

Les tests de ces différentes hypothèses seront effectués après la présentation des instruments de collecte des données.

1.3.2. L'influence de la structure décisionnelle des réseaux de franchises sur l'implication des franchisés

La structure décisionnelle mise en œuvre dans les réseaux de franchise a été présentée dans la seconde partie du rapport. Elle apparaît comme un élément à part entière avec la culture d'entreprise pour constituer la culture organisationnelle des réseaux.

L'impact de la structure décisionnelle du canal a déjà été abordé dans des recherches antérieures sur l'implication des distributeurs au sens large du terme. Nous avons jugé utile d'élargir notre synthèse de la littérature aux travaux portant sur la relation entre la structure décisionnelle et le comportement du distributeur, ce dernier pouvant être abordé sous l'angle de l'implication, mais aussi de la satisfaction, ou de la solidarité. En outre, le lecteur pourra constater que la grande majorité des recherches porte sur le lien entre structure décisionnelle interne et implication des salariés, là où notre étude aborde cette problématique dans une perspective inter-organisationnelle : les rapports entre les franchiseurs et les franchisés. S'il est clair que la relation entre un franchisé et son franchiseur ne saurait être comparée à du salariat, il nous est apparu pertinent de mentionner les travaux abordant l'influence de la structure décisionnelle interne sur l'implication des membres de ce type organisation. Enfin, nous précisons dès maintenant que le concept d'implication tel qu'il apparaît dans ces recherches est abordé de façon unidimensionnelle : les chercheurs n'ont pas différencié les diverses dimensions de l'implication, contrairement à notre étude.

Un premier ensemble de recherches s'est focalisé sur la relation entre participation à la prise de décision, formalisation et comportement du distributeur. Un second s'est attaché à analyser les liens entre le contrôle et le comportement du distributeur.

Tableau 3.1. : les recherches antérieures sur le lien entre participation à la décision, formalisation et implication

Auteurs	Méthodologie	Résultats	Remarques
Dwyer et Oh (1987)	Questionnaire auprès d'un	la participation à la décision a un impact positif sur la qualité de la	Qualité de la relation : satisfaction

	échantillon de 167 distributeurs du secteur automobile; modèle d'équations structurelles	relation, la centralisation de la décision a un impact négatif sur la qualité de la relation, la formalisation de la relation a un impact positif sur la qualité de la relation	opportunisme réduit, confiance
Brown et Nicholson (1990)		Une gouvernance transactionnelle est associée à une centralisation élevée, à une formalisation et à une participation faibles (structure bureaucratique). Une gouvernance relationnelle est associée à une centralisation faible, à une formalisation et à une participation élevées.	On peut lier la gouvernance relationnelle à l'implication : la gouvernance relationnelle est associée à des niveaux élevés d'implication.
Boyle (1994)	Questionnaire auprès d'un échantillon de 314 distributeurs de produits industriels; modèle d'équations structurelles Path analysis	La centralisation des décisions a un impact négatif sur l'implication du distributeur La formalisation a un impact positif sur l'implication du distributeur	la mesure de l'implication est celle proposée par Anderson et Weitz (1992) : littérature Marketing
Dahlstrom et Nygaard (1995)	Enquête auprès de 216 distributeurs norvégiens franchisés (secteur : distribution essence)	Aucune relation entre centralisation et confiance Relation positive entre formalisation et confiance	La confiance est associée à l'implication (Morgan et Hunt, 1994)
Paswan et al. (1998)	Questionnaire auprès de 130 entreprises de l'industrie pharmaceutique	Plus la structure du canal est perçue comme bureaucratique, moins l'échange est perçu comme relationnel Plus l'échange est perçu comme relationnel, moins la structure du canal est perçue comme bureaucratique.	Remarque identique à la précédente.
Strutton et al. (1995)	Questionnaire auprès de 318 franchisés de divers secteurs	Plus le franchisé se perçoit comme autonome, plus il est solidaire	Autonomie : participation à la décision (-). Solidarité : implication

Au regard de ce premier ensemble de travaux, nous pouvons proposer les hypothèses suivantes en vue de tester notre modèle d'analyse :

H.3.7. : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'implication des franchisés est forte.

La possibilité donnée aux franchisés d'exprimer leurs opinions avant toute prise de décision permettrait ainsi de renforcer leur engagement dans le réseau.

H.3.8. : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'implication des franchisés est forte.

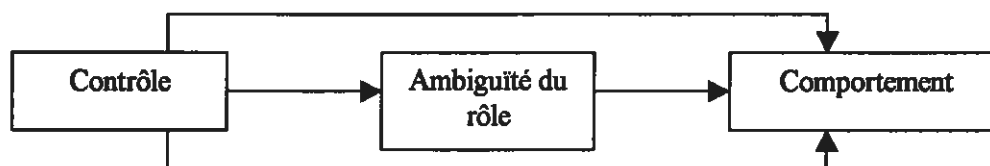
Une répartition claire des tâches et des responsabilités diminuerait les sources de conflit et l'ambiguïté des rôles, renforçant ainsi l'implication des franchisés.

Quant aux recherches portant sur l'impact des systèmes de contrôle sur le comportement des individus, elles aboutissent à des résultats ambigus et contradictoires, comme le montre le tableau ci-dessous ¹ :

Tableau 3.2. les recherches antérieures sur le lien entre contrôle et implication

Auteurs	Résultats
Lusch et Jaworski, 1991	Le contrôle des résultats n'a pas d'effet direct sur la performance des salariés.
Jaworski et al, 1993	Un contrôle basé à la fois sur des mécanismes formels et informels mène à la satisfaction.
Jaworski et al., 1993	Le contrôle des résultats accroît la performance des salariés. Le contrôle des comportements n'a pas d'effet direct sur la satisfaction des salariés.
Oliver et Anderson, 1994	Une philosophie du contrôle orientée comportements est liée à plus d'implication, à l'acceptation de l'autorité, et une à une culture innovante.
Bello et Gilliland, 1997	Le contrôle des comportements du distributeur allié à une flexibilité accroît la performance à l'export.
Agarwal, 1999	Le contrôle des résultats réduit l'impact négatif de la formalisation du travail sur l'ambiguïté des rôles et l'implication organisationnelle. Le contrôle des comportements n'aide pas à réduire l'impact négatif de la formalisation sur l'ambiguïté des rôles, l'implication organisationnelle et le conflit des rôles.

Challagalla et Shervani (1996) proposent alors un modèle intégrant une variable médiatrice entre le système de contrôle et le comportement : le lien entre contrôle et variables finales est indirect, avec pour variable intermédiaire l'ambiguïté du rôle (du dirigeant et du client). Les chercheurs testent toutefois l'hypothèse d'un lien direct entre le contrôle et la satisfaction et la performance.



(modèle simplifié)

A l'aide d'un échantillon de 270 vendeurs du secteur industriel, les chercheurs montrent que l'influence du contrôle sur la performance est essentiellement indirecte : le contrôle diminue l'ambiguïté du rôle, d'où une performance accrue du salarié. En revanche, le contrôle exerce un effet à la fois direct et indirect sur la satisfaction : ainsi, la dimension information du contrôle est fortement et positivement liée à la satisfaction du salarié. Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats de cette recherche :

<i>Variable finale</i>	<i>Dimensions du contrôle et signe de la relation avec la variable finale</i>
Performance	Effet indirect (contrôle → ambiguïté du rôle → performance)
Satisfaction	Effet direct (contrôle → satisfaction) Effet indirect (contrôle → ambiguïté du rôle → satisfaction)

Récemment, Ramaswami (1996) a confronté deux cadres théoriques pour analyser la réponse des salariés aux systèmes de contrôle : les relations humaines et la théorie de la contingence. Dans la première perspective, l'utilisation de contrôle mène à des comportements déviants des salariés, car ceux-ci perçoivent le contrôle comme un moyen pour les dirigeants de pallier l'absence de confiance dans leur compétences. D'après John (1984), les salariés soumis à de tels contrôles ressentent une frustration et vont engager des « représailles agressives qui sont caractéristiques de l'opportunisme ». Ainsi, selon les relations humaines, plus l'entreprise utiliserait un contrôle par les résultats et par les comportements, plus le comportement des salariés serait déviant, et, partant, moins leur implication serait forte ².

