction	• très bons résultats, • association de franchisés récente pour avoir un droit de regard sur la stratégie du franchiseur • n'envisage pas de partir.	• rentabilité • écoute du franchiseur • participation aux décisions

<i>N° entretien : 7</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• un peu par hasard	• soutien, appui dans les démarches et dans le fonctionnement
Choix de l'enseigne	• d'abord choix du secteur (commerce alimentaire), en raison de la détention préalable d'un magasin indépendant, • a su par des fournisseurs qu'un franchiseur recherchait des franchisés	

Satisfaction	• assistance du franchisé (études d'implantation, conseils juridiques, techniques, visites régulières), venant contrebalancer le désir d'autonomie, • confiance alimentée par les documents fournis au départ, la possibilité de discuter et de négocier après la signature du contrat, la solidité et la pérennité du réseau • comparaison avec d'autres réseaux en faveur du franchiseur, • n'envisage pas de partir.	• morale du franchiseur • confiance
---------------------	--	--

<i>N° entretien : 8</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• envie de changer de métier dans une deuxième partie de carrière (pour plus de considération) • avoir un soutien et une aide	• soutien • formation
Choix de l'enseigne	• d'abord secteur (en raison de l'intérêt), • très rapide (d'où pas de réelle comparaison entre enseignes) car opportunités • confiance en raison de l'entretien, l'organisation du réseau	• contact, relationnel • organisation du réseau
Satisfaction	• informations régulières, • formation, assistance, • n'envisage pas de partir.	• communication interne

N° entretien : 9	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• licenciement, • reconversion permettant d'être son patron, • aide, accompagnement, notoriété	• accompagnement • formation au métier • aide logistique • notoriété
Choix de l'enseigne	• connaissance de l'enseigne dans l'emploi antérieur, (mais pas du secteur) • salon de la franchise • agrément FFF • aide familiale possible (formation)	
Satisfaction	• travail valorisant, • résultats en stagnation, • perspectives moyennes, • pas la faute du franchiseur (conjoncture) • n'envisage pas de partir.	• résultats • conformités aux attentes personnelles

N° entretien : 10	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise		
Choix de l'enseigne		
Satisfaction		

N° entretien : 11	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• opportunité : ancienne employée du magasin, à qui on a proposé de reprendre le magasin • source de revenus	

Choix de l'enseigne	• opportunité : ancienne employée du magasin, à qui on a proposé de reprendre le magasin • source de revenus, • passion du secteur	
Satisfaction	• management non participatif, • franchiseur devenu plus flexible, • bon positionnement, • motivant de travailler sur objectif, • métier passionnant, goût pour le contact, • faible satisfaction pour le chiffre d'affaires mais relativise par rapport aux autres commerces, et considère que cela lui incombe totalement (choix des produits fait par le franchisé) • n'envisage pas de partir.	• participation • résultat

N° entretien : 12	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• opportunité de carrière (apprentissage dans un groupe, prise de responsabilité progressive, puis ouverture d'une franchise)	• formation • gestion • animation
Choix de l'enseigne	• enseigne du groupe, • attirance pour le positionnement de l'enseigne	• concept • notoriété

Satisfaction	• bonne dynamique de réseau (rencontres entre franchisés, commissions...), • bons résultats, • belle expérience professionnelle, • mais volonté de progresser en dehors du réseau (« défi ») et de monter un mini-réseau	• dynamisme • participation • rentabilité
--------------	---	---

<i>N° entretien : 13</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• expérience préalable du secteur, et conviction de la nécessité d'adhérer à un réseau	• avantages du réseau • performance des franchises
Choix de l'enseigne	• basé d'abord sur le secteur, en raison de la formation, • positionnement de l'enseigne et atouts par rapport à la concurrence	• confiance • relations humaines
Satisfaction	• redevances jugées non justifiées, • totale confiance dans le franchiseur (relations humaines), • au-dessus des prévisions, • création d'une association de franchisés pour aider le franchiseur	• résultats (CA) • adéquation avec les attentes du franchisé

<i>N° entretien : 14</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• licenciement, • volonté de se fixer, • minimiser les risques, • mise de fonds initiale raisonnable.	

Choix de l'enseigne	• annonce dans un journal, • secteur proche de l'expérience professionnelle antérieure, • enseigne adossée à un grand groupe, • agrément FFF,	• solidité financière du franchiseur • le secteur lui plaît
Satisfaction	• oui, mais salaire inférieur à l'ancien salaire.	• Respect du prévisionnel

N° entretien : 15	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• être à son compte, • sécurité, soutien du franchiseur (nom, publicité...)	• sécurité • soutien ; aide ; • nom, marque, notoriété
Choix de l'enseigne	• les projets d'ouverture de l'enseigne correspondaient à la zone géographique de la personne), • droits d'entrée faibles, • entreprise cotée, implantée dans le monde entier, • bons contacts avec le franchiseur, • notoriété de la marque	• coût faible d'entrée dans la franchise • confiance • solidité du franchiseur • relations humaines • notoriété
Satisfaction	• bonnes relations avec le franchiseur (réunions périodiques, disponibilité du franchiseur)	• souplesse de fonctionnement • disponibilité des interlocuteurs

N° entretien : 16	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• être indépendant et se développer dans un cadre familial, • bénéficier du réseau (facilités de paiement, études de marché, ...)	• effet de réseau

Choix de l'enseigne	• rachat d'un réseau de franchise par la société où travaillait précédemment la personne, • connaissance du secteur, • bonne impression sur le concept et le produit, et sur le professionnalisme du franchiseur	• coût d'entrée dans la franchise faible • facilité de paiement • professionnalisme du franchiseur
Satisfaction	• rentabilité, • bonnes relations et côté familial, • le franchiseur connaît les contraintes des magasins (en détient en propre), et a des interlocuteurs qui viennent sur le terrain, • le franchiseur donne des avantages au franchisé, • le franchisé souhaite se développer pour augmenter sa taille.	• bonnes relations, proximité du franchiseur • relations humaines • rentabilité des boutiques

N° entretien : 17	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• s'installer à son compte, être son propre patron, • être encadrée	• aide • encadrement
Choix de l'enseigne	• connaissance en tant que client, • bonnes relations avec le franchiseur (pas de sentiment d'anonymat)	• aime le concept, le magasin • relation personnalisée
Satisfaction	• regret sur le choix de certains articles imposés par le franchiseur.	

N° entretien : 18 Franchise n°1	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• conversion au commerce, • sécurité (marque, savoir-faire, formation)	• sécurité • aide

Choix de l'enseigne	• connaissance des produits en tant que client, identification au produit, • excellents contacts avec le franchiseur (dynamisme, dimension humaine, sentiment de confiance)	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur
Satisfaction	• bonne jusqu'au départ de l'équipe commerciale du franchiseur, puis fermeture.	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes

N° entretien : 18 Franchise n°2	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• première expérience dans la franchise réussie et envie de recommencer	• sécurité • aide
Choix de l'enseigne	• complémentaire de la première enseigne, • influence d'un commercial d'une autre enseigne	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur
Satisfaction	• relations bonnes au début, • baisse du chiffre d'affaires, • mauvaise localisation, • ville pas assez grande.	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes

N° entretien : 18 Franchise n°3	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• Connaissance de la formule dans d'autres enseignes, • aide du franchiseur	• sécurité • aide
Choix de l'enseigne	• produit novateur et créatif, • enthousiasme du créateur • risques minimaux (investissement initial faible, contexte économique favorable, possibilité de rebondir)	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur
Satisfaction	• bons résultats au début, • usure du concept, pas de renouvellement du produit, • pas de publicité au plan national, • rupture du contrat	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes

N° entretien : 18 Franchise n°4	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• expérience dans la franchise, • distribution multi-marques ayant vécu	• sécurité • aide
Choix de l'enseigne	• dynamisme (campagnes de publicité), • marque prestigieuse,	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur

Satisfaction	• équipe commerciale inspirant confiance, • bonnes relations avec l'équipe commerciale du franchiseur, • arrangements possibles avec le franchiseur, • arrêt brutal de la fabrication des produits par le franchiseur : vente du point de vente.	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes
---------------------	---	---

N° entretien : 18 Franchise n°5	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• Connaissance préalable	• sécurité • aide
Choix de l'enseigne	• prestige de la marque, • forte communication nationale	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur
Satisfaction	• bonne rentabilité, • bonnes conditions du contrat : reprise des invendus, • évolution du concept (recentrage du produit, cible, positionnement), • publicité nationale.	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes

N° entretien : 18 Franchise n°6	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• Connaissance préalable	• sécurité • aide

