



CENTRE DE RECHERCHE ÉCONOMIQUE PURE ET APPLIQUÉE

Université de Paris IX Dauphine

Fédération Française de la Franchise

Appel d'offres Recherche 1999

**« Franchise et culture manageriale :
Etude des facteurs humains et organisationnels, versus
franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise :
Typologie de franchiseurs »**

Composition de l'équipe de recherche :

- Nathalie DUBOST, Maître de Conférences à l'IAE de l'Université d'Orléans.
- Claire GAUZENTE, Maître de Conférences à l'Université d'Angers.
- Véronique GUILLOUX, Maître de Conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers.
- Patrice ROUSSEL, Professeur à l'Université de Toulouse 1, LIRHE
- Michel KALIKA, Professeur à l'Université Paris-Dauphine, CREPA.

Octobre 2000

LABORATOIRES DE RECHERCHE

CREPA	LIRHE
Centre de Recherche Economique Pure et Appliquée, Université de Paris-Dauphine Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16 Tel.01 44 05 43 54, www.dauphine.fr/crepa	Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi – UMR CNRS 5066 Université des Sciences Sociales de Toulouse 1 Place Anatole France, 31042 Toulouse cedex Tel. 05.61.63.38.63, www.univ-tlse1.fr/lirhe

Nous tenons à remercier la **F.F.F., les franchiseurs et les franchisés**
sans le soutien desquels cette étude n'aurait pas été possible.

Nos remerciements vont également à
Laetitia Leclerc, qui a assuré le secrétariat du projet,
Assaâd El Akremi, docteur en gestion, pour sa contribution à l'enquête "Franchiseurs",
et **François Durrieu**, ingénieur de recherche à l'ESC Bordeaux,
qui a réalisé une grande partie des traitements des données statistiques".

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	4
Chapitre I : La culture dans les réseaux de franchise.....	10
	<i>Ce qu'il faut en retenir p. 71</i>
Chapitre II. La structure décisionnelle des réseaux de franchise.....	73
	<i>Ce qu'il faut en retenir p.100</i>
Chapitre III. L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise	103
	<i>Ce qu'il faut en retenir p. 150</i>
Bibliographie.....	157
Annexes.....	165
Table des Matières.....	226

Introduction

1. Objectif de l'étude :

La culture représente un ensemble de valeurs, de croyances, de normes, de symboles se développant au sein d'une entreprise. Elle renvoie à un phénomène collectif et à un système de signification partagé. Elle est perçue comme un concept à double face. La culture comprend à la fois des éléments observables et d'autres invisibles entretenant son aspect mythique. Certains pensent qu'elle est facteur d'intégration dans l'entreprise, d'autres sont persuadés qu'elle bloque les dynamiques d'évolution. Dans tous les cas, elle ne laisse pas indifférent et la question de son influence sur l'efficacité des réseaux de franchise est jugée pertinente.

Dans un réseau de franchise, la culture peut apparaître comme une interaction entre franchiseur et les franchisés. La bonne gestion du lien Organisation-Individus devient alors la problématique majeure dans ce type d'entreprise en réseau. Les pistes de recherches sont nombreuses : Comment une firme réticulaire développe-t-elle une véritable culture ? Quelles sont les typologies culturelles existant chez le franchiseur et les franchisés ? Y a-t-il convergence de perception de la culture entre franchiseurs et franchisés ?

La question de la culture des réseaux de franchise nous est apparue indissociable de la question des **structures décisionnelles du réseau de franchise**, c'est-à-dire du canal de distribution. Cette relation nous renvoie à la question de savoir comment le pouvoir de décision est-il réparti entre le franchiseur et les franchisés ? Est-il totalement concentré au siège de la franchise ? Y-a-t-il partage des responsabilités sur certains sujets ? Il nous semble que cette problématique complète utilement celle relative à la culture : en effet, on peut poser l'hypothèse générale que les valeurs affichées par le franchiseur ont une incidence sur la façon dont il organise ses relations avec les franchisés et réciproquement.

Mais la connaissance et la description de la culture d'entreprise dans les réseaux de franchise doit nous conduire également à poser la question de recherche centrale :

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

Poser cette question générale nécessite au préalable de préciser ce que nous entendons par « efficacité ». Cette notion est très variable selon les définitions, selon les points de vue adoptée, etc. Néanmoins, les différents champs disciplinaires des sciences de gestion s'accordent traditionnellement à dire qu'une entreprise est efficace dans la mesure où elle atteint les objectifs qu'elle se fixe. Cette approche présente le mérite de reconnaître la

diversité des entreprises, des enjeux, des contextes et des contraintes auxquelles elles ont à faire face. Chaque entreprise peut définir ses propres objectifs qui lui paraissent les meilleurs selon les finalités qui guident ses actions et ses choix stratégiques : pérennité de l'entreprise, accroissement de la valeur, leadership concurrentiel, etc. C'est la perspective que nous retiendrons. Un réseau de franchise efficace sera celui qui atteint ses objectifs.

Nous aborderons la question de l'efficacité des réseaux de franchise en attribuant à la culture d'entreprise la faculté d'influencer les comportements humains à l'origine des performances individuelles et organisationnelles. Le modèle d'analyse que nous avons développé met en avant le rôle de **l'implication des franchisés dans les réseaux**. Le concept d'implication sera considéré comme le critère majeur pour évaluer l'efficacité de la culture des réseaux de franchises.

Ce sont donc les relations entre culture d'entreprise dans les réseaux, structures décisionnelles chez les franchiseurs, implication des franchisés et performances organisationnelles qui seront appréhendées dans cette étude.

L'évaluation de l'efficacité de la culture managériale des franchiseurs nous conduira à poser plusieurs questions par rapport auxquelles des hypothèses de recherche seront formulées puis testées :

- les franchisés adhèrent-ils aux objectifs du franchiseur ?
- les franchisés s'impliquent-ils dans le réseau ?
- les problèmes de coordination entre les franchisés et le franchiseur sont-ils traités efficacement (facilité de la communication, coopération, résolution des conflits, fixation des objectifs opérationnels, etc.) ?
- les franchisés sont-ils motivés à être performants ?
- les franchisés sont-ils impliqués par rapport à l'enseigne du franchiseur, les marques qu'ils distribuent, la vente des produits ou des services du franchiseur ?

Les réponses à ces différentes questions nous renseigneront sur les relations entre culture des réseaux de franchise, structure de décision dans les réseaux et implication des franchisés

2. Modèle de recherche :

De façon à répondre à la question de recherche centrale de notre étude, à savoir, l'existence de culture organisationnelle de franchise et leur efficacité, nous avons retenu cinq groupes de variables :

- Des variables de culture d'entreprise des franchiseurs telle qu'elle est perçue par les franchiseurs.
- Des variables de structure décisionnelle des franchiseurs.
- Des variables de culture des réseaux de franchise perçue par les franchisés.
- Des variables d'implication organisationnelle des franchisés.
- Des variables de performance organisationnelle des réseaux de franchise.

Les relations entre ces groupes de variables sont présentées notre modèle d'analyse qui a guidé l'ensemble des travaux effectués dans le cadre de cette recherche.

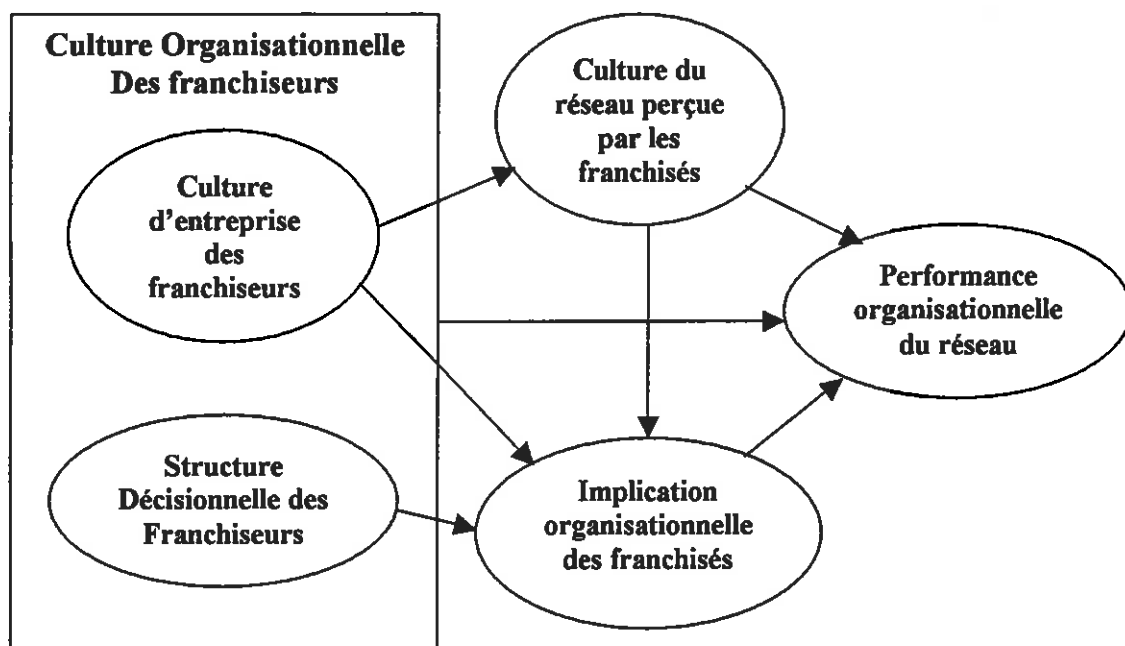


Figure 0.1. : Modèle d'analyse de l'efficacité de la culture des réseaux de franchise

3. Méthodologie :

Après une revue approfondie de la littérature sur les thèmes des cultures organisationnelles, des réseaux de franchise, de la structure décisionnelle des réseaux et de l'implication, l'équipe de recherche a mené plusieurs investigations empiriques permettant la collecte d'informations auprès de franchiseurs et de franchisés.

3.1. La pré-enquête exploratoire auprès de franchiseurs :

Elle a été conduite par les cinq chercheurs de l'équipe qui ont rencontré dix responsables de réseaux de franchise. L'objectif de ces entretiens non-directifs qui ont duré en moyenne une heure était :

- D'identifier la place des questions de culture et de structure décisionnelle dans le fonctionnement des réseaux de franchise.
- De discerner les composants des structures de réseaux.
- De tester auprès des franchiseurs des items de mesure des cultures pouvant être utilisés dans les phases suivantes de l'étude.

Six des 10 entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale dont le texte figure en annexe ainsi que la liste des franchiseurs rencontrés et le guide d'entretien.

3.2. L'enquête postale auprès des franchiseurs :

Un questionnaire postal accompagné d'une enveloppe réponse a été adressé à tous les réseaux de franchises comptant plus de 10 franchisés. Ce questionnaire qui figure en annexe ne comportait que des questions fermées. Son objectif était, afin d'établir des typologies de franchises, de caractériser :

- La culture des réseaux à partir de 44 items à noter sur une échelle de 0 à 10.
- L'organisation des réseaux à partir d'une trentaine d'items.
- La situation des réseaux dans leur environnement.
- La satisfaction des franchiseurs.

Après relance téléphonique, 71 réseaux de franchises nous ont répondu (la liste figure en annexe).

Le tableau qui suit présente la structure par secteur d'activité de l'ensemble des réseaux interrogés et celle de l'échantillon des répondants.

Tableau 0-1 : Répartition des franchiseurs par secteurs, ensemble des franchises et répondants

	nombre de franchiseurs	%	Nombre de réponses	%
1.commerce alimentaire spécialisé	30	8,26%	5	7,04%
2.commerce alimentaire non spécialisé	8	2,20%	4	5,64%
3.équipement de la personne	71	19,56%	12	16,90%
4.équipement de la maison	47	12,95%	6	8,45%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	48	13,22%	6	8,45%
6.services	101	27,82%	29	40,84
7.hôtellerie-restauration	46	12,67%	5	7,04%
8.bâtiment	12	3,31%	4	5,64%
Total	363	100%	71	100%

Il faut noter que les 71 réponses de réseaux de franchise représentent environ un cinquième de l'ensemble des réseaux, ce qui confère aux résultats une significativité importante.

Les écarts peuvent s'expliquer par la taille des réseaux. En effet, les réseaux de moins de 10 franchises figurent dans l'ensemble de la population alors qu'ils n'ont pas été interrogés. En outre, l'on sait que les taux de réponse aux enquêtes sont corrélés positivement à la taille des entreprises.

3.3. L'enquête téléphonique auprès de franchisés:

L'objectif de l'enquête téléphonique était :

- De réaliser une typologie des cultures perçues par des franchisés.
- D'identifier les modes d'organisation de leur franchise perçues par les franchisés.
- De comparer la perception des franchiseurs et des franchisés en matière de culture de leur réseau.

Sur les 71 réseaux de franchise ayant répondu, nous en avons sélectionné après avoir réalisé une classification de ces réseaux en fonction de leurs réponses à l'enquête postale. La sélection a été effectuée sur deux critères :

- Appartenance aux classes de la typologie (cf. chapitre 1).
- Disponibilité des listes d'adresse et de téléphones des franchisés obtenus soit après demande aux franchiseurs, soit à défaut de réponses, sur internet ou sur les brochures publiques des réseaux.

Ces 30 réseaux représentent 3633 franchisés et nous avons décidé d'en interroger 810 par téléphone. La réalisation de l'enquête téléphonique a été confiée à la société d'études G.F.K.

Par son ampleur, cette étude sur les cultures organisationnelles des réseaux de franchise français est, à notre connaissance, la première.

4. Plan du rapport :

Nous aborderons successivement au fil de trois chapitres,

- Les questions centrales de notre étude concernant les cultures des réseaux de franchise : chapitre 1.
- Les questions concernant les structures décisionnelles des réseaux de franchise en mettant en relation culture et structure au sein des réseaux de franchise : chapitre 2.
- Les questions de l'implication des franchisés et des relations aux cultures et structures : chapitre 3.

CHAPITRE 1. LA CULTURE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE

Introduction	11
1. La culture : généralités	11
1.1. De la culture à la culture d'entreprise	12
1.1.1. Approches fondamentales.....	12
1.1.2. La culture d'entreprise	14
1.2. L'orientation marché ou la culture orientée vers le marché.....	16
1.2.1. Kohli et Jaworski	17
1.2.2. Narver et Slater - Une approche complémentaire	19
2. Les approches par questionnaire	22
2.1. Débat sur la mesure de la culture organisationnelle?	22
2.1.1. Les tenants des approches qualitatives	22
2.1.2. Les tenants des approches quantitatives	23
2.1.3. Pour une réconciliation des approches	23
2.2. Mesurer la culture organisationnelle au moyen d'échelles	23
2.2.1. L'approche de Hofstede	24
2.2.2. Le modèle des valeurs compétitives (Competing values model CVM).....	24
2.2.3. Les travaux de Calori et Sarmin.....	26
2.2.4. L'adéquation culturelle individu – organisation de Chatman et alii	26
2.3. En guise de synthèse	27
2.3.1. Deux strates : les normes comportementales et les valeurs	27
2.3.2. Une volonté d'intégration des différentes analyses.....	27
3. Echelles retenues pour l'étude et méthodologie	29
3.1. L'OCP : l'outil et la méthodologie	29
3.1.1. Le choix de l'OCP	29
3.1.2. L'OCP : l'instrument original	30
3.1.3. Méthodologie originale liée à l'OCP	32
3.2. L'échelle OCP adaptée pour notre enquête.....	33
3.3. Les items additionnels.....	36
3.3.1. Mode de Gouvernance d'Ouchi.....	36
3.3.2. L'orientation marché	37
3.3.3. Légitimité externe du réseau.....	38
3.3.4. L'Orientation Client Deshpande, Farley et Webster	38
4. La culture des réseaux de franchise	40
4.1. Attentes d'après la littérature.....	40
4.2. La culture des réseaux de franchise : observations auprès des franchiseurs	41
4.3. Les types de franchiseurs	43
4.4. La culture des réseaux de franchise : la perception des franchisés	47
4.5. Les types de perception des franchisés	50
5. La convergence culturelle dans les réseaux de franchise : mythe ou réalité ?	54
5.1. De la notion de fit à celle de matching	54
5.1.1 De multiples conceptualisation du fit individu-organisation	54
5.1.2 De multiples mesures du fit	57
5.2. Franchiseur – franchisés : convergence ou divergence culturelle ?	62
5.2.1. L'analyse de corrélation des axes culturels franchiseurs - franchisés.....	63
5.2.2. Le matching des typologies	66
5.2.3. L'analyse des différences entre types de culture franchiseurs selon les franchisés	67
Ce qu'il faut en retenir	71

Introduction

La culture représente un ensemble de valeurs, de croyances, de normes, de symboles se développant au sein d'une organisation. Elle renvoie à un phénomène collectif et à un système de signification partagé. La culture fascine autant le monde académique que praticien en raison de son caractère multi-facettes. Elle est perçue comme un concept à double face. La culture comprend à la fois des éléments observables et d'autres invisibles entretenant son aspect mythique. Certaines personnes pensent qu'elle est facteur d'intégration dans l'entreprise, d'autres sont persuadés qu'elle bloque les dynamiques d'entreprises.

Cette situation paradoxale conduit logiquement les chercheurs comme les praticiens non pas à figer la culture, mais à trouver un ajustement permanent entre des valeurs, des stratégies et des pratiques managériales. Dans un réseau de franchise, la culture peut alors apparaître comme une interaction entre franchiseur et les franchisés. La bonne gestion du lien Organisation-Individus devient alors la problématique majeure dans ce type d'entreprise réseau. Les pistes de recherches sont nombreuses : Comment une firme réticulaire développe-t-elle une véritable culture ? Quelles sont les typologies culturelles existant chez le franchiseur et les franchisés ? Y a-t-il convergence de perception de la culture entre franchiseurs et franchisés ?

Après le rappel des définitions et des courants de recherche existant sur la culture, les approches quantitatives de mesure de la culture seront développées. Si de multiples échelles existent, certaines apparaissent plus ou moins adaptées au contexte des réseaux de franchise. Ce sera le cas de l'OCP (organizational culture profile) et de l'orientation marché. Après la présentation de ces outils et de leurs méthodologie, des résultats descriptifs seront analysés concernant la population des franchiseurs et des franchisés. Enfin, la dernière partie portera sur l'examen de la convergence culturelle dans les réseaux de franchise.

1. La culture : généralités

Dans cette section, nous effectuerons un bref rappel des approches de la culture en général pour montrer comment se sont positionnés les chercheurs en Gestion par la suite (1.1.). Nous discuterons également un concept particulièrement étudié cette dernière décennie : celui de culture orientée vers le marché (1.2.).

1.1. De la culture à la culture d'entreprise

1.1.1. Approches fondamentales

Nous ne développerons pas de façon très détaillée les écrits sur la culture d'entreprise. Cependant, nous reprendrons et commenterons le schéma de synthèse proposé par Allaire et Firsirotu en 1984.

Tableau 1- 1 Conceptions de la culture (d'après Allaire et Firsirotu, 1984)

La culture est un système idéationnel ; elle est située dans : ❖ l'esprit des individus ❖ les produits de l'esprit (significations partagées, symboles)	La culture est un système socioculturel, son étude peut être : ❖ synchronique (à l'instant t) ❖ diachronique(en t, t+1...)
--	--

Allaire et Firsirotu rappellent que l'idée selon laquelle les organisations ont une (des) cultures(s) a été développée systématiquement à partir du milieu de la décennie 70. Une multitude de concepts s'est développée : significations, valeurs, croyances, légendes, mythes, héros et histoires, rites et rituels, cérémonies ... Cette prolifération n'est en rien surprenante puisque Kroeber et Kluckhohn (cités dans Allaire et Firsirotu) recensaient en 1952 pas moins de 164 définitions de la culture dans le domaine de la sociologie.

On peut néanmoins identifier plusieurs courants (Allaire et Firsirotu, 1984 ; voir aussi Ouchi et Wilkins, 1985) dont certains sont prédominants en Gestion.

En premier lieu, une grande distinction peut être réalisée entre : conception de la culture en tant que système idéationnel (ou système d'idées) c'est-à-dire indépendant du système social mais interagissant avec ce dernier et conception de la culture en tant que système socioculturel c'est-à-dire partie intégrante du système social.

Dans la première approche, idéationnelle, on distingue conceptuellement domaine de la culture et domaine social. La culture ne peut alors être appréhendée que de manière "indirecte".

Sur la base de ce postulat, il existe cependant quatre écoles bien distinctes. L'école cognitiviste, également appelée ethnographique, considère que la culture est un système de connaissances, de standards appris pour percevoir, croire, évaluer et agir. Pour l'école structuraliste, la culture est un système cumulatif de symboles partagés. Toutes les cultures sont les produits du cerveau humain mais présentent certains traits communs. Pour l'école de l'équivalence mutuelle, la culture correspond à un ensemble de processus cognitifs qui crée un

cadre général pour la prédiction mutuelle des comportements entre individus interagissant dans un contexte social. Enfin, pour l'école symbolique ou sémiotique (influencée par la linguistique), la culture ne doit pas être recherchée dans l'esprit des individus mais plutôt dans les croyances et pensées partagées par les acteurs sociaux.

Dans l'approche socioculturelle, il y a total isomorphisme entre culture et système social. Quatre appréhensions de la culture sont possibles et se distinguent selon l'axe synchronie / diachronie.

Les approches synchroniques étudient la culture à un instant T. Pour l'approche fonctionnaliste, la culture est un instrument grâce auquel un individu peut mieux faire face aux problèmes spécifiques concrets qui se posent à lui. Les manifestations de la culture telles que les institutions et les mythes sont expliquées par leur caractère utile dans la satisfaction des besoins humains. Dans l'approche structuro-fonctionnaliste, la culture est plus qu'un instrument, elle constitue un véritable mécanisme adaptatif permettant le maintien de l'équilibre de la société.

Dans la perspective diachronique, la culture est étudiée de façon longitudinale, historique. L'école écologico-adaptationniste la conçoit comme un schéma de comportements socialement transmis et qui permet de mettre en rapport les communautés humaines et leur environnement écologique. Le système socioculturel évolue dans une dynamique dialectique avec son environnement grâce à des processus de causalité réciproque et de feedback. Pour l'école historico-diffusionniste, la culture représente une configuration temporelle, interactive, produite par les circonstances historiques. Dans ce cadre, les processus de changement, d'acculturation, d'assimilation constituent les objets de recherche privilégiés.

Ouchi et Wilkins (1985) remarquent que la conception dominante de la culture en Gestion est fortement influencée par la conception socioculturelle, et plus spécifiquement les approches synchroniques : fonctionnaliste et structuro-fonctionnaliste. Cette conception dominante présente plusieurs avantages. Du point de vue pratique, l'idée selon laquelle la culture 'sert' à l'organisation, aux dirigeants comme instrument d'adaptation du corps social de l'entreprise à son environnement est séduisante.

Du point de vue méthodologique, ainsi que le soulignent Ouchi et Wilkins (p.460) : « Radcliffe-Brown (1952) [principal auteur du courant structuro-fonctionnaliste] et Malinowski (1961) [principal auteur du courant fonctionnaliste] représentent une école de pensée en anthropologie selon laquelle l'observateur est encouragé à considérer un groupe ou une société comme un tout et à voir comment ses pratiques, croyances et autres éléments

culturels fonctionnent pour maintenir le système social. » Dès lors, l'observation des pratiques sociales constitue un indicateur de la culture dans la mesure où il existe isomorphisme.

Cependant, ainsi que le mettent en avant Allaire et Firsirotu cette approche ne permet pas d'expliquer d'éventuels décalages entre culture et structure ou système social, puisque par construction un tel décalage n'existe pas. C'est alors sur ce point qu'une conception idéationnelle de la culture est intéressante.

1.1.2. La culture d'entreprise

Comme l'indiquent Wilkins et Ouchi, les chercheurs en gestion ont majoritairement retenu une approche de la culture d'entreprise sous un angle synchronique et fonctionnaliste. La dimension temporelle est donc souvent évacuée des analyses ce que certains regrettent et critiquent (Bloch, 1984).

L'approche dominante en Gestion est représentée par les écrits nord-américains de Schein et de leur reprise en France par Thévenet.

Ainsi, la définition de la culture apportée par Thévenet (1986, pp.43-44) est la plus largement admise, la voici : « (1) la culture est un ensemble de croyances et hypothèses fondamentales, (2) partagées par les membres d'une organisation, (3) elles opèrent de façon inconsciente, (4) elles ont permis de résoudre des problèmes et en résolvent encore, (5) elles doivent être transmises aux nouveaux. ».

Cette description est fondée sur la définition que donne Schein (1983)¹ qui souligne le rôle de la culture pour résoudre les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ce point nous semble très important car il est en totale cohérence, nous semble-t-il avec certains principes de l'orientation marché. En outre, Schein (1993) rappelle combien l'apprentissage organisationnel est indissociable des processus et évolutions culturels². Enfin, dans son ouvrage, il donne les bases d'une approche de la culture d'entreprise, rappelant le rôle fondamental du leadership dans l'évolution de la culture.

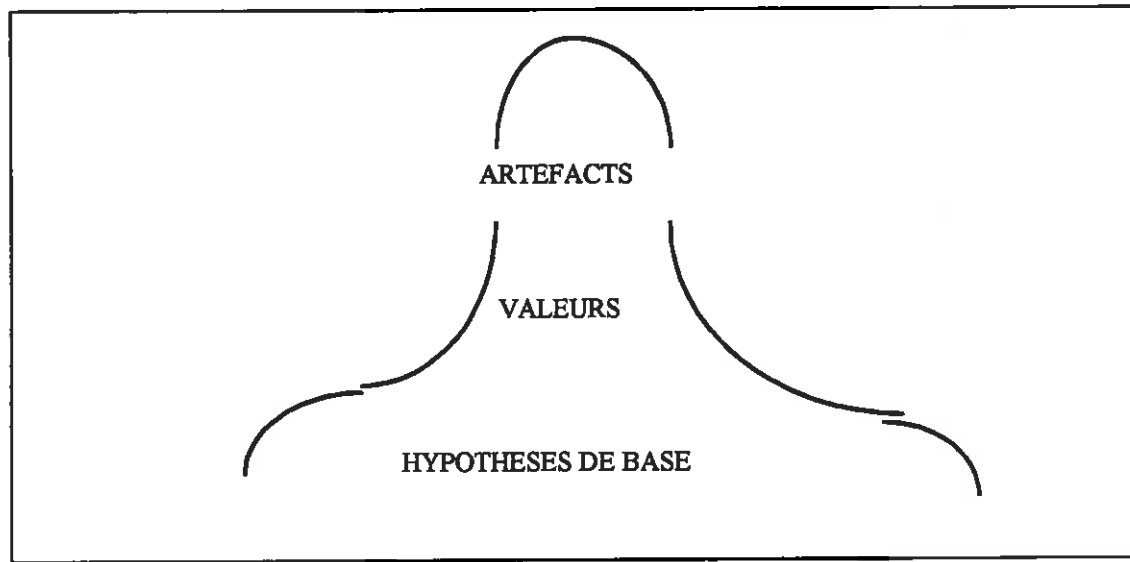
¹ « *Organizational culture, then, is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems* ».

Schein E.H. (1983), « *The role of the founder in creating organizational culture* », *Organizational Dynamics*, vol. 12, pp. 13-28

² Ce, dans la définition précédemment donnée, mais également dans son article : Schein E.H. (1993), « *On dialogue, culture and organizational learning* », *Organizational Dynamics* (autumn), pp. 40-51

L'approche de Schein (1992) semble donc synthétiser une définition de la culture d'entreprise claire, parce que dépourvue d'un vocabulaire parfois difficile à maîtriser (rites, mythes, héros,...) ; nous la reprenons au sein du schéma suivant en faisant apparaître les éléments les plus profonds jusqu'aux plus immédiatement accessibles et visibles.

Figure 1- 1 Les trois composantes de la culture d'après Schein (1992)



Ces trois composantes peuvent être définies ainsi : les hypothèses de base sont les croyances fondamentales qui concernent la nature de l'homme et de la réalité ; les valeurs représentent les principes sociaux, standards et buts qui sont considérés comme ayant une valeur intrinsèque ; enfin, les artefacts correspondent aux résultats tangibles, visibles et audibles des activités fondées sur les valeurs et hypothèses de base.

Cette conception est celle qui guide majoritairement les études sur la culture. Elle présente l'avantage d'être nuancée, il n'est en effet pas question comme dans certains ouvrages (i.e. Peters et Waterman, 1983) de « manipuler » la culture pour parvenir à ses fins. Si une certaine marge de manœuvre est reconnue, on ne peut considérer la culture comme un simple outil d'adaptation.

La contribution de Smircich (1983) permet de montrer qu'au-delà de cette approche répandue de la culture d'entreprise, d'autres visions sont possibles.

Elle montre que selon le type d'analyse organisationnelle les conceptions de la culture sont différentes. Trois grands types d'approches sont selon elle utilisés.

Le premier considère la culture comme une variable indépendante, on se situe alors au plan de la culture nationale ce qui conduit à des études de type comparatif.

Selon la deuxième approche, la culture est une variable interne, elle fonctionne comme un système adaptatif et régulateur dans l'organisation qui doit, elle, s'adapter à son environnement. La théorie de la contingence guide cette vision. La culture fait donc partie des éléments d'ajustement, outre la structure, la technologie, la stratégie, à disposition des entreprises. Cette vision est celle qui sous-tend les travaux de Schein.

Enfin, la dernière approche, dite « interprétative », se subdivise en trois. En tant que métaphore pour penser l'organisation, la culture peut être considérée comme un ensemble de processus cognitifs (perspective cognitive). L'entreprise est un système d'apprentissage qui repose sur les processus cognitifs de ses membres. Elle peut aussi être appréhendée comme un système symbolique. Dans cette lignée, le leadership est compris comme la gestion des significations et la mise en place d'interprétations communes. Pour finir, la culture est vue comme un ensemble de processus psychologiques inconscients. Ainsi les formes organisationnelles et les pratiques sont considérées comme les manifestations des processus inconscients.

En passant toutes ces conceptions en revue, Smircich souligne combien il est délicat, en tant que chercheur et ou simple observateur, de se situer et d'engager une réflexion sur le thème de la culture, étant soi-même (chercheurs et praticiens) engagé dans un schéma culturel.

1.2. L'orientation marché ou la culture orientée vers le marché

Depuis le début des années 90, le concept d'orientation vers le marché fait couler beaucoup d'encre à la fois de la part des académiques mais également de la part de certains praticiens/consultants.

L'orientation marché est en effet un concept qui conditionne la performance, au sens large, de l'organisation à sa capacité à être à l'écoute de son marché à la fois en termes d'information, d'anticipation et en termes d'action. Progressivement, l'idée selon laquelle ces capacités sont sous-tendues par une culture particulière a été défendue (Gauzente, 2000).

On remarque que la préoccupation du marché ou la préoccupation commerciale n'a jamais été totalement absente des réflexions sur la culture d'entreprise. Cependant, le point le plus

significatif de la dernière décennie a été d'en faire un objet d'étude particulier dont la présence est cruciale pour la survie à long terme de l'organisation (Narver et Slater, 1990).

Nous présentons les éléments de définition de l'orientation marché.