¹ Il est très important de différencier les recherches en fonction de leur niveau d'analyse, qui peut être organisationnel ou individuel. Les recherches présentées dans ce document s'intéressent à l'impact des systèmes de contrôle sur l'individu.

² un comportement déviant est un comportement privilégiant l'intérêt personnel, et qui est donc dommageable à long terme pour la performance de l'entreprise (Jaworski, 1988).

Dans la théorie de la contingence, la réaction des salariés aux systèmes de contrôle dépend du contexte dans lequel s'exerce ce contrôle. Ramaswami (1996) retient deux facteurs contextuels : la nature de la tâche et la façon dont les dirigeants mettent en œuvre le contrôle. La nature de la tâche peut être caractérisée à l'aide de deux dimensions : la possibilité de mesurer les résultats et la connaissance du processus de transformation (Ouchi, 1977, 1979). La façon dont les dirigeants mettent en œuvre le contrôle regroupe la connaissance qu'ont les dirigeants du travail de leur subordonnés, et la considération qu'ils leur portent. Ramaswami énonce alors un certain nombre d'hypothèses sur le lien entre les systèmes de contrôle et le comportement des salariés en fonction du contexte. A titre d'exemple, le contrôle par les résultats accroîtrait les comportements déviants lorsque la possibilité de mesurer les résultats est faible, et lorsque les dirigeants ont peu de considération pour leurs salariés.

Après avoir testé l'ensemble de ces hypothèses auprès de 318 salariés du service marketing, il apparaît que les résultats confirment la première perspective théorique : ainsi, globalement, les systèmes de contrôle mènent à un comportement déviant. Toutefois, cet effet négatif est atténué lorsque la connaissance du processus de transformation est élevée.

Ainsi, au regard de ces différents résultats, proposer des hypothèses entre le contrôle et l'implication des franchisés apparaît délicat ; en outre, nous ne disposons pas de variables relatives à la nature de la tâche exercée par les franchisés, et notamment la connaissance du processus de transformation. Toutefois, les caractéristiques du contrat de franchise peuvent nous aider à élaborer de telles hypothèses. En effet, lorsqu'un franchisé adhère à un réseau, il semble qu'un des points les plus sensibles réside dans l'obligation pour le franchisé de se conformer à des directives et à des spécifications formulées par le franchiseur. Ceci témoigne d'une « philosophie » du contrôle plutôt axée sur le comportement (garantie de moyens) que sur les résultats. Si nous nous plaçons dans une perspective contingente, où la nature de la relation franchiseur-franchisé vient moduler l'impact des systèmes de contrôle sur le comportement des franchisés, nous proposons les hypothèses suivantes :

H.3.9. : plus le contrôle des résultats est intense, plus l'implication des franchisés est faible ;

H3.10. : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'implication des franchisés est forte.

Le tableau ci-dessous résume les hypothèses relatives à la relation entre la structure décisionnelle du canal et l'implication des franchisés :

Tableau 3.3. : hypothèses concernant le lien entre structure décisionnelle et implication des franchisés

H3.7. : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'implication des franchisés est forte : H3.7a : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'implication rationnelle des franchisés est forte, H3.7b : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'attachement aux valeurs est fort, H3.7c : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'implication affective des franchisés est forte.
H3.8. : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'implication des franchisés est forte : H3.8a : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'implication rationnelle des franchisés est forte, H3.8b : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'attachement aux valeurs est fort, H3.8c : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'implication affective des franchisés est forte.
H3.9. : plus le contrôle des résultats est intense, plus l'implication des franchisés est faible : H3.9a : plus le contrôle des résultats est intense, moins l'implication rationnelle des franchisés est forte, H3.9b : plus le contrôle des résultats est intense, moins l'attachement aux valeurs est fort, H3.9c : plus le contrôle des résultats est intense, moins l'implication affective des franchisés est forte.
H3.10. : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'implication des franchisés est forte : H3.10a : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'implication rationnelle des franchisés est forte, H3.10b : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'attachement aux valeurs est fort, H3.10c : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'implication affective des franchisés est forte

1.3.3. L'influence de l'implication des franchisés sur les performances des réseaux

L'état de l'art des recherches sur l'implication organisationnelle réalisé par Meyer et Allen (1997) distingue les différentes conséquences de ce comportement sur le fonctionnement des entreprises. Nous reprendrons les éléments de cet état de l'art sous

forme de synthèse afin de dégager les points importants qui devraient nous aider à répondre à la question centrale de cette recherche quant à l'efficacité de la culture d'entreprise dans les réseaux de franchise. Cette synthèse est présentée sous forme de tableau.

Tableau 3.4. : L'influence de l'implication organisationnelle sur le fonctionnement des entreprises d'après l'état de l'art réalisé par Meyer et Allen (1997)

Conséquences de l'implication organisationnelle sur :	Indicateurs mesurés	Sens de l'influence de l'implication affective	Sens de l'influence de l'implication "continue"	Sens de l'influence de l'implication normative
Comportements individuels	La rétention ou la fidélité du personnel : intention de quitter l'entreprise et turnover réel	Négatif et le plus fortement	négatif	Négatif
Performance dans le travail	Présentéisme et absentéisme	Positif sur le présentéisme	Négatif sur l'absentéisme	Contradictoire
Performance par rapport au rôle demandé dans le travail	Effort au travail	Fortement positif	Non mesuré	Faiblement positif
	Performances individuelles autoévaluées	Fortement positif	Non mesuré	Faiblement positif
	Performances individuelles mesurées par des indicateurs objectifs : chiffre d'affaires, contrôle des coûts, etc.	positif	Non mesuré	Non significatif
	Performances individuelles évaluées par des supérieurs	Positif	Corrélations négatives	Non mesuré
	Adhésion de l'encadrement aux politiques de l'entreprise	Positif	Non mesuré	Non mesuré
Comportements de citoyenneté organisationnelle	aide des collègues, volontariat pour certaines tâches, plein d'égard vis-à-vis des collègues et des clients, ponctualité, faire des suggestions face aux problèmes à résoudre	Fortement positif	contradictoire	Plus faiblement positif
	Altruisme envers des membres de l'organisation, se conformer aux règles implicites et aux normes de l'organisation	positif	contradictoire	Plus faiblement positif
Satisfaction – insatisfaction au travail	Expression (enclin à faire des suggestions d'améliorations)	Positif	Non relié	Non mesuré
	Loyauté (acceptation des choses comme elles sont)	Positif	Non relié	Non mesuré
	Négligence (retrait passif de situations insatisfaisantes)	négatif	Non mesuré	Non mesuré
Bien-être des employés	stress	négatif	Non significatif	Négatif

La diversité des résultats montre deux choses. D'une part, de très nombreuses recherches se sont intéressées aux liens entre l'implication des individus dans l'organisation et des indicateurs de performance soit individuelle, soit sociale, soit organisationnelle. La pertinence de cette variable semble avérée. D'autre part, les résultats sont généralement éparses et incomplets. Il est par conséquent utile de poser la question de l'incidence de l'implication des franchisés sur les performances organisationnelles dans le réseau.

H.3.11. : L'implication des franchisés dans le réseau est associée positivement aux performances organisationnelles de celui-ci.

2. Développement d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle des Franchisés

Dans un premier temps, les échelles d'implication organisationnelle des franchisés qui ont été développées sont présentées, 2.1, dans un deuxième temps elles sont soumises aux tests de validité classiques dits de première génération, 2.2., puis font l'objet de tests avancés de validation dits de deuxième génération, 2.3.

2.1. Les échelles d'implication organisationnelle des franchisés

L'adoption du cadre conceptuel d'Allen et Meyer nous conduit naturellement à retenir l'échelle qu'ils développent depuis 1990 et modifiée en 1993 (Meyer et al., 1993). L'instrument de mesure original comprenait trois échelles de 8 items de type Likert. La seconde version passe à trois échelles de 6 items. Elle est formatée en échelons à sept points : de fortement d'accord – à fortement en désaccord. L'échelle présentée et utilisée pour l'enquête résulte de notre traduction croisée avec celles d'autres auteurs francophones (ex : Neveu, 1996) et de nos modifications apportées pour une adaptation aux réseaux de franchise.