Choix de l'enseigne	• forte notoriété, • enseigne non présente sur la ville (personne ayant déjà un point de vente), • estime et confiance dans l'équipe commerciale (connue dans le cadre d'un autre réseau).	• aime les produits du franchiseur • taille du franchiseur • dynamisme des interlocuteurs • dimension humaine de l'entreprise • connaissance des interlocuteurs • confiance, sécurité • image, publicité du franchiseur
Satisfaction	• très élevée au début (résultats, contacts avec les animatrices), • en baisse depuis le départ de l'équipe (politique commerciale déclinant), • arrêt de la publicité nationale.	• CA & résultats • Soutien du franchiseur en cas de problème • Animation commerciale, publicité • Relations bonnes

<i>N° entretien : 19</i>	<i>Lecteur A</i>	<i>Lecteur B</i>
Choix de la formule franchise	• recherche d'un emploi suite au chômage,	
Choix de l'enseigne	• petite annonce, • confiance (bons contacts initiaux avec le franchiseur, visite de points de vente positive)	• confiance • informations transmises
Satisfaction	• formation initiale de qualité, • bon concept, bonnes méthodes de travail, • franchisés impliqués dans la gestion du réseau, • bons résultats, • réseau ayant grandi trop vite (équipe moins disponible, croissance à tout crin)	• respects des prévisions • qualité des relations • formation, animation • disponibilité du franchiseur

N° entretien : 20	Lecteur A	Lecteur B
Choix de la formule franchise	• par hasard : proposition d'association	
Choix de l'enseigne	• secteur : « naturel » en raison de la formation et de l'expérience professionnelle, • au sein du secteur, attirance pour le positionnement de l'enseigne	• contact avec le franchiseur • positionnement du produit • notoriété
Satisfaction	• réseau en expansion et donc notoriété accrue, • innovations et évolution du concept, • bonne communication, • bons résultats.	• respect des prévisionnels

□ ANNEXE N°3 Questionnaire d'enquête du salon de la franchise (interview face à face)

Université Paris Dauphine - CREPA
Questionnaire Fédération Française de la Franchise :
Les Raisons du Choix de la Franchise

Ce questionnaire est anonyme

O. IDENTIFICATION

1. Vous êtes franchisé (e):

Oui ☐ Dans quel(s) réseau(x)?

2. Que faisiez-vous avant d'être franchisé (voir annexe) / ___ /

Noms des franchises actuelles	Dates d'ouverture
1.	
2.	
3.	
4.	

Non ☐ Quel votre métier actuel? (voir annexe) / ___ /

3. Que fait votre conjoint(e) ? (voir annexe) / ___ /

4. Etiez-vous auparavant dans le même secteur? Oui ☐ Non ☐

5. Avez-vous déjà été propriétaire d'une affaire que vous avez tenue avant d'être franchisé?

Oui ☐ Non ☐

6. Sexe: femme ☐ homme ☐

7. Age: / ___ /

8. Quel est votre diplôme le plus élevé?

Bac+4 &+ ☐

Bac+2 ☐

Bac ☐

CAP/BEP ☐

Autodidacte ☐

Pour les multi-franchisés, les questions qui suivent portent sur **votre dernière franchise.**

A. RECHERCHE D'INFORMATIONS (franchisés et futurs franchisés)

Avant de prendre votre décision d'ouvrir une franchise, qui avez-vous (allez-vous) consulté(er)? Et quelle a été (sera) son influence sur votre décision d'ouvrir une franchise?

1. Banquier	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
2. Comptable	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
3. Consultant en franchise	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
4. Consultant en gestion	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
5. Fédération Française de la Franchise	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
6. Franchisés de l'enseigne	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
7. Franchisés d'une autre enseigne	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
8. Chambre de commerce	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
9. Salon de la Franchise	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
10. Autres: spécifier.....	☐ oui	☐ non	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte

B. RAISONS DE CHOIX (franchisés et futurs franchisés)

(réservé futurs franchisés)

B.a. Quelle est la probabilité que vous ouvriez une franchise ? (répondre entre 0 et 100%) / /

B.b. A quelle échéance ? ☐ 6 mois ☐ 1 an ☐ 2ans ☐ 5 ans

B.c. Laquelle de ces trois décisions avez-vous prise (*prenez-vous*) en premier (noter 1 dans la case) ?

☐ choix de l'enseigne de la franchise (McDonald's ou Afflelou). (*aller en B.e*)

☐ choix de la forme légale (franchise ou indépendant) de votre affaire. (*aller en B.d*)

☐ choix du secteur dans lequel vous souhaitez entrer (restauration, textile, hôtellerie). (*aller en B.d*)

Laquelle de ces trois décisions prenez-vous ensuite (en deuxième rang, noter 2 dans la case) ?

(code 9 : pas de hiérarchie)

B.d. Dans le choix d'exercer votre activité en franchise plutôt que sous une forme indépendante, indiquez l'importance des éléments suivants,

1. L'accès à une activité valorisante	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
2. L'apport de la formation du franchiseur	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
3. La faiblesse de l'investissement	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
4. La limitation des risques	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
5. La notoriété de la marque, de l'enseigne	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
6. La possibilité de travailler en famille	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
7. La publicité du franchiseur	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
8. La rentabilité plus grande de la franchise	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
9. La sécurité de la formule de la franchise	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
10. Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
11. Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
12. Les possibilités de développement rapide	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
13. Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
14. La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
15. Autre (précisez) :	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

**B.e. Dans le choix d'une enseigne de franchise (McDonald's ou Afflelou) plutôt que d'une autre, indiquez l'importance, pour vous, des éléments suivants :
(code non concerné : 9)**

1. Votre expérience antérieure ou celle de votre famille	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
2. Les perspectives de développement du secteur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
3. Les perspectives de rentabilité du secteur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
4. Le plaisir de travailler dans ce secteur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
5. L'agrément de la Fédération Française de la Franchise	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
6. L'expérience reconnue du franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
7. L'attachement à la marque ou à l'enseigne	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
8. L'attrait personnel pour les produits (ou services)	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
9. L'investissement financier peu important	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
10. La confiance dans le concept du franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
11. La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
12. La taille humaine de la franchise	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
13. La formation dispensée par le franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
14. La notoriété du franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
15. La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
16. La publicité du réseau de franchise	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
17. La solidité financière du franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
18. Le professionnalisme des interlocuteurs	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
19. Le dynamisme de la franchise	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
20. Les faibles droits d'entrée dans le réseau	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
21. Le soutien lors du lancement	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
22. Le soutien dans le fonctionnement de la franchise	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
23. Les recommandations d'amis, de collègues	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
24. L'adéquation de vos valeurs avec le discours du franchiseur	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
25. Le montant des redevances	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
26. La marge prévisionnelle	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte
27. Autre (précisez) :	Très faible	1	2	3	4	5	6	7	Très forte

C. LES RELATIONS ENTRE LE FRANCHISE ET LE FRANCHISEUR
(Uniquement franchisés)

**C.a. Rétrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur pour :
(code non concerné : 9)**

1.l'étude de marché avant l'ouverture de votre point de vente	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
2.la formation lors de l'ouverture	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
3.La recherche de votre point de vente	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
4.l'aménagement de votre point de vente	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
5.l'achat de l'équipement nécessaire	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
6.l'obtention de fonds auprès des banquiers	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
7.Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l'ouverture	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
8.la communication locale de lancement	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

C.b. Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ?

1 . la publicité locale	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
2. la formation	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
3. les approvisionnements	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
4. La connaissance des clients	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
5. La gestion du fichier client	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
6. L'animation du réseau	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
7. L'informatique du point de vente	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte
8. La publicité nationale	Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

C.c. Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes « pas du tout d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec les affirmations suivantes :

1. De nouveaux points de vente se créent chaque année	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
2. Le réseau est dynamique	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
3. Les perspectives de croissance sont fortes	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
4. La confiance dans l'avenir du réseau est forte	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
5. Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
6. Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
7. Les franchisés participent à des commissions de propositions	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
8. Les franchisés sont informés de la stratégie du franchiseur	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
9. Les redevances que vous versez vous semblent justifiées	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
10. Votre contrat de franchise est équitable	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
11. Votre franchiseur vous laisse une autonomie suffisante	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
12. Le franchiseur respecte ses engagements	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
13. Votre franchiseur connaît vos contraintes et les comprend	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
14. Votre franchiseur fait évoluer son concept pour assurer le maintien du réseau	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
15. En cas de difficultés, votre franchiseur est prêt à vous aider	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
16. Votre franchiseur est attentif à la sélection des franchisés, pour maintenir la bonne image du réseau	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait

D. SATISFACTION (Uniquement franchisés)

Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) :

1. des conditions de travail ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
2. du statut social que vous donne votre travail ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
3. de la stabilité de votre emploi ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
4. de pouvoir utiliser vos capacités personnelles ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
5. de pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
6. de votre occupation au cours de la journée de travail	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
7. de pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
8. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
9. de vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
10. du chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
11. de la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
12. De la localisation de votre point de vente ?	Très insatisfait	1	2	3	4	5	6	7	Très satisfait
13. Au total, avez vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?	Certainement pas	1	2	3	4	5	6	7	très certainement
14. Au total, conseilleriez vous la franchise à un ami ?	Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait

E. AUTO-EVALUATION (franchisés et futurs franchisés)

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Nous vous rappelons que ce questionnaire est strictement anonyme.