1.2.1. Kohli et Jaworski

Kohli et Jaworski ont développé le concept parallèlement à Narver et Slater. L'élaboration du concept est partie d'un constat que l'on retrouve dans la littérature marketing dès les années 70 et 80 (Barksdale et Darden, 1972 ; Mc Namara, 1972 ; Webster, 1981) : le marketing, concept forgé depuis plusieurs décennies, reconnu pour son intérêt pour l'entreprise, est en fait mal mis en place dans les entreprises : sa participation à des processus essentiels tels le développement de nouveaux produits est limitée (Lawton et Parasuman, 1980 ; Workman, 1993), ses interactions avec d'autres départements dépendent d'une série de conditions (Ruekert et Walker, 1987).

C'est moins la question du marketing en tant que fonction que celle du marketing en tant que philosophie d'entreprise qui se pose (Cespedes, MSI Conference, 1990).

Kohli et Jaworski après deux années d'investigations qualitatives et quantitatives élaborent le concept d'orientation marché qui reflète la philosophie marketing au plan organisationnel.

Pour eux (Kohli et Jaworski, 1990), l'orientation marché correspond à « la mise en œuvre du concept Marketing » ; ils poursuivent : « ... ainsi, une organisation orientée marché correspond à une organisation qui a des actions en cohérence avec le concept marketing ».

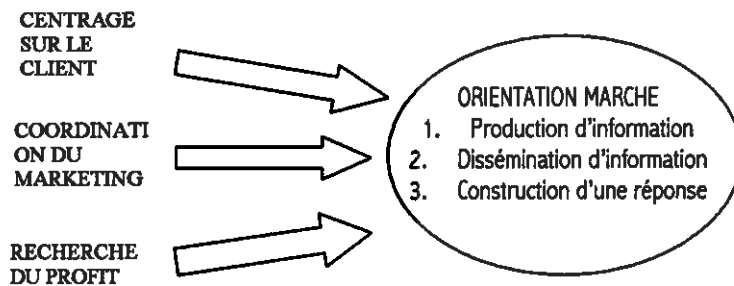
Trois piliers de l'orientation marché sont alors identifiés :

- ❖ le centrage sur le client : qui sera prolongé dans la première composante de l'orientation marché : la production d'informations concernant le marché ;
- ❖ un marketing coordonné qui sera reflété dans les deuxième et troisième composantes de l'orientation marché, à savoir : la dissémination de l'information et la capacité de réponse à cette information ;
- ❖ la recherche du profit qui correspond à une exigence essentielle pour la survie de l'entreprise.

Il convient de ne pas confondre ces piliers avec les composantes de l'orientation marché. Ils constituent en fait l'inspiration qui guide ensuite une série de comportements observables dans l'entreprise, comportements qui, eux, constituent à proprement parler l'orientation marché.

On a alors le schéma conceptuel suivant :

Figure 1- 2 Piliers et composants de l'orientation marché selon Kohli et Jaworski (1990)



La production d'information sur le marché dépasse le cadre de l'étude des clients ou consommateurs. Il s'agit bien plus d'étudier l'ensemble des facteurs influençant l'environnement du marché, de déceler les facteurs d'évolution et d'anticiper le sens et la nature de ces évolutions. L'étude de la concurrence, des mouvements technologiques, des mécanismes de régulation de l'environnement sont, à ce titre, étudiés. Les changements dans le goût et les préférences des clients doivent être anticipés, de même que ceux des utilisateurs finaux. Les intermédiaires du réseau de distribution doivent également faire l'objet d'un suivi. Dans ce cadre, l'apport des autres départements de l'entreprise : informations, critiques et perspectives constituent un regard précieux.

La dissémination de l'information recueillie est un axe essentiel, c'est sans doute à ce stade que la dimension organisationnelle de l'orientation marché se révèle au plus haut point. Diffuser l'information permet d'impliquer l'ensemble des membres de l'entreprise, de briser les barrières fonctionnelles, d'enrichir l'information en bénéficiant de points de vue différents et complémentaires. C'est sur cette base que repose ensuite la dernière composante de l'orientation marché.

La capacité à élaborer des actions pertinentes en réponse aux informations et évolutions perçues constitue la dernière pierre à l'édifice. Il s'agit alors d'être en mesure d'allouer les ressources, nécessairement limitées, de la firme afin de construire un mix marketing cohérent. De même, doivent se mettre en place à cette occasion des procédures intra-organisationnelles permettant une coordination et communication optimales entre les services impliqués. La gestion du temps de réponse est donc, implicitement, au cœur de cette dernière étape ; une coordination interne accrue raccourcissant les délais de réaction et de mise en œuvre.

1.2.2. Narver et Slater - Une approche complémentaire

La contribution de Narver et Slater diffère de celle des auteurs précédents. Durant une période, on a pu opposer ces deux écoles ; aujourd'hui les chercheurs travaillant sur l'orientation marché préfèrent les considérer comme complémentaires.

Pour eux (Narver et Slater, 1990), l'orientation marché est « la culture organisationnelle qui crée avec le plus d'efficacité et d'efficience possible, les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour l'acheteur et ainsi, une performance supérieure continue pour l'entreprise. »

Ainsi, à la base des comportements, se trouve une culture spécifique qui nourrit et fournit les normes permettant à l'entreprise d'être orientée marché. La dimension culturelle est la différence majeure avec la conception de Kohli et Jaworski, elle permet d'envisager l'orientation marché avec des degrés divers, à des stades de mise en œuvre différents, et donne une profondeur, une épaisseur différente au phénomène.

Les dimensions comportementales engendrées par cette culture sont au nombre de trois :

1. l'orientation clients,
2. l'orientation concurrents,
3. la coordination inter-fonctionnelle.

L'orientation clients correspond à la compréhension de l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit permettre d'apporter au client un niveau de satisfaction élevé en permanence. Comme pour Kohli et Jaworski, il va s'agir à la fois de recueillir et de diffuser cette information centrée sur le client, la création et le maintien de sa satisfaction.

L'orientation concurrents correspond au recueil et à la diffusion d'informations concernant les forces et les faiblesses à court et long terme des concurrents actuels et potentiels. Cette dimension intègre également selon les auteurs, l'analyse des technologies disponibles permettant de faire face aux désirs des clients.

La coordination inter-fonctionnelle reflète l'idée selon laquelle la création de valeur pour le client n'est pas exclusivement l'affaire du service marketing ; des efforts intégrés, coordonnés au sein de l'entreprise doivent permettre d'apporter une réponse satisfaisante le cas échéant. Sans cette dimension, les deux précédentes perdent leur valeur. Les auteurs préconisent donc d'évaluer tous les services sur un critère commun : la contribution à l'accroissement de la valeur au client.

Ces dimensions comportementales sont guidées par la culture mais reposent également sur deux objectifs majeurs essentiels à la vie de l'entreprise. On peut tout à fait comparer ces objectifs aux « piliers » définis par Kohli et Jaworski.

Pour Narver et Slater, l'orientation marché est développée en vue : (1) d'assurer la survie à long-terme de l'entreprise et (2) de lui procurer des profits. Ces deux préoccupations sont donc au coeur de la motivation à mettre en place une orientation marché.

Enfin, dans un récent débat (Slater et Narver, 1998), les auteurs discutent la différence existante entre entreprise guidée par le client (Johnson, 1998) ou orientée marché (customer-led vs. market oriented), ils réaffirment que c'est bien la perspective temporelle qui distingue les deux concepts et que l'orientation marché va au-delà de la simple considération pour le client et ses désirs exprimés.

Progressivement, les chercheurs adoptent une approche intégrée de l'orientation marché. Une enquête, menée en juin 1997 par Van Raaij (webmaster de la liste MARKETOR³) sur les définitions adoptées par 18 jeunes chercheurs européens, reflète cette inflexion pour une intégration des dimensions dépassant l'approche comportementale. Les éléments complémentaires pour définir l'orientation marché sont les suivants :

- ❖ culture, valeurs,
- ❖ politique,
- ❖ philosophie,
- ❖ activités de traitement d'information,
- ❖ trait individuel,
- ❖ capacité marketing,
- ❖ ensemble de compétences.

Au total, on peut synthétiser les définitions de l'orientation marché dans le tableau suivant.

³ MARKETOR@NIC.SURFNET.NL

Tableau 1- 2 Définitions de l'orientation marché

Kohli et Jaworski, 1990	Narver et Slater, 1990	Deshpande, Farley et Webster, 1993	Day, 1994
L'orientation marché est définie comme : * la production d'information concernant les besoins actuels et futurs des clients au sein de l'organisation, * la diffusion de cette information à travers tous les services, * et la réponse organisationnelle apportée à cela.	L'orientation marché consiste en : *trois composants comportementaux : l'orientation clients, l'orientation concurrents, et la coordination interfonction-nelle et *deux critères de décision : la visée long-terme et la rentabilité.	Nous définissons l'orientation clients comme un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier, tout en n'excluant pas ceux des autres parties prenantes (comme les propriétaires, les managers, et les employés), de façon à développer une entreprise profitable à long-terme.	L'orientation marché représente des compétences (skills) supérieures à comprendre et satisfaire les clients.../... l'orientation marché fait partie d'une culture plus profondément ancrée et diffusée.../...une absence de ces croyances partagées compromettrait certainement les schémas décrits par la perspective comportementale.

En conclusion, il convient d'intégrer explicitement la dimension de l'orientation marché dans l'étude de la culture d'entreprise et des réseaux. Une telle approche se justifie par l'importance croissante, voire simplement vitale, d'une bonne adaptation aux évolutions du marché d'une vision anticipative de ces bouleversements. Cette nécessité dépasse largement le cadre purement technique qui peut lui être attribué (système d'information sur la clientèle, techniques de segmentation, de relances etc....) elle suppose une véritable état d'esprit dans le réseau.

Une fois définie la culture d'entreprise, il convient de chercher à l'appréhender empiriquement. Sur ce point, ainsi que nous le développons dans la section suivante, les débats sont nombreux.

2. Les approches par questionnaire

Dans cette section nous examinerons le débat, toujours vivant, portant sur la culture d'entreprise et son appréhension (2.1.) pour ensuite présenter les approches par questionnaire (2.2.).

2.1. Débat sur la mesure de la culture organisationnelle?

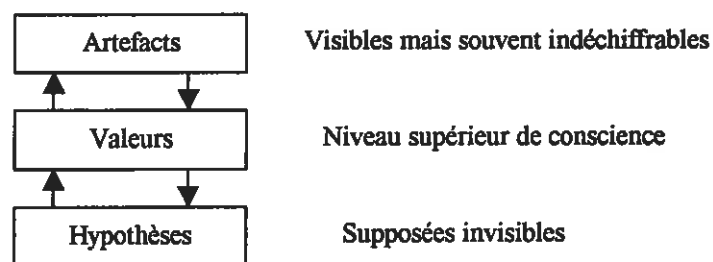
L'intérêt croissant pour l'analyse de la culture organisationnel a mené naturellement au développement d'échelle pour la mesurer. Cependant, les premières approches sur ce thème prônent des méthodologies qualitatives, des recherches idiographiques (Glick 1985). Le débat entre les avocats des études qualitatives et quantitatives est toujours d'actualité (Tucker, McCoy, Evans⁴1990).

2.1.1. Les tenants des approches qualitatives

Les défenseurs des méthodes qualitatives fournissent deux justifications.

- La première raison est fondée sur l'inaccessibilité présumée de la culture. Ainsi par exemple, Schein suggère que les hypothèses et les valeurs sont particulièrement difficilement interprétables

Figure 1-3. Les trois niveaux de culture distingués par Schein



- La deuxième raison concerne l'unicité et la spécificité de la culture organisationnelle. Ces caractéristiques empêchent une personne extérieure de construire a priori un questionnaire. Cela reflète la distinction "emic/etic" c'est à dire la confrontation entre la Réalité des acteurs et la grille d'analyse de la réalité proposée par le chercheur (Furnham, Bochner 1986⁵).

⁴ Tucker R., McCoy W, Evans L (1990), Can questionnaires objectively assess organisational culture?, *Journal of Managerial Psychology*, 5, 4, 4-11.

⁵ Furnham A., Bochner S. (1986), *Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environment*, London, Methuen.

2.1.2. Les tenants des approches quantitatives

D'autres auteurs soulignent l'intérêt des recherches quantitatives. Pour Cooke et Rousseau⁶ (1988), Siehl et Martin⁷ (1988), les enquêtes par questionnaires sont moins onéreuses, permettent de travailler sur un échantillon plus large et de faire des comparaisons. Ces rapprochements sont d'autant plus utiles quand on cherche à comprendre les sous-cultures dans une entreprise, à analyser des cultures dyadiques ou à comparer des cultures de différentes firmes. Or les comparaisons sont extrêmement difficiles lorsque l'on travaille exclusivement sur des données qualitatives.

2.1.3. Pour une réconciliation des approches

Pour Rousseau (1990), différentes méthodes peuvent coexister dans l'analyse de la culture organisationnelle. Le type de recherche dépend en fait de l'élément à analyser. Si l'on reprend les niveaux d'abstraction de Schein, il est certainement plus pertinent d'analyser les hypothèses via des méthodes qualitatives. Par contre, si le chercheur s'intéresse à des éléments plus conscients (valeurs, normes comportementales), ou observables (artefacts), des évaluations structurées et / ou non formalisées sont possibles.

De nombreuses études combinent alors les approches qualitatives et quantitatives. Ces évaluations sont nommées "mesures hybrides" de la culture par Siehl et Martin (1988). Deux phases complémentaires sont proposées.

- Dans une première phase, des interviews en profondeurs, des observations ethnographiques, des recherches bibliographiques sont utilisées pour comprendre le contenu de la culture.
- Dans un second temps, les données qualitatives servent à construire le questionnaire.

Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990), O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991), Dobni, Ritchie, Zerbe (2000) ont suivi cette méthodologie.

2.2. Mesurer la culture organisationnelle au moyen d'échelles

Plusieurs instruments de mesure existent afin de mesurer la culture dans les organisations. Nous présentons les plus représentatifs et les plus répandus.

⁶ Cooke R., Rousseau D. (1988), Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture, *Group & Organization Studies*, 13, 3, 245-273.

⁷ Siehl C., Martin J. (1988), Mixing qualitative and quantitative methods, in Jones M., Moore J., Sanders R. eds *Inside Organizations: understanding the human dimension*, Sage.

2.2.1. L'approche de Hofstede

Hofstede a travaillé sur les différences culturelles selon les pays.

Quatre dimensions composent la culture : (1) distance au pouvoir, (2) évitement du risque, (3) individualisme vs. collectivisme, (4) masculinité vs. féminité, ceci dans son investigation de la culture d'IBM (1980⁸). Dans une étude ultérieure (1990⁹), l'équipe d'Hofstede effectue une distinction entre valeurs et pratiques. La base de valeurs identifiées par Hofstede dans ses premiers travaux et reprise et enrichie, une série de pratiques (sensées représenter les rites, héros, symboles) est construite après interviews. L'étude est conduite sur plusieurs organisations. Les items de valeurs se structurent autour de 3 axes : (1) besoin de sécurité, (2) centralité du travail, (3) besoin d'autorité. Les items de pratiques s'articulent en 6 facteurs : (1) orientation processus vs. résultats, (2) orientation employés vs. travail, (3) esprit de clocher vs. esprit professionnel, (4) système ouvert vs. fermé, (5) contrôle serré vs. lâche, (6) normatif vs. pragmatique.

2.2.2. Le modèle des valeurs compétitives (Competing values model CVM)

Ce modèle d'efficacité organisationnelle correspond à deux axes reflétant différentes valeurs (Quinn et Rohrbaugh 1981, 1983¹⁰). Ces deux axes forment une matrice dont chaque case souligne des fins (ends) et des moyens (means) spécifiques.

- Le premier axe correspond à la dimension "flexibilité-contrôle" associée à la structuration organisationnelle. Le système de valeur "orienté flexibilité" met l'accent sur la décentralisation et la différenciation. Le système de valeurs "orienté contrôle" souligne la centralisation et l'intégration.
- Un second axe est lié à la dimension "interne-externe". Il traduit soit le maintien d'un système socio-technique de l'organisation ou soit l'amélioration de la position concurrentielle.
- Ces deux dimensions forment une matrice culturelle représentant les différents types: clan, adhocratie, marché, hiérarchie.

⁸ Hofstede G. (1980), *Culture's consequences*, CA Sage.

⁹ Hofstede G., Neuijen B., Ohayv (1990), *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

¹⁰ Quinn R. (1988), *Beyond rational management*, San Francisco: Jossey Bass; Quinn R., Rohrbaugh J. (1981), *A competing values approach to organizational effectiveness*, *Public Productivity Review*, 5, 122-140. Quinn R., Rohrbaugh J. (1983), *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, *Management Science*, 29, 363-377.

Tableau 1- 3 Les relations entre les systèmes de valeurs et différents phénomènes organisationnels

	Culture groupeale	Culture développementale	Culture hiérarchique	Culture rationnelle
DIMENSION				
Flexibilité↔ contrôle	Flexibilité	Flexibilité	Contrôle	Contrôle
Orientation interne↔ Orientation externe	Interne	Externe	Interne	Externe
Moyens	Cohésion, moral	Adaptabilité, préparation	Gestion de l'information, communication	Planification, fixation d'objectif
Fins	Développement nt des ressources humaines	Croissance, acquisition de ressource	Stabilité, contrôle	Production, efficacité
CARACTERISTIQUE ORGANISATIONNELLE				
Conformité	Affiliation	Idéologie	Règles	Contrat
Motivation	Attachement	Croissance	Sécurité	Compétence
Leadership	Intéressé, d'un grand soutien	Ingénieux, prise de risque	Conservateur, prudent	Directif, orienté objectif
Technologie	Artisanat	Non de routine	Routine	Ingénierie
Forme organisationnelle	Clan	Adhocratie	Hiérarchie	Market

Kimberly J., R. Quinn (1984 p299), From paradox, planning and perseverance, in Managing Organizational Transitions, Homewood: Dow Jones-Irwin.

Le CVM a ensuite été maintes fois utilisé et testé pour appréhender la culture d'entreprise.

- Zammuto et Krakover (1991) ont analysé les relations entre les profils des valeurs compétitives et certaines caractéristiques organisationnelles. D'après les auteurs, la dimension "Flexibilité-Contrôle" est liée à différents modes de coordination et contrôle.

Tableau 1- 4Corrélations entre les types culturelles et les caractéristiques organisationnelles

	Culture groupeale	Culture développementale	Culture hiérarchique	Culture rationnelle
Caractéristique organisationnelle				
Centralisation	(-)			(+)
Formalisation	(-)	(-)	(+)	
Planification à long terme	(-)	(-)		
Climat				
Confiance	(+)	(+)	(-)	(-)
Conflit	(-)	(-)	(+)	(+)
Moral	(+)	(+)	(-)	(-)
Equité des rémunérations			(-)	(-)
Résistance au changement	(-)	(-)	(+)	(+)
Légitimité du leader	(+)	(+)	(-)	(-)
Bouc émissaire	(-)	(-)	(+)	(+)
Stratégie				
Orientation réactive	(+)	(-)	(+)	(-)
Orientation proactive	(-)	(+)	(-)	

Zammuto & Krakover¹¹ (1991 p95).

¹¹ Zammuto R., J. Krakower (1991), Quantitative and Qualitative studies in organizational culture, *Research in Organizational Change and Development*, 5, p95.

- Quinn et ses collègues ont appliqué le CVM pour analyser les communications organisationnelles (Quinn¹² et al 1991), les phénomènes de leadership (Hart et Quinn¹³ 1993), les transitions organisationnelles (Kimberly et Quinn¹⁴ 1984), la prise de décision.

2.2.3. Les travaux de Calori et Sarnin

Calori et Sarnin 1987, Calori et Sarnin (1991), Calori, Livian, Sarnin (1989)¹⁵ analyse le lien entre la culture d'entreprise et la performance économique. Ils distinguent les valeurs liées au travail et les pratiques de management.

- Les valeurs liées au travail sont de deux natures : (1) valeurs économiques et (2) valeurs éthiques. Les valeurs économiques renvoient à trois dimensions : (a) performance de la firme, (b) implication du personnel et savoir-faire, (c) relation avec les clients. Les valeurs éthiques renvoient à 9 dimensions : (a) attitude à l'égard du changement, (b) coopération interne, (c) épanouissement au travail, (d) environnement sociétal, (e) solidarité, (f) autorité, (g) intégrité, (h) relation individu-firme, (i) compétition interne.
- Les pratiques de management reflètent 17 grandes dimensions (recrutement, formation, objectifs, système d'évaluation et récompenses, définition des emplois et des procédures, innovation, planification à court ou long terme, relation hiérarchiques, relation interpersonnelles, relation inter-unités, relations au sein de l'entreprise, système d'information, relation avec les clients, relation avec les concurrents, relation avec l'environnement technologique, relation avec l'environnement légal, relation avec l'environnement sociétal).

2.2.4. L'adéquation culturelle individu – organisation de Chatman et alii

Le travail de Chatman et alii (1991) se centre sur le fit (convergences) individu-organisation. L'instrument OCP (organizational culture profile) et ses 54 items décrit 8 dimensions (factorielles) ou 8 types culturels. Il s'agit de : (1) « innovativité », (2) attention aux détails,

¹² Quinn R., Hildebrandt H, Rogers P., Thompson M. (1991), A competing values framework for analyzing presentational communications in management contexts, *Journal of Business Communications*, 28, 213-232.

¹³ Hart S., Quinn R. (1993), Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance, *Human Relations*, 46, 543-574.

¹⁴ Kimberly J., Quinn R. (1984), Managing organizational transitions, Homewood IL: Dow Jones-Irwin

¹⁵ Calori Y-F, Sarnin P. (1987), Les valeurs et pratiques de travail dans cinq entreprises, Cahier de recherche ESC Lyon. Calori et Sarnin (1991), Corporate Culture and Economic Performance, *Organization Studies*, 12, 1, 49-74. Calori R., Livian Y-F, Sarnin P. (1989), Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, *Revue Française de Gestion*, Juin, 39-50.

(3) orientation résultat, (4) agressivité, (5) aide à autrui, (6) accent sur les récompenses, (7) orientation équipe, (8) « décisivité ».

2.3. En guise de synthèse

Plusieurs points seront soulignés. Les échelles culturelles mêlent les normes comportementales et les valeurs. Face à la multiplicité, les chercheurs cherchent une trame commune.

2.3.1. Deux strates : les normes comportementales et les valeurs

Rousseau¹⁶ (1990) suggère que la culture organisationnelle se divise en deux strates: les normes comportementales (la manière dont les individus devraient réagir) et les valeurs organisationnelles. Ainsi, il n'est pas étonnant que les concepteurs de test s'orientent vers les valeurs et d'autres vers les comportements (exemple Calori et Sarnin, Hofstede 1990) .

- Les *valeurs* peuvent être évaluées par exemple avec le Questionnaire des croyances organisationnelles (OBQ Organizational Beliefs Questionnaire) développé par Sashkin (1984) et l'instrument de culture organisationnelle (CCS Corporate Culture Survey) de Glaser (1983).
- Les mesures de *normes comportementales* incluent l'inventaire de culture organisationnelle (Organizational Culture Inventory OCI) développé par Cooke et Lafferty (1989) et l'étude de gap culturel (Culture Gap Survey CGS) de Kilman et Saxton (1983).

2.3.2. Une volonté d'intégration des différentes analyses

Xenikou et Furnham¹⁷ (1996) recherchent les corrélations entre les dimensions du Questionnaire de Sashkins sur les croyances organisationnelles OBS, l'étude de culture institutionnelle de Glazer, l'inventaire de culture organisationnelle de Cooke et Lafferty et l'étude de gap culturel de Kilman et Saxton (CGS).

¹⁶ Rousseau D. (1990), *Assessing organizational culture: the case for multiple methods*, in Schneider ed. *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass.

¹⁷ Xenikou A., Furnham A. (1996), *A correlational and factor analytic of four questionnaire measures of organizational culture*, *Human Relations*, 49, 3, 349.

Pour Denison (1996 p628), les dimensions culturelles diffèrent d'un auteur à l'autre mais qu'on peut finalement nommer des facettes génériques (structure, support, risque, cohésion, orientation résultats).

Tableau 1- 5 Facettes génériques de la culture

<i>Facettes</i>	Hofstede et al ¹⁸ (1990)	O'Reilly Chatman 1991	Cooke et Rousseau (1988) ¹⁹
<i>Structure</i>	Autorité Authority	Stabilité Stability	Culture conventionnelle Conventional culture
<i>Support</i>	Distance Power distance	Respect des hommes Respect for people	Culture humaniste Humanistic culture
<i>Risque</i>	Sécurité Security	Innovation Innovation	Culture d'évitement Avoidance culture
<i>Cohésion</i>	Collectivisme Collectivism	Travail d'équipe Teamwork	Culture d'affiliation Affiliative culture
<i>Orientation résultat</i>	Orientation résultats Results orientation	Orientation résultats Outcome orientation	Culture de réalisation Achievement culture

Si l'on « résumer » les dimensions de la culture sous quelques grands chapitres, le choix de l'instrument de mesure de la culture est loin d'être anodin. Dans le cadre de la présente étude, un instrument central a été adopté au contexte de la franchise : l'OCP. Nous développons dans la prochaine section ses caractéristiques et indiquons comment il a été complété et étoffé pour intégrer les spécificités de la franchise et les développements les plus récents en matière de compréhension de la culture.

¹⁸ Hofstede G. (1986), The usefulness of the Organizational culture concept, *Journal of Management Studies*, 23, 253-257. Hofstede G., Neuijen B. , Ohayv D., Sanders G. (1998), Measuring Organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

¹⁹ Cooke R., Rousseau D. (1988), Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture, *Group and Organizational Studies*, 13, 245-273.

3. Echelles retenues pour l'étude et méthodologie

L'échelle principale retenue pour notre problématique est l'OCP. Nous présentons en détail cette échelle et la méthodologie qui lui est attaché (3.1.) avant de décrire son adaptation au contexte de la franchise (3.2.). Outre cette adaptation de l'OCP, des items additionnels ont été intégrés dans le questionnaire pour mieux appréhender la réalité décrite les franchiseurs lors d'entretiens approfondis (3.3.).

3.1. L'OCP : l'outil et la méthodologie

3.1.1. Le choix de l'OCP (Organisational Culture Profil)

- L'OCP a été développé pour mesurer le fit individu-organisation. Cet instrument a été développé suite à la recherche de Caldwell et O'Reilly²⁰ (1990) portant sur l'adéquation entre le profil d'un salarié et le profil de son poste. Cette perspective est intéressante dans le cadre du marketing industriel, pour étudier le vécu des franchisés au sein d'une franchise, pour mesurer l'adéquation entre la culture du franchisé et la culture réseau. "Le fit individu-culture peut être calculé en corrélant le profil des valeurs organisationnelles avec le profil des préférences individuelles"²¹ (O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991p494).
- Cet instrument est déjà bâti sur une analyse extensive de la littérature académique et managériale en matière de culture. Suite à un dépouillement de revues de recherche et de revues professionnelles, O'Reilly, Chatman et Caldwell ont identifié une liste de valeurs pouvant caractériser aussi bien les individus que les organisations.
- Ces valeurs personnelles et institutionnelles permettent des analyses dyadiques (exemple un niveau individuel et un niveau organisationnel). Dans notre étude, nous confrontons les valeurs du réseau aux valeurs des franchisés.
- L'instrument a été testé et retesté sur des populations différentes. La validité de l'échelle repose sur une processus de triangulation. Ainsi O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991 p495) montrent que l'instrument a été validé par des professionnels, des universitaires et des étudiants.

²⁰ Caldwell D., O'Reilly C. (1990), Measuring person-job fit using a profile comparison process, *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.

²¹ Person-culture fit can be calculated by correlating the profile of organizational values with the profile of the individual's preferences.

- Les auteurs de l'OCP ont travaillé sur le lien culture- implication du personnel. Leurs études recourent donc notre problématique concernant l'impact de la culture du réseau de franchise sur l'implication des franchisés.

O'Reilly²² (1989) montre trois processus d'implication organisationnelle: l'acquiescement (compliance); l'identification et l'internalisation. L'auteur donne trois exemples: Le culte de l'entreprise est lié à l'*internalisation* des valeurs de l'organisation. L'*identification* est stimulée dans les entreprises japonaises. Et enfin les firmes où les employés *acquiescent* simplement les directives de la hiérarchie sans réelle conviction, peuvent révéler une faible implication de la part du personnel.

- O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991 p493) soulignent "De nombreuses recherches suggèrent que le fit individu-culture favorisent l'engagement mais *très peu de recherches empiriques* existent sur ce thème"²³ (ex Wallach ²⁴1983). Leurs travaux permettent d'engager des comparaisons de résultats empiriques.

Ainsi O'Reilly, Chatman, Caldwell²⁵ (1991), croisent l'instrument OCP (Organisational Culture Profil) avec une échelle d'implication de 12 items présente dans O'Reilly et Chatman (1986). Les résultats montrent que le fit personne-culture est lié à l'engagement normatif (acceptation des valeurs de l'organisation) mais est indépendant de la dimension engagement instrumental (axé sur l'échange et résultant de récompense).

3.1.2. L'OCP : l'instrument original

La liste initiale de l'OCP comprend 110 items. L'instrument final a été épuré suivant quatre critères: (1) le pertinence (un item doit être porteur de sens pour tous types d'organisation); 2 la discrimination (la liste de valeur doit permettre de différencier les types de cultures); 3 la lisibilité (chaque item doit être compréhensible et évoquer la même signification); 4 L'exclusivité (les items doivent être assez précis pour évoquer un sens réellement différent). Ces critères ont été validés par trois types de population (étudiants majeurs de promotion; universitaires et comptables d'entreprises). Après plusieurs itérations, la liste finale comprend 54 Valeurs. Ces dernières sont présentées avec la traduction française dans le tableau suivant.

²² O'Reilly (1989), Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations, *California Management Review*, summer, 9-25.

²³ Much previous research has suggested that person-culture fit increases commitment, satisfaction and performance, but very little empirical research on these relationships has been done.

²⁴ Wallach E. (1983), Individuals and Organizations: the cultural match, *Training and Development Journal*, 37, 2, 28-34.

²⁵ O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D. (1991), People and Organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.