Question posée aux franchisés :

« Depuis que vous avez adhéré à votre réseau de franchise, vous avez sans doute connu des satisfactions et quelques déceptions. Nous vous demandons de vous prononcer sur les

situations que nous allons évoquer en nous disant si vous êtes d'accord ou non avec elles, c'est-à-dire si elles correspondent entièrement ou pas du tout à vos sentiments vis-à-vis du réseau. Nous vous demandons d'utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 0 à 10, sachant que 0 signifie « pas du tout d'accord », 5 signifie « indécis », et 10 « tout à fait d'accord ».

« Concernant vos liens personnels avec votre réseau, quel est votre degré d'accord (de 0 à 10) ? »

Echelle d'implication affective :

1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce réseau de franchise
2. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens
3. (-) Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce réseau
4. (-) Je ne me sens pas « affectivement attaché » à ce réseau
5. Ce réseau a pour moi beaucoup de signification personnelle
6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau

Echelle d'implication « continue » :

7. Il serait très difficile pour moi de quitter ce réseau en ce moment, même si je le voulais
8. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ce réseau maintenant
9. En ce moment, rester dans ce réseau est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ce réseau
11. Une des conséquences négatives de mon départ de ce réseau serait le manque de solutions de rechange possibles
12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs

Echelle d'implication normative :

13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon franchiseur actuel
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon réseau maintenant
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon réseau maintenant
16. Le réseau mérite ma loyauté
17. Je ne quitterai pas mon réseau pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
18. Je dois beaucoup à mon réseau

Remarque : les items inversés ont un signe négatif devant eux : (-)

Enfin, l'échelle d'internalisation du questionnaire d'implication de O'Reilly et Chatman (1986) est utilisée conformément au cadre conceptuel que nous avons défini. Cette facette de l'implication permettrait de mesurer la congruence entre les valeurs des franchisés et

celles des réseaux. Nous avons traduit les items de cette échelle et croisé le résultat avec celui d'autres auteurs francophones (ex : Commeiras, 1994). Dans le questionnaire administré aux franchisés, les items étaient mélangés avec ceux adaptés de Meyer et Allen.

« Concernant vos liens personnels avec votre réseau, quel est votre degré d'accord (de 0 à 10) ? » :

1. si les valeurs de ce franchiseur étaient différentes, je ne serais pas aussi attaché à mon réseau
2. depuis que j'ai rejoint ce réseau, mes valeurs personnelles et celles du franchiseur sont devenues plus similaires
3. la raison pour laquelle je préfère ce réseau aux autres s'explique par ce qu'il représente, par ses valeurs
4. mon attachement à ce réseau est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent le réseau
5. ce que ce réseau représente est important pour moi.

2.2. Les tests classiques de validation d'échelles

Les tests de validation des échelles d'implication organisationnelle ont été entrepris selon le processus classique des tests de validité interne. La validité faciale ou de contenu a été étudiée par le comité des pairs qui a réalisé cette enquête. Ce comité s'est appuyé sur l'étude de la littérature consacrée aux domaines de l'implication, du marketing relationnel, du management stratégique dans les franchises, les réseaux et les partenariats, mais aussi sur les résultats obtenus lors de l'enquête sur les franchisés en 1999 (rapport Fédération Française de la Franchise), ainsi que sur les entretiens conduits cette année auprès des franchiseurs. Une masse d'informations a ainsi pu être réunie, permettant d'apprécier le haut degré potentiel de représentativité du phénomène d'implication des franchisés dans les réseaux par les items des échelles du questionnaire. Quant aux tests de validité de construit ou de trait, ils ont été conduits avec les techniques statistiques classiques : l'analyse en composantes principales (ACP) et le test de fiabilité interne de Cronbach (α).

Le questionnaire a été administré auprès des 810 franchisés de l'échantillon de la seconde enquête présentée en première partie du rapport. Les statistiques de l'ACP réalisée sur les échelles d'implication organisationnelle sont portées en annexe 3.1. Elles indiquent un excellent indice KMO, supérieur à 0,70. Dans ces tableaux, les items de ces échelles conservent le même numéro d'identification que dans le questionnaire administré par

téléphone : ce sont les items Q45 à Q67. L'ACP a été effectuée en mode « pairwise » (« exclure seulement les composantes non valides »), avec rotation varimax et recodage des items inversés. Les items dont les contributions factorielles étaient inférieures à 0,50 sur un axe, ou supérieures à 0,50 sur un axe et à 0,30 sur un autre ont été retirés. Le critère de sélection d'un axe factoriel était celui de la valeur propre supérieure ou égale à 1. Ainsi, quatre itérations ont été effectuées pour purifier l'instrument de mesure des énoncés nuisant l'homogénéité des échelles : itération 1 - écrémage des items 47, 48, 51 et 57 ; itération 2 - écrémage des items 60 et 65 ; itération 3 - écrémage de l'item 53 ; itération 4 - écrémage de l'item 64.

Le pourcentage de variance expliquée par les trois facteurs identifiés est de 46,20%. Un niveau de variance expliqué supérieur a été observé avec des structures factorielles à quatre facteurs ou plus, mais avec une faible homogénéité des échelles contraire à la validité convergente et discriminante. La structure factorielle identifiée ici explique un niveau modeste de variance mais avec une bonne qualité de représentation des dimensions (les axes factoriels). Toutes les contributions factorielles sont supérieures à 0,50 et tous les énoncés n'ont aucune autre contribution supérieure à 0,30 sur un deuxième facteur. Ce résultat permet de vérifier l'homogénéité de ces échelles, la validité convergente de chacun des trois axes factoriels et leur validité discriminante. En revanche, la fiabilité interne de ces échelles est modeste. Nous verrons que seul le premier facteur a un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0,70 (norme proposée par Nunnally, 1978) alors que les deux autres dépassent la norme acceptable mais fragile de 0,60 (Igalens et Roussel, 1998). Les différents tests réalisés indiquent que ces échelles sont sensibles au nombre d'items. Lorsque les 23 énoncés sont regroupés, le coefficient alpha dépasse 0,80. Les quatre items négatifs recodés sont les plus faiblement corrélés aux autres items mais concourent à l'identification de la structure factorielle. A la suite du tableau qui présente la structure factorielle de l'implication organisationnelle chez les franchisés, les trois axes identifiés sont commentés.

Tableau 3.5. ACP – matrice des facteurs d'implication

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
Q50 ne mesens pas le droit quitter réseau	,718		
Q62 pas quitter car sentiment obligation	,711		
Q54 éprouver culpabilité si quittais réseau	,652		
Q49 trop choses dérangées si quittais réseau	,623		
Q46 difficile quitter réseau meme si je voulais	,604		
Q61 conséquences départ: pas de rechange possible	,531		
Q45 reste vie prof dans réseau	,513		
Q58 réseau mérite ma loyauté		,711	
Q67 réseau représente qqchse important pour moi		,672	
Q59 attachement basé sur similitude desvaleurs		,664	
Q55 préférence pour réseau enraisonde sesvaleurs		,635	
Q56(IN) senspas affectivement attaché réseau			,725
Q52(IN) pas membre dela famille ds réseau			,701
Q63(IN) pas desentiment d'appartenance			,658
Q66(IN) ne ressens pas obligation rester			,615

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Facteur 1 : L'implication rationnelle - 25,18% de variance expliquée ; Alpha : 0,77

Tous les items de ce premier facteur proviennent des échelles Meyer, Allen et Smith (1993). Il regroupe des énoncés des échelles d'implication normative et « continue » ainsi qu'un item d'implication affective. La convergence des items rejoint les résultats obtenus dans d'autres travaux empiriques sur l'implication dite calculée (Mowday et al, 1982).

Items contribuant au Facteur 1 : L'implication rationnelle

item 50 : implication normative – « Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon réseau maintenant » ;

item 62 : implication normative – « Je ne quitterai pas mon réseau pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie » ;

- item 54 : implication normative – « J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon réseau maintenant » ;
- item 49 : implication « continue » – « Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ce réseau maintenant » ;
- item 46 : implication « continue » – « Il serait très difficile pour moi de quitter ce réseau en ce moment, même si je le voulais » ;
- item 61 : implication « continue » – « Une des conséquences négatives de mon départ de ce réseau serait le manque de solutions de rechange possibles » ;
- item 45 : implication affective - « je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce réseau de franchise ».