Cerclez la note correspondant à votre réponse.

E.a. Personnellement et en toute franchise, vous êtes....

1. Autoritaire	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
2. Bien informé(e), bien documenté(e), expert(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
3. Calme	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
4. De mauvais caractère	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
5. Dynamique	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
6. Egoïste	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
7. Emotionnellement stable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
8. Facile à vivre	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
9. Imprudent(e), irréfléchi(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
10. Instable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
11. Irritable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
12. Peu averti(e), peu avisé(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
13. Nonchalant(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
14. Obstiné(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
15. Peu imaginatif(ve)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
16. Plein(e) d'entrain	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
17. Prévenant(e), plein(e) d'égards	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
18. Prudent(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
19. Réservé(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
20. Résistant(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
21. Sérieux(se), responsable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
22. Serviable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
23. Silencieux(se), taciturne	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
24. Sociable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
25. Spirituel(le), plein(e) d'esprit	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
26. Tenace	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
27. Timide	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
28. Travailleur(se)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
29. Vite démuni(e), vite perdu(e), dépassé(e)	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
30. Vulnérable	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord

E.b. Dans votre vie personnelle, quelle importance revêt chacun des aspects suivants pour vous ?

1. avoir le sentiment d'appartenir à une communauté	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
2. avoir une vie passionnante, stimulante et active	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
3. l'amusement et la joie de vivre	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
4. avoir des relations chaleureuses avec les autres	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
5. pouvoir s'épanouir personnellement	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
6. avoir le sentiment de s'accomplir	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
7. être respecté(e), avoir un statut social reconnu	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
8. se sentir en sécurité	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important
9. avoir le respect de soi	Pas du tout important -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 très important

E.c. Indiquez si vous êtes « pas du tout d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec les affirmations suivantes

1. A mon avis, devenir leader cela dépend essentiellement de mes capacités propres	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
2. Dans une large mesure, ma vie est dépendante de nombreux événements extérieurs	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
3. J'ai le sentiment que ce qui arrive dans ma vie est largement déterminé par des individus qui ont le pouvoir	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
4. Lorsque je mets en place un projet, je suis quasiment certain(e) de le mettre à exécution	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
5. Quand j'obtiens ce que je veux, c'est souvent par chance	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
6. Le nombre d'amis qui vous entourent est proportionnel à la sympathie que vous inspirez	Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Pour contrôle de l'enquêteur, pouvez-vous nous communiquer

- votre numéro de téléphone :

- votre nom :

merci.

**Enquête Fédération Française de la Franchise :
LES RAISONS DE CHOIX D'UNE FRANCHISE PAR LES FUTURS FRANCHISES**

Notre équipe réalise actuellement une enquête sur les motivations du futur franchisé : pourquoi s'intéresse-t-il à la franchise ? Selon quels critères choisit-il une enseigne ?

Pour compléter cette étude, nous souhaiterions connaître l'opinion du franchiseur : c'est pourquoi nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.

En participant à notre enquête, vous nous permettez :

- De comparer les motivations déclarées par le futur franchisé à celles que le franchiseur lui attribue,
- Le cas échéant, de proposer des recommandations utiles aux franchiseurs sur le plan du recrutement des franchisés.

Par avance merci.

1. Nom de l'enseigne : _____

2. A votre avis, laquelle de ces trois décisions la majorité de vos franchisés prend-t-elle en premier ?

- ☐ choix de l'enseigne de la franchise (McDonald's ou Afflelou) ?
- ☐ choix de la forme légale (franchise ou indépendant)
- ☐ choix du secteur dans lequel ils souhaitent entrer (restauration, textile, hôtellerie)

Laquelle de ces trois décisions prennent-ils ensuite (en deuxième rang, noter 2) ?

3. Dans le choix d'exercer l'activité en franchise plutôt que sous une forme indépendante, indiquez l'importance qu'accordent, selon vous, vos franchisés aux éléments suivants :

ex : l'accès à une activité valorisante : Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte

1. L'accès à une activité valorisante	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
2. L'apport de la formation du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
3. La faiblesse de l'investissement	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
4. La limitation des risques	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
5. La notoriété de la marque, de l'enseigne	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
6. La possibilité de travailler en famille	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
7. La publicité du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
8. La rentabilité plus grande de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
9. La sécurité de la formule de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
10. Le sentiment d'être indépendant tout en étant soutenu	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
11. Les conseils et l'aide apportés avant l'ouverture par le franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte

12. Les possibilités de développement rapide	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
13. Le soutien apporté dans le fonctionnement de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
14. La possibilité de réaliser une reconversion rapide (chômage)	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
15. Autre (précisez) :	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte

4. Dans le choix d'une enseigne de franchise (McDonald's ou Afflelou) plutôt que d'une autre, indiquez l'importance qu'accordent, selon vous, vos franchisés aux éléments suivants :

1. L'expérience antérieure du franchisé ou celle de sa famille	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
2. Les perspectives de développement du secteur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
3. Les perspectives de rentabilité du secteur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
4. Le plaisir de travailler dans ce secteur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
5. L'agrément de la Fédération Française de la Franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
6. L'expérience reconnue du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
7. L'attachement à la marque ou à l'enseigne	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
8. L'attrait personnel pour les produits (ou services)	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
9. L'investissement financier peu important	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
10. La confiance dans le concept du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
11. La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
12. La taille humaine de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
13. La formation dispensée par le franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
14. La notoriété du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
15. La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
16. La publicité du réseau de franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
17. La solidité financière du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
18. Le professionnalisme des interlocuteurs	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
19. Le dynamisme de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
20. Les faibles droits d'entrée dans le réseau	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
21. Le soutien lors du lancement	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
22. Le soutien dans le fonctionnement de la franchise	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
23. Les recommandations d'amis, de collègues	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
24. L'adéquation des valeurs du franchisé avec le discours du franchiseur	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
25. Le montant des redevances	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
26. La marge prévisionnelle	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte
27. Autre (précisez) :	Très faible/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / très forte

ANNEXE n°5 Questionnaire d'enquête (interview téléphonique)

Université Paris Dauphine - CREPA
Questionnaire Fédération Française de la Franchise :
Les Raisons du Choix de la Franchise

1. IDENTIFICATION

1. Depuis combien de temps êtes vous franchisé(e) ? / ____ / années
2. Avez-vous plusieurs points de vente dans cette franchise ? Oui ☐ Non ☐
3. Avez-vous plusieurs enseignes différentes ? Oui ☐ Non ☐
4. Que faisiez-vous avant d'être franchisé (voir annexe) / ____ / code
5. Etiez-vous auparavant dans le même secteur ? Oui ☐ Non ☐
6. Avez-vous déjà été propriétaire d'une affaire que vous avez tenue avant d'être franchisé ?
Oui ☐ Non ☐
7. Que fait votre conjoint(e) ? (voir annexe) / ____ / code
8. Sexe: femme ☐ homme ☐
9. Age: / ____ /
10. Quel est votre diplôme le plus élevé ?
Bac+4 &+ ☐ Bac+2 ☐ Bac ☐ CAP/BEP ☐ Autodidacte ☐
11. Entre quelles enseignes de franchise avez-vous sérieusement hésité avant l'ouverture de votre franchise ? (noter les réponses en clair)

-
-
-
-

2. RAISONS DE CHOIX

- « Votre franchise appartient au secteur du ... (ex : commerce de détail, optique, location de voitures ———> à préparer avant l'appel téléphonique).

Pour quelle raison majeure avez-vous choisi ce secteur ? (ne rien suggérer)

(pour l'enquêteur : entourer dans le tableau ci-dessous l'item qui synthétise la raison énoncée par le franchiseur, ou noter le code de la réponse ou la réponse en clair).

1. Votre expérience antérieure ou celle de votre famille
2. Les perspectives de développement du secteur
3. Les perspectives de rentabilité du secteur
4. Le plaisir de travailler dans ce secteur
5. Autre en clair

- « Pouvez-vous maintenant nous dire pour quelle raison majeure vous avez choisi l'enseigne ... (à citer : ex : Jacadi, La Mie Câline) » (ne rien suggérer)

(pour l'enquêteur : entourer dans le tableau ci-dessous l'item qui synthétise la raison énoncée par le franchiseur ou noter le code de la réponse ou la réponse en clair).