Tableau 1- 6 Les items de l'OCP

Liste des items de l'OCP (O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991)	Traduction	Liste des items de l'OCP (O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991)	Traduction
<i>Flexibility</i>	Flexibilité	<i>Decisiveness</i>	Savoir décider, conclure rapidement
<i>Adaptability</i>	Adaptabilité	<i>Action oriented</i>	Etre orienté vers l'action
<i>Stability</i>	Stabilité	<i>Taking initiative</i>	Prendre des initiatives
<i>Predictability</i>	Prévisibilité	<i>Being reflective</i>	Etre réfléchi
<i>Being innovative</i>	Etre innovant	<i>Achievement oriented</i>	Etre orienté vers la réalisation effective
<i>Being quick to take advantage</i>	Etre capable de saisir rapidement les opportunités	<i>Being demanding</i>	Etre exigeant
<i>A willingness to experiment</i>	Le souhait d'expérimenter	<i>Taking individual responsibility</i>	Savoir prendre ses responsabilités
<i>Risk taking</i>	Prendre des risques	<i>Having high expectations for performance</i>	Avoir de fortes attentes en termes de performance
<i>Being careful</i>	Etre prudent	<i>Opportunities for professional growth</i>	Des opportunités pour l'avancement professionnel
<i>Autonomy</i>	Autonomie	<i>High pay for good performance</i>	Etre payé à la hauteur de sa réussite
<i>Being rule oriented</i>	Etre attaché aux règles	<i>Security of employment</i>	La sécurité d'emploi
<i>Being analytical</i>	Etre analytique	<i>Offers praise for good performance</i>	Faire des louanges en cas de réussite
<i>Paying attention to detail</i>	Faire attention aux détails	<i>Low level of conflict</i>	Un niveau de conflit bas
<i>Being precise</i>	Etre précis	<i>Confronting conflict directly</i>	Savoir se confronter au conflit directement
<i>Being team oriented</i>	Avoir le sens de l'équipe	<i>Developing friends at work</i>	Se faire des amis sur son lieu de travail
<i>Sharing information freely</i>	Partager les informations librement	<i>Fitting in</i>	Bien s'intégrer
<i>Emphasising a single culture throughout the organization</i>	Mettre l'accent sur une culture unique dans toute l'organisation	<i>Working in collaboration with others</i>	Travailler en collaboration avec d'autres
<i>Being people oriented</i>	Etre orienté vers les hommes	<i>Enthusiasm for the job</i>	Un travail enthousiasmant
<i>Fairness</i>	Equité	<i>Working long hours</i>	Travailler de longues heures
<i>Respect for the individual's right</i>	Respect des droits individuels	<i>Not being constrained by many rules</i>	Ne pas être contraint par de nombreuses règles
<i>Tolerance</i>	Tolérance	<i>An emphasis on quality</i>	Un accent mis sur la qualité
<i>Informality</i>	Informel	<i>Being distinctive-different from others</i>	Etre différent des autres
<i>Being easy going</i>	Etre décontracté, détendu	<i>Having a good reputation</i>	Avoir une bonne réputation
<i>Being calm</i>	Etre calme	<i>Being socially responsible</i>	Etre socialement responsable
<i>Being supportive</i>	Apporter son soutien aux autres	<i>Being results oriented</i>	Etre attaché au résultat
<i>Being aggressive</i>	Etre agressif	<i>Having a clear guiding philosophy</i>	Avoir une ligne de conduite, une philosophie, claire
		<i>Being competitive</i>	Etre compétitif, concurrentiel
		<i>Being highly organized</i>	Etre très organisé

3.1.3. Méthodologie originale liée à l'OCP.

L'OCP a été utilisé pour mesurer le fit personne-organisation. Les 54 valeurs mesurent les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. La méthodologie repose sur la technique du Q-Sort²⁶. Le fit est calculé suivant l'évaluation des préférences individuelles (niveau individu) et l'évaluation des caractéristiques des firmes (niveau organisation).

- Evaluation des caractéristiques des firmes

Pour mesurer le système de valeur organisationnelle, des informateurs clés (ex fondateurs, dirigeants) sont choisis. La liste des 54 valeurs est la même. La question posée aux interviewés est: *"Dans quelle mesure, cet attribut caractérise votre organisation?"*. Les réponses s'étalent de: Valeur la plus caractéristique $\Leftrightarrow$ Valeur la moins caractéristique.

La cohérence des différentes réponses au sein de l'entreprise est évaluée à travers la formule Spearman-Brown.

- Evaluation des préférences individuelles

Pour mesurer les valeurs individuelles, les membres d'une entreprise (salariés) trient 54 items dans 9 catégories. La question posée aux interviewés est: *"Quelle est l'importance de cet item dans l'entreprise où je travaille?"*. Les réponses s'étalent de Valeurs désirables $\Leftrightarrow$ à valeurs non désirables.

Le calcul du score Fit Personne-Organisation est lié à des corrélations entre les réponses des individus et les réponses organisationnelles.

Pour notre enquête, l'évaluation des caractéristiques des entreprises correspond à l'enquête auprès des franchiseurs. L'évaluation des préférences individuelles correspond à l'enquête auprès des franchisés.

²⁶ La technique du Q Sort p188 dans J-P Pourtois et H Desmet (1997), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga. "La technique du Q sort consiste en un tri d'énoncés qualitatifs. C'est une méthode statistique qui analyse la distribution et l'inter-relation d'attitudes individuelles dans l'évaluation par un groupe d'une situation donnée." P190 "La distribution des items est forcée en ce sens qu'on exige des sujets qu'ils répartissent leurs fiches dans les classes selon une distribution imposée qui est le plus souvent la répartition selon la loi normale".

Dans l'étude de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), les répondants trient les 54 items en 9 catégories. Ils doivent sélectionner un nombre d'items dans les 9 catégories 2 items-4-6-9-12-9-6-4-2 items. On leur demande de positionner moins d'items aux extrêmes.

Tableau 1- 7 Phrase introductive pour le questionnaire franchiseur et le questionnaire franchisé

Pour les franchiseurs: Depuis la création de votre réseau, certains grands principes ont guidé vos actions et constituent des éléments clés de votre succès.
Parmi les principes que nous allons vous présenter, indiquez pour chacun d'eux leur véritable niveau d'influence dans la réussite de votre réseau, en leur attribuant une note de 0 à 10.
Utilisez toutes les nuances possibles de l'échelle, sachant que 0 signifie « sans aucune importance », 5 signifie « nécessaire pour un fonctionnement normal », et 10 indique « tout à fait essentiel à la réussite de votre franchise ».

Pour les franchisés: Depuis votre adhésion au réseau de franchise -----, vous avez pu observer que certains grands principes sont particulièrement utilisés et importants pour la réussite du réseau.
Parmi les principes que nous allons vous présenter, indiquez pour chacun d'eux leur véritable niveau d'influence, selon vous, dans la réussite de votre réseau, en leur attribuant une note de 0 à 10.
Utilisez toutes les nuances possibles de l'échelle, sachant que 0 signifie « sans aucune importance », 5 signifie « nécessaire pour un fonctionnement normal du réseau », et 10 indique « tout à fait essentiel à la réussite du réseau ».

Nous n'avons pas employé la technique du Q-sort pour notre enquête. En effet cette méthodologie n'était pas cohérente avec une enquête postale auprès des franchiseurs et une enquête téléphonique auprès des franchisés. Pour favoriser la variabilité des réponses, les items culturels ont été volontairement transformés en phrases de manière à ce que le répondant s'engage. Prenons un exemple lié à l'OCP: Travailler en collaboration avec les autres a été traduit en "Mettre en permanence l'accent sur la collaboration de tous au sein du réseau".

3.2. L'échelle OCP adaptée pour notre enquête

Appuyé sur nos interviews exploratoires et sur le test de multiples « valeurs » auprès des responsables de franchise, nous avons sélectionné un sous-ensemble de valeurs de l'OCP applicables aux réseaux de franchise.

Tableau 1- 8 Adaptation de l'OCP

	OCP	Libellé pour notre questionnaire	Extrait d'entretiens soulignant la pertinence de l'item
1	12 Being analytical	consacrer beaucoup de temps aux tâches d'analyse	
	analytique		
2	43 Working in collaboration with others	mettre en permanence l'accent sur la collaboration de tous au sein du réseau	<i>"C'est la force de ce réseau: on dit les choses, on discute"</i>
	collaboration		
3	7 A willingness to experiment	Tenter fréquemment l'expérience de nouvelles méthodes d'organisation de travail, de vente...	<i>"mon projet internet prépare l'avenir du réseau"</i> <i>"Tous les jours on met de nouveaux outils en place"</i>
	expérimenter		
4	34 Having high expectations for performance	se fixer constamment des objectifs de performance par rapport auxquels on a de fortes attentes	
	forte attente de performance		
5	5 Being innovative	étudier de manière approfondie et systématique les propositions innovantes des membres du réseau	<i>"Sur l'aspect vente, marketing, on fait participer les franchisés, car ils ont des idées et des marchés que l'on a pas"</i>
	innovation		
6	6 Being quick to take advantage	être à l'affût et saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter	<i>"on est en crise de croissance perpétuelle. On essaie d'ouvrir encore plus nos compétences, nos partenariats tous les 6 mois."</i>
	opportunisme		
7	15 Being team oriented	travailler très régulièrement en équipe dans le réseau	<i>"Notre culture est basée sur le collectif", "Il y a la notion de partage"</i>
	orienté équipe		
8	31 Achievement oriented	suivre attentivement la réalisation effective des tâches et des projets	
	orienté réalisation		
9	11 Being rule oriented	fixer et suivre scrupuleusement des règles et des procédures internes	
	orienté règle		
10	51 Being results oriented	se préoccuper en permanence des résultats obtenus	<i>"Tout est lié à l'informatique, les reporting sont faits tout le temps. Je mets en place des audits permanents"</i>
	orienté résultat		
11	14 Being precise	rechercher le maximum de précision en toute chose	
	précis		

12	8 Risk taking	laisser à chacun la possibilité de prendre des risques et d'aller au bout	
	prendre des risques		
13	4 Predictability	faire systématiquement de la prévision à moyen ou long terme	(-) "on est en constante adaptation dans tout ce que l'on entreprend dans tout ce que l'on mène"
	prévisibilité		
14	9 Being careful	avancer prudemment en s'entourant du maximum de précautions	
	prudent		
15	37 Security of employment	assurer avant tout la sécurité et la pérennité de chaque franchisé	"je préfère privilégier des relations de confiance et pérenne avec les franchisés" "On cherche plutôt plutôt à maintenir ceux qui sont dans le réseau"
	sécurité		
16	3 Stability	évoluer dans la continuité, dans la stabilité, plutôt que par profonds changements	
	stabilité		
17	26 Being aggressive	se montrer en permanence très incisif par rapport à la concurrence	"On ne pense pas qu'il faut forcément tuer les autres pour y arriver. Mais on sait réagir en cas d'attaque"
	agressivité		
18	13 Paying attention to detail	insister sur chaque détail dans le travail	« Dans le secteur du service comme la coiffure, effectivement on attache de l'attention au moindre détail »
	attention aux détails		
19	24 Being calm	développer avant tout dans le réseau des valeurs de calme et de sérénité	« Le calme cela fait partie de nos valeurs » « les clients y sont attachés »
	calme		
20	39 Low level of conflict	éviter les conflits de tout ordre à tous les niveaux dans la franchise	
	conflit faible		
21	45 Working long hours	se sacrifier totalement à son travail sans compter ses heures	"Avec un produit comme la restauration, on travaille le dimanche" Il y a beaucoup d'horaire"
	de longues heures		
22	19 Fairness	traiter chaque membre selon ses contributions et ses résultats dans le réseau	
	équité		
23	32 Being demanding	exiger que chacun joue pleinement son rôle	
	exigeant		
24	29 Taking initiative		
	orienté action		

25	20 Respect for the individual's right	donner la priorité absolue aux droits individuels de chacun dans le réseau	<i>"Valeur humaine: cela signifie respect d'autrui. On ne veut pas de relations froides. On n'est pas uniquement là pour les affaires. La franchise, c'est avant tout une aventure humaine"</i> <i>"On travaille autant de personne à personne que d'établissement à établissement"</i>
	respect des droits individuels		
26	50 Being socially responsible	mettre un point d'honneur à être socialement responsable tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau	
	socialement responsable		
27	25 Being supportive	se soutenir les uns les autres systématiquement au quotidien	<i>"cela s'appelait la chaîne X. La conséquence sympa pour les franchisés, c'était que lorsqu'il était faible, on les soutenait. A tout prix, y compris sur le plan financier. Il pouvait être mauvais.. Mais il restait."</i>
	soutenir		
28	18 Being people oriented	investir massivement dans le développement humain des membres du réseau	<i>"un commerçant indépendant sera plus humain qu'un responsable de succursale"</i> <i>"Les relations humaines sont très importantes"</i>
	Orientation humaine		
29	42 Fitting in	Poser comme un principe de recrutement l'adéquation entre les valeurs du candidats et les vôtres.	<i>Chez X à la question "sélectionner vous vos franchisé sur des critères de valeurs ou d'adéquation à vos valeurs "le responsable dit " non non et cela va avec un pb de X"</i> <i>« on recherche des non professionnels du secteur pour qu'il y ait plus facilement ce fit »</i> <i>"l'adéquation entre nos valeurs et celles des franchisés, c'est déterminant. Je ne prendrais pas quelqu'un qui ne correspondrait pas vraiment"</i>
	Adéquation		
30	17 Emphasising a single culture throughout the organization	Cultiver dans le réseau une identité culturelle très forte	<i>"Moi la culture je ne sais pas ce que c'est" Il n'y a pas; il n'y a que le fric qui compte"</i>
	Identité culturelle forte		

3.3. Les items additionnels

Ces items sont liés aux analyses d'Ouchi, à l'orientation marché et à l'orientation client. Enfin un item lié à la légitimité externe du réseau a été ajouté.

3.3.1. Mode de Gouvernance d'Ouchi

Trois modes de fonctionnement sont envisagés: le marché, le clan, la hiérarchie. (Ouchi 1980, Wilkins et Ouchi²⁷ 1983). Chacun des trois types fonctionne alors sur des pré-requis normatifs et des besoins informationnels différents.

²⁷ Ouchi W (1980), Markets, Bureaucratie and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, March, 129-41.

Tableau 1- 9. Conceptualisation des modes de gouvernance (Ouchi, 1980)

Mode de contrôle	Pré-requis normatifs	Besoins informationnels
Marché	Principe de réciprocité	Prix
Bureaucratie	Principe de réciprocité plus autorité légitime	Règles
Clan	Principe de réciprocité plus autorité légitime plus valeurs et croyances partagées	Traditions

Pour notre questionnaire, nous avons ajouté l'item "fonctionner suivant une hiérarchie précise dans le réseau "

Tableau 1- 10. Items issus de Ouchi

<i>Item questionnaire</i>	<i>Concept évoqué lors des entretiens approfondis</i>
"fonctionner suivant une hiérarchie précise dans le réseau "	(-) "pas de hiérarchie réelle"
<i>Item questionnaire</i>	<i>Concept évoqué lors des entretiens approfondis</i>
Encourager un esprit familial dans le réseau	"Cela se faisait de la même façon qu'un père éduque son enfant: parce qu'il l'éduque"

3.3.2. L'orientation marché

- L'échelle de Slater et Narver²⁸ (1990) comporte des questions sur l'orientation consommateur, l'orientation concurrent, la coordination interfonctionnelle, l'orientation long terme et la profitabilité. Pour notre questionnaire, nous avons introduit la facette *coordination*

Item questionnaire : "Mettre automatiquement en place une forte coordination des membres du réseau en cas de menaces extérieures "

- L'échelle MARKOR de Kohli, Jaworski et Kumar²⁹ (1993) tourne autour de la génération, la dissémination et de la sensibilité à l'information. Un item global a été introduit dans notre questionnaire

Tableau 1- 11 Culture orientée marché

Partager, diffuser et échanger les informations au sein du réseau	On peut tout faire péter par manque de circulation d'information.
---	---

Wilkins A., Ouchi W (1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-81.

²⁸ Narver J., S. Slater (1990), The effect of the Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, oct, 20-35.

²⁹ Kohli A., Jaworski B., Kumar A. (1993), MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.

D'après Narver et Slater (1990), l'orientation marché procure de nombreux bénéfices dans l'entreprise. Ainsi plus l'orientation marché est forte, plus l'implication organisationnelle et "l'esprit de corps" de ses salariés sont forts (Kohli et Jaworski 1990, Jaworski, Kohli³⁰ 1993). L'orientation marché a aussi des impacts positifs sur la force de vente (Siguaw, Brown et Widing³¹ 1994, Siguaw, Simpson et Baker 1998) et favorise l'entreprise apprenante (Hurley et Hult³² 1998). Des effets positifs sont aussi notés sur la performance (Deshpande³³ 1999).

3.3.3. Légitimité externe du réseau

Enz³⁴ (1986), Howard³⁵ L. (1998) suggèrent qu'une dimension légitimité externe aide à définir la culture.

Item questionnaire : Assurer au niveau de chacun l'image extérieure du réseau

3.3.4. L'Orientation Client de Deshpande, Farley et Webster³⁶

Cette échelle a été développée pour les besoins propres de l'étude de Deshpande, Farley et Webster. Les auteurs ont travaillé sur la base d'interviews qualitatifs extensifs, une analyse détaillée de la littérature (incluant les travaux de Kohli et Jaworski 1990 et Narver et Slater 1990), un prétest sur un échantillon d'entreprises.

³⁰ Kohli A. et Jaworski B. (1990), Market Orientation: the Constructs, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

Jaworski B. et Kohli A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

³¹ Siguaw J., G. Brown, R. Widing (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, 106-16.

-Siguaw J., P. Simpson et T. Baker (1998), Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship: the Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 62, 99-111.

³² -Hurley R. et G. Hult (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54

³³ -Deshpandé R. (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage

³⁴ Enz C. (1986), *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor: UMI Research Press.

³⁵ Howard L. (1998), Validating the competing values model as a representation of organizational cultures, *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 3, 231-250.

³⁶ Deshpande R., J. Farley, F. Webster J (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrand analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Tableau 1- 12 Traduction de l'orientation client

<i>Echelle originale</i>	Traduction pour notre questionnaire	Concept évoqué lors de nos entretiens approfondis
<i>We have routine or regular measures of customer service</i>	Nous procédons régulièrement à une mesure du service rendu au client.	"Y'a des enquêtes client et également les remontées directes de la part des clients"
<i>Our product and service development is based on good market and customer information</i>	Le développement de nos produits et services est fondé sur de solides informations concernant le marché et les clients.	
<i>We know our competitors well</i>	Nous avons une bonne connaissance de la concurrence	
<i>We have a good sense of how customers value our products and services</i>	Nous savons pertinemment comment nos clients évaluent nos produits ou nos services	"On sait comment réagissent les consommateurs par rapport à nos produits"
<i>We are more customer focused than our competitors</i>	Par rapport à nos concurrents, notre réseau est bien plus axé sur ses clients.	
<i>We compete primarily based on product or service differentiation</i>	Nous jouons essentiellement sur la différenciation de nos produits et services.	
<i>The customer's interest should always come first, ahead of the owners</i>	Chez nous, l'intérêt des consommateurs arrive toujours en premier, avant les intérêts des actionnaires.	
<i>Our products/services are the best in the business</i>	Nos produits et services sont les meilleurs du secteur.	"on a fait beaucoup de choses bien mais on ne le disait pas ; alors que d'autres loueurs ne le faisaient pas".
<i>I believe this business exists primarily to serve customers</i>	Dans notre réseau, on a la ferme conviction qu'une entreprise doit exister avant tout pour servir les clients	" Il y a un relationnel très développé qui s'instaure avec les clients , ce qui fait que nous assurons la pérennité de la clientèle" "Le facteur clé de succès de notre métier: l'écoute du marché"

Une dizaine d'entretiens approfondis auprès des franchiseurs et l'analyse de la littérature concernant les mesures de la culture par questionnaire nous ont permis de sélectionner différentes échelles académiques et de les adapter au contexte de la franchise. Ces outils nous ont permis d'administrer des questionnaires auprès d'un échantillon national : huit cent franchisés ; trente franchiseurs. Les différences de perception sur ces deux populations sont alors analysées.

4. La culture des réseaux de franchise

Dans cette section, nous nous attacherons à décrire les résultats empiriques obtenus pour l'étude de la culture des réseaux de franchise. Dans un premier temps, nous indiquons les attentes qui peuvent être légitimement formulées d'après l'étude de la littérature (4.1.). Dans un deuxième temps, nous décrivons les résultats obtenus d'après l'enquête auprès des franchiseurs (4.2. et 4.3.). Ces résultats répondent à deux interrogations principales : autour de quelles dimensions se structure la culture des franchiseurs ? Et quels sont les grands types de culture pouvant être rencontrés dans les réseaux de franchise ? Dans un troisième temps, la culture perçue par les franchisés est étudiée (4.4. et 4.5.). 30 réseaux particulièrement caractéristiques des types culturels identifiés auprès des franchiseurs sont examinés en détail par une enquête auprès des franchisés. Cela permet d'étudier comment les franchisés perçoivent la culture de leur réseau et quels grands types de perceptions sont présents.

4.1. Attentes d'après la littérature

En s'appuyant sur la littérature existante émanant principalement des travaux de Chatman et O'Reilly, sur lesquels repose le développement des items, on peut supposer retrouver les grandes dimensions de l'OCP. Cependant, comme ces dimensions diffèrent d'une population à l'autre et d'une étude à l'autre, on ne peut que s'appuyer sur des recoupements. Ainsi pour certains items générés sur la base de l'OCP, il est difficile d'émettre une quelconque hypothèse de rattachement. Pour les autres, voici le résultat des rapprochements :

7 dimensions devraient pouvoir être retrouvées : attention aux détails, orientation équipe, innovation, orientation résultats, stabilité, agressivité et respect des hommes

- Attention aux détails (items 1, 11, 18 de notre questionnaire en annexe)
- Orientation équipe (items 2, 7)
- Innovation (items 3, 5, 6, 12, 14)
- Orientation résultat (items 4, 8, 10, 24)
- Stabilité (items 9, 13, 15, 16)
- Agressivité (items 17, 25)
- Respect des hommes (items 22, 26)

Ces sept dimensions regroupent 22 items de l'OCP, il en reste 8 autres pour lesquels il n'est pas possible de présupposer un rattachement (items 19, 20, 21, 23, 27, 28, 29, 30), et 5 autres qui n'appartiennent pas à l'OCP (items 31, 32, 33, 34, 35).

Une dimension culturelle distincte peut être isolée et identifiée : l'orientation marché (items 36 à 44)

Au total, au moins 8 dimensions distinctes décrivant la culture des franchiseurs peuvent être identifiées.

4.2. La culture des réseaux de franchise : observations auprès des franchiseurs

L'analyse porte sur l'ensemble des items retenus pour mesurer la culture et sur les questionnaires obtenus auprès des franchiseurs (N=71).

On constate que l'on peut résumer les 44 items sous 8 grands axes qui sont décrits dans le tableau ci-après. Notons cependant que certains items ont dû être éliminés pour raisons statistiques (analyse en composantes principales, voir tableau suivant).

Tableau 1-10. Analyse en composantes principales

Indice KMO : 0,686 Test de Bartlett : $p < 0.000$				Nombre d'axes retenus : 8 % de variance cumulé : 71,37%				
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5	Axe 6	Axe 7	Axe 8
Valeur propre	6.121	2.856	2.032	1.686	1.548	1.298	1.181	1.122
% variance	24.5	11.4	8.1	6.7	6.2	5.2	4.7	4.5

VP = valeur propre

Nom de l'axe	Items concernés
Axe 1 orientation rationalité	➤ rechercher le maximum de précision en toute chose OCP ➤ se préoccuper en permanence des résultats obtenus OCP ➤ suivre attentivement la réalisation effective des tâches et des projets OCP ➤ insister sur chaque détail dans le travail OCP ➤ se fixer constamment des objectifs de performance par rapport auxquels on a de fortes attentes OCP ➤ fixer et suivre scrupuleusement des règles et des procédures internes OCP ➤ faire systématiquement de la prévision à moyen ou long terme OCP
Axe 2 orientation respect des hommes	➤ mettre un point d'honneur à être socialement responsable tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau OCP ➤ se soutenir les uns les autres systématiquement au quotidien OCP ➤ développer avant tout dans le réseau des valeurs de calme et de sérénité OCP ➤ donner la priorité absolue aux droits individuels de chacun dans le réseau OCP

Axe 3 Orientation équipe	➤ travailler très régulièrement en équipe dans le réseau OCP ➤ mettre en permanence l'accent sur la collaboration de tous au sein du réseau OCP ➤ partager, diffuser et échanger les informations au sein du réseau (Orientation marché)
Axe 4 Orientation cohésion culturelle	➤ cultiver dans le réseau une identité culturelle très forte OCP ➤ investir massivement dans le développement humain des membres du réseau OCP ➤ assurer au niveau de chacun l'image extérieure du réseau
Axe 5 orientation pragmatisme	donner la priorité avant tout à l'action OCP laisser à chacun la possibilité de prendre des risques et d'aller au bout OCP
Axe 6 orientation concurrence	Nous jouons essentiellement sur la différenciation des produits et services. (orientation client) Nos produits et services de mon réseau sont les meilleurs du secteur. (orientation client)
Axe 7 orientation client	Nous procédons régulièrement à une mesure du service rendu au client (orientation client) Le développement de nos produits et services est fondé sur de solides informations concernant le marché et les clients. (orientation client)
Axe 8 orientation innovation	tenter fréquemment l'expérience de nouvelles méthodes d'organisation de travail, de vente, etc... OCP être à l'affût et saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter OCP

L'axe 1 représente l'**orientation rationalité**, il reflète l'idée selon laquelle la réussite du réseau dépend de la précision dans les tâches effectuées, de la prévision et de la réflexion approfondie avant d'agir.

L'axe 2 représente l'**orientation respect des hommes**, il reflète l'idée des valeurs humaines du réseau. Le respect des individus de même que le soutien des uns et des autres sont mis en avant.

L'axe 3 correspond à l'**orientation équipe**. L'idée reflétée est celle selon laquelle un travail efficace passe par une forte collaboration entre les membres du réseau qu'ils soient franchiseurs ou franchisés.

L'**orientation cohésion culturelle** est reprise dans l'axe 4. Plus que les individus c'est l'ensemble cohérent et uni qui constituent les membres du réseau qui importe. Le partage des mêmes valeurs, d'une même vision de la vie et des affaires assure l'homogénéité du réseau.

L'axe 5 reflète l'**orientation pragmatisme**. La primauté est accordée à l'action et dans cette perspective une condition pour la réussite est de laisser à chacun la possibilité d'expérimenter des solutions sur le terrain.

Le 6° axe correspond à l'**orientation concurrence**. Cet axe couvre l'ouverture du réseau sur son environnement et en particulier son positionnement dans l'environnement concurrentiel.

L'**orientation clients** est reflétée dans le 7° axe. Il s'agit ici aussi de la position du réseau vis-à-vis de son environnement sous l'angle de la clientèle.

Enfin, le dernier axe correspond à l'**orientation innovation**. Pour développer cette dimension, à la fois l'expérimentation et l'opportunisme sont nécessaires.

Au total, il apparaît que la culture des franchiseurs peut être décrite au travers de 8 axes :

1. orientation rationalité
2. orientation respect des hommes
3. orientation équipe
4. orientation cohésion culturelle
5. orientation pragmatisme
6. orientation concurrence
7. orientation client
8. orientation innovation

De toute évidence, chaque franchiseur, chaque réseau se positionne de façon particulière sur chacun de ces axes. Comme le souligne la littérature, la culture d'une organisation lui est spécifique.

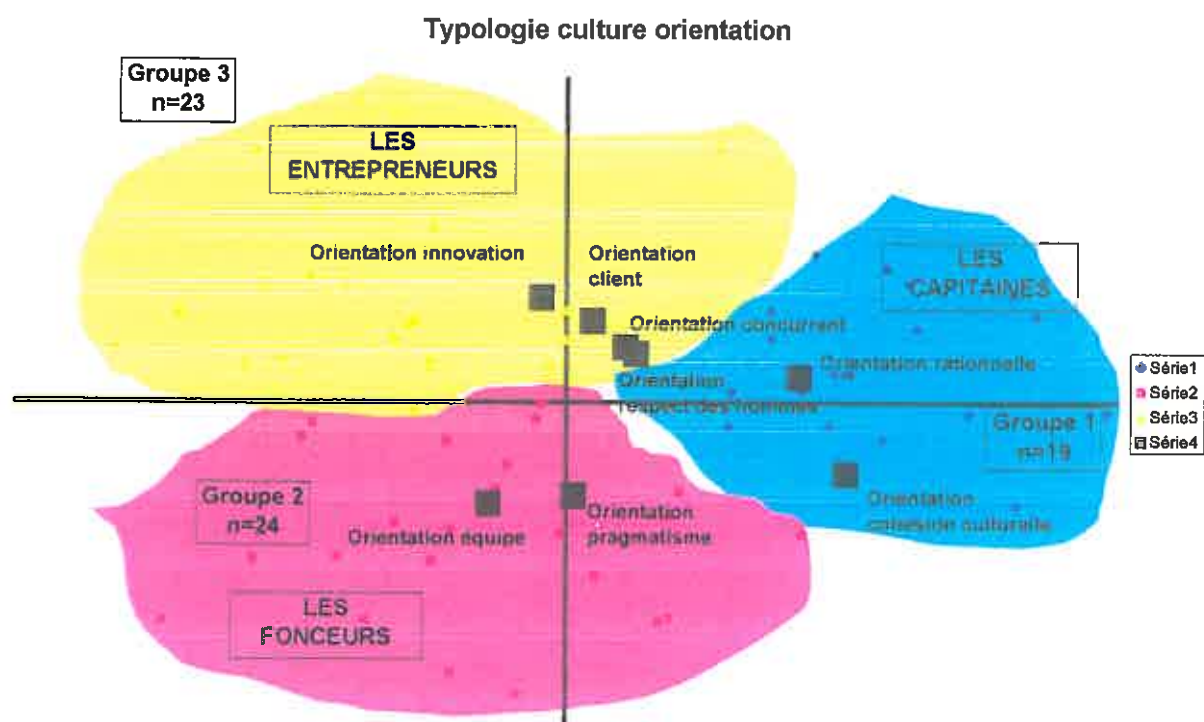
Il est donc important d'examiner si quelques grands types de culture de réseaux peuvent être identifiés, ce qui est exploré dans la section suivante.

4.3. Les types de franchiseurs

Rechercher quelques profils culturels types ne signifie évidemment pas que tous les réseaux d'un même groupe sont identiques. Cependant, il faut considérer que certains franchiseurs ont développé pour leur réseau un certain type de culture préférentiellement à un autre, du fait de leur histoire, des dirigeants et des interactions avec les franchisés.

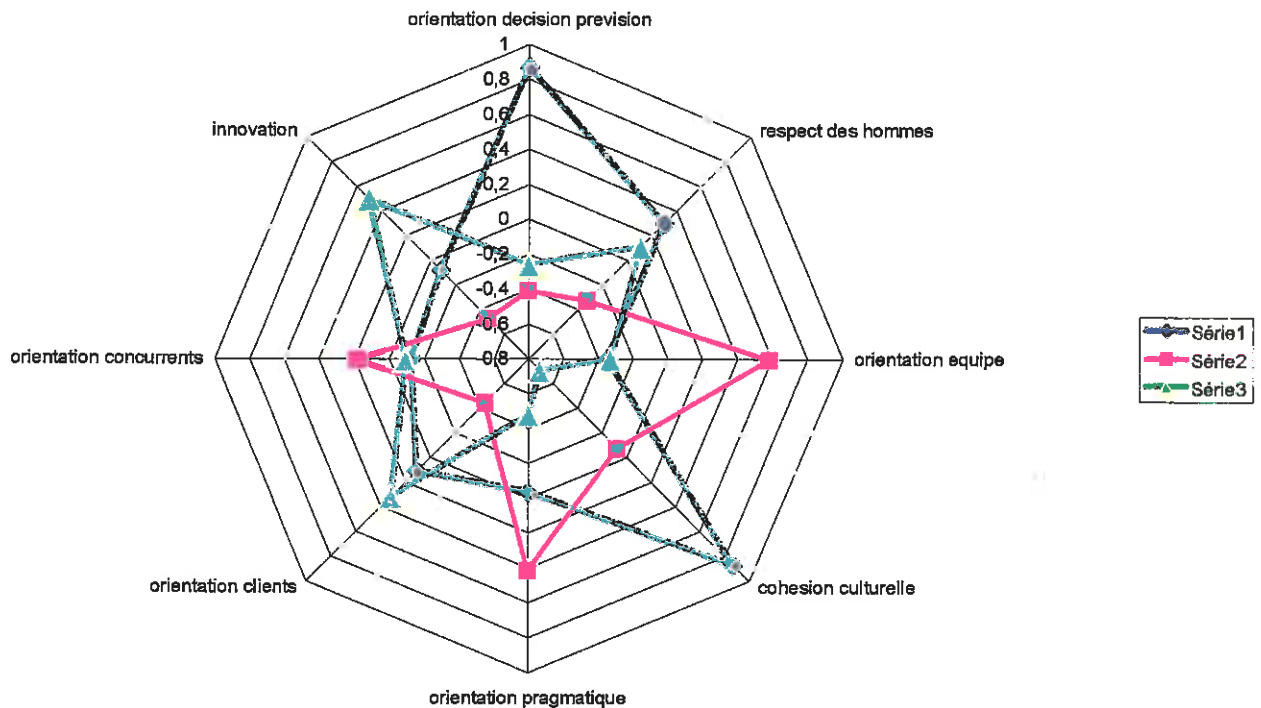
Suite à nos analyses, nous avons identifié trois grands types de culture.