Commentaire : tous les items attachés à ce facteur révèlent un des comportements qui caractérise l'implication, en l'occurrence la fidélité. Ce regroupement d'items semble indiquer que la fidélité des franchisés à leur réseau proviendrait de choix raisonnés. Le choix du label « implication rationnelle » se justifierait ainsi :

Les items d'implication normative renvoient aux justifications morales d'engagement durable vis-à-vis du réseau. Les franchisés restent dans leur réseau car ils se sentent engagés au-delà du contrat de franchise, par leur accord, leur parole, ou bien, ils se sentent redevables de leur réussite, de leur « emploi ». Il y a donc un choix raisonné dans cette décision qui est d'ordre moral et normatif.

Les items d'implication « continue » révèlent le coût d'opportunité estimé par le franchisé de rester ou de partir. Peut-il trouver mieux ailleurs pour le moment ? Telle est la question qui guide la décision de rester ou de partir. Par conséquent, le comportement de fidélité vis-à-vis du réseau résulte également d'un choix raisonné.

L'item d'implication affective renforce l'idée du choix de rester ou pas durablement dans le réseau. C'est l'aspect « choix volontaire » et « choix raisonné » qui est saisi dans ce cas. Cet item semble d'une part, mieux représenter la volition que l'émotion, d'autre part renvoyer au nécessaire équilibre psychologique du franchisé (réduire une dissonance cognitive). Il ne semble pas contraint et forcé de rester, il rationalise sa décision de telle sorte que les arguments « pour rester » l'emportent sur les « contre ».

Ainsi, le qualificatif **d'implication rationnelle** semble pouvoir concilier de façon très cohérente les items venant des trois échelles Meyer, Allen et Smith. Cette cohérence est vérifiée par le coefficient alpha de Cronbach qui est supérieur à 0,70, précisément 0,77.

Facteur 2 : L'attachement aux valeurs – 12,51% de variance expliquée ; alpha = 0,65

Ce deuxième facteur est dominé par les items de l'échelle « d'internalisation » de O'Reilly et Chatman (1986), un seul, le premier, provient d'une échelle de Meyer, Allen et Smith (1993), celle « d'implication normative ». Le label de ce facteur indique que les items permettent de mesurer le phénomène de congruence entre les valeurs des franchisés et celles de leurs réseaux.

Items contribuant au Facteur 2 : l'attachement aux valeurs

- item 58 : implication normative - « Le réseau mérite ma loyauté » ;
- item 67 : facette d'implication « internalisation » - « ce que ce réseau représente est important pour moi » ;
- item 59 : facette d'implication « internalisation » - « mon attachement à ce réseau est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent le réseau » ;
- item 55 : facette d'implication « internalisation » - « la raison pour laquelle je préfère ce réseau aux autres s'explique par ce qu'il représente, par ses valeurs ».

Commentaire : ce facteur désigne ce que nous avons appelé « le fit psychologique », c'est-à-dire la congruence entre les valeurs des franchisés et celles des réseaux de franchise. C'est aspect de l'implication défini par O'Reilly et Chatman est représenté dans ce facteur par les trois derniers items. Tous proviennent de leur échelle d'internalisation. Ils renvoient à un attachement psychologique ressenti par le franchisé vis-à-vis de son réseau. O'Reilly et Chatman estiment que cet attachement relève également de l'implication normative car il renvoie à l'intégration par l'individu de valeurs nouvelles liées à la culture de l'organisation. Cette approche est confirmée par les résultats puisqu'un item de l'échelle d'implication normative de Meyer, Allen et Smith participe à la formation de ce facteur : « le réseau mérite ma loyauté ». Il renforce l'aptitude du facteur à représenter le phénomène de congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Cet énoncé souligne la réciprocité de l'échange et la convergence des valeurs. Le franchisé « offre » son attachement en échange des valeurs « qu'offre » le réseau. Le niveau de fiabilité de cohérence interne de cette échelle est fragile. D'autres tests devraient être réalisés pour nous renseigner sur la nature du problème, vient-il du nombre insuffisant d'items pour mieux capturer les aspects de cette dimension ? ou bien de leur formulation ? ou encore de l'instabilité de cette dimension ?

Facteur 3 : L'implication affective – 8,51% de variance expliquée ; alpha = 0,65

Ce facteur est appelé « implication affective » car il regroupe trois énoncés de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) destinés à mesurer cette dimension de l'implication organisationnelle. Le dernier item qui contribue à la construction de ce facteur provient de l'échelle d'implication normative Meyer et al. (1993). Nous verrons qu'il est cohérent de l'associer à la définition de ce facteur identifié clairement par l'ACP.

Items contribuant au Facteur 3 : l'implication affective

- item 56 : implication affective - (-) Je ne me sens pas « affectivement attaché » à ce réseau ;
- item 52 : implication affective - (-) Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce réseau ;
- item 63 : implication affective - (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau ;
- item 66 : implication normative - (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon franchiseur actuel.

Commentaire : les quatre items négatifs du questionnaire de Meyer et al. (1993) forment un même et seul facteur. Ils ont été recodés de manière inversée afin de les interpréter dans le sens d'une implication positive. Comme pour le facteur 1, des items de l'implication affective se corrélaient avec un item de l'implication normative. Il semble que cet énoncé puisse bien mesurer une réaction affective. Le terme central « d'obligation » nous semble avoir été perçu davantage comme un attachement filial qu'un engagement moral. L'emploi de l'expression « mon franchiseur actuel » en fin d'énoncé aurait renforcé l'idée d'un attachement filial. Tous ces items contribuent à former la composante affective de l'implication. Elle marque l'attachement émotionnel à l'organisation. O'Reilly et Chatman considèrent qu'il est fondé sur le désir d'appartenance à elle et qu'il renvoie également à l'implication normative. Il s'agit alors d'un besoin d'affiliation dont la force précise le désir de quitter ou non l'organisation. La fiabilité de cohérence interne de ce facteur est fragile, le coefficient alpha étant de 0,65. Son analyse est en tout point comparable à celle du facteur précédent.

2.3. Les tests avancés de validation d'échelles

L'analyse factorielle confirmatoire est utilisée pour tester la validité du construit d'implication organisationnelle constitué des trois facteurs identifiés par l'ACP (cf.2.2.). Elle a été réalisée avec le module Sepath d'équations structurelles du logiciel Statistica.

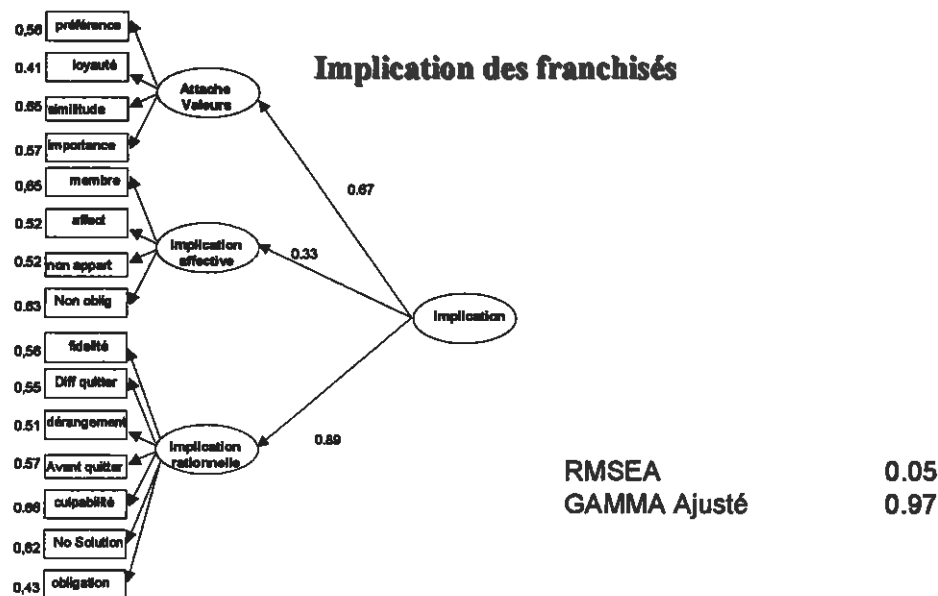


Figure 3.2. L'implication des franchisés
Analyse factorielle confirmatoire de second niveau

L'AFC de second niveau qui est présentée dans la figure 3.2. donne deux indications :

- (1) le concept d'implication organisationnelle constitué de trois dimensions chez les franchisés est validé. Ces trois dimensions sont : l'implication rationnelle, l'attachement aux valeurs, et l'implication affective. Il est validé car la qualité de l'ajustement du modèle aux données est très bonne : le RMSEA est inférieur à la norme de 0,08 et le coefficient Gamma ajusté est supérieur à celle de 0,90. Par ailleurs, chacune des trois dimensions de l'implication organisationnelle des franchisés est significativement liée au construit de second niveau ($t > 1,96$).
- (2) L'AFC confirme l'ACP en ce sens que l'implication organisationnelle des franchisés est davantage représentée par l'implication rationnelle, suivie de l'attachement aux valeurs, puis de l'implication affective. Des rapports liés aux coûts d'opportunité de rester dans un réseau de franchise semblent prévaloir dans l'implication des franchisés.