1. L'agrément de la Fédération Française de la Franchise
2. L'expérience reconnue du franchiseur
3. L'attachement à la marque ou à l'enseigne
4. L'attrait personnel pour les produits (ou services)
5. L'investissement financier peu important
6. La confiance dans le concept du franchiseur
7. La confiance dans les interlocuteurs rencontrés chez le franchiseur
8. La taille humaine de la franchise
9. La formation dispensée par le franchiseur
10. La notoriété du franchiseur
11. La possibilité d'ouvrir plusieurs points de vente
12. La publicité du réseau de franchise
13. La solidité financière du franchiseur
14. Le professionnalisme des interlocuteurs
15. Le dynamisme de la franchise
16. Les faibles droits d'entrée dans le réseau
17. Le soutien lors du lancement
18. Le soutien dans le fonctionnement de la franchise
19. Les recommandations d'amis, de collègues
20. L'adéquation de vos valeurs avec le discours du franchiseur
21. Le montant des redevances
22. La marge prévisionnelle
23. La localisation géographique du ou des points de vente que vous avez ouverts
Autre (précisez) :

3- LES RELATIONS ENTRE LE FRANCHISE ET LE FRANCHISEUR

3.a. Rétrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur à l'ouverture, pour chacun des aspects suivants: notez de 0 (très faible) à 10 (très fort)

1.l'étude de marché avant l'ouverture de votre point de vente
2.la formation lors de l'ouverture
3.La recherche de votre point de vente
4.l'aménagement de votre point de vente
5.l'achat de l'équipement nécessaire
6.l'obtention de fonds auprès des banquiers
7.Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l'ouverture
8.la communication locale de lancement

3.b. Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? notez de 0 (très faible) à 10 (très fort)

1. la publicité locale
2. la formation
3. les approvisionnements
4. La connaissance des clients
5. La gestion du fichier client
6. L'animation du réseau
7. L'informatique du point de vente
8. La publicité nationale

3.c. Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes « pas du tout d'accord » notez 0 ou « tout à fait d'accord » notez 10 avec les affirmations suivantes :

1. De nouveaux points de vente se créent chaque année
2. Le réseau est dynamique
3. Les perspectives de croissance sont fortes
4. La confiance dans l'avenir du réseau est forte
5. Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés
6. Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés
7. Les franchisés participent à des commissions de propositions
8. Les franchisés sont informés de la stratégie du franchiseur
9. Les redevances que vous versez vous semblent justifiées
10. Votre contrat de franchise est équitable
11. Votre franchiseur vous laisse une autonomie suffisante
12. Le franchiseur respecte ses engagements
13. Votre franchiseur connaît vos contraintes et les comprend
14. Votre franchiseur fait évoluer son concept pour assurer le maintien du réseau
15. En cas de difficultés, votre franchiseur est prêt à vous aider
16. Votre franchiseur est attentif à la sélection des franchisés, pour maintenir la bonne image du réseau

4. SATISFACTION

Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) : notez de 0 à 10

1. des conditions de travail ?
2. du statut social que vous donne votre travail ?
3. de la stabilité de votre emploi ?
4. de pouvoir utiliser vos capacités personnelles ?
5. de pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ?
6. de votre occupation au cours de la journée de travail
7. de pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ?
8. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?
9. de vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
10. du chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ?
11. de la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?
12. De la localisation de votre point de vente ?
13. Au total, avez vous l'intention de rester dans votre réseau actuel ?
14. Au total, conseilleriez vous la franchise à un ami ?

5. AUTO-EVALUATION

E.a. Personnellement et en toute franchise, vous êtes....(Noter de 0 à 10)

1. Autoritaire
2. Bien informé(e), bien documenté(e), expert(e)
3. Calme
4. De mauvais caractère
5. Dynamique
6. Egoïste
7. Emotionnellement stable
8. Facile à vivre
9. Imprudent(e), irréfléchi(e)
10. Instable
11. Irritable
12. Peu averti(e), peu avisé(e)
13. Nonchalant(e)
14. Obstiné(e)
15. Peu imagitatif(ve)
16. Plein(e) d'entrain
17. Prévenant(e), plein(e) d'égards
18. Prudent(e)
19. Réservé(e)
20. Résistant(e)
21. Sérieux(se), responsable
22. Serviable
23. Silencieux(se), taciturne
24. Sociable
25. Spirituel(le), plein(e) d'esprit
26. Tenace
27. Timide
28. Travailleur(se)
29. Vite démuni(e), vite perdu(e), dépassé(e)
30. Vulnérable

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Pour contrôle de l'enquêteur, pouvez-vous nous communiquer

- votre numéro de téléphone :

- votre nom :

merci.

ANNEXE : PCS

	CODE
Agriculteurs	1.
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises Artisans Commerçants et assimilés Chefs d'entreprise 10 salariés ou plus	2.
Cadres, professions intellectuelles supérieures Professions libérales Cadres de la Fonction publique Professeurs, professions scientifiques Profession de l'information, des arts et spectacles Cadres admin. Et commerciaux d'entreprises Ingénieurs, cadres techniques d'entreprises	3.
Professions intermédiaires Instituteurs et assimilés Profession intermédiaires Santé et travail social Profession intermédiaires Administration Fonction publique Profession Intermédiaires Administratives et commerciales des entreprises Techniciens Contremaîtres, agents de maîtrise	4.
Employés	5.
Ouvriers	6.
Retraités	7.
Autres sans activités professionnelle	8.

FIGURES ET TABLEAUX

Figures :

Introduction

Schéma 1 : Un modèle du comportement d'achat du franchisé.....	2
Schéma 2 : Lesdéterminants et conséquences de la satisfaction des franchisés : Le modèle de la recherche.....	5
Schéma 3 : La collecte des données.....	6
Schéma 4 : Plan général de l'ouvrage.....	13

Chapitre I

Figure n° I- 1 : Processus de choix d'une franchise.....	16
Figure n° I- 2: Age des candidats à la franchise.....	17
Figure n° I- 3 : CSP des candidats à la franchise.....	18
Figure n° I- 4 : CSP des conjoints des candidats à la franchise.....	18
Figure n° I- 5 : Formation des candidats à la franchise.....	19
Figure n° I- 6 : Probabilité d'ouvrir une franchise.....	20
Figure n° I- 7 : Echéance d'ouverture d'une franchise.....	21
Figure n° I- 8 : Influence des sources d'informations selon l'échéance d'ouverture.....	22
Figure n° I- 9 : Décision prise en premier.....	26
Figure n° I- 10 : Séquence décisionnelle.....	27
Figure n° I- 11 : Catégories de raisons du choix.....	32

Chapitre II

Figure n°II- 1 : Qualification des franchisés.....	56
Figure n°II- 2 : Activité exercée avant d'être franchisé.....	57
Figure n°II- 3 : Modélisation du choix du secteur.....	60
Figure n°II- 4 : Modélisation du choix d'une enseigne.....	61
Figure n°II- 5 : Influence du genre sur le processus de choix.....	63

Figure n°II- 6 : Impact potentiel de l'image de l'enseigne sur l'ensemble de considération au moment du choix.....	65
---	----

Figure n°II- 7 : Recomposition des critères de choix au cours du temps.....	67
---	----

Chapitre III

Figure n°III- 1 : Les relations entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction au travail.....	81
--	----

Chapitre V

schéma n° V-1 : les variables descriptives de la relation entre le franchisé et le franchiseur..	122
schéma n° V- 2 : les modèles de régression.....	123
schéma n° V- 3 : climat de la relation et satisfaction du franchisé.....	146
schéma n° V- 4 : les variables explicatives de départ dans le modèle de régression.....	148

Tableaux

Introduction

Tableau n° 1 : les informations recueillies sur les candidats à la franchise.....	3
Tableau n° 2 : les informations recueillies sur les franchiseurs.....	4
Tableau n° 3 : les informations recueillies sur les franchisés.....	4
Tableau n°4 : la population de base.....	9
Tableau n°5 : les réponses obtenues de la part des franchiseurs.....	9
Tableau n°6 : la constitution des quotas d'enquête.....	10
Tableau n° 7 : synthèse de la méthodologie des enquêtes.....	11

Chapitre I

Tableau n° I- 1 : Acteurs consultés avant l'investissement dans la franchise.....	23
Tableau n° I- 2: Qui avez-vous consulté avant d'ouvrir une franchise ?.....	24
Tableau n° I- 3 : Raisons de choix de la franchise.....	28
Tableau n° I- 4: Raisons de choix de la formule de la franchise.....	29
Tableau n° I- 5: Raisons de rejoindre la franchise.....	30
Tableau n° I- 6 : Extraits des comptes rendus d'entretiens non-directifs.....	31
Tableau n° I- 7 : Questions sur le choix de la formule de la franchise.....	32
Tableau n° I- 8: Motifs de choix de la formule de la franchise (n=315).....	33
Tableau n° I- 9: Distribution des réponses par degré d'accord.....	34
Tableau n° I- 10: Comparaison des rangs de classement des raisons de choix de la franchise..	35
Tableau n° I- 11 : Corrélations entre les raisons.....	37
Tableau n° I- 12 : Matrice des composantes après rotation.....	38
Tableau n° I- 13 : Centres finaux des classes.....	39
Tableau n° I- 14 : Extraits des comptes-rendus d'entretiens non-directifs	40
Tableau n° I- 15 : Questions sur le choix d'une enseigne.....	41
Tableau n° I- 16 : Motifs de choix d'une enseigne de franchise.....	42