Figure 1- 4 Typologie des franchiseurs



Chacun des type de franchiseurs se caractérisent ainsi, sur les 8 axes décrivant la culture (figure suivante).

Figure 1-5. Description des classes de franchiseurs selon les axes culturels



Les capitaines

La classe 1 (n=19 franchiseurs) est caractérisée par les orientations rationalité, cohésion culturelle et *dans une moindre mesure*, l'orientation respect des hommes. Cette classe comprend des réseaux de franchise caractérisés par le développement d'outils d'aides à la décision et de valeurs culturelles fortes.

On imagine un réseau, plutôt important en nombre de points de vente, établi depuis plusieurs années sur un marché parvenu à maturité (pas besoin d'orientation clients, concurrents, innovation... ; du moins, ce type de besoin n'est pas ressenti). Les avantages acquis au plan humain et l'analyse rationnelle, la prévision, la précision dans les activités sont les plus importants pour maintenir le rythme de croisière du réseau.

Il semble que ce groupe corresponde aux franchiseurs organisés, structurés, aux valeurs sûres, à des entreprises qui dominent leurs marchés grâce à leurs capacités humaines, organisationnelles et financières. Le franchiseur réfléchit, organise, planifie et développe un véritable groupe aux fondations solides, capable de générer une culture organisationnelle forte. Le capitaine serait celui qui dit « faites-moi confiance, aimez-moi, suivez pour le bien

de tous, pour nos profits ». Ce qui prime pour le franchiseur c'est de créer la confiance et la capacité de s'organiser selon les prévisions. Le travail en équipe est une préoccupation éloignée. Néanmoins, le respect des hommes est nécessaire pour consolider le réseau et pour être suivi, l'orientation client l'est également pour sa pérennité. L'attention aux innovations, aux concurrents, le pragmatisme sont des nécessités mais pas des déterminants de sa réussite. Conclusion : « croyance dans l'idée qu'il est possible de construire un groupe aux fondations solides pouvant résister à l'adversité dans le temps grâce à la perfection de son organisation et au partage des mêmes valeurs.

Les réactifs unis ou fonceurs

La classe 2 (n= 24 franchiseurs) regroupe les axes équipe, pragmatisme et *dans une moindre mesure* l'orientation concurrent. Cette classe comprend des franchiseurs mettant surtout l'accent sur la collaboration au sein du réseau et sur l'action.

La logique suivie par ce groupe de franchiseurs semble être : « Tous ensemble dans l'action ». Le réseau se resserre autour de l'action sur le terrain, la réaction face aux concurrents. La force du réseau s'appuie sur cette forte mobilisation des membres et cette forte capacité à être proche du terrain et de ce qui s'y passe. Le réalisme pragmatique est roi. Devrait concerner des réseaux plus récents et sur des marchés plus concurrentiels que les réseaux de la classe 1 (les capitaines).

La préoccupation : comment réussir efficacement dans les affaires ? Leur réponse est : travaillons en équipe, partageons les responsabilités et les décisions, tirons parti des capacités de chacun. Cette vision du réseau permet de trouver les solutions expérimentées sur le terrain, validées par certains et légitimées un temps par le réseau comme étant efficaces. Pour réussir, cultivons le travail en équipe, soyons pragmatique pour affronter la concurrence. Ces franchiseurs, soit se trouvent dans des secteurs concurrentiels, soit sont des réseaux jeunes, soit sont de petites structures. La recherche de profit et la volonté de réussir semblent devoir faire passer au second plan le respect des hommes, la réflexion sur les décisions, l'orientation sur l'innovation et les clients. La cohésion culturelle est une nécessité pour réussir le travail en équipe. La culture est un moyen de conserver les franchisés qui adhèrent à une philosophie du profit rapide.

Conclusion : « croyance que le succès passe par l'agressivité et le travail en équipe pour être les meilleurs. Ensemble cherchons les moyens pour être bon. L'intérêt du groupe servira l'intérêt de chacun, c'est cette croyance qui nous unit ».

Les entrepreneurs

La classe 3 (n = 23 franchiseurs) regroupe l'orientation client et l'innovation. On note l'absence de cohésion culturelle.

On imagine des réseaux récents fonctionnant sur un état d'esprit plutôt entrepreneurial face à un marché concurrentiel où la clé de la compétitivité se situe au niveau du service client et de la qualité du produit.

Ils sont à l'affût des innovations et analysent le comportement des clients. Ils cherchent à adapter leur offre aux besoins des clients ou à répondre à de nouveaux besoins afin d'éviter une forte concurrence sur le marché. Ils se trouvent dans des activités juvéniles où la prise de risque est possible sans qu'ils soient nécessairement organisés, pragmatiques, prévisionnistes. Le facteur humain n'est pas pour autant négligé tant que les franchisés acceptent ou adhèrent aux règles du jeu. En cultivant l'individualisme plutôt que la cohésion absolue, ces réseaux peuvent se montrer plus innovants, plus entreprenants sur des marchés en émergence. Conclusion : « Nous sommes petits, mais nous sommes astucieux. Cultivons l'innovation et l'anticipation. Travaillons ensemble pour réussir en affaires, séparons-nous dès que nos intérêts divergent, ce mode de régulation constituera nos valeurs communes ».

4.4. La culture des réseaux de franchise : la perception des franchisés

Nous avons sélectionné 30 réseaux de franchise particulièrement représentatifs de chacune des trois classes (parmi 71), et avons interrogé sur les mêmes items descriptifs de la culture les franchisés appartenant à ces réseaux.

Nous conduisons alors les mêmes analyses afin de voir si la perception des franchisés à propos de la culture de leur réseau se structure de la même manière.

Comme l'analyse en composante principale l'indique, les franchisés perçoivent de manière différente de leur franchiseur la culture du réseau (tableau suivant).

Tableau 1- 11 Analyse en composantes principales

Indice KMO : 0,820 Test de Bartlett : p<0.000			Nombre d'axes retenus : 6 % de variance cumulé : 60,64%			
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5	Axe 6
Valeur propre	3.849	1.532	1.153	1.14	1.027	1
% variance	24.1	9.6	7.2	7.1	6.4	6.3

VP = valeur propre

Axes	Items
Axe 1 Orientation marché	➤ Développement produits fondé sur solides informations ➤ Nous avons une bonne connaissance marché ➤ Nous savons pertinemment comment clients évaluent ➤ Nous procédons régulièrement mesure du service
Axe 2 Orientation coordination	➤ Partager diffuser échanger informations ➤ Mettre automatiquement forte coordination
Axe 3 Orientation stabilité	➤ Avancer prudemment ➤ Evoluer dans la continuité ➤ Assurer avant tout la sécurité et la pérennité
Axe 4 Orientation régulation	➤ Traiter chaque membre selon ses contributions ➤ Fonctionner suivant hiérarchie ➤ Mettre en permanence l'accent sur la collaboration
Axe 5 Orientation cohésion culturelle	➤ Cultiver dans réseau identité culturelle ➤ Poser comme principe recrutement
Axe 6 Orientation respect des hommes	➤ Mettre un point d'honneur à être socialement responsable ➤ Donner priorité aux droits individuels

L'axe 1 représente l'**orientation marché**, dans une vision complète du concept (cf. développements théoriques) qui suppose une bonne connaissance et un bon suivi du marché et de la clientèle ainsi qu'une bonne prise en compte de ces informations dans le développement de l'offre.

L'axe 2 correspond à l'**orientation coordination** au travers du partage d'information, recueillies grâce à l'orientation vers le marché et à la coordination des actions.

L'**orientation stabilité** reflétée par l'axe 3 correspond aux valeurs de prudence et de réflexion dans la conduite et le développement du réseau.

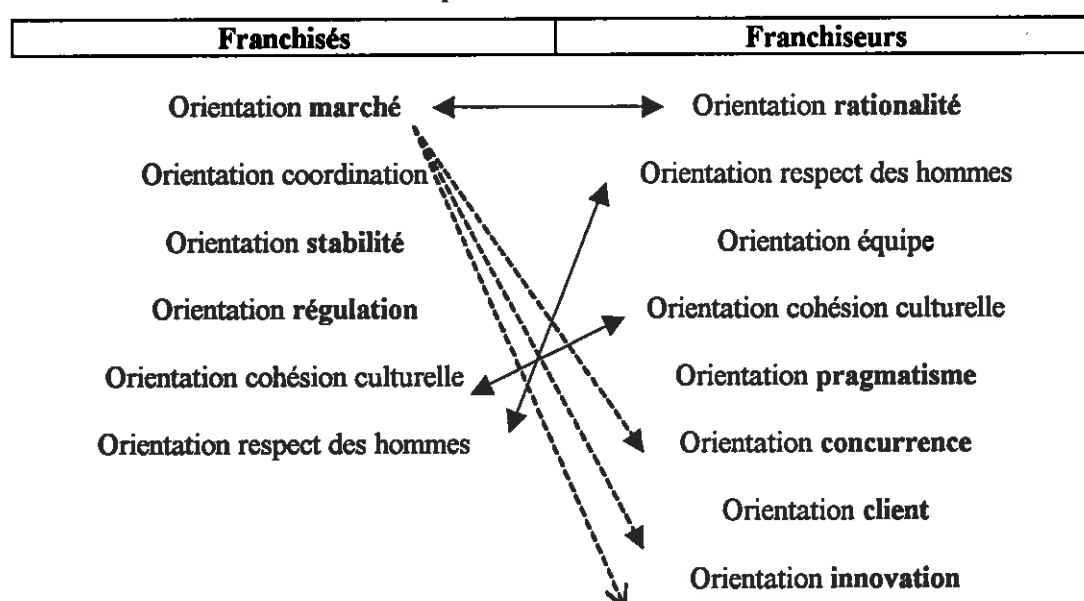
Au travers de l'axe 4 on découvre l'**orientation régulation** traduisant le souci d'un fonctionnement réglé (réglementé ?) et juste dans le réseau.

L'axe 5 reprend l'orientation vers la cohésion culturelle, une force homogénéisatrice par le partage des mêmes valeurs.

Enfin, l'orientation respect des hommes est représentée par l'axe 6, la responsabilité et l'individualité de chacun sont valorisées et respectées pour telles.

Il convient de constater à ce stade que la structure de perception des franchisés est bien différente de celle des franchiseurs. Et ce, même si à la base nous leur avons soumis les mêmes éléments de description (i.e. : les items du questionnaire). Le tableau suivant rapproche les perceptions franchisés et franchiseurs.

Tableau 1- 12 Perceptions franchisés franchiseurs de la culture du réseau



Pour les franchisés, le premier axe apparaissant essentiellement est celui de l'orientation marché, cela peut s'expliquer par leur contact quotidien et intime avec le marché, la clientèle. Dès lors, les valeurs permettant d'appréhender cette réalité sont vues comme cruciales. Ce caractère crucial ne veut pas dire que tous les réseaux ont le même degré d'engagement envers leur marché, simplement cette dimension culturelle apparaît comme « critique » aux yeux des franchisés, que leur réseau soit bien ou mal positionné sur cet axe.

Par contraste, les franchiseurs indiquent comme premier axe l'orientation rationalité. C'est la planification, la réflexion et la capacité de prévision qui sont vues comme une valeur essentielle dans la conduite d'un réseau. Ici encore, l'importance de cet axe ne signifie pas que tous les réseaux sont rationnels dans leur gestion, cela signifie qu'il est important que chacun se positionne par rapport à ce point.

Ce constat répond à une logique naturelle liée au rôle de chacun des acteurs. Alors que le franchiseur se doit d'avoir une vision globale de son réseau et doit s'efforcer de rationaliser son action et ses décisions, les franchisés sont préoccupés de leur positionnement sur leur marché local ou régional. Ces deux logiques ne sont pas nécessairement conflictuelles mais retranscrivent des centres d'intérêt, des préoccupations différentes.

Dans cette lignée, on remarque une inversion des priorités au plan humain, alors qu'aux yeux des franchiseurs les questions de cohésion culturelle et de respect des hommes, deux variables importantes dans le management d'un réseau, arrivent juste derrière l'orientation rationalité, les franchisés distinguent ces deux orientations en dernière position.

De même, si l'orientation marché est perçue comme un tout par les franchisés, cette dimension culturelle est perçue de façon plus analytique par les franchiseurs, au travers des orientation concurrence et clients et, dans une moindre mesure, innovation.

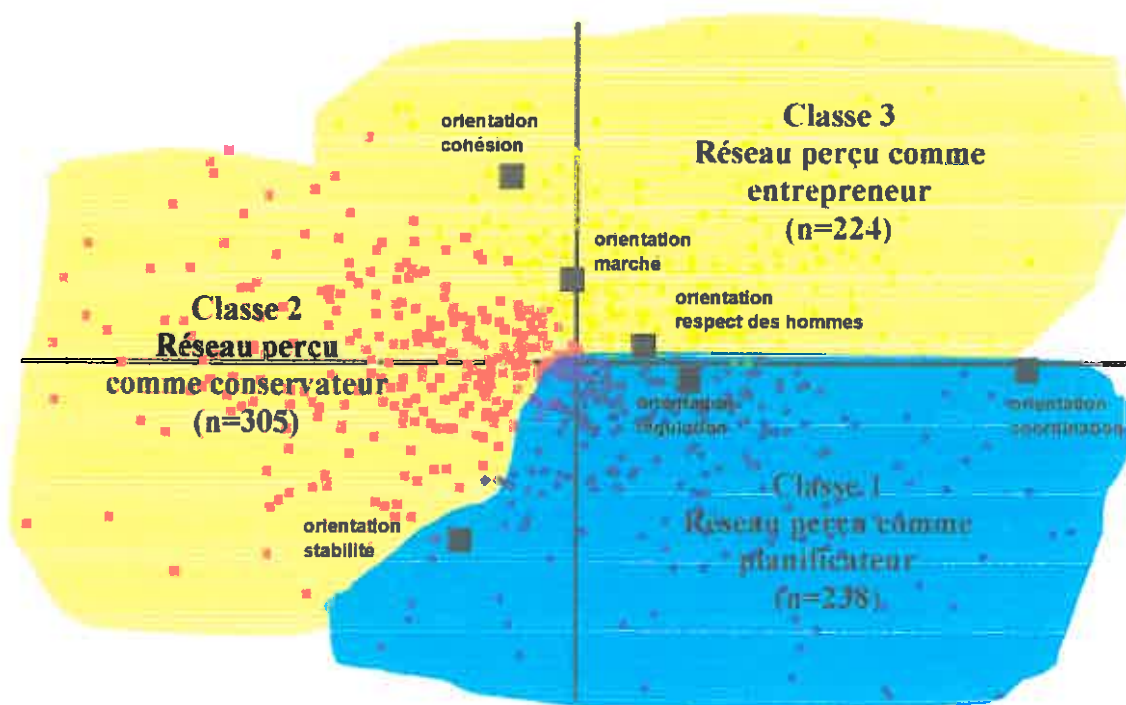
Enfin, on voit apparaître deux notions nouvelles, explicites dans la perception des franchisés, que sont : l'orientation stabilité et l'orientation régulation. Ces deux dimensions correspondent à des préoccupations long terme puisqu'il s'agit des modalités de fonctionnement (orientation régulation) permettent d'assurer le maintien et la continuité du réseau (orientation stabilité).

Pour prolonger cette discussion, nous avons cherché à résumer en quelques grands types les perceptions des franchisés.

4.5. Les types de perception des franchisés

Sur la base de l'idée que se font les franchisés de la culture de leur réseau, on recherche plus précisément à déterminer quelques grands types de perception. Suite aux analyses typologiques, trois classes sont retenues, c'est-à-dire ici trois grands types de perception du réseau d'appartenance (voir figure suivante).

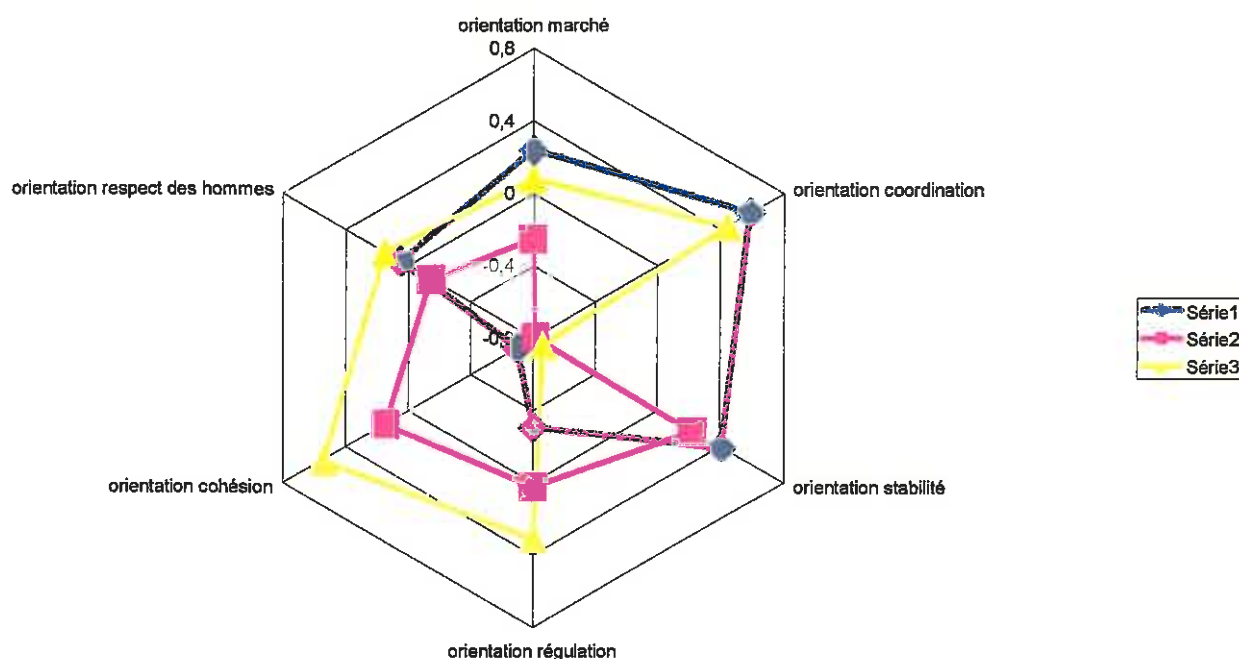
Figure 1- 6. Trois perceptions différentes des réseaux d'appartenance



Ainsi si l'on reprend les 6 axes structurant la perception par les franchisés de la culture de leur réseau, on peut distinguer 3 grandes visions.

Les trois types de perceptions sont caractérisées dans la figure suivante en reprenant les 6 axes culturels selon les franchisés.

Figure 1- 7. Description des types de perception selon les axes culturels franchisés



Le premier type de perception envisage la culture du réseau comme planificatrice. Ainsi les franchisés de cette classe considèrent-ils que leur **réseau** est **planificateur** car le souci de coordonner, de réguler harmonieusement et d'assurer la stabilité est très prégnant. Ce sont ces axes culturels qui sont vus comme particulièrement caractéristiques.

Le second type de perception renvoie à un **réseau** perçu comme **conservateur**. Selon la perception des franchisés ce type de réseau est en retrait sur tous les axes culturels mis à jour. Seule la dimension stabilité apparaît un peu plus fortement.

Enfin le troisième type de perception reflète une vision du **réseau** comme **entité entrepreneuriale**. L'axe orientation marché couplé aux valeurs de respect des hommes semble favoriser l'initiative et l'innovation. La cohésion du réseau est également perçue comme un facteur permettant de mettre en œuvre le résultat de l'esprit entrepreneurial qui traverse le réseau.

On constate au total que ces trois classes de vision de la culture du réseau sont différentes des trois classes de culture indiquées par les franchiseurs.

Même si ces visions semblent différentes, il est possible qu'elles se chevauchent dans une certaine convergence culturelle, ce que nous explorons à présent.

5. La convergence culturelle dans les réseaux de franchise : mythe ou réalité ?

Le rapprochement entre la culture indiquée par les franchiseurs et sa perception par les franchisés permet d'examiner la convergence, ou fit, entre les deux sources, franchiseurs d'une part, franchisés d'autre part.

Dans un premier temps, la notion de fit est développée (5.1.) avant d'en examiner les aspects empiriques dans les réseaux de franchise (5.2.).

5.1. De la notion de fit à celle de matching

La définition du fit individu-organisation est sujette à confusion en raison de multiples conceptualisations et mesures (Judge et Ferris 1992, Rynes et Gerhart 1990, Joyce et al 1982). Dans une première partie, nous présentons les multiples conceptualisations du fit et dans une deuxième partie différentes méthodologies pour la mesure du fit.

5.1.1 De multiples conceptualisations du fit individu-organisation

Muchinsky et Monahan analysent les multiples conceptualisations du fit individu organisation et les regroupent soit en fit supplémentaire soit en fit complémentaire.

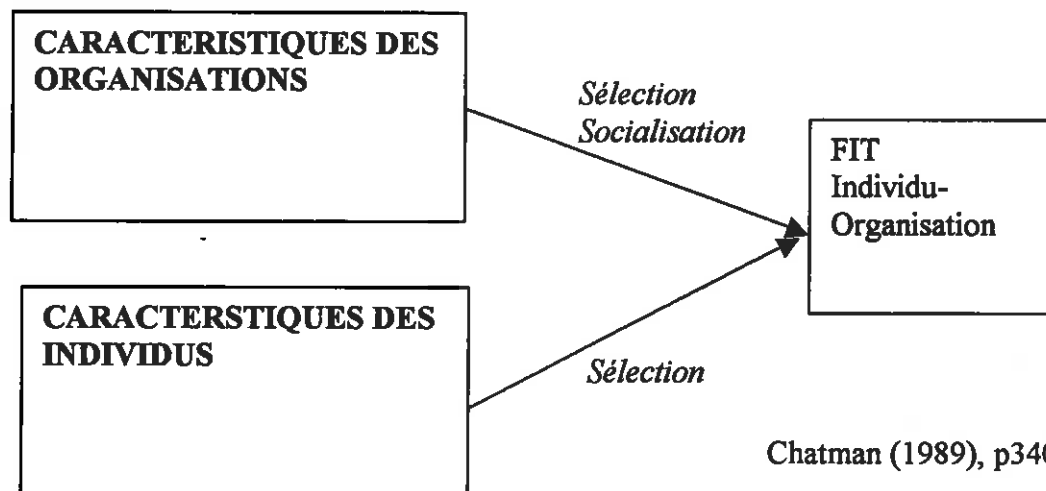
Le fit supplémentaire

Le fit supplémentaire fait appel aux relations entre les caractéristiques fondamentales d'une organisation et les caractéristiques fondamentales d'un individu. Les caractéristiques de l'organisation sont la culture, le climat, les valeurs, les objectifs et les normes. Les caractéristiques de l'individu sont les valeurs, les objectifs, la personnalité, les attitudes individuelles.

Quand il y a similarité entre ces caractéristiques fondamentales, le fit supplémentaire existe. Des chercheurs comme Chatman, Schneider se sont penchés exclusivement sur le fit supplémentaire.

- Chatman (1989, 1991), O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) mesurent le fit comme la *congruence* entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

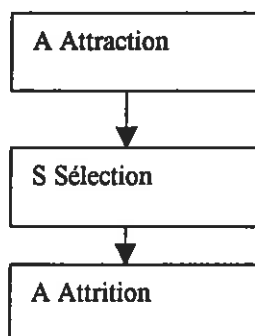
Figure 1- 3 Modèle du fit Individu-Organisation



Le *fit individu-organisation* est évalué par (1) la comparaison entre le profil culturel de l'individu et le profil culturel de l'organisation et (2) la corrélation entre ces deux profils.

- Schneider (1987), Vancouver, Schmitt (1991) utilisent le concept ASA (Attraction-Sélection-Attrition) et opérationnalisent le fit par la « *congruence de but* » entre les leaders organisationnels et le personnel. La perspective ASA décrit le mécanisme d'adaptation mutuelle entre la personne et l'organisation (Schneider B., Goldstein H., Smith B. 1995). Les personnes ne sont pas affectées dans les organisations au hasard.

Figure 1- 4 Concept ASA



Le cycle ASA est décrit de la manière suivante. Premièrement, les personnes évaluent l'*attractivité* des organisations. La deuxième étape correspond à la *sélection* des individus correspondant aux attributs des entreprises. Enfin si les personnes recrutées s'intègrent mal

par rapport à la culture d'entreprise, elles auront tendance à quitter l'organisation (*Attrition*). Le cycle ASA favorise l'*homogénéité* culturelle à l'intérieur d'une organisation.

Le fit complémentaire

Les individus et les organisations sont décrits ici par rapport aux spécificités de l'offre et aux spécificités de la demande existant dans les relations d'emploi.

Ainsi les entreprises apportent des ressources financières, physiques, psychologiques et des opportunités interpersonnelles pouvant intéresser un individu. Dans le cas de la franchise, le franchiseur apporte son savoir-faire, la marque, le soutien (formation initiale lors de l'ouverture d'un point de vente et formation permanente). Quand cette « offre organisationnelle » correspond à la demande des employés, le *fit* « *besoin-offre* » (*need supply fit*) existe.

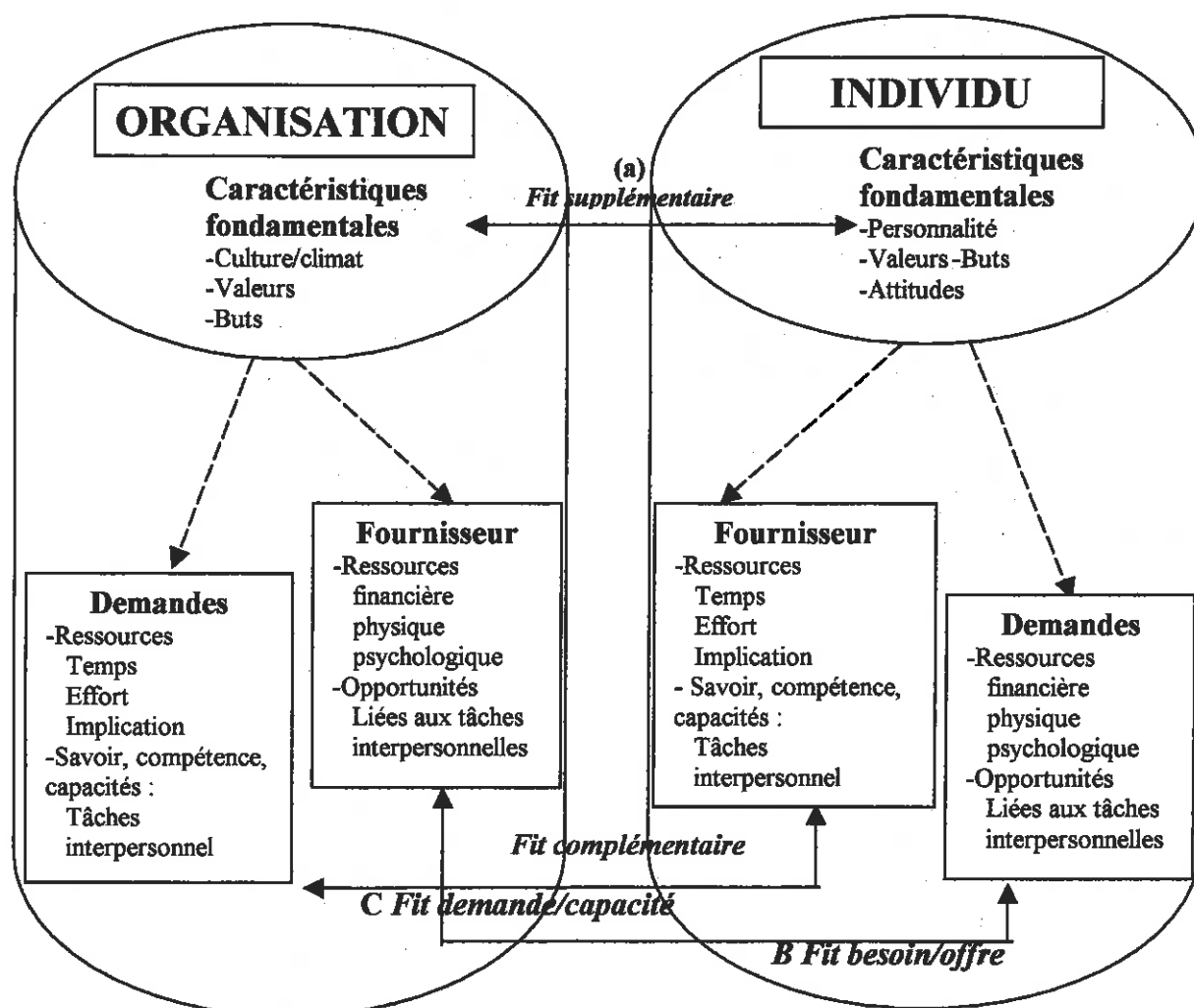
De manière similaire, les organisations recherchent des candidats s'impliquant fortement, apportant un certain savoir-faire etc.. Ainsi le franchiseur recherche des franchisés motivés et s'intégrant sans problème dans son réseau. Le *fit demandes-capacités* (*demands-abilities fit*) est atteint quand les employés répondent aux exigences de l'entreprise.

Le *fit* « *besoin-offre* » (*need supply fit*) et le *fit demandes-capacités* (*demands-abilities fit*) représentent le *fit complémentaire* (Muchinsky et Monahan 1987). L'étude empirique de Bretz et Judge (1994) reposent sur le fit complémentaire.

Si les auteurs choisissent soit la perspective du fit supplémentaire ou la perspective du fit complémentaire, Bowen et al (1991) montrent que mêler les deux approches peut être extrêmement intéressant.

Le schéma suivant visualise les différents types de fit suivant l'analyse de Muchinsky et Monahan.

Figure 1- 5 Conceptualisations variées du fit (Adapté de Kristof 1996)



Dans notre étude, les caractéristiques fondamentales de l'organisation (franchiseurs) et des individus (franchisés) sont mesurées par des échelles culturelles (OCP, échelle d'orientation marché etc). Les questionnaires administrés aux deux populations nous permettent de mesurer la convergence de perception culturelle.

5.1.2 De multiples mesures du fit

Venkatraman (1989) décrit plusieurs mesures du fit suivant les perspectives modération, médiation, matching, gestalts, déviation, covariation.

Le Fit comme Matching

Le fit est défini entre deux variables (exemple fit entre la culture du franchiseur et la culture du franchisé). Une mesure du fit entre deux variables est développée au départ

indépendamment de toutes variables de performance. Les effets du fit peuvent être ensuite examinés sur de multiples variables dépendantes (exemple implication, satisfaction des franchisés, rentabilité des magasins etc). Cette perspective est associée à des analyses statistiques du type : Analyse d'écart de score, analyse de variance (ANOVA). Joyce, Slocum, Von Glinow (1982) ont recours au fit comme matching.