3. Culture des réseaux de franchise et implication des franchisés

Le modèle d'analyse étant posé, les instruments de recherche étant développés, il devient possible de procéder aux tests des différentes relations supposées entre la culture organisationnelle observée dans les réseaux, l'implication des franchisés dans ces réseaux et les conséquences supposées sur les performances. Les différentes relations testées sont reproduites dans la figure 3.3 ci-après.

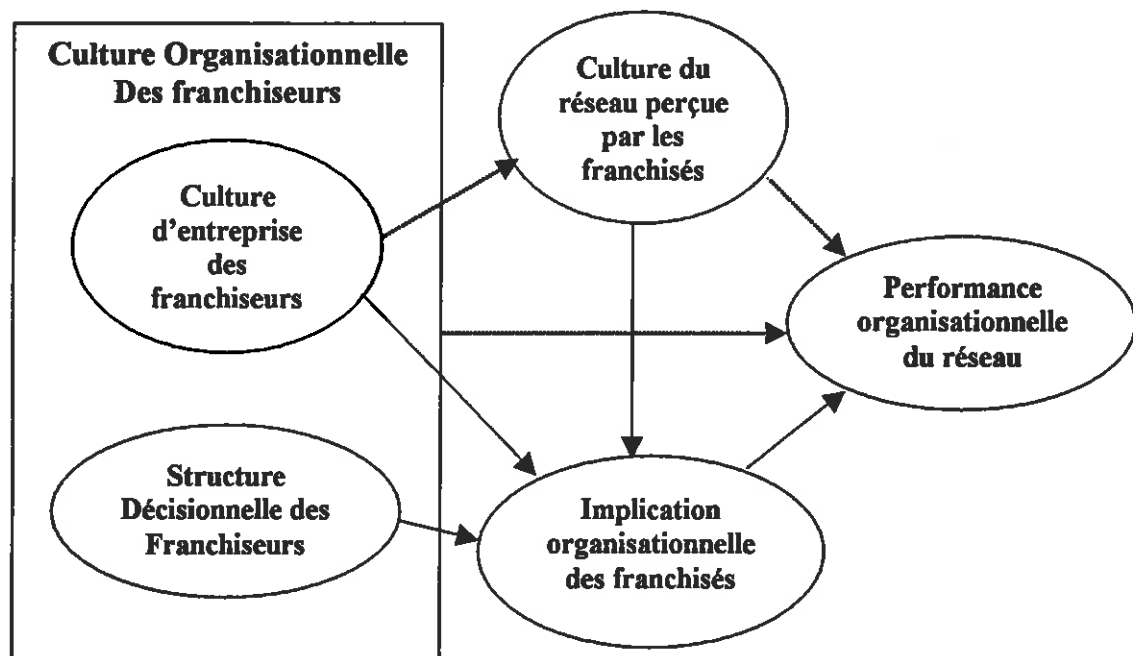


Figure 3.3. : Mesure de l'efficacité de la culture des réseaux de franchises

Remarque : Les flèches en pointillées entre les variables de culture signalent que les tests ont été effectués et présentés dans la première partie du rapport.

3.1. Mesure de l'efficacité de la culture d'entreprise des franchiseurs sur l'implication des franchisés

La première question qui sous-tend les hypothèses relatives aux relations entre la culture des franchiseurs et l'implication des franchisés est le degré d'influence que le premier phénomène exerce sur le second. A cette première question nous répondons en commentant les analyses d'ANOVA puis des tests de corrélations.

L'ANOVA, dénommée « Analyse multivariée de la variance », nous permet de vérifier si l'implication des franchisés dans les réseaux de l'échantillon étudié permet de distinguer les différents types de culture d'entreprise des franchiseurs identifiés lors de la première enquête. Autrement dit, est-ce que les différentes typologies de culture des franchiseurs sont associées à différentes formes d'implication des franchisés ?

Tableau 3.6. : ANOVA entre implication des franchisés et culture des franchiseurs

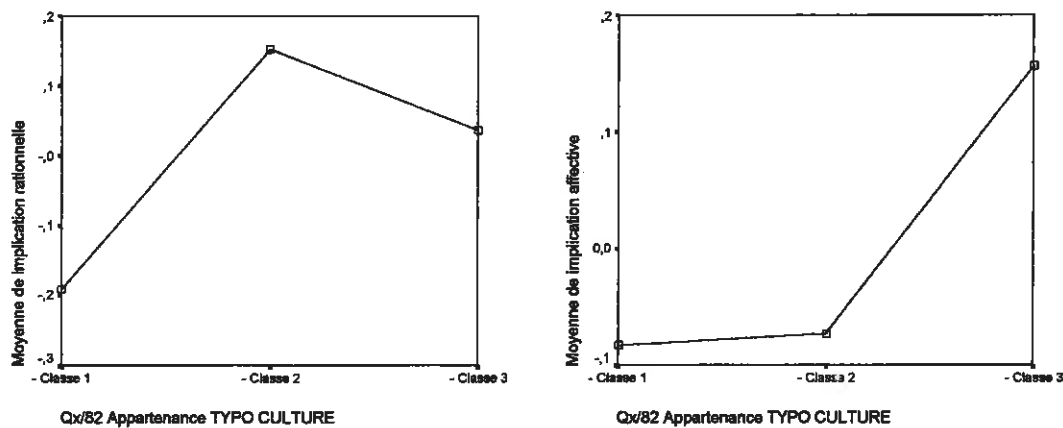
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
implication rationnelle	Inter-groupes	15,136	2	7,568	7,704	,000
	Intra-groupes	732,864	746	,982		
	Total	748,000	748			
attachement aux valeurs	Inter-groupes	3,723	2	1,862	1,866	,155
	Intra-groupes	744,277	746	,998		
	Total	748,000	748			
implication affective	Inter-groupes	9,175	2	4,588	4,632	,010
	Intra-groupes	738,825	746	,990		
	Total	748,000	748			

La dernière colonne du tableau 3.6. indique qu'au seuil de signification de 10% (test de Fisher), l'implication rationnelle d'une part, l'implication affective d'autre part, différencient les franchiseurs selon leur appartenance à l'une des trois typologies de la culture d'entreprise. En revanche, l'attachement aux valeurs ne discrimine pas les franchisés. Ce dernier résultat est très important puisqu'il indique que l'attachement des franchisés aux valeurs des réseaux de franchises n'est pas significativement différent selon la culture d'entreprise du franchiseur. Ainsi, la culture d'entreprise des franchiseurs peut être associée à des facettes différentes d'implication des franchisés, en l'occurrence l'implication rationnelle et l'implication affective. L'hypothèse de recherche 3.1. est partiellement vérifiée : l'appartenance des franchiseurs à l'une des trois cultures d'entreprise des réseaux de franchise est liée à deux des trois facettes d'implication des franchisés : rationnelle et affective.

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

Comment peut-on caractériser l'implication des franchisés selon la culture d'entreprise ?

Les diagrammes des moyennes de l'Anova pour les deux facettes d'implication nous renseignent sur cette question :



Figures 3.4. : Diagrammes des moyennes

Les diagrammes des moyennes pour les deux relations significatives observées par l'Anova nous renseignent sur deux points :

- (1) Concernant l'implication rationnelle, elle est en moyenne supérieure chez les franchisés appartenant à des réseaux de la classe 2, suivis de ceux de la classe 3, puis de la classe 1 des cultures de franchiseurs.
- (2) Concernant l'implication affective, elle est en moyenne supérieure chez les franchisés appartenant à des réseaux de la classe 3, suivis de ceux de la classe 2 et de façon très proche de la classe 1 des cultures de franchiseurs.