Tableau n° I- 17 : Matrice des composantes après rotation.....	44
Tableau n° I- 18 : Premier choix, candidats à la franchise et franchiseurs.....	46
Tableau n° I- 19 : Second choix candidats à la franchise et franchiseurs.....	47
Tableau n° I- 20 : Raisons de choix de la franchise surestimées par les franchiseurs.....	47
Tableau n° I- 21 : Résultat de l'étude de Knight.....	48
Tableau n° I- 22 : Raisons de choix de la franchise sous-estimées par les franchiseurs.....	48
Tableau n° I- 23 : Raisons de choix de la franchise auxquelles franchiseurs et candidats à la franchise attribuent les mêmes scores d'agrément.....	49
Tableau n° I- 24 : Raisons de choix de l'enseigne surestimées par les franchiseurs.....	49
Tableau n° I- 25 : Raisons de choix de l'enseigne sous-estimées par les franchiseurs.....	50
Tableau n° I- 26: Raisons de choix de l'enseigne auxquelles les franchiseurs et candidats à la franchise attribuent les mêmes scores d'agrément.....	51

Chapitre II

Tableau n°II- 1 : Composition de l'échantillon par secteurs.....	55
Tableau n°II- 2 : Enseignes par secteurs.....	55
Tableau n°II- 3 : Tableau croisé sexe et secteur.....	58
Tableau n°II- 4 : Sexe et critères de choix du secteur.....	59
Tableau n°II- 5 : Les autres enseignes sérieusement envisagées au moment du choix de la Franchise.....	64
Tableau n°II- 6 : Caractéristiques psychologiques des franchisés.....	69
Tableau n°II- 7 : Caractéristiques psychologiques et secteur.....	69

Chapitre III

Tableau n°III- 1 : Exemples d'items pour la mesure de la satisfaction au travail.....	84
Tableau n°III- 2 : Les items retenus pour la mesure de la satisfaction des franchisés.....	85
Tableau n°III- 3 : Etude de fidélité de la satisfaction au travail appliquée aux franchisés.....	86
Tableau n°III- 4 : Moyenne satisfaction au travail.....	87
Tableau n°III- 5 : Possession de points de vente et satisfaction au travail.....	87

Tableau n°III- 6 : Importance du secteur.....	89
Tableau n°III- 7 : Satisfaction localisation du point de vente.....	90
Tableau n°III- 8 : Satisfaction localisation et secteur d'activité.....	90
Tableau n°III- 9 : Satisfaction financière.....	91
Tableau n°III- 10 : Satisfaction financière et parcours.....	92
Tableau n°III- 11 : Conséquences de la satisfaction.....	93
Tableau n°III- 12 : Diplôme, intention de rester et conseil à un ami.....	94
Tableau n°III- 13 : Corrélations entre les types de satisfaction et leurs conséquences.....	97
Tableau n°III- 14 : Régression sur l'intention de rester.....	99
Tableau n°III- 15 : Régression sur le conseil à un ami.....	99
 Chapitre IV	
Tableau n IV-1 : la description des « big five ».....	103
Tableau n IV-2 : Intégration des « big five » dans plusieurs inventaires de personnalité...	104
Tableau n°IV-3 : les traits bipolaires.....	105
Tableau n°IV-4 : Inventaire psychologique californien.....	105
Tableau n°IV-5 : Liste des adjectifs.....	106
Tableau n°IV-6: Les items de McCrae et Costa.....	107
Tableau n° IV-7: Entretiens exploratoires et construction des hypothèses.....	108
Tableau n° IV-8 : Corrélations de Pearson dans les recherches antérieures.....	110
Tableau n° IV-9 : les items suivant les cinq dimensions.....	112
Tableau n°IV-10: Les hypothèses de recherche.....	113
Tableau n°IV-11: les corrélations entre les items et les « big five ».....	113
Tableau n°IV-12 : les différentes corrélations.....	114
Tableau IV-13: les hypothèses et les résultats.....	115
Tableau n°IV-14 : préconisations.....	116
Tableau n°IV-15 :	116

Chapitre V

Tableau n°V-1 : les échelles de mesure de l'assistance initiale dans les recherches	
.....antérieures.....	127
Tableau n°V-2 : les échelles de mesure de l'assistance continue dans les recherches	
.....antérieures.....	127
Tableau n°V-3 : les échelles de mesure de l'assistance initiale et de l'assistance	
.....continue de la recherche.....	128
Tableau n°V- 4: fiabilité des échelles de mesure de l'assistance initiale et de	
.....l'assistance continue – enquête téléphonique-.....	129
Tableau n°V- 5: les échelles de mesure de la confiance dans la bienfaisance	
.....dans les recherches antérieures.....	132
Tableau n°V- 6: l'échelle de mesure de la confiance dans la bienfaisance	
.....du franchiseur de la recherche.....	133
Tableau n°V- 7 : les échelles de mesure de la participation dans la	
.....communication dans les recherches antérieures.....	137
Tableau n°V- 8: l'échelle de mesure de participation dans la communication	
.....de la recherche.....	138
Tableau n°V- 9 : les échelles de mesure de l'équité de processus dans	
.....les recherches antérieures.....	141
Tableau n°V- 10 : l'échelle de mesure de l'équité de la recherche.....	142
Tableau n°V- 11 : les hypothèses de recherche sur le lien entre la nature	
.....de la relation franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé.....	143
Tableau n°V- 12 : les corrélations entre la nature de la relation	
.....franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé.....	144
Tableau n°V- 13 : coefficients de corrélation entre trois dimensions de la relation.....	145
Tableau n°V- 14 : les résultats de l'ACP sur les variables de profil psychologique.....	149

Tableau n°V- 15 : les résultats de l'ACP sur les variables de profil psychologique	
après rotation Varimax.....	150
Tableau n°V- 16 : les résultats de l'ACP sur les variables de la relation	
avec le franchiseur.....	151
Tableau n°V- 17 : les résultats de l'ACP sur les variables de la nature de	
la relation après rotation Varimax.....	152
Tableau n°V- 18 : les quatre dimensions à la base de la régression.....	152
Tableau n°V- 19 : les paramètres de la régression sur la satisfaction au travail.....	153
Tableau n°V- 20 : les paramètres de la régression sur la satisfaction financière.....	154

BIBLIOGRAPHIE

- Alderfer C. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol4, n°2 p142-175.
- Andaleeb S. S. (1996), « An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels : the role of trust and dependence », *Journal of Retailing*, 72, 1, 77-93.
- Anderson E., Lodish L., Weitz B. (1987), "Resource allocation behavior in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 85-97.
- Anderson E., Weitz B. (1992) « The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, vol.29, p.18-34.
- Anderson J.C., Narus J.A., (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Apasu Y. (1987), « The importance of value structures in the perception of rewards by industrial salesperson », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 1, 1-10.
- Apasu Y. and al. (1997), « Corporate culture and salesforce management in Japan and America », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, VII, 51-62.
- Assemblée des Chambres Françaises de commerce et d'industrie (1999), "*Annuaire des réseaux commerciaux d'indépendants*"
- Aurifeille J.-M., Jolibert A. (1998), « Des valeurs individuelles aux comportements d'achat », *Actes des Journées des I.A.E.*, 27-28 avril, Nantes.
- Babin B.J., Boles J.S. (1996), « The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction », 72, 1, 57-75.
- Babin B.J., Griffin M. (1998), « The nature of satisfaction : an updated examination and analysis », *Journal of Business Research*, 41, 127-136.
- Beatty S. E. (1988), « An exploratory study of organizational values with a focus on people orientation », *Journal of Retailing*, 64, 4, 405-423.
- Benet V., Waller N. (1995), «The big seven factor model of personality descriptions: evidence for its cross-cultural generality in a Spanish sample», *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 701-718.
- Bentler P., Newcomb M. (1978), «Longitudinal study of marital success and failure», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 1053-1070.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Nathan Université.

- Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), « Contact employees : relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors », 73, 1, 39-61.
- Block J. (1995), «A contrarian view of the five-factor approach to personality description», *Psychological Bulletin*, 117, 187-215.
- Borkenau P., Ostendorf F. (1998), «The big five as states: how useful is the five-factor model to describe intraindividual variations over time?», *Journal of Personality*, 32, 202-221.
- Borkenau P., Ostendorf F. (1990), «Comparing exploratory and confirmatory factor analysis: a study on the 5-Factor model of personality», *Personality and Individual Differences*, 11, 515-524.
- Bouyad A., (1996), *Les alliances stratégiques*, Dunod.
- Bradach, Jeffrey, Kaufmann, Patrick J., (1988). « Franchisee or independent business person : Some empirical observations on decision process » Research at the marketing entrepreneurship interface, ed. G.E. Hills and W. LaForge. Chicago, University of Illinois at Chicago, 38-48.
- Brayfield A.H., Rothe H.F. (1951), « An index of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 35 (october), 307-311
- Brown J.R. et al. (1995), « Power and relationship commitment : their impact on Marketing channel member performance », *Journal of Retailing*, 71, 4, 363-392.
- Bush R.P. et al. (1990), « Developing a behavior-based scale to assess retail salesperson performance », *Journal of Retailing*, 1990, 66, 1, 119-137.
- Buss D. (1991), «Conflict in married couples: personality predictors of anger and upset», *Journal of Personality*, 59, 663-688.
- Buss D. (1992), «Manipulation in close relationships: five personality factors in interactional context», *Journal of Personality*, 60, 477-499.
- Carney M., Gedajlovic E. (1991), "Vertical integration in franchise systems : agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal* , vol 12, 607-629.
- Cattell (1965), *The scientific analysis of personality*, Penguin Book.
- Caves E.R, Murphy W.F (1976), "Franchising : firms, markets, and intangible assets", *Southern Economic Journal*, n°42 p.572-586.
- Chatman J., Barsade S.G. (1995), « Personality, organizational culture, and cooperation : evidence from a business simulation », *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.
- Cliquet G. (1998), "Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : nouveaux apports théoriques et implications pour le marketing du point de vente". IGR-IAE, Rennes I. Rapport FFF

- Conley K. (1985), «Longitudinal stability of personality traits: a multitrait-multimethod-multioccasion analysis», *Journal of Personality & Social Psychology*, 49, 1266-1282.
- Costa P. , McCrae R. (1989), *The NEO-PI/FFI manual supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa P., McCrae R. (1985), *The NEO Personality Inventory manual*, Odessa, FL Psychological Resources.
- Costa P., McCrae R. (1988), «From catalog to classification: Murray's need and the five-factor model», *Journal of Personality & Social Psychology*, 55, 258-265.
- CREREG (1998), "Les réseaux mixtes franchise / succursalisme : complémentarité ou antagonisme".
- Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990), « Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54 (july), 68-81
- Daft, R.L., Lengel R.H., (1986), « Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, Vol. 32, pp. 554-571.
- Dahlstrom R., Nygaard A. (1999), « An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, May, p. 160-170.
- Dant R.P. et al.(1996), « Participation patterns of women in franchising », *Journal of Small Business Management*, 14-28.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), « An examination of the nature of trust », *Journal of Marketing*, 61, April, 35-51.
- Dubinsky A.J., Kotabe M., Lim C.U., Wagner W. (1997), « The impact of values on salespeople's job responses : a cross-national investigation », *Journal of Business Research*, 39, 195-208.
- Dubinsky A.J., Skinner S.J. (1984), « Impact of Job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs », *Journal of Retailing*, 60, 2, 35-61.
- Dubois B. (1994), *Comprendre le consommateur*, 2 ed Dalloz.
- Dubost N. (1996), « Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique vis-à-vis des clients », *Revue Internationale PME*, vol.9, n°2.
- Dubost N., Gauzente C. (1999), « Orientation marché et performance des moyennes entreprises - le rôle de la dépendance économique vis-à-vis des clients », *Gestion 2000*, dossier spécial à paraître.

- Dwyer F.R., Oh S., (1988), "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 21-34.
- Dwyer, F.R., Schurr P.H., Oh S., (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Elango B., Fried V.H. (1997), « Franchising research : a literature review and synthesis », *Journal of Small Business Management*, July , 69-81
- Engel J.F., Blackwell R.D., Miniard P.W. (1990), *Consumer behaviour*, 6th ed., The dryden Press, Chicago.
- Evrard Y., Pras B. (1997), *Market: études et recherches en marketing*, 2^{ème} Edition Nathan.
- Eysenck H. (1992), «Four ways five factors are not basic», *Personality and individual differences*, 13, 667-673.
- Fédération Française de la Franchise (1998), "*Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*".
- Fenwick G. D., Strombom M., « The determinants of franchisee performance : an empirical investigation », *International Small Business Journal*, 16, 4.
- Fontenot R.J., Wilson E.J. (1997), « Relational exchange : a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities », *Journal of Business Research*, 39, 5-12.
- Formy-Duval D., Williams J., Patterson D., Fogle E. (1995), «A «big five» scoring system for the item pool of the Adjective Check List», *Journal of Personality Assessment*, 65, 59-76.
- Frazier G.L. (1983), « Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective », *Journal of Marketing*, vol. 47, p. 68-78.
- Frazier G.L., Gill D.D. et Kale S.H. (1989), « Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country », *Journal of Marketing*, 53 (january), 50-69
- Frazier G.L., Spekman R.E., O'Neal C.R. (1988), « JIT exchange relationships in industrial markets », *Journal of Marketing*, vol. 52, p. 52-67.
- Futrell C., Sager J.K. (1982), « Value analysis of a salesforce », *Industrial Marketing Management*, 11, 147-150.
- Ganesan S., (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- Ganesan S., Weitz B. (1996), « The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors », *Journal of Retailing*, 72, 1, 31-56.
- Garrette B., Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation.

- Gaski J.F. et Nevin R. (1985), « The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel », *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 130-142
- Gauzente C. (1999), « Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis », *Marketing Bulletin*, n°10, <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/article10/article6.html>
- Gauzente C. (1997), Orientation marché et performances des entreprises agro-alimentaires : une approche culturelle, Thèse de doctorat, IAE Université de Poitiers.
- Geyskens I., Steenkamp J.B.E., Kumar N. (1999), « A meta-analysis of satisfaction in channel relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV, p.223-238.
- Goldberg L. (1981), «Language and individual differences: the search for universals in personality lexicons», in Wheeler L., *Review of Personality and Social Psychology*, Beverly Hills, CA Sage Publication, 2 141-166..
- Goldberg L. (1990), «An alternative description of personality: the big five-factor structure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gough H. (1987), *California psychological inventory administrator's guide*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Gough H., Heilbrun A. (1983), *The adjective check list manual*, Palo Alto, CA Consulting Psychologists Press.
- Greenberg J., (1990), « Organizational justice : yesterday, today, and tomorrow », *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Guilloux V. (1992), « Coordination interorganisationnelle, système d'information et juste à temps », *Revue Technologie de l'Information et Société*, 4, 3, 309-332
- Guilloux V. (1999), *Système d'information stratégique et apprentissage interorganisationnel*, L'Harmattan.
- Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gundlach G.T., Murphy P.E., (1993), « Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges », *Journal of Marketing*, vol.57, p.35-46.
- Hackman J.R., Oldman G.R. (1975), « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hackman J.R., Oldman G.R. (1976), « Motivation through the design of work : test of a theory », *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods*, Chichester, John Wiley and Sons.

- Heide J.B., John G., (1990), « Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.
- Heide J.B., John G., (1992), "Do norms matter in marketing relationships ?", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 32-44.
- Heide J.B., Stump L., (1995), "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 57-66.
- Heneman III H.G., Schwab D.P. (1985), « Pay satisfaction : its multidimensional nature and measurement », *International Journal of Psychology*, 20, 129-141
- Hing N. (1995), « Franchisee satisfaction : contributors and consequences », *Journal of Small Business Management*, April, 12-25.
- Hing N. (1997), « Developing a model of franchisee buying behaviour based on the Australian restaurant industry : directions for future research », *Franchising Research : an international Journal*, 2, 4, 152-166.
- Hing N. (1997), « Developping a model of franchisee buying behavior based on the Australian restaurant industry : direction for future research », *Franchising Research : An International Journal*, 2, 4, 152-166
- Hing N., (1995), « Franchisee satisfaction : contributors and consequences », *Journal of Small Business Management*, April.
- Hunt K.H. (1977), « CS/D-Overview and future directions, in Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction », H.K. Hunt ed., Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Hogan R. (1986), *Hogan personality inventory manual*, Minneapolis : National Computer Systems.
- Hunt S.D. (1977), « Franchising : promises, problems, prospects », *Journal of Retailing*, vol.53, N°3, p.71-84.
- Hunt S.D., Nevin J.R. (1974), « Power in a channel of distribution : sources and consequences », *Journal of Marketing*, 11 (may), 183-186
- Hunt S. D. (1977), « Franchising : Promises, Problems, Prospects » *Journal of Retailing*, 53,3 (Fall), 71-84.
- Igalens J., Roussel P., (1996), « Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, vol. 19, p.19-35.