Le Fit comme covariation

Une covariation (ou une cohérence interne) parmi des variables est définie *sans référence à une variable dépendante précise*. Le fit est mesuré sur la base de multiples variables et repose sur des *analyses factorielles exploratoires et confirmatoires*.

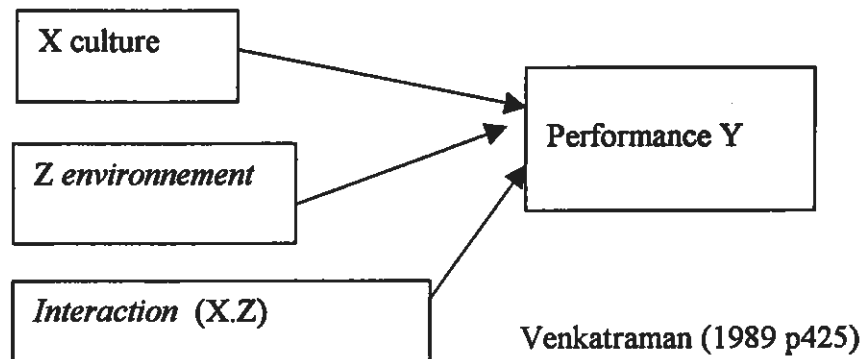
Le Fit comme Gestalts

Le fit comme gestalts diffère du fit comme covariation uniquement sur la précision de la forme fonctionnelle. Si le fit comme covariation est associée à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, le fit comme gestalts repose sur des *typologies descriptives (cluster analysis)*. Le fit est défini suivant de multiples variables. Des formes (gestalts) sont définies en terme de cohérence interne de différents attributs théoriques, mais *sans référence à une variable dépendante précise*.

Le Fit comme modération

Le fit est mesuré sur la base de *deux* variables. Cette perspective est liée à une variable *dépendante précise*. L'impact qu'une variable indépendante a sur une variable dépendante est lié une *variable modératrice*. Cette dernière peut être liée à *l'environnement, au cycle de vie, à la concurrence*. Le modérateur affecte le *sens et l'intensité* de la relation entre une variable indépendante et dépendante. L'impact d'une variable explicative (ex culture X) sur la variable dépendante (performance Y) varie suivant une variable modératrice (ex environnement Z). Ainsi $Y=f(X,Z, X.Z)$.

Figure 1- 6 Représentation du fit comme modulation



Les traitements statistiques pour mesurer le fit sont des analyses de *régression*, des *analyses de groupes et sous-groupes*.

Le Fit comme médiation

Alors que le fit comme modulation spécifie les effets variés d'une variable indépendante sur une variable dépendante, en fonction d'une variable modératrice, cette perspective souligne l'existence d'*effets indirects* entre une variable indépendante et une variable de réponse.

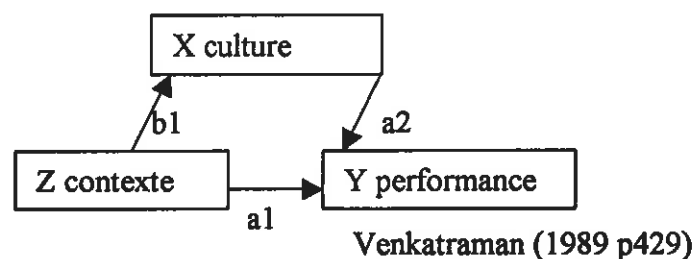
Comme pour la perspective modulation, le fit comme médiation est lié à *une variable dépendante précise*. Cependant la forme fonctionnelle du fit comme médiation est moins précise que celle comme modulation car *plus de deux variables* peuvent être incorporées.

Le schéma suivant représente le fit comme médiation et inclut trois variables. Z (variable de contexte) joue le rôle d'un mécanisme médiateur entre X (culture) et Y (performance).

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 Z + e$$

$$X = b_0 + b_1 Z + e$$

Figure 1- 7 Représentation du fit comme médiation



Le Fit comme écart de profil

Dans la perspective de déviation, le fit est le degré d'adhérence à un profil externe (profil idéal). Il faut donc avoir à disposition un profil pouvant servir de benchmark pour calibrer le modèle. Le fit fait référence à une *variable dépendante précise*. Zigurs et Buckland (1998) dans leur étude empirique utilisent ce type de fit. Ainsi dans notre étude, cela exigerait d'avoir à notre disposition dès le départ des profils type de fit entre les caractéristiques culturelles des franchisés et les caractéristiques culturelles des franchiseurs.

Tableau 1- 13 Des profils types nécessaires en amont

		Dimensions de la culture des franchiseurs		
		B1	B2	B3
Dimensions de la culture des franchisés	A1	fort	faible	faible
	A2	faible	moyen	faible
	A3	moyen	faible	fort

Ces profils de référence mènent à des hypothèses du type :

« Des franchisés de cultures A1 associés à des franchiseurs mettant en exergue une facette culturelle de B1 seraient performants. »

« Des franchisés de cultures A3 associés à des franchiseurs mettant en exergue une facette culturelle de B3 seraient performants »

En résumé

Les auteurs décident d'utiliser tel ou tel concept de fit suivant deux décisions fondamentales. La première est de choisir le degré de spécificité des relations théoriques, indiquant le niveau de précision dans la forme fonctionnelle du fit. Dans certains cas, une forme fonctionnelle précise de la relation entre les variables sous-jacentes peut être spécifiée, et dans d'autres cas certaines variables sont sensées « s'accorder » sans savoir sous quelle forme.

La deuxième décision concerne la précision (anchoring) du lien entre le fit et la variable dépendante.

Tableau 1- 14 Deux décisions menant à six perspectives distinctes de fit

BASSE	Fit comme écart de profil	Fit comme Gestalts	BEAUCOUP
	Fit comme Médiation	Fit comme covariation	
HAUTE	Fit comme modération	Fit comme matching	PEU

Degré de spécificité dans la forme fonctionnelle de la relation basée sur le fit

Nombre de variables présente dans l'équation du fit

Critère imposé

Critère libre

CHOIX DE POINT D'ANCRAGE POUR LES RELATIONS

BASEES SUR LE FIT

(Source Venkatraman 1989 p425)

Les trois premières conceptualisations du fit (*Matching, Covariation, Gestalts*) ne sont pas associées à une variable dépendante précise (exemple efficacité) : elles s'appliquent donc dans toutes situations.

Les quatrième et cinquième conceptualisations du fit (*Modération, Médiation*) limitent le nombre de variables considérées : elles sont utilisées entre une variable indépendante, une seule variable intervenante, et une seule variable dépendante.

La sixième conceptualisation (*Profil*) permet une approche holistique en examinant la complexité des organisations.

Dans notre étude, nous avons cherché à mesurer le fit entre *deux variables* : la culture du franchiseur et la culture perçue par le franchisé. Les variables de réponses sont ensuite multiples (fit et satisfaction des franchisés ; fit et implication des franchisés etc..).

Suivant l'analyse des différents types de fit, nous avons logiquement sélectionné la perspective « fit comme matching ».

En synthèse pour notre étude sur la culture, nous avons utilisé:

- **le fit supplémentaire** Nous analysons les convergences de perceptions entre la culture du franchiseur et la culture des franchisés et non pas les convergences entre demande-offre franchiseur-franchisés.

- **le fit comme matching** Le fit est défini entre *deux* variables (fit entre la culture du franchiseur et la culture du franchisé). Nous analysons les corrélations entre les axes factorielles synthétisant la culture du franchiseurs et la culture des franchisés. Une mesure de convergence culturelle est développée au départ *indépendamment de toutes variables de performance*.

5.2. Franchiseur – franchisés : convergence ou divergence culturelle ?

Pour examiner la convergence culturelle dont nous venons de démontrer qu'elle est complexe et multidimensionnelle, nous avons utilisé plusieurs méthodes qui visent chacune à appréhender un aspect particulier de la convergence culturelle.

Trois voies d'analyse sont suivies :

- L'analyse de corrélation des axes culturels indiqués par les franchiseurs et perçus par les franchisés,
- Le matching des typologies,
- L'analyse des différences de moyennes selon la classe d'appartenance à un réseau franchiseur.

La première analyse, analyse de corrélation, a pour objectif d'examiner la convergence dans la perception de la culture. Autrement dit, cela correspond à répondre à une question du type : lorsque le franchiseur se perçoit comme très orienté vers le respect des hommes, cette orientation est-elle perçue dans le même sens par les franchisés ? Mais aussi à d'autres questions comme : que perçoivent les franchisés (au travers de tous les axes culturels) quand le franchiseur se perçoit comme très orienté vers le pragmatisme ?

La deuxième analyse correspond à l'analyse de matching des typologies culturelles. Nous avons en effet déterminé, d'une part, trois grands types de réseaux de franchiseurs et, d'autre part, trois grands types de perception par les franchisés. La question qui est examinée ici est : pour chaque type de culture indiquée par le franchiseur (capitaine, entrepreneur, fonceur) existe-t-il une perception particulière par les franchisés (réseau perçu comme planificateur, entrepreneur, conservateur) et ce, de façon homogène ?

La dernière analyse, l'analyse des différences de moyennes, a pour objectif de compléter l'analyse de matching. Il s'agit de caractériser les types de culture indiquées par les franchiseurs d'après les axes de perception des franchisés. Cela nous permettra précisément de décrire comment un franchisé appartenant à un réseau « capitaine » voit son réseau au plan culturel.

5.2.1. L'analyse de corrélation des axes culturels franchiseurs - franchisés

Dans cette analyse nous rapprochons donc la structure de perception de la culture des franchiseurs de celle des franchisés. Le tableau qui suit indique les corrélations significatives et leur intensité.

Tableau 1- 15 Corrélation axes franchiseurs franchisés

		FRANCHISEURS							
F R I S E S		Or. Rationalité	Or. Respect des hommes	Or. Equipe	Or. Cohésion culturelle	Or. Pragmatisme	Or. Clients	Or. Concurrents	Or. Innovation
	Or. Marché	NS	NS	NS	-.101**	-.119**	-.081*	NS	-.160**
	Or. Coordination	NS	NS	NS	-.146**	NS	-.095**	-.074*	-.093**
	Or. Stabilité	NS	NS	NS	-.108**	NS	-.124**	NS	-.087*
	Or. Régulation	NS	NS	NS	-.099**	NS	NS	.173**	NS
	Or. Cohésion culturelle	NS	NS	NS	-.112**	.080*	NS	.136**	NS
	Or. Respect des hommes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	-.083*	-.089*

NS : non significatif * : significatif au seuil 0.05 ** significatif au seuil 0.01

On constate avant tout que trois des orientations culturelles indiquées par les franchiseurs n'ont aucune corrélation avec la structure de perception des franchisés. Cela signifie que quelle que soit l'importance accordée par le franchiseur aux orientations rationalité, respect des hommes, équipe, cela n'engendre³⁷ pas de perception différenciée du côté des franchisés.

Un fait notable parmi les corrélations significatives réside dans leur signe majoritairement négatif. Cela signifie que plus le franchiseur se pense comme orienté sur une valeur, moins les

³⁷ Le terme « engendrer » suppose une relation de causalité ou à tout le moins une vision « descendante » de la culture : le franchiseur impulsant une culture particulière. Cette vision n'est pas fautive et elle correspond globalement à la perspective adoptée dans cette recherche puisque le franchiseur détient une part importante des moyens permettant de diffuser une certaine culture. Cependant, il convient de toujours conserver à l'esprit le caractère « interactionnel » de la culture : le franchiseur ne peut à lui seul « faire » la culture ; la culture spécifique d'un réseau se construit bien dans l'interaction de tous ses membres.

franchisés la perçoivent comme particulièrement caractéristique de leur réseau. L'intensité de ces relations négatives est certes faible, au plus -.160, mais néanmoins significative.

Ainsi plus le franchiseur valorise l'orientation culturelle, moins les franchisés perçoivent comme caractéristique de leur réseau les orientations marché, coordination, stabilité, régulation, cohésion culturelle. De même, plus le franchiseur valorise l'orientation pragmatisme, moins les franchisés perçoivent comme particulièrement caractéristique de leur réseau l'orientation marché mais plus ils considèrent comme caractéristique de leur réseau l'orientation cohésion culturelle.

Plus l'orientation clients est valorisée par le franchiseur, moins les franchisés perçoivent comme caractéristiques les orientations marché, coordination, stabilité. Plus l'orientation concurrents est valorisée par le franchiseur, moins les franchisés perçoivent comme caractéristiques les orientations coordination et respect des hommes ; mais plus ils perçoivent comme caractéristiques les orientations régulation et cohésion culturelle.

Enfin, l'orientation innovation lorsqu'elle est valorisée par le franchiseur, est associée à une moindre perception des orientations marché, coordination, stabilité et respect des hommes.

Que signifient ces associations parfois paradoxales ?

La première conclusion est que le fait que le franchiseur pense qu'une orientation est particulièrement importante dans un réseau présent dans le sien n'implique pas que ses franchisés aient la même vision. Ainsi l'accent porté sur certains points vus comme cruciaux est parfois perçu à l'inverse par les franchisés.

Cela signifie, plus loin, qu'en matière de culture la communication n'est pas linéaire, uniforme et sans obstacle, que le franchiseur n'est pas un simple « émetteur de culture » et le franchisé un simple « récepteur de culture ». Cette observation, classique, peut être expliquée par plusieurs phénomènes :

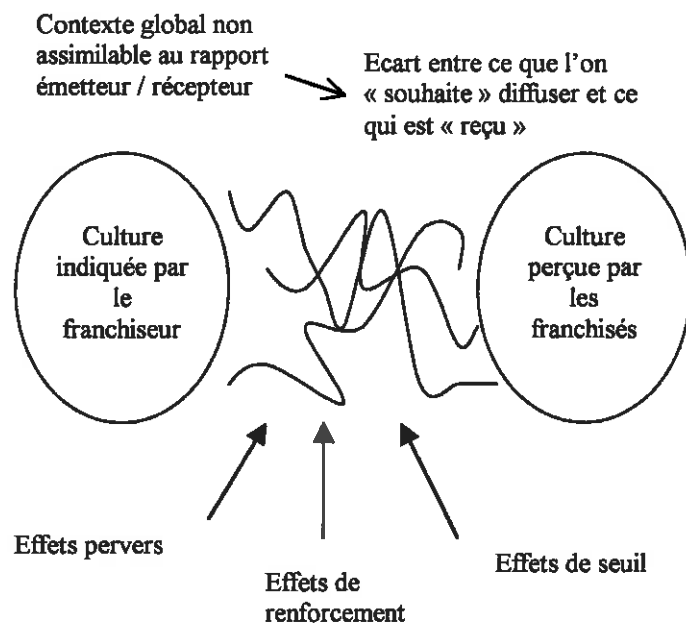
- Tout d'abord, la simple difficulté de « communication », et ce d'autant plus que la culture ne se communique pas nécessairement, loin s'en faut, de manière explicite.
- Ensuite, l'importance excessive accordée à certains axes peut entraîner des effets néfastes, pervers, non intentionnels. Par exemple : l'orientation cohésion culturelle du franchiseur qui, trop valorisée, entraîne des perceptions négatives de quasiment tous les axes culturels franchisés ; la force homogénéisatrice de la cohésion culturelle obère les autres orientations culturelles.
- A contrario, l'importance accordée à d'autres orientations culturelles vient renforcer certains orientations culturelles perçues par les franchisés. Par exemple : l'orientation

concurrents du franchiseur vient renforcer la nécessité des orientations régulation et cohésion culturelle aux yeux des franchisés, la conscience largement diffusée d'une pression concurrentielle externe appelle une vigilance plus grande en interne sur les mécanismes de fonctionnement du réseau.

- Enfin, des effets de seuil peuvent également apparaître. Ainsi l'orientation innovation du franchiseur n'atteint pas encore un seuil de perception suffisamment important pour que ses conséquences, théoriquement positives, comme l'orientation marché soient perçues de façon positive. Ces effets de seuils peuvent se doubler de relations non-linéaires (qui ne peuvent, naturellement, pas être appréhendées par le biais de corrélations linéaires).

Nous reprenons au sein de la figure suivante les effets qui sont à l'œuvre dans la différence existant entre culture indiquée par le franchiseur et culture perçue par les franchisés.

Figure 1- 8 Culture franchiseurs -- culture franchisés



Si sur la structure des perceptions on constate des effets de distorsion entre franchiseurs et franchisés, il est néanmoins possible que forme de convergence existe selon les grands types culturels. C'est ce qui est à présent examiné.

5.2.2. Le matching des typologies

Bien que les perceptions de la culture s'articulent différemment et que les orientations culturelles du franchiseur ne soient pas nécessairement associées de façon logique à une perception cohérente (sur un plan théorique) du côté des franchisés, il est possible qu'à chaque type de culture franchiseur corresponde un type de perception de la culture par les franchisés.

Par exemple, il est possible que les réseaux de type « capitaine » soient perçus de façon générale et homogène comme planificateurs par les franchisés. Ainsi bien que différents dans les contenus, chaque type culturel franchiseurs serait associé à un type de perception de la culture particulier.

Pour étudier cette possible association, on croise les deux typologies afin d'examiner leur éventuelle dépendance mutuelle.

Tableau 1- 15 Tableau croisé des typologies

	Réseau perçu comme planificateur	Réseau perçu comme conservateur	Réseau perçu comme entrepreneur	Total
Capitaines	101	75	81	257
Fonceurs	71	112	71	254
Entrepreneurs	66	118	72	256
Total	238	305	224	767

Khi Deux = 20.434, degrés de liberté = 4, signification = 0.000

Le test du khi deux indique que les deux typologies sont indépendantes. Cela signifie pour un franchisé l'appartenance à un type de réseau n'entraîne nécessairement une des trois perceptions identifiées.

Un franchisé d'un réseau capitaine peut tout aussi le percevoir comme planificateur ou conservateur ou encore entrepreneur. Ainsi le rapprochement des deux typologies doit nous faire conclure à une absence de convergence, dans le sens d'une vision homogène pré-identifiée (une des trois perceptions : planificateur, conservateur, entrepreneur) associée à un réseau spécifique.

Si l'on ne peut rapprocher strictement les deux typologies, il devient nécessaire de comprendre plus en détail comment sont perçus chacun des trois types de réseau selon les

franchisés. Autrement dit, au lieu de recourir aux grands types de perception, nous alors revenir, dans le détail, aux six axes culturels structurant la perception des franchisés.

Il s'agit de la dernière étape de notre parcours.

5.2.3. L'analyse des différences entre types de culture franchiseurs selon les franchisés

Pour conduire cette analyse, nous décrivons chaque type de culture indiquée par les franchiseurs (capitaine, fonceurs, entrepreneurs) selon les axes culturels des franchisés (orientations marché, coordination, stabilité, régulation, cohésion, respect des hommes). Et nous verrons que l'hypothèse de non-linéarité que nous avons précédemment évoquée se trouve justifiée.

Le tableau suivant indique si les types culturels franchiseurs sont significativement différents les uns des autres sur les axes culturels franchisés.

Tableau 1- 16 Analyse des différences de moyennes

Axes culturels selon les franchisés	Sign.
Orientation marché	.002
Orientation coordination	.042
Orientation stabilité	.001
Orientation régulation	.092
Orientation cohésion culturelle	.084
Orientation respect des hommes	.733

On constate que les types culturels de franchiseurs se distinguent sur quasiment tous les axes de perception culturelle des franchisés. Les axes les plus significatifs sont ceux des orientations marché, coordination et stabilité. Les orientations régulation et cohésion culturelles peuvent être considérées comme significativement différentes d'un type franchiseur à l'autre si l'on abaisse les critères de significativité de 0.05 à 0.10. En revanche, les types culturels franchiseurs ne diffèrent pas sur l'orientation respect des hommes. Ainsi qu'elle que soit la culture indiquée par le franchiseur sur ce point, ses franchisés ne perçoivent différemment des autres cette dimension.

Au-delà d'un constat de différence de moyenne, il est important d'examiner en quoi ces différences s'expriment. Les figures (page suivante) l'indiquent.

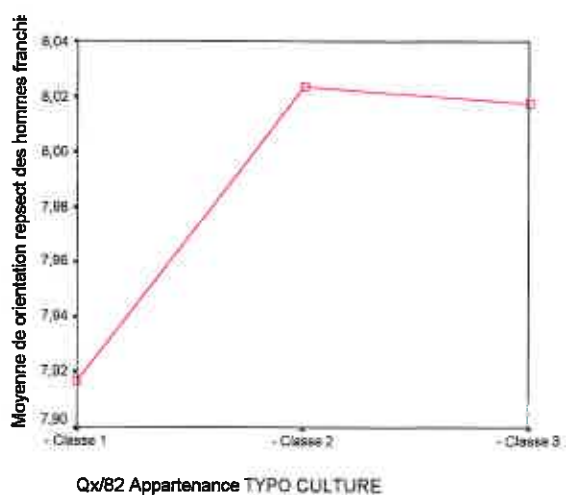
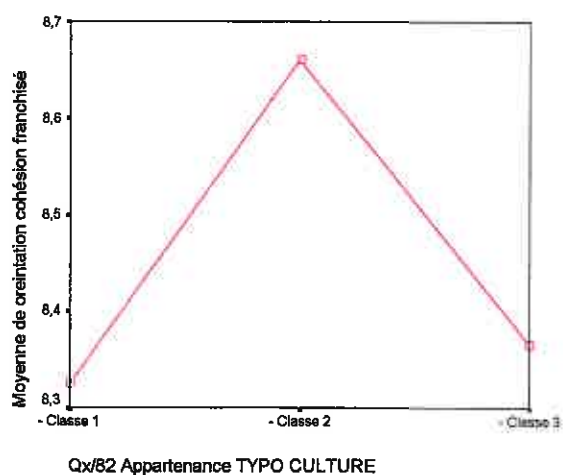
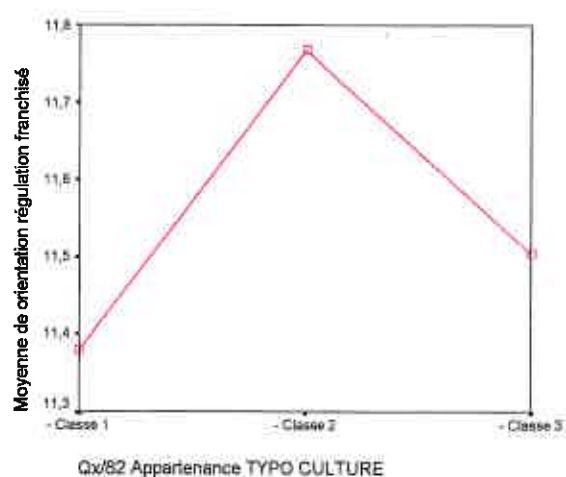
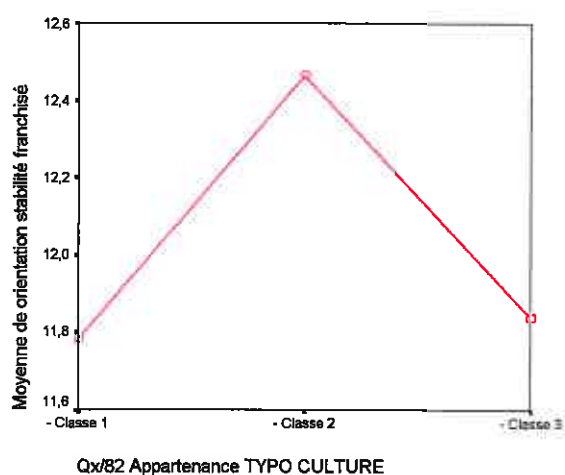
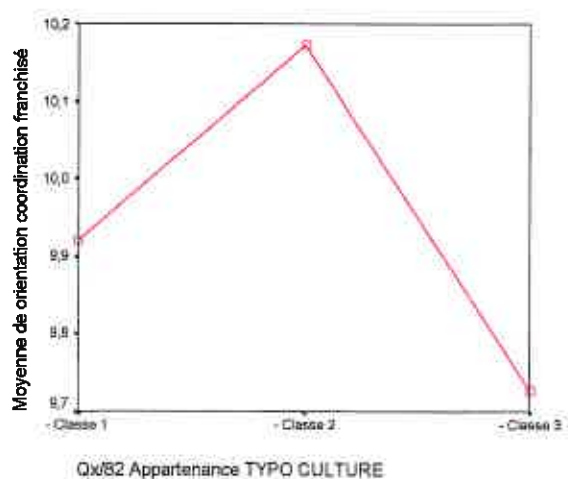
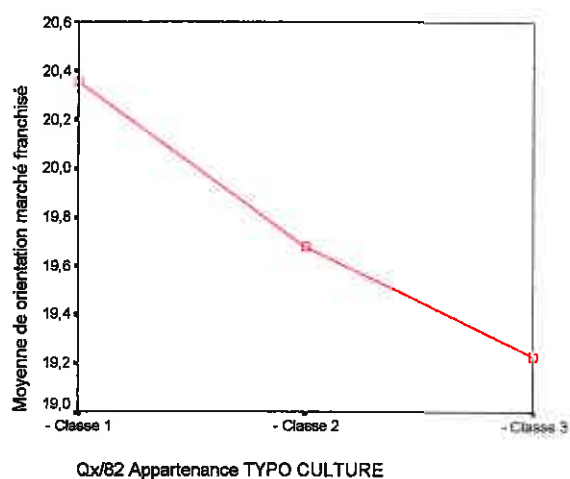
La classe des capitaines est perçue comme très orientée vers son / ses marchés, modérément orientée vers la coordination et très peu orientée vers la stabilité, la régulation et la cohésion culturelle. Alors que ce groupe de franchiseur se vit comme essentiellement orienté vers la rationalité et la cohésion culturelle plus que comme orienté vers son marché ; les franchisés perçoivent essentiellement ce type de réseau selon cet axe.

La classe des fonceurs est perçue comme modérément orientée vers son / ses marchés, très fortement coordonnée, très fortement orientée vers la stabilité, la régulation et la cohésion culturelle. Certains points correspondent à l'idée d'unité (orientations coordination, cohésion culturelle...) qui régit ce type de franchiseurs, que nous avons décrits comme unis dans l'action. Cependant, l'orientation stabilité qui est perçue comme une caractéristique de ce type de réseau paraît décalée par rapport au mode "« réactif » que nous avons mis à jour dans notre description de la classe.

Enfin, la classe des entrepreneurs est perçue comme faiblement orientée vers son / ses marchés, très faiblement orientée vers la coordination, la stabilité et la cohésion culturelle et modérément orientée vers la régulation. Le caractère innovateur de ce type culturel ne transparaît clairement dans la description qui peut en être faite selon les axes culturels des franchisés. Certains points peuvent cependant être considérés comme logique par exemple une faible coordination et une faible stabilité peuvent être les ferments d'un bon esprit innovation.

Figure 1- 9 Différences entre les types culturels franchiseurs selon les axes culturels perçus par les franchisés

Rappel : classe 1= capitaines, classe 2= fonceurs, classe 3 = entrepreneurs



Ainsi selon l'appartenance du franchisé à un type de culture de réseau, une vision singulière émerge. Cette vision est indépendante de ce que peut laisser paraître le franchiseur et se structure de manière originale au yeux des franchisés.

Si l'on ne peut parler de convergence stricte sur le contenu des perceptions de la culture, il faut reconnaître que chaque type de culture franchiseur donne lieu à une vision spécifique de la part des franchisés. Cette vision spécifique est différente de celle que nous avons pu mettre en évidence lorsque nous avons cherché à décrire trois grands types de perception par les franchisés (cf. réseau perçu comme planificateur, conservateur, entrepreneur)

Pour résumer, nous reprenons les résultats des trois analyses réalisées :

Analyse	Résultats
Convergence de la structure des perceptions de la culture	➤ Les franchiseurs perçoivent la culture de leur réseau selon 8 axes culturels : orientation rationalité, respect des hommes, équipe, cohésion culturelle, pragmatisme, clients, concurrents, innovation ➤ Les franchisés perçoivent la culture de leur réseau selon 6 axes culturels : orientation marché, coordination, stabilité, régulation, cohésion, respect des hommes ➤ Ces deux structures de perceptions sont peu corrélées et, lorsqu'elles le sont, on observe des effets « pervers », des effets de renforcement et des effets de seuils qui expliquent certains phénomènes contre intuitifs
Convergence des types de culture et des types de perception	➤ On distingue 3 types de culture telle qu'indiquée par les franchiseurs : les capitaines, les fonceurs, les entrepreneurs ➤ Du côté des franchisés, 3 grands types de perception de cette culture sont décelés : les réseaux sont perçus soit comme planificateurs, conservateurs ou entrepreneurs. ➤ Le rapprochement types de culture franchiseurs – types de perception franchisés indique une absence de chevauchement. Autrement dit, on ne peut pas associer à un type de franchiseur, un type de perception.
Vision de la culture par les franchisés selon leur appartenance à un type de culture	➤ Selon l'appartenance à un réseau d'une certaine culture, une vision originale existe.

Ce qu'il faut retenir

Le concept de culture a été progressivement utilisé pour caractériser des organisations. Dans cette description plusieurs écoles existent qui considèrent la culture organisationnelle différemment. L'affiliation à telle ou telle école de pensée suppose une façon d'appréhender la culture différente. Ainsi, certains chercheurs considèrent que la culture doit être abordée de façon particulière à chaque organisation en usant de méthodes qualitatives. D'autres au contraire, recherchant plus d'universalité, considèrent qu'un socle commun existe, qui permet de décrire les cultures d'entreprises et de les différencier les unes par rapport aux autres.

S'il faut reconnaître la singularité de chaque situation organisationnelle, il est important de pouvoir les mettre en perspective. Pour cette raison et sans nier le caractère intangible de la culture, nous avons retenu une approche par questionnaire.

Le questionnaire permettant d'appréhender la culture des réseaux de franchise est bâti sur plusieurs axes : le recours à la littérature et une série d'entretiens avec plusieurs franchiseurs. Ainsi nous avons pu adopter les instruments de mesure existants au terrain spécifique de la franchise.

Dans cette partie nous avons étudié la culture des franchiseurs et la perception qu'en ont leur franchisés. En outre, la convergence entre leurs visions est examinée au moyen de plusieurs analyses.

On observe en premier lieu que franchiseurs et franchisés n'agent pas leur perception de la culture de la même manière, alors même que les mêmes items leur ont été soumis. Cette différence se retrouve dans les analyses typologiques réalisées. Les trois grands types de franchiseurs ne sont pas les mêmes que les trois grands types de perception de la culture par les franchisés. Et ces deux typologies ne se recouvrent pas.

Ainsi, on ne peut pas parler de convergence entre la culture indiquée par le franchiseur et la perception de la culture indiquée par les franchisés.

En revanche, pour chaque type de culture indiquée par les franchiseurs, on observe une vision particulière du réseau. Ainsi, même si la culture éventuellement impulsée par le franchiseur n'est pas perçue comme telle, une spécificité culturelle se crée. Cela signifie bien que la culture d'un réseau est avant tout le résultat d'une interaction entre ce que peut impulser le franchiseur, ce qu'en reçoivent les franchisés et ce qu'ils « injectent » également eux-mêmes au travers de leur propre vision. Ainsi, par sa culture, le franchiseur parvient à créer un ensemble culturel dont il n'est pas le seul maître et dont le résultat n'est a priori pas prévisible.