Rappelons que la classe 1 de la culture des franchiseurs correspond aux « Capitaines », la classe 2 aux « Fonceurs », la classe 3 aux « Entrepreneurs ».

Ces résultats permettent de vérifier partiellement l'hypothèse 3.3 suivante :

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

En effet, selon l'appartenance des franchiseurs à telle ou telle classe de culture d'entreprise, le type d'implication observé chez leurs franchisés diffère et présente une intensité variable. Néanmoins, ce phénomène est vérifié seulement par rapport à l'implication rationnelle et l'implication affective, mais ne l'est pas par rapport à l'attachement aux valeurs.

Peut-on caractériser les liens qui existent entre l'implication rationnelle, l'implication affective et les classes de culture d'entreprise des franchiseurs ?

Le tableau des corrélations 3.7. devrait nous apporter un certain nombre de réponses.

Tableau 3.7. : Corrélations entre Culture des Franchiseurs et Implication des Franchisés

	orientation rationalité	orientation respect des hommes	orientation équipe	orientation cohésion culturelle	orientation pragmatisme	orientation clients	orientation concurrence	orientation innovation
implication rationnelle	,102**	-,038	,085*	-,129**	,052	-,054	,107**	-,003
attachement aux valeurs	-,040	,060	,059	-,055	,042	,016	,052	-,034
implication affective	-,038	-,053	-,037	,067	,003	,030	,208**	,106**

** La corrélation est significative au niveau 0.01

*La corrélation est significative au niveau 0.05

Le tableau 3.7. des corrélations indique :

- (1) l'absence de liens de corrélations entre l'attachement aux valeurs et les huit dimensions de la culture d'entreprise des franchiseurs confirme l'absence de lien d'association entre la culture des franchiseurs et cette forme d'implication des franchisés. L'attachement aux valeurs mesure la congruence des valeurs perçue par les franchisés. L'hypothèse 3.4. est donc invalidée :

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.

- (2) L'implication rationnelle est corrélée positivement et significativement avec plusieurs traits culturels identifiés chez les franchiseurs, en l'occurrence : « l'orientation rationalité », « l'orientation concurrence », et dans une moindre mesure, « l'orientation

équipe ». Elle est corrélée négativement et significativement avec « l'orientation cohésion culturelle ».

- (3) L'implication affective est corrélée positivement et significativement avec deux traits culturels identifiés chez les franchiseurs : « l'orientation concurrence » ainsi que « l'orientation innovation ».

Commentaires : Le tableau 3.7. indique un nombre relativement faible de corrélations entre les différentes facettes de la culture des franchiseurs et de l'implication des franchisés. Le premier constat est que l'attachement aux valeurs n'est relié significativement à aucune des caractéristiques de la culture d'entreprise des franchiseurs. Aucun lien n'est observé entre la congruence des valeurs des franchisés et des franchiseurs et la culture d'entreprise de ces réseaux. Cela signifie concrètement que le fait d'être franchisé dans un réseau caractérisé par une ou plusieurs des huit dimensions de la culture d'entreprise des franchiseurs, n'entraîne pas un plus ou moins grand attachement aux valeurs du franchiseur de la part des franchisés. La culture d'entreprise ne pourrait expliquer des différences d'attachement aux valeurs entre les franchisés.

Le deuxième constat est que l'implication rationnelle ainsi que l'implication affective sont liées à quelques caractéristiques de la culture des réseaux de franchises.

Concernant l'implication rationnelle, nous avons vu avec l'Anova qu'elle était supérieure en moyenne chez les franchisés, par ordre décroissant, des réseaux de la classe 2 (« les fonceurs »), de la classe 3 (« les entrepreneurs »), enfin de la classe 1 (« les capitaines »). Il ressort des résultats que l'implication rationnelle est positivement liée à des caractéristiques culturelles relativement très présentes chez « les fonceurs » : « l'orientation concurrence » et « l'orientation équipe ». Il en est de même vis-à-vis d'un trait culturel très prégnant chez « les capitaines », celui de « l'orientation rationalité ». Enfin, l'implication rationnelle est corrélée négativement avec « l'orientation cohésion culturelle » qui est un trait culturel très présent chez « les capitaines » alors qu'il est absent chez « les entrepreneurs ».

Concernant l'implication affective, l'Anova indiquait qu'elle était supérieure en moyenne chez les franchisés, par ordre décroissant, des réseaux de la classe 3 « les entrepreneurs », de la classe 2 « les fonceurs » et de façon très proche de la classe 1 « les capitaines ». Il ressort que l'implication affective est positivement liée à des caractéristiques culturelles relativement plus présentes chez « les fonceurs » :

« l'orientation concurrence », ainsi que chez « les entrepreneurs » : « l'orientation innovation ».

3.2. Les relations entre la structure décisionnelle des franchiseurs et l'implication des franchisés

La deuxième question qui sous-tend les hypothèses de recherche porte sur les rapports entre la structure décisionnelle des franchiseurs et l'implication des franchisés dans les réseaux. Pour analyser ces rapports, des tests de corrélations sont réalisés.

Tableau 3.8. : Corrélations entre les structures décisionnelles des Franchiseurs et l'implication des Franchisés

	contrôle des résultats	contrôle des comportements	participation aux décisions	formalisation
implication rationnelle	-,016	,019	-,087*	,022
attachement aux valeurs	,005	,091*	,030	,071
implication affective	-,095*	-,216**	-,023	,048

* La corrélation est significative au niveau 0.05

** La corrélation est significative au niveau 0.01

Tableau 3.9. : Le résultat du test des hypothèses

<i>Hypothèses</i>	<i>Implication Rationnelle</i>	<i>Attachement aux valeurs</i>	<i>Implication Affective</i>
H3.7 : Plus la participation des franchisés aux décisions est élevée, plus l'implication des franchisés est forte.	Infirmée partiellement La participation des franchisés aux décisions est liée négativement, mais faiblement, à l'implication rationnelle des franchisés	Infirmée Pas de relation significative	Infirmée Pas de relation significative
H3.8 : Plus la formalisation de la relation est élevée, plus l'implication des franchisés est forte.	Infirmée Pas de relation significative	Infirmée Pas de relation significative	Infirmée Pas de relation significative
H3.9 : plus le contrôle des résultats est intense, plus l'implication des franchisés est faible.	Infirmée Pas de relation significative	Infirmée Pas de relation significative	Confirmée partiellement le contrôle des résultats est lié négativement, mais faiblement, à l'implication affective des franchisés.
H3.10 : plus le contrôle des comportements est intense, plus l'implication des franchisés est forte.	Infirmée	Confirmée partiellement	Infirmée

franchisés est forte.	Pas de relation significative	le contrôle des comportements est lié positivement, mais faiblement, à l'attachement aux valeurs	le contrôle des comportements est lié négativement à l'implication affective
-----------------------	-------------------------------	--	--

Avant de commenter ces résultats, nous souhaitons souligner tout d'abord que la valeur des coefficients de corrélation significatifs est généralement faible d'où la prudence de nos commentaires. Doré et déjà, il est possible de constater que l'influence de certaines dimensions de la structure décisionnelle des réseaux sur l'implication des franchisés est faible : en clair, il semble que la façon dont le franchiseur va modeler sa structure décisionnelle ne soit pas un levier très important pour accroître l'implication de ses franchisés.

Commentaires :

Concernant la participation aux décisions, le résultat du test de l'hypothèse globale est plutôt surprenant. En effet, il apparaît, tout en soulignant la fragilité des résultats, que plus le franchiseur fait participer ses franchisés aux décisions, moins ces derniers se sentent impliqués rationnellement. Nous pouvons avancer trois explications sans être en mesure de les départager.

Premièrement, la théorie se tromperait-elle ? Si c'est le cas, alors la « démocratisation » du réseau s'accompagnerait d'une diminution de l'engagement moral du franchisé vis-à-vis du franchiseur, et d'un accroissement du sentiment raisonné que le franchisé peut trouver mieux ailleurs. Ceci signifierait peut-être que les franchisés auraient besoin d'une autorité bien identifiée et matérialisée par le franchiseur, et que la dilution du pouvoir au sein du réseau serait plus, à leurs yeux, une source de perte de temps et de dysfonctionnements qu'un instrument de motivation.