- Jackson D.W., Tax S.S. (1995), « Managing the industrial salesforce culture », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10, 2, 34-47.
- Jenkins C., Zyzanski S., Rosenman R. (1979), *Jenkins activity survey manual*, New York: Psychological Corporation.
- John O., Angleitner A., Ostendorf F. (1988), «the lexical approach to personality: a historical review of trait taxonomic research», *European Journal of Personality*, 2 , 171-203.
- Joshi A.W., Arnold S.J. (1998), « How relational norms affect compliance in industrial buying », *Journal of Business Research*, 41, 105-114.
- Kaufmann P.J., Stanworth J., (1995), « The decision to purchase a franchise : a study of prospective franchisees », *Journal of Small Business Management*, 22-32.
- Kaufmann P.J., Stern L.W. (1988), "Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32, p. 534-552.
- Keep W.W., Hollander S.C., Dickinson R. (1998), « Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the US : an historical perspective », *Journal of Marketing*, 62, 31-45.
- Kelly E., Conley J. (1987), «Personality and compatibility: a prospective analysis of marital stability and marital satisfaction», *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 27-40.
- Kim K., Frazier G.L.(1997), « Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution », *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
- Kirkman B.J., Shapiro D.L. (1997), « The impact of cultural values on employee resistance to teams : toward a model of globalized self-managing work team effectiveness », *Academy of Management Review*, 22, 3, 730-757.
- Knight R.M (1984), "The independence of the franchise entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, p. 53-61.
- Knight R.M. (1986), « Franchising from the franchisor and franchisee points of view », *Journal of Small Business Management*, July, p.8-15.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B., (1995a), « The effects of supplier fairness on vulnerable resellers », *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B., (1995b), « The effects of perceived interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, 348-356.
- Lai A.W. (1995), « Consumer values, product benefits and customer value : a consumption behavior approach », *Advances in Consumer Research*, 22, 381-388.

- Langston C. (1997), "Beliefs and the big five: cognitive bases of broad individual differences in personality", *Journal of Research in Personality*, 31 p141-165
- Lawler III E.E. (1971), Pay and organizational effectiveness : psychological view, New York, Mc Graw Hill
- Le Tourneau P., (1994), *Le Franchisage*, Economica.
- Lewin J.E., Johnston W. (1997), « Relationship marketing theory in practice : a case study », *Journal of Business Research*, 39, 23-31.
- Lewis M.C., Lambert D.M.(1991), « A model of channel member performance, dependence and satisfaction », *Journal of Retailing*, 67, 2, 205-225.
- Lipparini A., Ring P.S. (1997), « The roles of economic and sociological dimensions in relational governance : an empirical study of networked organizations in Italy's Packaging Valley », *7th international Conference of the strategic Management Society*, Barcelona.
- Locke E.A., (1969), « What is job satisfaction ? », *Organization Behavior and Human Performance*, 309-336
- Loehlin J., McCrae R., Costa P., John O., (1998), «Heritabilities of common and measure-specific components of the big five personality factors», *Journal of Research in Personality*, 32, 431-453.
- Lucas G.H. (1985), « The relationships between Job attitudes, personal characteristics, and job outcomes, : a study of retail store managers », *Journal of Retailing*, 61, 1, 35-61.
- Lusch R. (1976), « Sources of Power : their impact on intrachannel conflict », *Journal of Marketing Research*, 13 (november), 382-390
- Lusch R.F (1976-77), "franchisee satisfaction : causes and consequences", *International Journal of Physical distribution*, vol 7 n°3, p.128-140.
- Lusch R.F., Brown J.R.(1996), « Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, 60, October, 19-38.
- Macneil I.R.(1981), « Economic analysis of contractual relationships : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus », *Northwestern University Law Review*, vol.75, p.1018-1063.
- McAdams D. (1992), «The five factor model in personality: a critical appraisal», *Journal of Personality*, 60, 329-361.
- McCrae R., John O ; (1992), «An introduction to the five-factor model and its applications», *Journal of Personality*, 60, 175-215

- McCrae R., Costa P., Piedmont R. (1993), «Folk concepts, natural language and psychological constructs: the Californian Psychological Inventory and the five-factor model and its applications», *Journal of personality*, 61, 1-26.
- Mogenet, J.L. (1988), "Mesure de la satisfaction au travail des personnels encadrés. Tentative de validation d'une traduction française de Job Descriptive Index. Essai de mise sur pied d'un instrument de mesure adapté à une population française d'employés et d'ouvrier", *Revue de Psychologie Appliquée*, 3, 38, 3, 253-271
- Mohr J. J., Sohi R.S. (1995), « Communication flows in distribution channels : impact on assessments of communication quality and satisfaction », *Journal of Retailing*, 71, 4, 393-416.
- Mohr J., Spekman R., (1994), « Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Review*, 15, 135-152.
- Montag I., Levin J. (1994), «The five factor personality model in applied settings», *European Journal of Personality*, 8, 1-11.
- Morrison K. (1996), «An empirical test of a model of franchisee job satisfaction», *Journal of Small Business Management*, (July), 27-40.
- Morrison K. (1997), «How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain», *Journal of Small Business Management*, (July), 39-63.
- Mudambi R., Helper S.(1998), « The close but adversarial model of supplier relations in the US Auto industry », *Strategic Management Journal*, 19, 775-792
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R., (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 80-94.
- Noteboom B. et al. (1997), « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338.
- Oliver R.L. (1980), « A cognitive Model of the antecedents and consequences of satisfaction decision », *Journal of Consumer Research*, 17, november, 460-469
- Oliver R.L. (1981), « Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings », *Journal of Retailing*, 57 (fall), 25-48
- Oliver R.L. (1993), « Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response », *Journal of Consumer Research*, 20 (december), 418-430

- Paswan A.K., Dant R.P., Lumpkin J.R. (1998), « An empirical investigation of the linkages among relationalism, environmental uncertainty, and bureaucratization », *Journal of Business Research*, vol.43, p. 125-140.
- Peabody D. (1987), «Selecting representative trait adjectives» , *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 352-367.
- Peabody D., Goldberg L. (1989), «Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors», *Journal of personality and social psychology*, 57, 352-367.
- Peterson, Alden, Dant, Rajiv P., (1990), « Perceived advantages of franchise option from the franchisee perspective : empirical insights from a service franchise » *Journal of Small Business Management*, july , 46-61.
- Piedmont R., McCrae R., Costa P. (1991), «Adjective check list scales and the five factor model», *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 630-637.
- Pinson C., Jolibert A. (1997), «Comportement du consommateur» dans *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Y. Simon , P. Joffre Economica 2^{ème} édition, 372-475.
- Rawwas M. Y.A., Vitell S.J., Barnes J.H. (1997), « Management of conflict using individual power sources : a retailers' perspective », *Journal of Business Research*, 40, 49-64
- Reve T., Stern L. (1986), "The relationship between interorganizational form, transaction climate and economic performance in vertical interfirm dyads", in Pelligrini L., R. Scrivinas, *Marketing channels: relationships and performance*, (eds.), Lexington Books p.75-101.
- Robertson I, Gibbons P., Baron H, MacIver R., Nyfield G. (1999), «Understanding management performance», *British Journal of Management*, 10, 5-12.
- Robertson I., Kinder A (1993), «Personality and job competencies: the criterion-related validity of some personality variables», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66, 225-244.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica
- Salgado JF, Rumbo A, Santamaria G., Losada MR (1995), «El 16PF, el modelo de concho factores y el rendimiento en el trabajo», *Revista de Psicología Social Aplicada*, 5, 81-94.
- Scarpello V., Campbell J.P. (1983), « Job satisfaction : are all the parts there ? », *Personnel Psychology*, 36, 577-600
- Schul P.L., Jr Little T.E., Pride W.M. (1985) « ...Members' Satisfaction », *Journal of Retailing*, 61, 2, 9-38
- Shane S. A. (1998), « Making new franchise systems work », *Strategic Management Journal*, 19, 697-707

Shane S., Spell C.(1998), « Factors for new franchise success », *Sloan Management Review*, 43-50.

Simpson J.T., Mayo D.T. (1997), « Relationship Management : a call for fewer influence attempts ? », *Journal of Business Research*, 39, 209-218

Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W. (1992), « Cooperation in supplier-dealer relations », *Journal of Retailing*, 68, 2, 174-193.

Smith, P. C., Kendall L.C., Hulin C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement : a strategy for the study of attitudes*, Rand McNally & cy, Chicago, Illinois

Smith P.M., Ross E.S., Smith T. (1997), « A case study of distributor-supplier business relationships », *Journal of Business Research*, 39, 39-44.

Snyder M. (1987), *Public appearances/ private realities: the Psychology of self-monitoring*, New York WH Freeman and Company.

Stern L.W., Reve T., (1980), « Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, 44, 52-64.

Stumpf H. (1993), «The factor structure of the personality research form: a cross-national evaluation», *Journal of Personality*, 61, 27-48.

Swan J.E., Bowers M.R., Richardson L.D., (1999), « Customer trust in the salesperson : an integrative review and meta-analysis of the empirical literature », *Journal of Business Research*, vol. 44, 93-107.

Swenson M.J., Herche J., 1994, « Social values and salesperson performance : an empirical examination », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 3, 283-289.

Teas R.K. (1982), « Performance-reward instrumentalities and the motivation of retail salespeople », *Journal of Retailing*, 1982, 58, 3, 4-26.