Il nous reste à étudier à présent les conséquences de la création d'un type culturel sur d'autres variables organisationnelles, notamment : la structure de la décision indiquée par le franchiseur et l'implication des franchisés.

CHAPITRE 2- LA STRUCTURE DECISIONNELLE DES RESEAUX DE FRANCHISE

1. Structure décisionnelle : cadre théorique et dimensions du concept.....	74
1.1 Le cadre théorique	74
1.2 Les dimensions du concept.....	75
1.3 Les dimensions retenues dans l'étude	77
1.3.1 La participation aux décisions.....	77
1.3.2 La formalisation	78
1.3.3 Le contrôle.....	78
2. Structure décisionnelle : le modèle de mesure de l'étude et la relation avec certaines variables.....	80
2.1 Les échelles de mesure.....	80
2.1.1 La participation aux décisions.....	80
2.1.2 La formalisation	80
2.1.3 Le contrôle.....	81
2.2 Le test du modèle.....	82
2.3 La structure décisionnelle est-elle la même dans tous les réseaux ?.....	84
2.3.1 Les variables objectives	84
2.3.2 Les variables subjectives.....	85
2.3.2.1 La concurrence perçue par les franchiseurs	85
2.3.2.2 La culture du franchiseur.....	86
2.4 L'impact de la structure décisionnelle sur la satisfaction du franchiseur.....	88
2.4.1 Structure décisionnelle et satisfaction.....	88
2.4.2 Relation entre structure décisionnelle et satisfaction en fonction de la croissance du chiffre d'affaires	88
2.4.3 Relation entre structure décisionnelle et satisfaction en fonction de l'intensité de la concurrence perçue.....	89
3. Typologie des franchiseurs en fonction de la structure décisionnelle.....	90
3.1 Les dimensions à la base de la typologie.....	90
3.2 Les classes issues de la typologie	92
3.3 Etude de la relation entre la typologie et diverses variables	94
3.3.1 L'intensité de la concurrence	94
3.3.2 La culture du franchiseur	95
3.3.3 La satisfaction du franchiseur.....	99
Ce qu'il faut en retenir.....	100

La structure décisionnelle du canal renvoie à la question suivante : comment le pouvoir de décision est-il réparti entre le franchiseur et les franchisés ? Est-il totalement concentré entre les mains du franchiseur, ou est-il partagé ? Il nous semble que cette problématique complète utilement celle relative à la culture : en effet, on peut poser l'hypothèse générale que les valeurs affichées par le franchiseur ont une incidence sur la façon dont il organise ses relations avec les franchisés. Certaines recherches ont ainsi analysé le lien entre la culture d'une entreprise et son organisation (Kimberly et Quinn, 1984 ; Zammuto et Krokover, 1991). Dans cette deuxième partie, nous aborderons tout d'abord la mesure du concept de structure décisionnelle : quelles dimensions permettent d'évaluer ce concept ? A ce sujet, nous avons pris soin d'analyser les entretiens exploratoires auprès des franchiseurs afin de retenir les dimensions pertinentes eu égard au contexte de la recherche (1). Le modèle retenu est ensuite testé empiriquement sur l'échantillon de 71 franchiseurs, puis relié à certaines variables (2) : nous présenterons dans la deuxième section les variables ayant une relation significative avec la structure décisionnelle. Enfin, ce chapitre sera clos par la présentation d'une typologie des franchiseurs, basée sur les diverses dimensions de la structure décisionnelle, et de facteurs descriptifs des diverses classes issues de la typologie (3).

1. Structure décisionnelle : cadre théorique et dimensions du concept

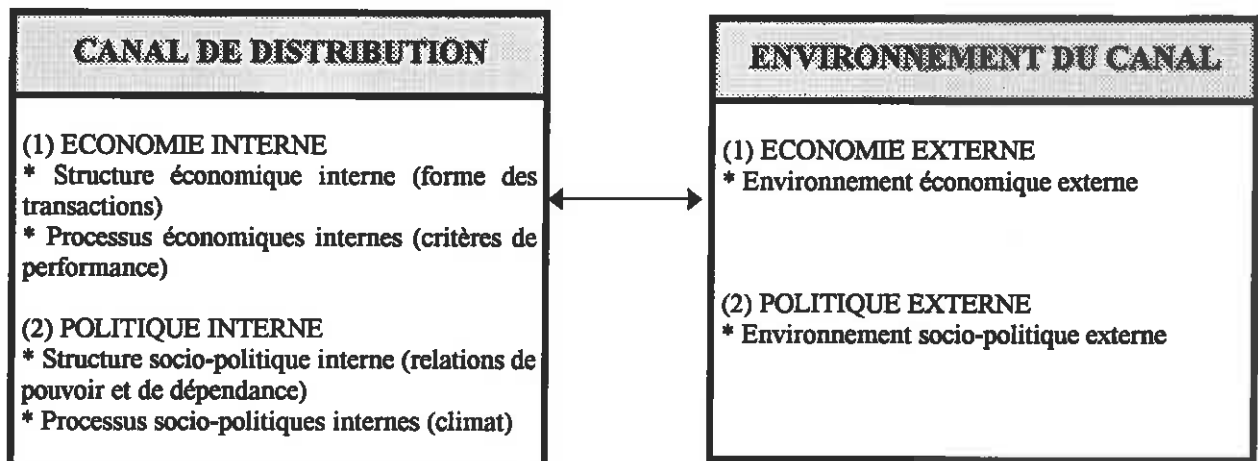
Le concept de structure décisionnelle est issu du modèle d'économie politique des canaux (1.1). Il est constitué de plusieurs dimensions qui, en fonction de leur combinaison, donnent lieu à diverses configurations (1.2). A partir de cette revue de la littérature, et à l'aide de nos entretiens exploratoires, nous présentons les dimensions que nous avons retenues pour notre étude (1.3).

1.1 Le cadre théorique

A partir des travaux sur l'économie politique pour l'étude des systèmes sociaux (Benson, 1975 ; Zald, 1970), Stern et Reve (1980) proposent de modéliser les canaux de distribution sous la forme de collectivités d'institutions et d'acteurs, poursuivant simultanément des intérêts personnels et collectifs. Cette collectivité comprend deux systèmes : l'économie politique interne (I), c'est-à-dire la structure et le fonctionnement internes de la collectivité, et l'économie politique externe (II), ou environnement de la tâche de la collectivité. Chaque système comprend à son tour deux parties : une économie et une politique. Selon les chercheurs, ce modèle permet une analyse plus riche des canaux de distribution par

l'intégration de deux perspectives complémentaires, utilisées jusqu'à présent séparément dans les recherches : la perspective économique (économie) et la perspective socio-politique ou comportementale (politique). Le schéma suivant présente le cadre d'analyse de Stern et Reve (1980):

Figure 2- 1: le modèle d'économie politique pour l'étude des canaux de distribution



ECONOMIE POLITIQUE INTERNE

(I)

ECONOMIE POLITIQUE EXTERNE

(II)

Source : L.W. Stern et T.Reve, "Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis", Journal of Marketing, Summer 1980, Vol. 44, 3, p. 54.

Selon Dwyer et Welsh (1985, p. 400), la structure décisionnelle constitue l'élément central de la politique interne : elle est définie comme la distribution du pouvoir dans la prise de décision, et constitue à ce titre un mode de coordination dans les relations interorganisationnelles (Boyle, 1994 ; Dwyer et Oh, 1988). Plusieurs dimensions permettent de décrire et de mesurer la structure décisionnelle.

1.2 Les dimensions du concept

Les premiers travaux sur la structure décisionnelle du canal ont utilisé les recherches sur les structures intraorganisationnelles (Duncan, 1972 ; Hall, 1962, 1977 ; Hage et Aiken, 1968 ; Pugh et al., 1968) pour proposer diverses dimensions permettant de décrire le concept. Les principaux traits organisationnels sont les suivants (Dwyer et Oh, 1987, 1988 ; Dwyer et Welsh, 1987 ; Paswan et al., 1998):

- La centralisation, degré auquel la prise de décision est localisée à un niveau hiérarchique élevé,

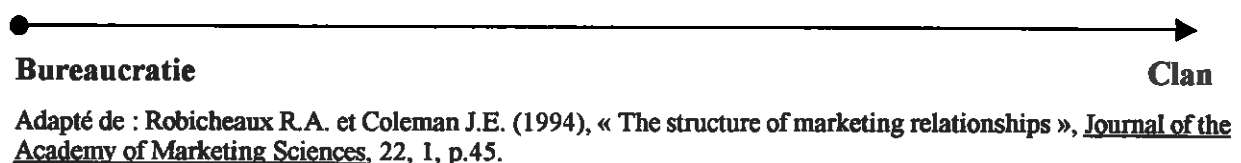
- La participation, degré auquel les personnes participent à la prise de décision,
- La formalisation, degré auquel la relation est régentée par des règles et des procédures explicites.

D'autres chercheurs proposent d'inclure également :

- La spécialisation, degré de différenciation des tâches (Dwyer et Welsh, 1985),
- Le contrôle (John, 1984), abordé comme l'ensemble des efforts déployés pour coordonner et influencer les actions du distributeur (Celly et Frazier, 1996),
- Le degré de « partage du paradigme » (*shared paradigm*), défini comme le degré auquel les membres du canal ont en commun des orientations générales et agissent dans l'intérêt de la collectivité. Ce concept introduit par Wilkins et Ouchi (1983) est repris par Robicheaux et Coleman (1994) dans leur modèle de la structure des canaux de distribution. Cette dernière dimension est très proche du concept de culture, qui fait l'objet de la première partie de ce rapport. Ainsi, nous ne le prenons pas en compte dans les variables descriptives de la structure décisionnelle. Il est intéressant de noter que, pour Robicheaux et Coleman (1994), la relation entre un fournisseur et son distributeur relève à la fois de dimensions organisationnelles et culturelles.

S'appuyant sur un ensemble de travaux antérieurs, Robicheaux et Coleman (1994) proposent une approche synthétique de la structure décisionnelle du canal, et différencient deux configurations extrêmes : la bureaucratie et le clan. Chaque configuration est caractérisée par un degré plus ou moins élevé de trois dimensions : la centralisation, la formalisation et la participation.

Figure 2- 2 : une approche synthétique de la structure décisionnelle



Les structures bureaucratiques sont caractérisées par l'usage de règles et de procédures. Les stratégies d'influence y sont déterminantes, et il y a absence de partage de valeurs entre les parties. Selon Dwyer et Oh (1987), cette structure décisionnelle comporte une centralisation des décisions élevée, une formalisation intense, et une faible participation aux décisions. A l'inverse, dans les structures de type clanique, prévalent un sens commun du bien-être et le partage des valeurs. La décision y est décentralisée, et la communication informelle. En outre,

une forte participation aux décisions rend possible le compromis et un dépassement des objectifs individuels au profit du système. Ainsi, il est possible de positionner les structures décisionnelles des canaux sur cet axe, en fonction de sa proximité de fonctionnement avec les deux types extrêmes.

Nous présentons maintenant les dimensions de la structure décisionnelle qui nous ont semblé les plus pertinentes pour notre étude.

1.3 Les dimensions retenues dans l'étude

Le choix des dimensions constitutives de la structure décisionnelle s'est fait à partir de l'analyse thématique des entretiens exploratoires. Nous avons privilégié les dimensions sur lesquelles les franchiseurs ne sont pas homogènes quant à leurs pratiques, avec pour objectif de discriminer au mieux des types de franchiseurs, en fonction des caractéristiques des structures décisionnelles.

1.3.1 La participation aux décisions

La participation des franchisés aux décisions du réseau nous est apparue comme une dimension importante de la structure décisionnelle du canal. En effet, lors des entretiens, les franchiseurs mentionnaient fréquemment la possibilité pour leurs franchisés d'exprimer leur opinion, et la mise en place d'une organisation permettant de recueillir les suggestions de leurs membres :

Entretien

« En fait, le véritable donneur d'ordres, c'est le franchisé. C'est lui qui va dire, grâce à la connaissance du terrain, quel type de client il faut voir.(...)Sinon, nous avons un organisme représentatif de franchisés qui se réunit pour définir avec nous la politique commerciale tarifaire... On ne traite pas du quotidien, mais tout ce qui touche au développement et à l'avenir.

D'autres franchiseurs nous ont expliqué que la participation aux décisions n'est pas souhaitable pour tous les types de décisions :

Entretien

Aujourd'hui, ce que je souhaiterais dans l'idéal : la coopération avec les franchisés doit être articulée selon trois territoires.

Une zone nette appartient strictement au franchiseur qui ne doit pas faire semblant de partager le pouvoir avec les franchisés. Il s'agit du cœur : image de marque, concept. Signalétique et positionnement sur le marché et les valeurs morales, là dessus le franchiseur ne doit pas discuter avec le franchisé. Ou sinon de façon purement informative.

Un champ exclusivement franchisé : où le franchiseur ne doit pas mettre les pieds. Dans un domaine comme chez X, la vente, le commerce, je ne dois pas par exemple mettre les pieds dans le recrutement du personnel des franchisés. De même je dois m'interdire de m'immiscer dans la pub locale du franchisé, c'est à lui de décider.

Zone intermédiaire : pôle de co-gestion, partenariat, le franchiseur ne doit pas hésiter à partager le pouvoir. Sur la publicité : ils ne nous croient pas que la décision sera prise ensemble, ils s'imaginent que l'on ne fait qu'écouter mais que leur avis ne comptera pas, j'en suis étonné. Il ne faut pas mentir sur ces pôles.

Enfin, nous avons constaté chez certains franchiseurs la volonté de rester totalement maîtres de leur processus décisionnel :

Entretien

Donc la règle première c'est : on a raison chez nous . On a une double expérience : la nôtre et la leur, mais nous restons maître de la décision, tout en respectant le fait qu'ils sont chefs d'entreprise.

1.3.2 La formalisation

La formalisation varie également entre les différents réseaux de franchiseurs. Certains réseaux fonctionnent avec un ensemble de procédures, comme le démontre l'exemple suivant :

Entretien

Il y a une procédure type. Déjà au niveau publicitaire.

Entretien

Après dans le cahier des charges et le contrat de franchise, il est spécifié ce qu'il est primordial de respecter : qualité du produit en général et qualité d'information après.

D'autres réseaux semblent en revanche moins formalisés dans leur relation avec les franchisés, tout en expliquant qu'ils évoluent vers une intensification de la formalisation :

Entretien

Le fonctionnement est très oral. La seule chose écrite relève de l'informatique, j'ai réussi difficilement à formaliser le savoir faire dans le logiciel. Cela me sert à structurer, à organiser le réseau. Avant l'informatique : un fonctionnement oral. De temps en temps on sortait des bibles, elles n'ont jamais été utilisées.

1.3.3 Le contrôle

Cette troisième dimension nous semble également intéressante pour décrire la structure décisionnelle du canal. Certains franchiseurs fixent des objectifs à leurs franchisés, surveillent et évaluent leur réalisation, et récompensent les personnes en fonction de leur performance :

Entretien

Nous avons un site par lequel les franchisés nous communiquent toutes les informations, tout ce dont ils ont besoin à travers cet outil. En plus, les commerciaux sont chapeautés par des animateurs régionaux qui sont directement au contact des franchisés et répondent à leurs préoccupations, enregistrent leurs desiderata, les transmettent au franchiseur.

Entretien

Il y a des animateurs de réseau qui sont sur le terrain, des conventions régionales. Cela se passe pas mal par fax et téléphone pour les remontées des chiffres d'affaire, des stocks. On a des documents types et les informations sont directement récupérées depuis l'ordinateur des franchisés. On l'aide à gérer les stocks : soit par commande soit par échange avec un autre franchisé. Tout cela fonctionne bien. En plus, il y a des statistiques qui sont d'un grand secours pour les franchisés : les marges, la démarque, les remises, le meilleur vendeur en montre, bracelets... Ces échanges sont quotidiens.

Inversement, certains franchiseurs laissent une totale autonomie à leurs franchisés dans leurs objectifs et leur fonctionnement, voire même ne sanctionnent pas en cas de contre performance :

Entretien

Non, nous ne fixons aucun objectif à atteindre. Il y a bien sûr le chiffre d'affaires minimum pour atteindre le seuil de rentabilité. Ensuite, le chiffre d'affaires optimum permettant un certain confort de travail. Ensuite, chacun mène son affaire.

Entretien

Très peu de contrôle, très faible. Cela repose sur les relations personnelles ; on regarde quand même les bilans mais même lorsque cela ne va pas, on ne punit pas. Donc dans l'ensemble un système qui fonctionne sans contrôle.

Nous avons présenté dans cette première partie les dimensions théoriques permettant de décrire la structure décisionnelle des canaux de distribution. Trois d'entre elles nous sont apparues comme particulièrement pertinentes dans le cadre de la relation franchiseur-franchisé : la participation à la décision, la formalisation et le contrôle. Ceci constitue un modèle que nous avons testé sur un échantillon de franchiseurs, et dont nous exposons les résultats dans la partie suivante.

2. Structure décisionnelle : le modèle de mesure de l'étude et la relation avec certaines variables

Dans un premier temps, nous précisons les échelles de mesure retenues dans notre étude (2.1), puis nous présentons les résultats du modèle d'analyse factorielle confirmatoire (2.2). A partir de l'hypothèse « intuitive » que la structure décisionnelle varie en fonction des réseaux de franchise, nous avons effectué des tests de corrélation entre la structure décisionnelle et diverses variables de contexte. Ces variables sont d'ordre objectif (âge et taille du réseau) et d'ordre subjectif (intensité de la concurrence telle que la perçoit le franchiseur, et culture du franchiseur) (2.3). Enfin, nous avons analysé le lien entre la structure décisionnelle et la satisfaction du franchiseur, en partant de l'hypothèse que la façon dont le franchiseur organise la prise de décision dans son réseau a une influence sur sa satisfaction (2.4).

2.1 Les échelles de mesure

2.1.1 La participation aux décisions

Le tableau suivant présente les items permettant de mesurer cette variable. Les échelles de mesure s'inspirent des travaux de Dwyer et Welsh, (1985), Dwyer et Oh, (1987, 1988) et de Paswan et al. (1998) :

Tableau 2- 1 : les échelles de mesure de la participation à la décision

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Participation à la décision	1. Vous agissez sans consulter vos franchisés (score inverse) 2. Vous encouragez les suggestions de vos franchisés (par des comités, des clubs informels, ou par tout autre moyen) 3. Vous consultez régulièrement vos franchisés pour avoir leur avis sur vos décisions 4. Vous écoutez vos franchisés avant de prendre vos décisions Score de 0 à 10

2.1.2 La formalisation

Nous nous sommes basés sur les travaux de Boyle (1994), Dwyer et Oh, (1987, 1988), Dwyer et Welsh, (1985), Paswan et al. (1998) et Schul et al.(1985).

Tableau 2- 2 : les échelles de mesure de la formalisation

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Formalisation	1. Vos responsabilités et celles de vos franchisés sont clairement spécifiées 2. Vos franchisés gèrent leur franchise à l'aide de procédures et d'instructions précises 3. Les droits et devoirs de chacun sont clairement établis Score de 0 à 10

2.1.3 Le contrôle

Conformément aux travaux des chercheurs en marketing intraorganisationnel (Anderson et Oliver, 1987 ; Cravens et al., 1993 ; Jaworski et Merchant, 1988 ; Oliver et Anderson, 1994) et interorganisationnel (Bello et Gilliland, 1997 ; Celly et Frazier, 1996), nous distinguons deux types de contrôle : le contrôle des comportements et le contrôle des résultats :

- Dans le contrôle des comportements, les méthodes et les procédures qui doivent être adoptées pour réaliser une tâche sont spécifiées, mais il n'y a pas d'engagement des individus sur des résultats : il s'agit d'une garantie de moyens,
- Dans le contrôle des résultats, les individus ont une liberté quasi-totale pour organiser leur travail, mais ils ont l'obligation d'atteindre un résultat : il s'agit d'une garantie de résultats.

En outre, nous nous inspirons des échelles de mesure de Challagalla et Shervani (1996), pour qu'il est important de différencier deux dimensions majeures dans le contrôle : l'information (fixation d'objectifs, surveillance et échange d'informations) et la rétribution des individus, celle-ci pouvant être positive (récompense) ou négative (sanctions) (Agarwal et Ramaswami, 1993, Futrell et al., 1976). La formulation des échelles est adaptée au contexte de la relation franchiseur-franchisé :

Tableau 2- 3 : les échelles de mesure du contrôle

<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Contrôle des résultats	
information {	1. Vous communiquez à vos franchisés les résultats à atteindre
	2. Vous suivez régulièrement la réalisation des objectifs de chacun de vos franchisés
	3. Vous commentez à vos franchisés le degré de réalisation de leurs objectifs
rétribution {	4. Les franchisés qui atteignent leurs objectifs sont mis en avant dans le réseau
	5. Les franchisés qui atteignent leurs objectifs participent activement aux commissions et groupes de travail
	6. Les franchisés qui n'atteignent pas leurs objectifs sont prévenus de façon informelle
	7. Les franchisés qui n'atteignent pas leurs objectifs sont menacés.
	Score de 0 à 10
Contrôle des comportements	
information {	1. Vous supervisez de près le fonctionnement des franchisés
	2. Vous évaluez régulièrement le fonctionnement interne des franchisés
	3. Vous réalisez régulièrement des visites de vos franchisés
rétribution {	4. Vous faites un avertissement aux franchisés qui ne respectent pas les procédures de fonctionnement de la franchise
	5. Tout écart du franchisé par rapport aux procédures de fonctionnement du réseau est sanctionné
	Score de 0 à 10

2.2 Le test du modèle

Une analyse confirmatoire de deuxième niveau a été effectuée sous le logiciel SEPATH. Une méthode de BOOTSTRAP sur 500 échantillons générés aléatoirement a été réalisée, en raison de la taille de l'échantillon. Le tableau suivant présente les résultats du modèle.

Tableau 2- 4: le modèle de mesure de la structure décisionnelle

<i>Indice</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Gamma ajusté</i>
<i>Valeur</i>	0.11	0.86

Suite aux résultats de ce modèle, nous avons donc construit quatre variables permettant de décrire la structure décisionnelle du réseau de franchise. Le tableau suivant présente, pour chacune d'entre elles, les items constitutifs, ainsi que la valeur du coefficient alpha de Cronbach, mesurant la fiabilité de chaque variable. Nous remarquons que les deux dimensions du contrôle ne sont mesurées qu'à l'aide d'items relatifs à l'information : aucun item relatif à la sanction n'apparaît dans les échelles de mesure finales.

Tableau 2- 5 : les quatre variables de la structure décisionnelle

Variable	Items	Alpha
Contrôle des résultats (CR)	66- Vous commentez à vos franchisés le degré de réalisation de leurs objectifs 64-Vous communiquez à vos franchisés les résultats à atteindre 65-Vous suivez régulièrement la réalisation des objectifs de chacun de vos franchisés	0,83
Contrôle des comportements (CC)	71-Vous supervisez de près le fonctionnement des franchisés 72-Vous évaluez régulièrement le fonctionnement interne des franchisés 73-Vous réalisez régulièrement des visites de vos franchisés	0,82
Participation à la décision (PAD)	48-Vous écoutez vos franchisés avant de prendre vos décisions 47-Vous consultez régulièrement vos franchisés pour avoir leur avis sur vos décisions	0,79
Formalisation (FR)	56-Les droits et devoirs de chacun sont clairement établis 55-Vos franchisés gèrent leur franchise à l'aide de procédures et d'instructions précises 54-Vos responsabilités et celles de vos franchisés sont clairement spécifiées	0,80

En résumé, il apparaît que la structure décisionnelle des réseaux de franchise (c'est à dire la façon dont le pouvoir est réparti entre franchiseurs et franchisés) peut être décrite à l'aide de quatre dimensions : la formalisation, la participation à la décision, l'usage de contrôles par les résultats et de contrôles par les comportements.

La question soulevée maintenant est la suivante : y-a-t-il des facteurs particuliers qui expliqueraient un recours plus ou moins intense à chacune de ces dimensions ? Peut-on isoler des réseaux qui, en fonction de leurs caractéristiques, sont plus ou moins formalisés, pratiquent une participation à la décision plus ou moins élevée, et utilisent des contrôles à des degrés divers ? Nous abordons cette problématique dans la section suivante.

2.3 La structure décisionnelle est-elle la même dans tous les réseaux ?

Nous avons différencié deux groupes de facteurs permettant de différencier les réseaux : le premier regroupe des variables « objectives », qui ne dépendent pas du jugement du franchiseur (âge et taille du réseau), et des variables « subjectives » qui font appel à la perception du franchiseur (intensité de la concurrence perçue et culture).

2.3.1 Les variables objectives

Le tableau suivant rappelle la mesure de l'âge et de la taille du réseau :

Tableau 2- 6 : la mesure de l'âge et de la taille du réseau

Age	Nombre d'années d'existence en France
Taille du réseau	Nombre d'unités franchisées Nombre de franchisés Nombre de franchises Nombre de succursales

Aucune relation significative n'est mise à jour entre la taille et l'âge du réseau et sa structure décisionnelle. Alors que des travaux antérieurs ont montré une évolution des structures intra-organisationnelles en fonction de la taille et de l'âge de l'entreprise (Kalika, 1995), il semble que les structures inter-organisationnelles de notre échantillon ne soient pas influencées par ces deux facteurs.

2.3.2 Les variables subjectives

2.3.2.1 La concurrence perçue par les franchiseurs

Cette variable est subjective puisqu'elle est mesurée en demandant au franchiseur de répondre à l'affirmation suivante : « Votre réseau de franchise évolue dans un secteur très concurrentiel » (score compris entre 0 et 10).

De multiples recherches ont analysé la relation existant entre l'environnement d'une entreprise et les structures intra-organisationnelles : l'environnement est souvent décrit à l'aide d'attributs, tels que l'incertitude, la complexité, ou l'hostilité (Burns et Stalker, 1961 ; Khandawalla, 1977 ; Lawrence et Lorsch, 1967). La concurrence peut être rapprochée du concept d'hostilité de l'environnement : un environnement hostile est défini par Khandawalla (1972) comme un environnement faisant peser des menaces sur les entreprises, et qui proviennent entre autres de la concurrence. Le chercheur oppose également l'hostilité au concept de munificence, définie par Pfeffer et Salancik (1978) comme la disponibilité et l'abondance de ressources critiques. D'un point de vue empirique, certaines recherches incluent dans la mesure de la munificence des items portant sur l'intensité perçue de la concurrence : plus le répondant perçoit une concurrence intense, et moins la munificence de l'environnement est élevée.

Si l'on tente une synthèse des résultats de ces multiples recherches, il semble que lorsque l'organisation perçoit une raréfaction des ressources dans son environnement, elle tente d'accroître son contrôle sur ces dernières. Un des moyens structurels de renforcer cette emprise réside dans une « rigidification » des structures, à travers la centralisation des décisions et la formalisation du fonctionnement de l'entreprise. Ce raisonnement peut également s'appliquer dans une perspective inter-organisationnelle : Dwyer et Oh (1987) montrent ainsi que plus l'environnement est munificent, moins la structure du canal est centralisée et formalisée (en revanche, aucun impact significatif n'est relevé sur la participation à la décision). Paswan et al. (1998) mettent en évidence une relation significative et positive entre l'incertitude perçue de l'environnement et la bureaucratisation de la structure du canal ¹. Ainsi, nous émettons les hypothèses suivantes :

⇒ H2-1 : Plus le franchiseur estime que son réseau évolue dans un secteur concurrentiel, plus la participation des franchisés aux décisions est faible,

¹ La mesure de l'incertitude comporte des items relatifs à la munificence de l'environnement.

- ⇒ H2-2 : Plus le franchiseur estime que son réseau évolue dans un secteur concurrentiel, plus la relation avec les franchisés est formalisée,
- ⇒ H2-3 : Plus le franchiseur estime que son réseau évolue dans un secteur concurrentiel, plus la relation avec les franchisés fait usage de contrôles.

Le tableau suivant présente le résultat du test des hypothèses après calcul des coefficients de corrélation :

Tableau 2- 7 : résultat du test des hypothèses portant sur le lien entre structure décisionnelle et intensité de la concurrence

<i>Hypothèse</i>	<i>Résultat</i>
H2-1	Infirmée
H2-2	Confirmée ($p < 0.05$)
H2-3	Confirmée ($p < 0.01$ et $p < 0.05$)

Ainsi, nos résultats confirment ceux de la recherche de Dwyer et Oh (1987) : plus le franchiseur perçoit de façon intense la concurrence, et plus il va formaliser sa relation avec les franchisés, et plus il aura recours à l'usage de contrôles pour gérer la prise de décisions. En revanche, aucun lien significatif n'existe entre l'intensité perçue de la concurrence et la participation des franchisés aux décisions : ce mécanisme n'apparaît pas comme une réponse du franchiseur face à un environnement de plus en plus concurrentiel.

2.3.2.2 La culture du franchiseur

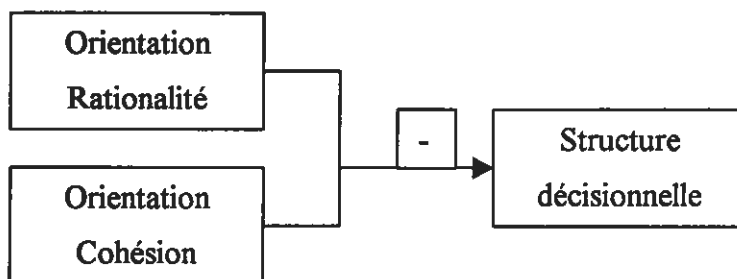
La culture du franchiseur a-t-elle une incidence sur la structure décisionnelle ? En reprenant les trois classes de franchiseurs issues d'une typologie basée sur les traits culturels (cf chapitre 1), nous nous sommes interrogés sur la relation existant entre culture et structure décisionnelle du franchiseur. D'après les travaux de Wilkins et Ouchi (1983), on peut émettre l'hypothèse que les réseaux caractérisés par une culture intense n'auraient pas besoin de recourir à une structure décisionnelle pour coordonner leurs décisions. La structure décisionnelle serait en quelque sorte un « palliatif » à une culture faible ou inexistante dans le réseau, dans un objectif de coordination des membres du réseau.

Ainsi, nous proposons l'hypothèse générale suivante :

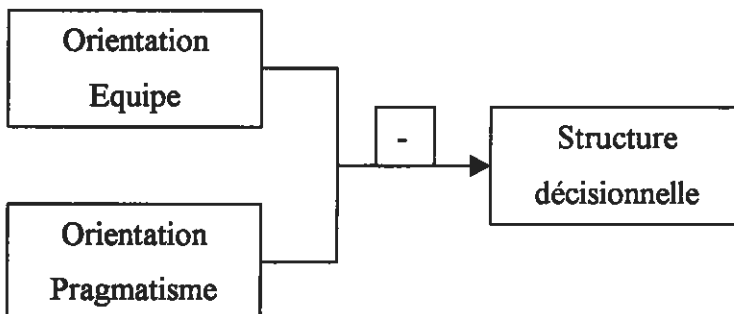
H2-4 : plus le franchiseur a des scores élevés sur les axes culturels caractéristiques de sa classe, moins il a recours aux dimensions de la structure décisionnelle (dans une optique de coordination du réseau).