Deuxièmement, existerait-il un décalage entre la volonté des franchiseurs et les perceptions des franchisés ? Si c'est le cas, alors notre instrument de mesure aurait évalué les intentions des franchiseurs à faire participer les franchisés aux décisions, mais cette volonté ne se traduirait pas dans les faits. Les franchisés ne percevraient pas de réelles possibilités de participer aux décisions. Il y aurait alors un décalage entre les volontés affichées et la mise en pratique de ces orientations. Notre enquête auprès des franchisés ne portait pas sur cette question et ne peut y répondre.

Troisièmement, la théorie peut-elle apporter des éléments d'explication à ce phénomène ? Si l'on s'attache à la description des éléments de l'implication rationnelle, il serait possible de faire plusieurs suggestions. L'implication rationnelle comprend une dimension d'engagement moral : le franchisé reste et s'investit dans le réseau car il a le sentiment de lui devoir beaucoup et/ou il a un comportement professionnel qui le conduit à rester pour achever et aller jusqu'au bout de ses engagements d'affaires et contractuels vis-à-vis du réseau. Notre première suggestion serait qu'avec l'accroissement de la participation aux décisions, les risques de désaccord et d'ambiguïté de rôle (« suis-je réellement écouté, est-ce une participation de façade, qui décide ? ») ainsi que le sentiment du devoir accompli peuvent se développer. Ces deux facteurs pourraient réduire le sentiment d'engagement moral du franchisé envers le réseau. La deuxième dimension de l'implication rationnelle est le choix raisonné de rester dans le réseau qui résulte d'un calcul du coût d'opportunité de le quitter ou non. Plusieurs suggestions peuvent être faites. Pour certains franchisés, la participation aux prises de décision exige un investissement personnel qu'ils n'estiment pas assez reconnus dans le réseau et vont essayer de le monnayer ailleurs. Pour d'autres, cet investissement personnel dépasse leurs capacités et/ou leurs aspirations et les conduit à rechercher une situation plus confortable. Pour d'autres enfin, cet investissement leur permet d'accroître d'une part leur sentiment de compétence, d'autre part leur sentiment d'être autonome et suffisamment avisé pour se lancer dans leur propre projet, considérant la franchise comme une étape de leur parcours professionnel.

Concernant la formalisation de la relation entre le franchiseur et les franchisés, elle n'a aucun impact significatif sur l'implication des franchisés. Ceci ne signifie pas à notre avis que la formalisation soit inutile : en effet, elle peut avoir un impact positif sur d'autres variables, telles que le taux de conflits ou l'ambiguïté des rôles. Cette observation contredit les résultats de recherches antérieures (Boyle, 1994 ; Dwyer et Oh, 1987), qui ont montré que la formalisation de la relation est un moyen de renforcer l'implication du distributeur. Ce mécanisme n'est donc pas observé dans le cadre des réseaux de franchises en France.

Concernant le contrôle des résultats, conformément à l'une de nos hypothèses, sa mise en place tend à diminuer l'implication affective des franchisés. La preuve est somme toute fragile compte tenu de la faiblesse du taux de corrélation obtenu. En revanche, aucun impact significatif n'existe sur l'implication rationnelle et l'attachement aux valeurs.

L'identification forte des franchisés au réseau et leur attachement émotionnel (mesurés à travers leur implication affective) s'accommodent difficilement de la fixation d'objectifs par le franchiseur et du contrôle des résultats obtenus. Le franchisé percevrait cette volonté de rationaliser le fonctionnement du réseau comme une « agression » et un manque de confiance de la part du franchiseur, d'où une atteinte à l'affectivité qu'il porte au réseau.

Concernant le contrôle des comportements, cette dernière dimension de la structure décisionnelle a des relations significatives mais de signe opposé avec deux dimensions de l'implication des franchisés : l'attachement aux valeurs et l'implication affective. Ceci démontre la complexité de la gestion des outils visant à renforcer l'implication. En effet dans notre étude, le contrôle des comportements est lié positivement, mais faiblement, à l'attachement aux valeurs, alors qu'il est lié négativement et plus sensiblement à l'implication affective.

Le contrôle des comportements consiste, rappelons-le, à surveiller le respect par les franchisés des procédures exigées par le franchiseur, à l'aide de visites sur le terrain par exemple. Il semble que ce type de contrôle favorise la congruence des valeurs du franchiseur et des franchisés, d'où un attachement accru du franchisé aux valeurs du franchiseur. Ceci témoigne du rôle important de l'échange et de la présence du franchiseur sur le terrain, qui permettent de renforcer l'adhésion des franchisés à la culture du franchiseur.

Si le contrôle des comportements semble renforcer l'attachement aux valeurs, il semble en revanche diminuer l'implication affective des franchisés. Ce phénomène peut s'expliquer de la même façon que pour le contrôle des résultats. Les individus ressentant un fort sentiment d'affiliation à leur réseau ne semblent pas tolérer des systèmes de supervision qui vont à l'encontre du mode de fonctionnement quasi familial qu'ils recherchent dans le réseau. Pour ces franchisés, le contrôle sous toutes ses formes agirait comme un inhibiteur de l'engagement affectif à l'égard du réseau.

3.3. Les relations entre la culture des réseaux perçue par les franchisés et l'implication des franchisés

La première partie du rapport a montré l'importance du rôle des franchisés dans le développement d'une culture d'entreprise au sein des réseaux. Le test de corrélations qui

suit vise à mettre à l'épreuve des faits les hypothèses formulées quant à l'influence de la culture du réseau perçue par les franchisés sur leur propre implication dans l'organisation.

Tableau 3.10. : corrélations entre culture des Franchisés et implication des Franchisés

	orientation marché	orientation coordination	orientation stabilité	orientation régulation	orientation cohésion culturelle	orientation respect des hommes
Implication rationnelle	,107**	,025	,176**	,229**	,296**	,012
Attachement aux valeurs	,183**	,090*	,099**	,016	,156**	,004
Implication affective	-,097**	-,158**	-,017	,041	,104**	,024

** La corrélation est significative au niveau 0.01.

* La corrélation est significative au niveau 0.05.

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

Cette première hypothèse est partiellement vérifiée. Chacune des trois facettes d'implication est reliée soit à trois, soit à quatre caractéristiques de la culture d'entreprise des réseaux perçue par les franchisés.

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 ;

Cette deuxième hypothèse est vérifiée en raison de l'observation d'une part de niveaux de corrélations différents, d'autre part, de plusieurs liens négatifs entre la culture du réseau de franchise et l'implication des franchisés.

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.

Cette troisième hypothèse n'est pas vérifiée car la facette de l'implication des franchisés qui est la mieux reliée aux traits culturels des réseaux est celle de l'implication rationnelle. L'attachement aux valeurs qui est la dimension de l'implication correspondant à la congruence des valeurs est reliée à la culture des réseaux mais dans une moindre mesure.

Commentaires : les tests de corrélation ne permettent pas de valider toutes les hypothèses de recherche. Bien que remettant en cause les liens supposés entre la culture d'entreprise et l'implication des franchisés, ces tests apportent des éléments à la compréhension des interactions entre ces deux phénomènes.