Tellegen A., Waller N. (in press), Exploring personality through test construction: development of the multidimensional personality questionnaire, in S. Briggs et J. Cheek (eds), *Personality measures: development and evaluation*, vol 1, Greenwich, CT JAI Press.

Tremblay M., Roussel P. (1996), « Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'A.G.R.H*, Paris, p.510-520.

Turnbull P.W, Valla J.-P., (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm, 310 pp.

Valette-Florence P. (1988), « Analyse structurelle comparative des composantes des systèmes de valeurs selon Kahe et Rokeach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.III, n°1, 15-34.

Weiss D.J., R.V. Dawis, G.W. et L.H. (1967 et 1977), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies in vocational rehabilitation : XXII, Université du Minnesota

Westbrook R.A. (1987), « Product/Consumption-based affective responses and postpurchase processes », *Journal of Marketing Research*, 24 (august), 258-270

Withane, Sirinimal, (1991), « Franchising and franchisee behavior : an examination of opinions, personal characteristics, and motives of canadian franchisee entrepreneurs » *Journal of Small Business Management*, January 1991, 22-29.

TABLE DES MATIERES

Table des Matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les candidats à la franchise : identification, recherche d'informations et raisons de choix.....	14
1. Identification des candidats à la franchise.....	17
2. Intention d'être franchisé.....	19
2.1. Probabilité d'ouvrir une franchise.....	19
2.2. Echéance d'ouverture d'une franchise.....	20
3. Recherche d'informations.....	22
3.1. Les recherches antérieures.....	22
3.2. Les sources d'informations des candidats à la franchise français.....	23
4. Processus de choix des candidats à la franchise.....	25
4.1. Les études antérieures.....	25
4.2. La séquence décisionnelle des candidats à la franchise.....	25
5. Le choix de la franchise.....	27
5.1. Les études antérieures sur le choix de la franchise.....	27
5.2. La méthodologie de l'étude des raisons de choix de la franchise.....	31
5.3. Les raisons de choix indiqués par les candidats à la franchise.....	33
5.4. Synthèse des études menées sur les raisons de choix de la franchise.....	35
5.5. Analyse multidimensionnelle des raisons de choix de la franchise plutôt que d'une forme indépendante.....	36
5.5.1. Corrélations entre les raisons de choix de la franchise.....	36
5.5.2. Analyse factorielle des raisons de choix de la franchise.....	37
5.5.3 Les classifications des candidats à la franchise.....	38
6. Le choix d'une enseigne de la franchise.....	39
6.1. Les raisons de choix d'une enseigne.....	40
6.2. La classification des raisons de choix d'une enseigne.....	44
7. Comparaison entre les réponses des candidats à la franchise et celles des franchiseurs.....	45
7.1. Hiérarchie des choix : comparaison franchiseurs – candidats.....	46
7.2. Raisons des choix : comparaison franchiseurs – candidats.....	47
7.2.1. Raisons de choix de la franchise : comparaison franchiseurs – candidats.....	47
7.2.2. Raisons du choix d'une enseigne : comparaison franchiseurs – candidats.....	49
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	<i>52</i>

Chapitre II : Les franchisés : identité et processus de choix.....	54
1. Fiche d'identité.....	54
1.1. Les franchises sous étude.....	54
1.2. Les franchisés.....	56
2. Processus de choix du secteur et de l'enseigne.....	58
2.1. Les critères de choix.....	59
2.1.1. Le choix du secteur.....	59
2.1.2. Le choix de l'enseigne.....	60
2.2. Comparaison avec les critères des candidats à la franchise et des franchiseurs.....	66
3. Le profil psychologique des franchisés.....	68
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	<i>71</i>
 Chapitre III. La satisfaction : approches conceptuelles et empirique.....	72
1. Approches et mesures de la satisfaction.....	73
1.1. La satisfaction du franchisé en tant qu'acheteur.....	73
1.2. La satisfaction du franchisé en tant que membre d'un canal.....	76
1.3. La satisfaction du franchisé au travail.....	79
2. La satisfaction des franchisés.....	82
2.1. approches employées dans la littérature spécialisée.....	82
2.2. Approche retenue.....	84
3. Satisfaction du franchisé : les résultats de l'enquête nationale.....	87
3.1. La satisfaction au travail.....	87
3.1.1. Le rôle des caractéristiques et du parcours du franchisé.....	87
3.1.2. L'importance du secteur.....	88
3.2. La satisfaction quant à la localisation du point de vente.....	89
3.3. La satisfaction financière.....	91
3.3.1. Les caractéristiques et du parcours du franchisé.....	92
3.3.2. Le secteur d'appartenance.....	92
4. Les conséquences de la satisfaction.....	93
4.1. Description et facteurs descriptifs d'influence.....	93
4.1.1. Les conséquences : description.....	93
4.1.2. Les facteurs d'influence.....	94
4.2. Les interrelations.....	96
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	<i>99</i>

Chapitre IV : Le profil psychologique comme déterminant de la satisfaction	
Du franchisé.....	101
1. Approche conceptuelle.....	102
1.1. Les différentes approches.....	102
1.2. Le choix des « big five ».....	103
1.2.1. Historique.....	103
1.2.2. Description.....	103
1.2.3. Conception.....	106
1.2.3.1. Méthode lexicale.....	106
1.2.3.2 L'approche par Questionnaire.....	106
1.2.4. Dépouillement des « big five ».....	107
1.2.5. Nos entretiens.....	108
1.2.6. Les recherches antérieures.....	110
1.3. Les échelles de mesure.....	111
1.3.1. Choix du modèle des « big five »	111
1.3.2. Choix de la méthode lexicale.....	111
2. Approche empirique.....	113
<i>Ce qu'il faut retenir.....</i>	<i>117</i>

Chapitre V : La nature de la relation comme déterminant de la satisfaction	
Du franchisé.....	118
1. Les difficultés de la mesure du concept.....	120
1.1. Le choix des variables pour décrire la relation.....	121
1.2. Le choix du moment de la relation.....	122
2. La nature de la relation avec le franchiseur : variables descriptives et hypothèses.....	124
2.1. L'assistance initiale et continue du franchiseur.....	124
2.1.1. Définition juridique.....	124
2.1.2. Le choix de cette variable.....	124
2.1.2.1. Nos entretiens.....	124
2.1.2.2. Les recherches antérieures.....	125
2.1.3. Les échelles de mesure utilisées.....	126
2.1.3.1. Dans la littérature.....	126
2.1.3.2. Dans notre recherche.....	128
2.2. La confiance dans le franchiseur.....	129

2.2.1. Définition et cadre conceptuel.....	129
2.2.2. Le choix de cette variable.....	130
2.2.2.1. Nos entretiens.....	130
2.2.2.2. Les recherches antérieures.....	131
2.2.3. Les échelles utilisées.....	131
2.2.3.1 Dans la littérature.....	131
2.2.3.2. Dans notre recherche.....	133
2.3. Communication avec le franchiseur : la participation du franchisé.....	134
2.3.1. Définition et cadre conceptuel.....	134
2.3.2. Le choix de cette variable.....	135
2.3.2.1. Nos entretiens.....	135
2.3.2.2. Les recherches antérieures.....	136
2.3.3. Les échelles de mesure.....	137
2.3.3.1 Dans la littérature.....	137
2.3.3.2. Dans notre recherche.....	138
2.4. L'équité du franchiseur.....	138
2.4.1. Définition et cadre conceptuel.....	138
2.4.2. Le choix de cette variable.....	139
2.4.2.1. Nos entretiens.....	139
2.4.2.2. Les recherches antérieures.....	140
2.4.3. Les échelles de mesure.....	141
2.4.3.1 Dans la littérature.....	141
2.4.3.2. Dans notre recherche.....	142
3. Le résultat du test des hypothèses sur le lien entre la nature de la relation et la satisfaction des franchisés.....	143
3.1. La relation entre le franchisé et son franchiseur a un impact plus important sur la satisfaction au travail que sur la satisfaction financière du franchisé.....	144
3.2. Equité, communication, confiance : les trois variables de la relation ayant l'impact le plus fort sur la satisfaction.....	145
4. Modèle de régression sur la satisfaction des franchisés : le poids du profil psychologique du franchisé et de la nature de la relation avec le franchiseur.....	148
4.1. Le traitement des variables explicatives : l'ACP.....	149
4.1.1. Le profil psychologique du franchisé : résultats de l'ACP.....	149
4.1.2. La nature de la relation : résultats de l'ACP.....	151
4.2. Les modèles de régressions.....	153

4.2.1. 1 ^{ère} régression : la satisfaction au travail.....	153
4.2.2. 2 ^{ème} régression : la satisfaction financière.....	154
<i>Ce qu'il faut retenir</i>	155
Conclusion	158
Annexes	162
Liste des figures et tableaux	218
Bibliographie	226
Table des Matières	239