Cette hypothèse générale se décompose en trois sous-hypothèses :

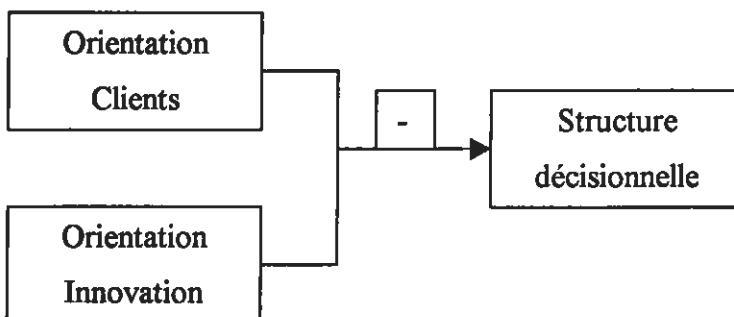
H2-4a : pour les « capitaines »



H2-4b : pour les « réactifs unis »



H2-4c : pour les « entrepreneurs »



Ces hypothèses sont infirmées pour la classe des capitaines et des entrepreneurs: il n'existe aucune relation significative négative entre culture du franchiseur et structure décisionnelle. Ainsi, culture et structure décisionnelle apparaissent comme deux modes de coordination du réseau indépendants l'un de l'autre. Pour la classe des réactifs unis, on constate une relation significative négative ($p < 0.01$) entre l'orientation pragmatisme et le contrôle des

comportements : tout se passe comme si ce trait culturel dispensait le franchiseur de mettre en place le contrôle des comportements de ses franchisés. Ceci semble cohérent, puisqu'un réseau fortement orienté pragmatisme laisse à chacun la possibilité d'expérimenter des solutions sur le terrain (cf chapitre 1), ce qui est antinomique avec la présence de contrôles du comportement.

2.4 L'impact de la structure décisionnelle sur la satisfaction du franchiseur

Nous avons souhaité analyser le lien entre la structure décisionnelle du réseau et la satisfaction du franchiseur, en partant de l'hypothèse que le recours à certaines dimensions de la structure décisionnelle permet d'accroître la satisfaction du franchiseur. Nous nous situons dans une démarche exploratoire, puisqu'à notre connaissance, aucune étude antérieure ne s'est penchée sur cette problématique ².

2.4.1 Structure décisionnelle et satisfaction

En croisant les dimensions de la structure décisionnelle et la satisfaction du franchiseur, on remarque que seule la dimension contrôle accroît la satisfaction ($p < 0.01$ pour le contrôle des comportements et $p < 0.06$ pour le contrôle des résultats). Ainsi, plus le franchiseur a recours au contrôle pour coordonner son réseau, plus il est satisfait quant au développement et au fonctionnement de son réseau, et quant à l'implication de ses franchisés.

On peut prolonger cette analyse en testant, dans une perspective contingente, la relation entre le type de structure décisionnelle et la satisfaction dans certains contextes.

2.4.2 Relation entre structure décisionnelle et satisfaction en fonction de la croissance du chiffre d'affaires

Si l'on différencie les réseaux en fonction de l'intensité de la croissance du chiffre d'affaires (croissance modérée et croissance rapide), on constate que dans les réseaux à croissance

² On peut citer la recherche de Dwyer et Oh (1987) portant sur la relation entre structure décisionnelle et qualité de la relation, cette dernière étant évaluée entre autres par la satisfaction du distributeur, mais non par la satisfaction du franchiseur.

modérée, aucune relation significative n'existe entre les dimensions de la structure décisionnelle et la satisfaction du franchiseur.

En revanche, dans les réseaux à croissance rapide, le recours au contrôle accroît la satisfaction du franchiseur ($p < 0.06$ pour le contrôle des résultats et $p < 0.02$ pour le contrôle des comportements).

2.4.3 Relation entre structure décisionnelle et satisfaction en fonction de l'intensité de la concurrence perçue

Suite aux résultats exposés dans la partie 2.3.2, on peut émettre l'hypothèse que dans des secteurs perçus comme très concurrentiels, le recours au contrôle permet d'accroître la satisfaction du franchiseur. A l'inverse, dans des secteurs perçus comme peu concurrentiels, le lien entre l'usage du contrôle et la satisfaction serait moins élevé, voire non significatif.

Les résultats sont surprenants puisque nous constatons des résultats inverses : dans des secteurs perçus comme très concurrentiels, il n'existe aucun lien entre le contrôle et la satisfaction. En revanche, dans des secteurs perçus comme faiblement concurrentiels, la satisfaction du franchiseur est d'autant plus élevée qu'il utilise le contrôle des comportements ($p < 0.05$).

Ainsi, il semble que le franchiseur fait évoluer sa structure décisionnelle en fonction de l'intensité de la concurrence, mais que cette adaptation, si nécessaire soit elle, ne lui procure pas pour autant de satisfaction.

Cette deuxième partie a montré que les dimensions constituant la structure décisionnelle varient en fonction des réseaux, et qu'elles ont un impact sur la satisfaction du franchiseur. Parmi ces dimensions, il apparaît que le contrôle (et plus particulièrement le contrôle des comportements) occupe une place importante en raison de ses relations significatives avec l'intensité de la concurrence perçue mais aussi avec la satisfaction du franchiseur, dans différents contextes.

Jusqu'à présent, les dimensions de la structure décisionnelle ont été abordées isolément. Nous proposons maintenant de les étudier simultanément, grâce à la technique de la typologie.

3. Typologie des franchiseurs en fonction de la structure décisionnelle

Afin d'avoir une approche plus synthétique de la structure décisionnelle dans la relation franchiseur-franchisé, une typologie a été réalisée sur l'échantillon des franchiseurs de notre étude. La méthodologie est identique à celle utilisée lors de la typologie en fonction des traits culturels, aussi nous ne reviendrons pas sur ce point dans le détail. Après avoir présenté les dimensions à la base de la typologie (3.1), nous effectuons la description des classes issues de la typologie (3.2) puis nous étudions la relation entre ces classes et diverses variables (3.3).

3.1 Les dimensions à la base de la typologie

Les principaux résultats de l'ACP sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 2- 8 : les résultats de l'ACP sur les variables de la structure décisionnelle

Indice KMO : 0,686				
Test de Bartlett : $p < 0.000$				
Nombre d'axes retenus : 4	Axe 1	Axe2	Axe 3	Axe 4
% de variance cumulé : 69,08%	Valeur propre : 3,91 % de variance : 27,93%	Valeur propre : 2,37 % de variance : 16,92%	Valeur propre : 1,82 % de variance : 12,98%	Valeur propre : 1,58 % de variance : 11,25%

Ce résultat est le plus satisfaisant eu égard aux principaux paramètres permettant de juger de la qualité de l'ACP (indice KMO, communalités des items). Afin d'interpréter au mieux les quatre axes, nous procédons à une rotation orthogonale Varimax. Le tableau suivant fait apparaître la matrice des composantes après rotation, avec uniquement les coefficients de corrélation supérieurs à 0,5 :

Tableau 2- 9 : matrice des composantes après rotation Varimax

	Composante			
	1	2	3	4
Vous commentez à vos franchisés le degré de réalisation de leurs objectifs	0,817			
Vous communiquez à vos franchisés les résultats à atteindre	0,799			
Vous suivez régulièrement la réalisation des objectifs de chacun de vos franchisés	0,764			
Les franchisés qui atteignent leurs objectifs	0,689			

sont mis en avant dans le réseau		0,860		
Vous supervisez de près le fonctionnement des franchisés		0,846		
Vous évaluez régulièrement le fonctionnement interne des franchisés		0,773		
Vous réalisez régulièrement des visites de vos franchisés			0,829	
Vous écoutez vos franchisés avant de prendre vos décisions			0,816	
Vous consultez régulièrement vos franchisés pour avoir leur avis sur vos décisions			0,731	
Vous agissez sans consulter vos franchisés (score inverse)			0,610	
Vous encouragez les suggestions de vos franchisés (par des comités, des clubs informels, ou par tout autre moyen)				0,896
Les droits et devoirs de chacun sont clairement établis				0,805
Vos franchisés gèrent leur franchise à l'aide de procédures et d'instructions précises				0,791
Vos responsabilités et celles de vos franchisés sont clairement spécifiées				

On constate que chaque variable est corrélée fortement à un seul axe. Nous pouvons les interpréter comme suit :

- Les quatre items les plus fortement corrélés au premier axe renvoient à la dimension **contrôle des résultats**. On remarque que l'aspect information est prédominant, puisqu'un seul item représentant l'aspect rétribution (« les franchisés qui atteignent leurs objectifs sont mis en avant dans le réseau ») est présent sur cet axe,
- Le deuxième axe est fortement représenté par les trois items du **contrôle du comportement** ; aucun item relatif à la rétribution n'apparaît sur cet axe, seuls sont présents des items relatifs à l'information,
- Le troisième axe est constitué des quatre items de la variable **participation à la décision**,
- Les trois items mesurant la **formalisation** sont tous fortement corrélés au quatrième axe.

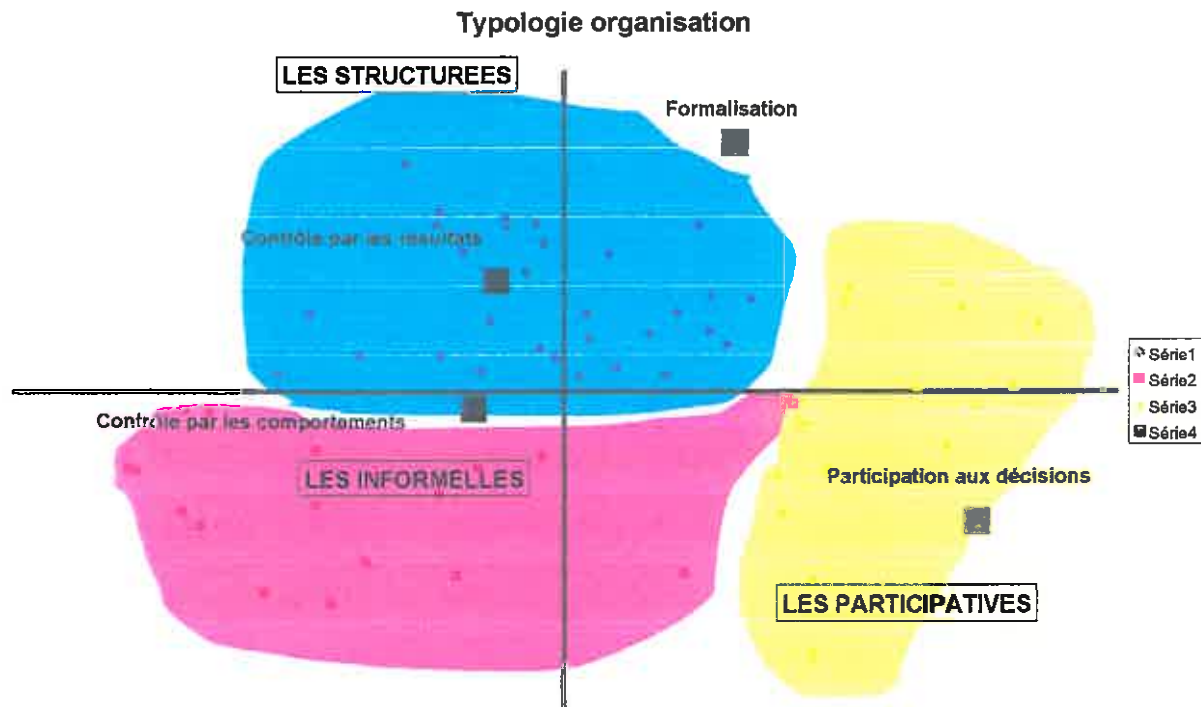
Ainsi, nous retrouvons les dimensions descriptives de la structure décisionnelle du canal : le contrôle (les deux modalités de contrôle, à savoir le contrôle des résultats et le contrôle des comportements, sont clairement différenciées), la participation à la décision et la formalisation.

Ces quatre dimensions vont nous permettre d'effectuer une typologie.

3.2 Les classes issues de la typologie

La solution la plus stable statistiquement consiste à retenir une typologie en trois classes. Ces trois classes diffèrent significativement sur trois dimensions : le contrôle des résultats, la formalisation et la participation à la décision.

Figure 2- 3 : Les classes de franchiseurs en fonction de leur structure décisionnelle



➤ Classe 1 (30 individus) : les structurées

Les franchiseurs de ce groupe (représenté à l'aide de losanges) gèrent leur relation avec les franchisés de façon très structurée : comparativement aux deux autres classes, on constate un niveau de formalisation élevé, ainsi qu'un recours important au contrôle des résultats. De même, la participation des franchisés aux décisions du réseau est faible : le franchiseur consulte peu ses franchisés avant de prendre les décisions.

Si l'on fait le parallèle avec les structures intra-organisationnelles, on peut rapprocher cette classe des structures mécanistes décrites par Burns et Stalker (1961), ou encore de la bureaucratie mécaniste développée par Mintzberg (1990). Dans cette configuration mécaniste, la force exercée par la technostrucure en faveur de la *rationalisation* prévaut sur les autres forces exercées par les autres parties de l'organisation.

➤ **Classe 2 (21 individus) : les informelles**

Les franchiseurs de cette deuxième classe gèrent la relation avec leurs franchisés de façon informelle (c'est-à-dire qu'ils ne la gèrent pas !). En effet, c'est l'absence de formalisation de la relation qui caractérise le plus fortement cette classe. En outre, la participation des franchisés aux décisions y est faible, et le contrôle des résultats peu développé. On peut émettre l'hypothèse de dysfonctionnements dans ce type de réseau, en raison de l'absence de coordination entre franchiseur et franchisés soit sous la forme d'une formalisation et d'un contrôle des résultats (classe 1 et 3), ou sous la forme d'une participation à la décision (classe 3).

➤ **Classe 3 (16 individus) : les participatives**

La caractéristique la plus marquante de cette classe réside dans le niveau élevé de participation des franchisés aux décisions. Les franchiseurs font participer de façon intense leurs franchisés aux orientations du réseau, en encourageant leurs suggestions et en les consultant avant la prise de décision. Cette participation élevée aux décisions s'accompagne également d'une formalisation de la relation élevée, sans atteindre cependant le niveau de formalisation de la classe 1.

En revanche, les franchiseurs utilisent peu le contrôle des résultats : ceci peut s'expliquer par le fait que la nécessité de ce contrôle (en tant que moyen de coordination) est moindre, les franchiseurs ayant obtenu l'adhésion préalable de leurs franchisés aux objectifs du réseau (à l'aide de la participation aux décisions).

On peut rapprocher cette classe des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1990), caractérisées par une décentralisation horizontale et verticale et une spécialisation horizontale du travail.

Le tableau suivant reprend les principales caractéristiques des trois classes :

Tableau 2- 10 : les caractéristiques des trois classes de franchiseurs en fonction de la structure décisionnelle

	<i>Classe 1</i> (30 individus)	<i>Classe 2</i> (21 individus)	<i>Classe 3</i> (16 individus)
Dénomination	Les structurées	Les informelles	Les participatives
Caractéristiques :			
• Contrôle par les résultats	+	-	-
• Participation	-	-	+++
• Formalisation	++	---	+

Existe-t-il des variables permettant de différencier l'appartenance des franchiseurs à chacune de ces classes ? Ce point est développé dans la partie suivante.

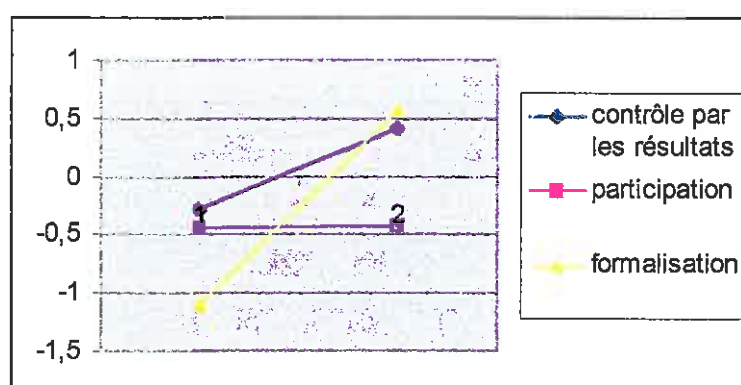
3.3 Etude de la relation entre la typologie et diverses variables

3.3.1 L'intensité de la concurrence

Les trois classes de franchiseurs estiment évoluer dans un secteur fortement concurrentiel (score supérieur à 6). Toutefois, cette concurrence est ressentie de façon moins intense par les informelles (classe 2), et de façon plus intense par les participatives (classe 3). Les structurées (classe 1) ont une perception intermédiaire de la concurrence.

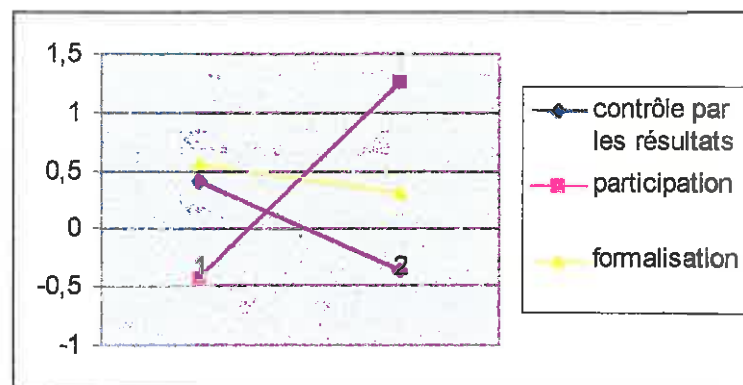
Ainsi, il semble que la concurrence ait dans un premier temps un effet « structurant » sur la façon de gérer les relations avec les franchisés : le passage de la classe 2 à la classe 1 s'accompagne d'une formalisation accrue, ainsi que de l'usage du contrôle par les résultats. En revanche, cette intensification de la concurrence n'entraîne pas une décentralisation de la prise de décision. Ce résultat peut être rapproché de ceux d'études antérieures ayant démontré une relation positive entre l'hostilité de l'environnement et la bureaucratisation du canal.

Figure 2- 4 : évolution de la relation de la classe 2 (concurrence faible) à la classe 1 (concurrence moyenne)



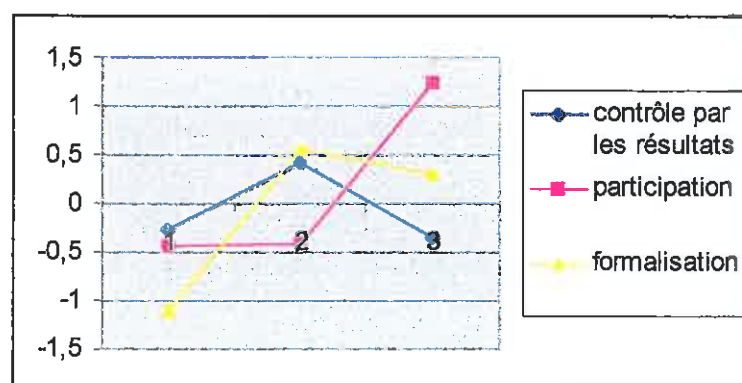
En revanche, l'intensification de la concurrence (passage de la classe 1 à la classe 3) se traduit par un « reflux » de cette bureaucratisation des structures, et notamment par une forte diminution du recours au contrôle des résultats. En revanche, on constate une très forte augmentation de la participation aux décisions, qui apparaît comme la « réponse » structurelle des franchiseurs face à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Figure 2- 5 : évolution de la relation de la classe 1 (concurrence moyenne) à la classe 3 (concurrence forte)



Ainsi, la réponse structurelle apportée par le franchiseur pour répondre à l'intensification de la concurrence n'est pas linéaire : on constate même, pour la formalisation et le contrôle des résultats, leur intensification dans un premier temps, puis leur diminution face à une concurrence toujours plus accrue. En situation de concurrence perçue comme la plus forte (classe 3), la participation des franchisés aux décisions apparaît comme le mécanisme structurel le plus prégnant.

Figure 2- 6 : évolution de la relation de la classe 2 (concurrence faible) à la classe 1 (concurrence moyenne) à la classe 3 (concurrence forte)



3.3.2 La culture du franchiseur

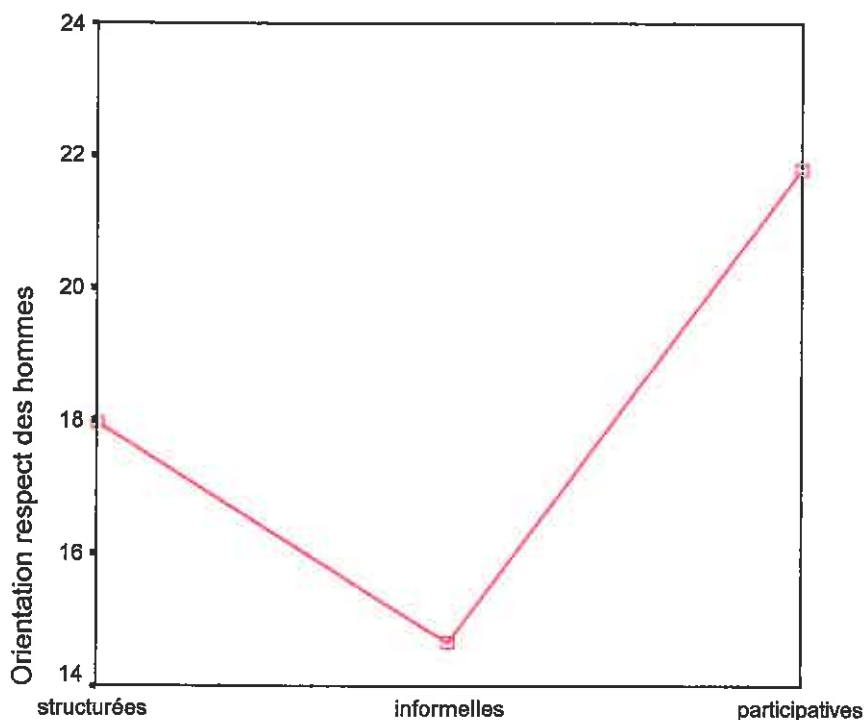
Le croisement des deux typologies, à savoir la typologie des franchiseurs en fonction de la culture (présentée dans la première partie de ce rapport) et la typologie des franchiseurs en fonction de leur structure décisionnelle (présentée ci-dessus) révèle une absence de liaison

significative. Ainsi, il apparaît que le type de culture existant dans un réseau est totalement indépendant de la nature de la structure décisionnelle du réseau. En clair, l'appartenance à une classe culturelle ne permet pas d'inférer l'appartenance à une des classes structurelles et vice-versa.

En revanche, certains traits culturels varient de façon significative pour les trois classes structurelles. Il s'agit de :

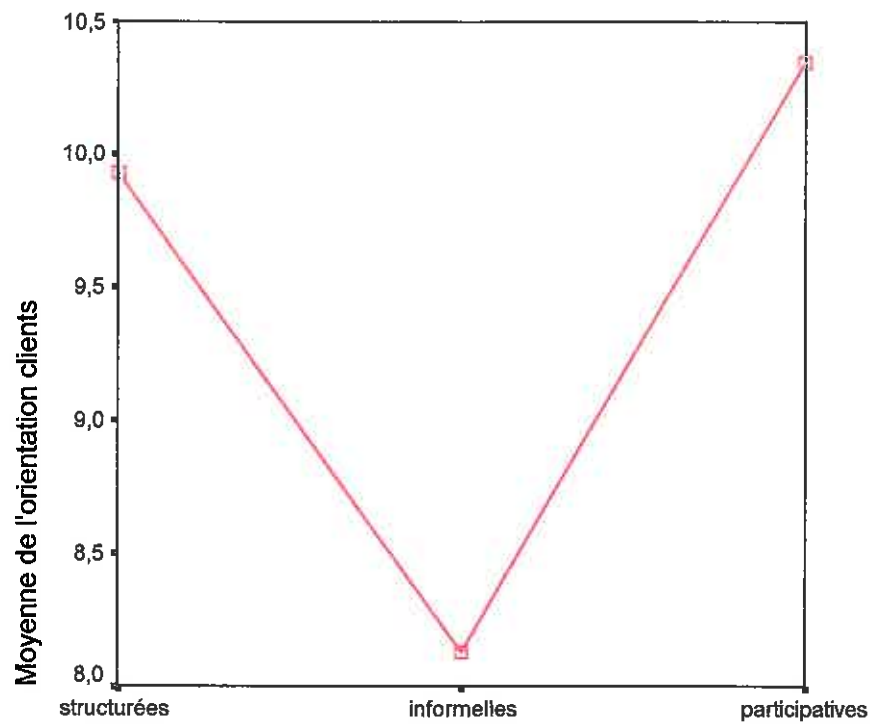
- **L'orientation respect des hommes** (rappel : ce trait culturel reflète l'idée des valeurs humaines du réseau ; le respect des individus en même que le soutien des uns et des autres sont mis en avant),

Figure 2- 7 : l'orientation respect des hommes dans les trois classes structurelles



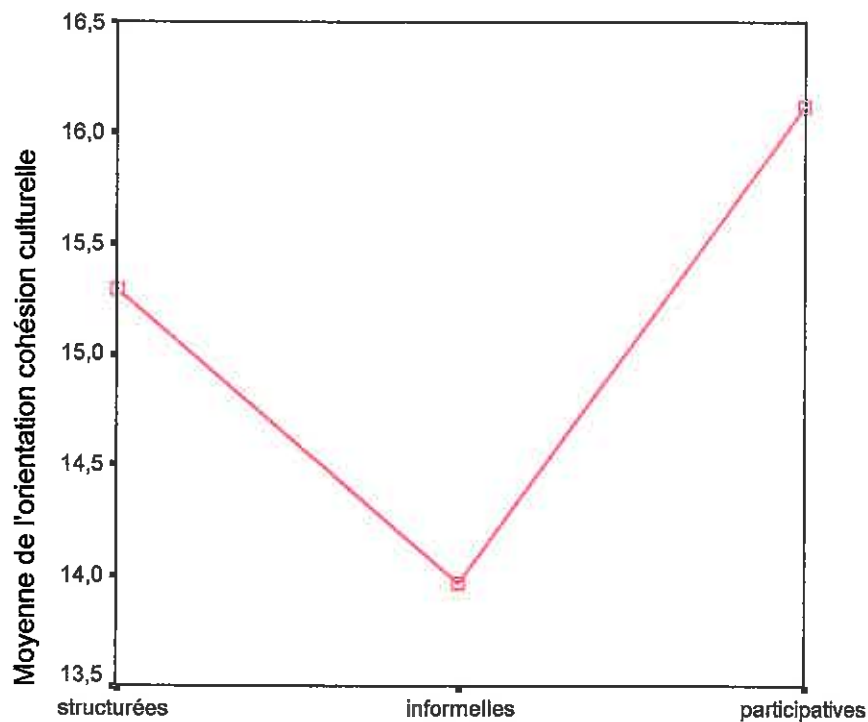
- **L'orientation clients** (rappel : position du réseau vis-à-vis de son environnement sous l'angle de la clientèle),

Figure 2- 8 : l'orientation clients dans les trois classes structurelles



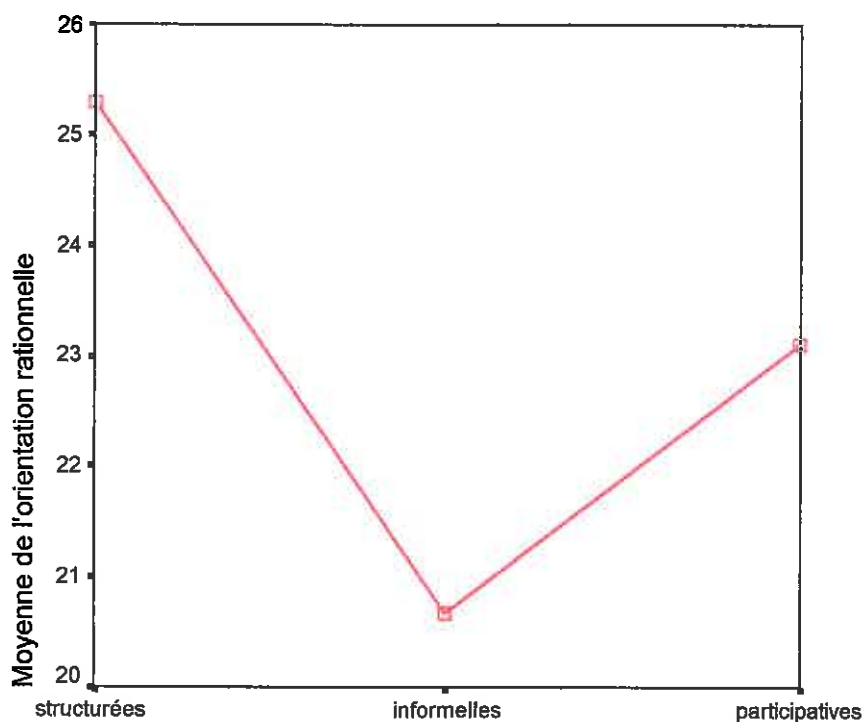
- **L'orientation cohésion culturelle** (traduisant le partage des mêmes valeurs, d'une même vision de la vie et des affaires par les membres du réseau),

Figure 2- 9 : l'orientation cohésion culturelle dans les trois classes structurelles



L'orientation rationalité (reflétant l'idée selon laquelle la réussite du réseau dépend de la précision dans les tâches effectuées, de la prévision et de la réflexion approfondie avant d'agir).

Figure 2- 10 : l'orientation rationalité dans les trois classes structurelles



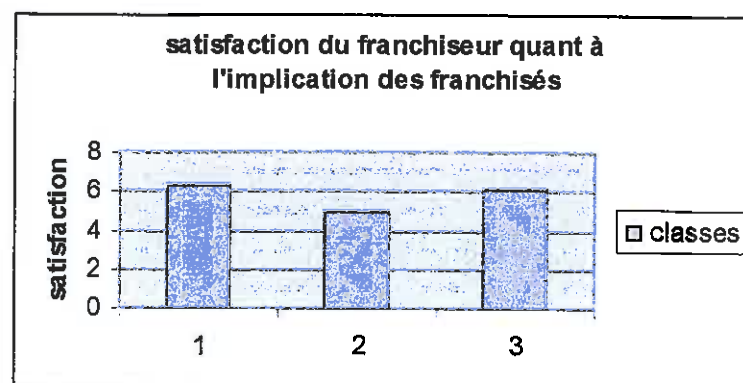
Ces résultats peuvent être résumés comme suit :

- les structurées (classe 1) se caractérisent par une orientation rationalité élevée comparativement aux deux autres classes. Ceci est cohérent et traduit une volonté de formalisation qui se retrouve dans la structure décisionnelle des réseaux. L'orientation clients y est également élevée, quoiqu'un peu plus faiblement par rapport aux participatives,
- Les participatives (classe 3) affichent les scores les plus élevés concernant l'orientation respect des hommes et l'orientation cohésion culturelle. On retrouve dans la façon de structurer la relation avec les franchisés les valeurs du franchiseur où l'individu occupe une place centrale. Le client possède également un statut élevé puisque cette classe de franchiseurs témoigne de l'orientation clients la plus forte comparativement aux deux autres classes,
- Les informelles (classe 2) ont les scores les plus faibles sur les quatre traits culturels. Ainsi, cette classe de franchiseurs se caractérise à la fois par l'absence de structure décisionnelle marquée et de traits culturels saillants. Rappelons que cette classe de franchiseurs est celle qui est la moins satisfaite quant à l'implication de ses franchisés, ce qui tendrait à prouver l'importance d'une culture forte et d'une structure décisionnelle claire pour gérer un réseau.

3.3.3 La satisfaction du franchiseur

La satisfaction du franchiseur quant à l'implication de ses franchisés varie d'une classe à l'autre ($p < 0.03$). Ces résultats peuvent être schématisés comme suit :

Figure 2- 11 : le score moyen de satisfaction du franchiseur par classe



Les classes 1 et 3 ont des scores de satisfaction supérieurs à la moyenne (respectivement 6,30 et 6,13), alors que la classe 2 a un score moyen de 5. Ce résultat vient confirmer les commentaires effectués sur les classes : en effet, la classe 2 (regroupant les franchiseurs gérant leurs relations de façon informelle, et sans participation des franchisés aux résultats) est celle qui est la moins satisfaite concernant l'implication des franchisés. Peut-être peut-on voir dans ce résultat le fait que l'absence de structuration de la relation entraîne une démotivation des franchisés, qui se sentent moyennement impliqués.

Ce qu'il faut retenir

La structure décisionnelle du canal décrit la répartition du pouvoir de décision entre le franchiseur et ses franchisés. Son étude complète celle de la culture des franchiseurs, si l'on admet que cette dernière a une incidence sur la façon dont le franchiseur va organiser la prise de décision dans son réseau.

Les entretiens exploratoires auprès de franchiseurs nous ont permis de retenir trois dimensions majeures qui constituent la structure décisionnelle. Ce modèle a ensuite été testé sur l'échantillon de 71 franchiseurs et peut être considéré comme valide sur le plan empirique.

Ces trois dimensions sont :

- La participation des franchisés à la prise de décisions : une participation élevée signifie que le franchiseur consulte ses franchisés régulièrement et recueille leurs suggestions,
- La formalisation : une formalisation élevée repose sur une répartition claire des responsabilités et des tâches entre franchiseur et franchisés,
- Le contrôle : sont distingués le contrôle des résultats, où le franchiseur fixe des objectifs à ses franchisés et suit leur réalisation tout en leur laissant le choix des moyens pour les réaliser, et le contrôle des comportements où le franchiseur fixe les méthodes et les procédures à respecter par les franchisés, sans leur demander d'engagement sur les résultats.

Parmi les divers facteurs supposés avoir un lien avec ces trois dimensions, l'intensité de la concurrence perçue par le franchiseur a un rôle important. Plus le franchiseur va percevoir la concurrence de façon intense, et plus il va formaliser la relation avec ses franchisés, et plus il va recourir à l'usage de contrôles. Tout se passe comme si « l'hostilité » ressentie par le franchiseur le mène à mettre en place plus de procédures et de règles dans le fonctionnement

du réseau. Aucun effet significatif n'existe entre la concurrence perçue et la participation des franchisés aux décisions.

En revanche, il semble que l'âge et la taille du réseau n'aient pas d'incidence sur la structure décisionnelle, tout comme la présence d'une forte culture chez le franchiseur. L'hypothèse selon laquelle une forte culture dans le réseau permettrait de se « dispenser » d'une organisation claire et précise des relations franchiseur-franchisé n'est pas validée sur notre échantillon. Culture et organisation ne peuvent ainsi être considérés comme des mécanismes de coordination substituables l'un à l'autre.

Si l'on aborde l'impact de la structure décisionnelle sur la satisfaction du franchiseur, une dimension apparaît importante pour accroître cette satisfaction : le contrôle, que ce soit des résultats et des comportements. Ce résultat est également vérifié dans des réseaux dont le chiffre d'affaires est en croissance rapide. En revanche, dans les réseaux où la concurrence est perçue comme très forte, l'usage de contrôles ne semble pas augmenter la satisfaction du franchiseur.

Afin d'obtenir une vision plus synthétique de la structure décisionnelle, une typologie a été réalisée à l'aide des trois dimensions constituant cette variable. Trois classes de franchiseurs sont ainsi dégagées :

1. Les structurées, chez qui on constate un niveau de formalisation élevé, ainsi qu'un recours important au contrôle des résultats. De même, la participation des franchisés aux décisions du réseau est faible : le franchiseur consulte peu ses franchisés avant de prendre les décisions.
2. Les informelles, qui gèrent la relation avec leurs franchisés de façon informelle (c'est-à-dire qu'ils ne la gèrent pas !). En effet, c'est l'absence de formalisation de la relation qui caractérise le plus fortement cette classe. En outre, la participation des franchisés aux décisions y est faible, et le contrôle des résultats peu développé.
3. Les participatives, qui font participer de façon intense leurs franchisés aux orientations du réseau, en encourageant leurs suggestions et en les consultant avant la prise de décision. Cette participation élevée aux décisions s'accompagne également d'une formalisation de la relation élevée, sans atteindre cependant le niveau de formalisation de la classe 1.

La deuxième classe de franchiseurs semble présenter des dysfonctionnements : bien qu'elle perçoive la concurrence de façon moins intense comparativement aux deux autres classes, elle est la classe la moins satisfaite quant à l'implication de ses franchisés. L'absence de structure décisionnelle marquée se combine avec des traits culturels peu affirmés, puisque cette classe présente les scores les plus bas en matière d'orientation respect des hommes, d'orientation

cohésion culturelle, d'orientation clients et d'orientation rationalité. Ce résultat tend à prouver qu'une structure décisionnelle « floue » et l'absence de traits culturels saillants entraîne une réaction négative de la part des franchisés.

Les deux autres classes sont satisfaites de l'implication de leurs franchisés dans des proportions quasi identiques : cependant, elles ont choisi deux configurations différentes pour aboutir à ce résultat. Les structurées possèdent le score le plus élevé en matière d'orientation rationalité, ce qui est cohérent avec le type de structure décisionnelle mis en place (formalisation et contrôle des résultats), là où les participatives ont les scores les plus élevés en matière d'orientation respect des hommes et d'orientation cohésion culturelle, ce qui vient appuyer leur structure décisionnelle fondée sur une participation des franchisés aux décisions. Ainsi, il n'existe pas une structure décisionnelle adéquate pour tous les réseaux, mais plusieurs ; en outre, il semble que la satisfaction du franchiseur quant à la motivation de ses franchisés repose sur des choix clairs en matière de coordination entre franchiseur et franchisés soit sous la forme d'une formalisation et d'un contrôle des résultats (classe 1 et 3), ou sous la forme d'une participation à la décision (classe 3).

CHAPITRE III – L’IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE

Introduction.....	104
1. L’implication organisationnelle au cœur du modèle d’analyse.....	105
1.1. Proposition d’un modèle d’analyse.....	105
1.2. Le concept d’implication.....	107
1.2.1. Les principales approches de l’implication organisationnelle.....	107
1.2.2. L’implication organisationnelle dans les réseaux de franchise.....	109
1.3 Du modèle d’analyse aux hypothèses de recherche.....	111
1.3.1. La culture d’entreprise des réseaux peut-elle influencer l’implication des franchisés ?.....	111
1.3.2. L’influence de la structure décisionnelle des réseaux de franchises sur l’implication des franchisés.....	115
1.3.3. L’influence de l’implication des franchisés sur les performances des réseaux.....	120
2. Développement d’une échelle de mesure de l’implication organisationnelle des franchisés.....	122
2.1. Les échelles d’implication organisationnelle des franchisés.....	122
2.2. Les tests classiques de validation d’échelles.....	124
2.3. Les tests avancés de validation d’échelles.....	129
3. Culture des réseaux de franchise et implication des franchisés.....	131
3.1. Mesure de l’efficacité de la culture d’entreprise des franchiseurs sur l’implication des franchisés.....	131
3.2. Les relations entre la structure décisionnelle des franchiseurs et l’implication des franchisés.....	136
3.3. Les relations entre la culture des réseaux perçue par les franchisés et l’implication des franchisés.....	139
3.4. Les relations à la performance.....	142
3.5. Le contrôle des effets sur l’implication des franchisés.....	144
Ce qu’il faut en retenir.....	150

L'implication organisationnelle au cœur du modèle d'analyse

Introduction

La connaissance et la description de la culture d'entreprise dans les réseaux de franchise nous conduisent dans cette dernière partie à poser la question de recherche finale : peut-on identifier des formes de cultures organisationnelles dans les réseaux de franchises – des typologies - plus efficaces que d'autres ?

Poser cette question générale nécessite au préalable de préciser ce que nous entendons par « efficacité ». Cette notion est variable selon les définitions, selon que l'on adopte le point de vue de la finance, du marketing, de la stratégie, de la gestion des ressources humaines, etc. Néanmoins, les différents champs disciplinaires des sciences de gestion s'accordent traditionnellement à dire qu'une organisation est efficace dans la mesure où elle atteint les objectifs qu'elle se fixe. Cette approche présente le mérite de reconnaître la diversité des entreprises, des enjeux, des contextes et des contraintes auxquelles elles ont à faire face. Chaque entreprise peut définir ses propres objectifs qui lui paraissent les meilleurs selon les finalités qui guident ses actions et ses choix stratégiques : pérennité de l'entreprise, accroissement de la valeur, leadership concurrentiel, etc. Cependant, cette définition présente une limite incontournable : chaque entreprise se fixe des objectifs différents pour répondre à ses fins, rendant les comparaisons d'efficacité inter entreprises complexes et fragiles.

Ce préalable posé, il est tout de même possible d'aborder la problématique de l'efficacité des cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise en fixant des angles d'approche souhaitables. Premièrement, il paraît raisonnable de ne pas demander à la culture d'entreprise d'être le facteur essentiel de la réussite financière, commerciale ou technologique de l'entreprise. Elle y contribue et c'est ce qui justifie l'ampleur des travaux théoriques et empiriques réalisés autour de ce concept, présentés dans les deux premières parties du rapport. Deuxièmement, si l'on adopte un angle d'approche en termes d'analyse des ressources de l'entreprise, il devient raisonnable de proposer que les ressources humaines dans les organisations ont une contribution essentielle à leur réussite. Ainsi, nous aborderons la question de l'efficacité des réseaux de franchise en attribuant à la culture d'entreprise la faculté d'influencer les comportements humains à l'origine des performances individuelles et organisationnelles. Nous présenterons dans une première partie le modèle d'analyse que nous avons développé. Celui-ci met en avant le rôle de

l'implication des franchisés dans les réseaux. Le concept d'implication sera considéré comme le critère majeur pour évaluer l'efficacité de la culture d'entreprise. Nous tenterons de le justifier au cours de cette première partie. La deuxième présentera les instruments de mesures développés pour les besoins de cette recherche et les tests de validité d'échelles effectués. Enfin, une dernière partie exposera les résultats des tests de relations entre culture d'entreprise dans les réseaux, structures décisionnelles chez les franchiseurs, implication des franchisés et performances organisationnelles.

1. L'implication organisationnelle au cœur du modèle d'analyse

L'implication des franchisés dans les réseaux sera analysée dans un premier temps comme la variable de comportement humain directement influençable par la culture organisationnelle. Le modèle d'analyse montrera les relations de cause à effet envisagées entre la culture d'entreprise, l'implication organisationnelle et la performance en vue d'étudier l'efficacité des réseaux (1.1.). Dans un deuxième temps, nous explorerons le concept d'implication (1.2.), pour en venir à la présentation des hypothèses de recherche (1.3).

1.1. Proposition d'un modèle d'analyse

Depuis les travaux des psychosociologues Tolman (1932) et Lewin (1936), les recherches sur le comportement humain dans les entreprises conduites par leurs successeurs posent comme postulats :

- (1) la performance organisationnelle est influencée – non exclusivement - par les performances individuelles ;
- (2) les performances individuelles sont influencées – non exclusivement - par les comportements humains.

Une part très importante de ces travaux s'est attachée à montrer le rôle fondamental de la motivation et de la satisfaction au travail dans ces processus de cause à effet (Roussel, 1996). Quant aux recherches sur la culture d'entreprise (cf. Partie 1), elles montrent que les relations qu'entretiennent les individus avec leur travail, leur organisation, leurs collègues ne sont pas seulement guidées par des mobiles de nature instrumentale et émotionnelle. Pendant leurs parcours professionnels, les hommes et les femmes d'entreprises poursuivent

leur processus de socialisation selon un phénomène d'acculturation. Ils changent, ils s'adaptent, ils intègrent de nouvelles normes, croyances et valeurs quant aux règles de conduites à tenir, « aux meilleures façons » de travailler, « aux bonnes manières » d'interagir efficacement. Ainsi, il apparaît que l'entreprise a une influence sur les valeurs, les normes et les croyances des individus qui la composent. Un attachement psychologique des individus aux valeurs de l'entreprise peut alors se produire. Ce phénomène est étudié depuis le début des années 1960 à travers le concept d'implication. La littérature sur ce concept s'est enrichie au cours des années 1980, période pendant laquelle l'entreprise a modifié sa place dans la société en devenant une structure ou une institution sociale la mieux à même de répondre, pour les uns à des besoins de stabilité et de repères sociaux, pour d'autres à des aspirations de progrès et de développement personnel (cf. introduction générale du rapport).

L'implication organisationnelle est devenue dès lors un sujet d'étude. Des travaux de recherche ont supposé qu'il s'agirait du comportement humain qui serait directement et le plus fortement influencé par la culture d'entreprise (Thevenet, 1992). Avant de définir le concept, nous présentons notre modèle d'analyse qui a guidé les travaux effectués en vue de répondre à la question de départ :

Existe-t-il des cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise qui seraient plus efficaces que d'autres ?

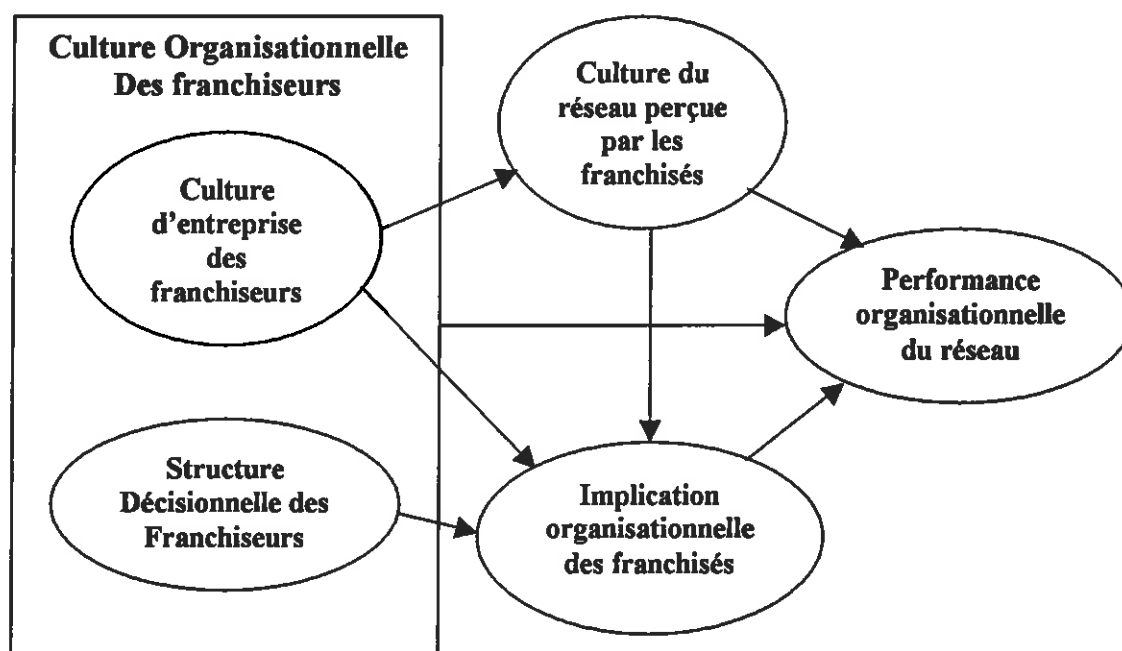


Figure 3.1. : Modèle d'analyse de l'efficacité de la culture des réseaux de franchise

1.2. Le concept d'implication

Le concept d'implication correspond à l'attachement psychologique d'une personne vis-à-vis de l'organisation pour laquelle elle travaille (Mowday, Porter et Steers, 1982). La définition de ce concept a évolué au fur et à mesure que les recherches théoriques et empiriques ont tenté de mieux le cerner, 1.2.1. Une approche de l'implication adaptée aux réseaux de franchise est ensuite développée, 1.2.2.

1.2.1. Les principales approches de l'implication organisationnelle

Qu'est-ce qu'une personne impliquée dans son travail, dans son entreprise ou dans son organisation ? Mowday, Porter et Steers (1982) ont posé une définition qui a suscité de très nombreuses études pendant une décennie et qui est fréquemment reprise dans les études de terrain. Selon ces auteurs, l'implication se caractérise, dans le comportement et les attitudes de l'individu, par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre.

Cette définition du concept d'implication appliquée aux organisations en réseau telles que les franchises permettrait :

- (1) d'évaluer dans quelle mesure la culture d'entreprise des réseaux de franchise influence les croyances des franchisés envers les buts et les valeurs que ces réseaux développent ;
- (2) d'évaluer les conséquences de la volonté des franchisés d'exercer des efforts significatifs au sein du réseau en termes de performances ;
- (3) d'évaluer la fidélité des franchisés, leur volonté de poursuivre une collaboration avec le franchiseur.

Les travaux de Mowday, Porter et Steers (1982), s'ils ont fréquemment servi de référence, présentent l'inconvénient de retenir un aspect du comportement humain qui est généralement associé à la motivation, en l'occurrence les efforts déployés dans le travail. Le risque de confusion entre les concepts d'implication et de motivation nous a conduit à écarter cette approche. L'ambiguïté de cette définition a engendré la multiplication des

recherches. L'abondance d'angles d'approche et l'absence de concordance ont incité Thevenet (1992) à prendre appui sur les travaux de Reichers (1985) pour proposer une typologie des définitions de l'implication organisationnelle.

Le premier type de définition met en avant les investissements personnels des salariés dans l'organisation. Appliqué aux réseaux de franchises, l'implication serait alors le résultat d'une comparaison des coûts et des gains que le franchisé associe à son appartenance au réseau.

Le deuxième type de définition repose sur le phénomène d'attribution, c'est-à-dire, l'individu se sent lié par certains de ses propres actes et comportements. L'implication du franchisé serait fonction du degré d'engagement volontaire, explicite et irrévocable dans certains comportements. Il considère s'être investi considérablement dans le réseau ou dans sa franchise, il se doit de maintenir la même qualité de travail, et si possible de la faire progresser.

Le troisième type de définition est fondé sur la congruence des buts entre ceux de l'individu et ceux de son entreprise. L'implication du franchisé est fonction de l'orientation de l'individu à s'identifier à son réseau et de sa volonté à développer des efforts envers elle.

Ces trois définitions renvoient à trois dimensions de l'implication qui sont qualifiées pour la première de « calculée », pour la seconde de « morale », pour la troisième enfin, de « normative ». Nous les retrouverons sous d'autres appellations dans les recherches plus récentes d'Allen et Meyer (1990, 1991), mais aussi chez O'Reilly et Chatman (1986).

Parallèlement, les travaux de Blau et de ses collaborateurs (1993) proposent l'hypothèse que chaque individu pourrait être impliqué différemment par rapport à plusieurs aspects du travail : l'organisation (l'entreprise), le métier ou la fonction occupée (rôle professionnel, emploi et statut), le travail (tâches et missions effectuées). Si cette approche est enrichissante, elle nous détournerait de la question centrale du lien entre le réseau de franchise et les franchisés. L'étude présente s'intéresse aux liens qu'entretiennent les franchiseurs et les franchisés en termes de valeurs, de croyances et de normes partagées. C'est donc l'implication des franchisés dans l'organisation ou dans le réseau qui intéresse cette recherche.

1.2.2. L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise

Comment définir l'implication des franchisés dans un réseau ? Pour répondre à cette question, nous reprendrons l'approche de Mowday, Porter et Steers (1982) qui distingue l'implication attitudinale de l'implication comportementale.

L'implication attitudinale renvoie aux différents processus qui conduisent les individus à penser par rapport à leurs propres relations avec l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ces attitudes correspondent à leurs sentiments vis-à-vis de la congruence entre leurs propres valeurs et objectifs et celles et ceux de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Cette attitude touche à la qualité du lien entre le franchiseur et les franchisés. Il apparaît que si les franchisés sont impliqués dans le réseau, c'est qu'ils partagent des valeurs communes avec le franchiseur et l'ensemble des membres du réseau, ainsi que leurs objectifs. En ce sens, nous pouvons apprécier l'efficacité du type de culture d'entreprise développé dans le réseau : celui-ci parvient-il à faire adhérer les franchisés à ses valeurs et à ses objectifs ? Cette question peut donc être traitée par le concept d'implication.

Mais l'implication est aussi de nature comportementale. Elle renvoie au processus par lequel l'individu est amené à décider de rester dans une organisation et d'y consacrer toutes ses compétences, son temps et son énergie. L'implication des franchisés dans le réseau signifie qu'ils lui seront loyaux et fidèles durablement (moyen ou long terme). Ce concept permet de mesurer la force de l'intention de quitter ou de rester dans le réseau de franchise. Peut-il y avoir un lien entre la culture d'entreprise du franchiseur et la volonté des franchisés de rester ou de quitter le réseau ? Nous pouvons supposer que l'image du réseau, les valeurs qu'il met en avant, les buts qu'il se fixe suscitent des réactions positives ou négatives chez les franchisés. En cas d'insatisfaction ou de non motivation, l'intention de quitter le réseau peut se développer. Une motivation plus forte à rejoindre un autre réseau, à monter sa propre affaire ou à changer d'activité professionnelle serait une conséquence d'un manque d'implication par rapport à cette franchise.

L'angle d'approche que nous avons adopté pour définir et mesurer l'implication organisationnelle s'inscrit dans le cadre conceptuel élaboré par Allen et Meyer (1990).

Meyer et Allen (1991) précisent ce cadre conceptuel et tentent d'identifier théoriquement et empiriquement trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication continue (« continuance ») et l'implication normative.

L'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation. Les franchisés fortement impliqués affectivement dans le réseau resteraient dans l'organisation parce qu'ils le désirent profondément.

L'implication « continue » (continuance) se réfère à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Les franchisés dont le lien essentiel avec le réseau reposerait sur l'implication continue décideraient d'y rester car c'est une nécessité, ils en auraient besoin car l'opération serait désavantageuse de quitter le réseau. Elle s'apparente à l'implication calculée ou calculatrice chez d'autres auteurs.

L'implication normative se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'entreprise par devoir moral, loyauté, engagement dans un projet à achever. Les franchisés qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

L'angle d'approche adopté pour traiter de la problématique se doit d'insister sur les liens hypothétiques entre la culture organisationnelle et l'implication des franchisés. En regard de cet objectif, les travaux de O'Reilly et Chatman (1986) puis de Caldwell, Chatman et O'Reilly (1990) sont pertinents. En effet ils insistent sur la question de la congruence entre les valeurs d'une organisation et celles des membres qui en font partie. O'Reilly et Chatman définissent l'implication comme l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation. Cet attachement reflète dans quelle mesure l'individu internalise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation. L'implication revêt trois dimensions selon ce cadre conceptuel :

La soumission ou la conformité (« compliance ») : l'implication du franchisé serait dans ce cas fonction des récompenses reçues ; elle serait tributaire de la relation de cause à effet entre les contributions et les rétributions. Il s'agit d'un attachement instrumental lié au désir d'obtention de récompenses spécifiques. L'individu s'impliquerait dans l'organisation s'il obtient en échange des récompenses. Les auteurs parlent alors

d'implication d'échange (« exchanged commitment ») ou d'implication instrumentale (« instrumental commitment ») et renvoie à l'implication calculée.

L'identification (« identification ») : l'implication du franchisé serait également un attachement fondé sur son désir d'appartenance à l'organisation. Cette attitude est adoptée pour maintenir ou établir une relation satisfaisante avec l'organisation. Les auteurs la qualifie d'implication normative.

L'internalisation (« internalization ») : l'implication du franchisé correspondrait enfin à un attachement basé sur la congruence entre ses valeurs et celles de l'organisation. Pour les auteurs il s'agirait également d'une implication normative. Cette troisième dimension de l'implication permettrait de mesurer une sorte de « fit psychologique » entre les valeurs du réseau et celles des franchisés. Cette forme d'attachement envers le réseau sera retenue et étudiée au cours de l'enquête.

Ainsi, l'implication organisationnelle pourrait être définie comme : l'attitude et le comportement de l'individu qui correspondent d'une part, à son attachement psychologique à l'organisation dans laquelle il travaille, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle qui est fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout.

1.3. Du modèle d'analyse aux hypothèses de recherche

La définition du concept d'implication étant posée, le modèle d'analyse étant présenté, il devient possible d'argumenter sur l'ensemble des hypothèses qui vont orienter l'enquête auprès des franchisés.

1.3.1. La Culture d'entreprise des réseaux peut-elle influencer l'implication des franchisés ?

A cette question, aucune recherche n'a tenté à notre connaissance d'apporter de réponses. Jusqu'à présent, les travaux scientifiques se sont focalisés sur l'organisation en

général. Le plus souvent il s'agit d'entreprises classiques, parfois d'organismes publics, de services publics, d'établissements hospitaliers, etc. Cette recherche constitue une première en le domaine en considérant le réseau de franchise comme une organisation à part entière, capable de créer sa propre culture d'entreprise susceptible d'être partagée par l'ensemble des membres qui la compose.

Thevenet (1992) soulignait les liens probables entre la culture d'entreprise et l'implication des individus en raison de l'influence du partage de valeurs communes sur l'attachement des membres de l'organisation. Ce type de relation est difficile à mesurer, à cerner, d'autant plus que les réseaux de franchise mettent en relation d'échange non plus un employeur et des salariés, mais des personnes autonomes guidées par des relations de partenariat. Meyer et Allen (1997) qui étudient la question de l'implication organisationnelle depuis près de vingt ans admettent que les « nouvelles » formes d'organisation pourraient remettre en question l'intérêt d'étudier ce comportement. La flexibilité, l'adaptation au changement pourraient inciter les organisations à ne pas trop rechercher l'attachement des personnes qui travaillent pour ou avec elle. Néanmoins, en étudiant les organisations qui externalisent leurs activités et le travail, ou qui se développent selon des modes de coopération ou de partenariat, Meyer et Allen observent que l'implication demeure un problème d'actualité. D'une part, les organisations qui tendent à se recentrer sur leur métier de base, ont d'autant plus besoin d'un noyau de personnes très impliquées. D'autre part, si les frontières de l'organisation sont de plus en plus floues, celle-ci doit compter d'autant plus sur l'implication des personnels périphériques et de ses partenaires. Le succès de l'entreprise en réseau, par exemple, reposerait sur la confiance entre les partenaires et l'implication de chacun dans un projet commun. Même si le contrat qui unit des partenaires peut être de court ou de moyen terme, le partenariat devra compter sur l'implication des cocontractants. Dans le cas des franchises, le projet repose sur un concept fort dont la réussite commerciale exige probablement l'implication de chaque partenaire associé au réseau.

Des recherches antérieures se sont intéressées aux caractéristiques des organisations qui pourraient influencer l'implication des individus qui travaillent pour elle. Certaines de ces caractéristiques touchent aux structures et sont susceptibles de refléter les traits culturels de l'organisation. Les travaux de Bateman et Strasser (1984), Morris et Steers (1980) et de Mathieu et Zajac (1990) ont tenté de vérifier, sans succès, que la décentralisation puisse

être reliée à une plus forte implication organisationnelle. D'autres travaux, plus concluants, ont montré les liens positifs entre les perceptions de justice des décisions de politique générale et l'implication affective (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Schaubroeck, May et Brown, 1994 ; Kim et Mauborgne, 1993). D'autres indices qui touchent aux traits culturels de l'organisation sont visibles à travers son mode de management. Il a été montré que plus les supérieurs permettaient à leurs collaborateurs de participer aux prises de décisions (Dunham et al., 1994 ; Rhodes et Steers, 1981), ou bien plus ils les traitaient avec considération et équité (Bycio et al., 1995 ; DeCotiis et Summers, 1987 ; Allen et Meyer, 1990a) plus l'implication affective était forte. De même, plus l'encadrement et l'organisation dans son ensemble agissent en soutien, en appui de leurs collaborateurs, plus l'implication affective serait développée (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990 ; Guzzo, Noonan et Eltron, 1994 ; Shore et Tetrick, 1991 ; Shore et Wayne, 1993). Également, l'autonomie laissée aux collaborateurs (DeCotiis et Summers, 1987 ; Gregersen et Black, 1992 ; Dunham et al., 1994), ainsi que la capacité d'écoute et de prise en compte de leurs idées (Allen et Meyer, 1990a ; Lee, 1992) influencent positivement l'implication.

Les travaux qui se rapprochent le plus de notre étude sont dus à Caldwell, Chatman et O'Reilly (1987), Reichers (1986), Vancouver, Millsap et Peters (1984) ainsi que Vancouver et Schmitt (1991). Ils tentent de montrer que la congruence entre les buts et objectifs des individus et ceux de l'organisation influencerait positivement leur implication. Des études sur le fit entre la personne et l'emploi apportent d'autres éléments d'explication. La congruence entre les valeurs propres à l'individu et celles qu'il rencontre dans son milieu professionnel influencerait l'implication affective (Blau, 1987 ; Meglino, Ravlin et Adkins, 1989 ; Meyer, Irving et Allen, à paraître ; O'Reilly et Chatman, 1991 ; Vancouver et Schmitt, 1991). Le conditionnel est utilisé car ces différentes études donnent des résultats parfois équivoques, incomplets voire non concluants.

Néanmoins, cette somme de travaux nous permet d'avancer un certain nombre de propositions que nous allons formuler sous forme d'hypothèses de recherche.

Hypothèse 3.1. : La culture d'entreprise des franchiseurs est reliée à l'implication des franchisés.

Le test de cette proposition devrait permettre de répondre à la question centrale de l'influence de la culture des réseaux de franchise sur le comportement des franchisés. Il devrait également permettre de tester les effets des différentes cultures d'entreprise des franchiseurs sur l'implication des franchisés. Les travaux sur la culture des réseaux de franchise développés en première partie précisent que la culture se constitue non seulement de la culture générée par le franchiseur, mais aussi au fil du temps, sous l'influence des échanges, des expériences, des échecs et des réussites, de la culture générée par les franchisés. Aussi, il semble indispensable de tenir compte des systèmes de valeurs, de normes et de croyances du réseau tels qu'ils sont perçus par les franchisés :

Hypothèse 3.2. : La culture d'entreprise du réseau perçue par les franchisés est reliée à leur implication.

Les résultats des recherches empiriques soulignés précédemment ne sont pas tous concluants et laissent supposer que l'influence de la culture peut être différente selon les facettes de l'implication. De plus, en nous appuyant sur les travaux de O'Reilly et Chatman et de Allen et Meyer, il apparaît qu'une facette de l'implication qui renvoie à la congruence des valeurs entre celles du réseau et celles des franchisés puisse être davantage influencée par la culture d'entreprise :

Hypothèse 3.3. : La culture d'entreprise des franchiseurs est reliée à des degrés divers aux différentes facettes de l'implication des franchisés ;

Hypothèse 3.4. : La culture d'entreprise des franchiseurs est associée positivement et le plus fortement à la facette d'implication des franchisés correspondant à la congruence des valeurs perçue par ces derniers ;

Hypothèse 3.5. : La culture d'entreprise du réseau perçue par les franchisés est reliée à des degrés divers aux différentes facettes de leur implication ;

Hypothèse 3.6. : La culture d'entreprise du réseau perçue par les franchisés est associée positivement et le plus fortement à la facette de leur implication correspondant à la congruence de leurs valeurs et de celles qu'ils perçoivent du réseau.