- (1) Les relations entre la culture d'entreprise perçue par les franchisés et leur implication sont dans l'ensemble plus fréquentes et plus solides qu'entre la culture d'entreprise perçue par les franchiseurs et l'implication des franchisés. Ce résultat indique d'une part que les franchisés participent activement au développement d'une culture organisationnelle au sein des réseaux, d'autre part que cette culture est susceptible d'influencer l'implication organisationnelle.
- (2) Le sens des relations entre la culture d'entreprise perçue par les franchisés et leur implication n'est pas systématiquement positif. Si le plus souvent ces deux phénomènes sont associés positivement, deux relations apparaissent néanmoins négatives. Elles concernent l'implication affective qui est liée négativement à deux traits culturels : « l'orientation marché » et « l'orientation coordination ». Dans le premier cas le lien négatif est extrêmement faible et conduit à ne pas conclure trop hâtivement. Dans le cas de « l'orientation coordination », le lien négatif mérite réflexion. Plus les valeurs sont orientées vers des préoccupations de coordination dans le réseau, plus l'implication affective décline. Nous suggérons que les mécanismes de coordination qui exigent le développement d'une philosophie du partage de l'information et une discipline nécessaire au bon fonctionnement de ces mécanismes (réunions régulières, discussion, négociation, face-à-face, acceptation d'un leader, de compromis, de décisions collégiales, etc.) créent davantage des relations de partenaires que de nature filiale entre le franchiseur et ses franchisés. Les problèmes se règlent probablement en faisant appel à la responsabilité de chacun plutôt que par le recours à des rapports « paternalistes ». Ainsi, ces réseaux auraient davantage besoin de collaborateurs impliqués rationnellement et attachés à de telles valeurs que des personnes impliquées affectivement.
- (3) Le résultat le plus important nous semble concerner le trait de la culture d'entreprise correspondant à l'orientation « cohésion culturelle ». Plus les franchisés ont le

sentiment de travailler dans un réseau où l'accent est mis sur la cohésion culturelle, plus leur implication est positive quelle que soit la facette : affective, rationnelle, attachement aux valeurs. Il semble donc qu'il soit efficace de développer dans un réseau de franchise des valeurs, une culture qui renforcent le sentiment de cohésion entre chacun de ses membres.

- (4) Les réseaux de franchise qui développent des traits culturels axés sur « l'orientation marché » voient les liens avec l'implication des franchisés relativement solides. Ce trait culturel est associé positivement à l'implication rationnelle et à l'attachement aux valeurs. Il est lié négativement à l'implication affective mais de façon très faible.
- (5) Concernant les autres traits culturels, les liens sont globalement faibles et limités à une seule facette d'implication jamais identique. Il s'agit des facteurs de culture d'entreprise : « orientation respect des hommes » ; « orientation régulation » ; « orientation stabilité » ; « orientation coordination ». Ces facteurs ne sont pas forcément à l'origine d'une absence d'implication. L'absence ou les faibles corrélations signifient qu'ils ne sont pas source de différenciation entre les réseaux et ne peuvent contribuer à renforcer l'implication des franchisés.

3.4. Les relations à la performance

Les dernières analyses statistiques sont guidées par la question qui sous-tend l'hypothèse 3.11. quant à l'impact de l'implication des franchisés dans le réseau sur la performance organisationnelle :

H.3.11. : L'implication des franchisés dans le réseau est associée positivement aux performances organisationnelles de celui-ci.

Les indicateurs de performance organisationnelle retenus sont classiques et sont fournis par le responsable du réseau interrogé. Ces indicateurs se réfèrent à la tendance moyenne du chiffre d'affaires du réseau sur les trois dernières années, à la satisfaction du franchiseur vis-à-vis : du développement du réseau, du fonctionnement du réseau, de l'implication des franchisés, et enfin, à l'importance des conflits dans le réseau entre franchiseurs et

franchisés. Le tableau suivant donne les résultats de l'Anova réalisée entre les trois variables d'implication organisationnelle des franchisés et les cinq variables de performance organisationnelle.

Tableau 3.11. : ANOVA – relations entre implication des franchisés et indicateurs de performance organisationnelle des réseaux

Implication x Evolution du chiffre d'affaires du réseau sur les 3 dernières années		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
implication rationnelle	Inter-groupes	9,412	3	3,137	3,164	,024
	Intra-groupes	738,588	745	,991		
	Total	748,000	748			
attachement aux valeurs	Inter-groupes	3,048	3	1,016	1,016	,385
	Intra-groupes	744,952	745	1,000		
	Total	748,000	748			
implication affective	Inter-groupes	9,545	3	3,182	3,210	,023
	Intra-groupes	738,455	745	,991		
	Total	748,000	748			
Implication x satisfaction par rapport au développement du réseau		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
implication rationnelle	Inter-groupes	65,309	6	10,885	12,033	,000
	Intra-groupes	648,602	717	,905		
	Total	713,911	723			
attachement aux valeurs	Inter-groupes	9,033	6	1,506	1,480	,182
	Intra-groupes	729,557	717	1,018		
	Total	738,591	723			
implication affective	Inter-groupes	16,123	6	2,687	2,750	,012
	Intra-groupes	700,566	717	,977		
	Total	716,688	723			
Implication x satisfaction par rapport au fonctionnement du réseau		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
implication rationnelle	Inter-groupes	71,981	7	10,283	11,469	,000
	Intra-groupes	641,931	716	,897		
	Total	713,911	723			
attachement aux valeurs	Inter-groupes	11,594	7	1,656	1,631	,123
	Intra-groupes	726,996	716	1,015		
	Total	738,591	723			
implication affective	Inter-groupes	32,226	7	4,604	4,816	,000
	Intra-groupes	684,462	716	,956		
	Total	716,688	723			
Implication x satisfaction par rapport à l'implication des franchisés		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Implication rationnelle	Inter-groupes	23,174	6	3,862	4,009	,001
	Intra-groupes	690,737	717	,963		
	Total	713,911	723			
Attachement aux valeurs	Inter-groupes	17,337	6	2,890	2,872	,009
	Intra-groupes	721,254	717	1,006		
	Total	738,591	723			
Implication affective	Inter-groupes	39,866	6	6,644	7,039	,000
	Intra-groupes	676,822	717	,944		
	Total	716,688	723			
Implication x importance des conflits entre franchiseurs et franchisés		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Implication rationnelle	Inter-groupes	55,379	7	7,911	8,602	,000
	Intra-groupes	658,532	716	,920		
	Total	713,911	723			
attachement aux valeurs	Inter-groupes	23,111	7	3,302	3,304	,002
	Intra-groupes	715,480	716	,999		
	Total	738,591	723			

implication affective	Inter-groupes	35,996	7	5,142	5,409	,000
	Intra-groupes	680,692	716	,951		
	Total	716,688	723			

Commentaires : ce tableau indique que les variables d'implication sont reliées significativement à toutes les variables de performance organisationnelle. Ce résultat permet de confirmer que dans les réseaux de franchise, l'implication des franchisés influence probablement la performance organisationnelle des réseaux. Cette analyse permet de valider partiellement l'hypothèse 3.11.

Le sens de la relation, supposé positif selon l'hypothèse, est vérifié avec les diagrammes des moyennes présentés dans l'Annexe 3.4. Globalement, plus les moyennes d'implication sont élevées, plus les indicateurs de performance le sont aussi. Dans le cas du dernier indicateur, celui de l'importance des conflits dans les réseaux, globalement les niveaux moyens d'implication vont de paire avec une importance moindre des conflits.

Enfin, parmi les variables d'implication des franchisés, seul l'attachement aux valeurs n'est pas relié systématiquement aux indicateurs de performance organisationnelle. C'est le cas vis-à-vis de trois des cinq indicateurs de performance : l'évolution du chiffre d'affaires, la satisfaction par rapport au développement du réseau, la satisfaction par rapport au fonctionnement du réseau. Ce résultat est important car il signifie que la congruence perçue par les franchisés entre leurs propres valeurs et celles de leur réseau n'est pas liée à ces trois indicateurs importants de performance organisationnelle.

En revanche, l'implication rationnelle et l'implication affective jouent un rôle avéré dans la relation entre les comportements des franchisés et les performances des réseaux.

3.5. Le contrôle des effets sur l'implication des franchisés

Les effets de la culture d'entreprise sur l'implication ayant été mesurés et analysés, il reste à vérifier quels peuvent être les effets significatifs de variables susceptibles de modifier ces liens entre la culture et l'implication des franchisés.

Tableau 3.12. : Manova-Tests des effets inter-sujets

Source : variables de contrôle sur les franchisés	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Modèle	Implication rationnelle	137,999 ^a	35	3,943	5,016	,000
	Attachement aux valeurs	61,412 ^a	35	1,755	1,817	,003
	implication affective	87,414 ^a	35	2,498	2,653	,000
Q78CONFL	Implication rationnelle	11,738	10	1,174	1,493	,138

Importance des conflits	Attachement aux valeurs	8,034	10	,803	,832	,598
Observés dans le réseau	implication affective	28,759	10	2,876	3,055	,001
Q79CA	Implication rationnelle	5,367	3	1,789	2,276	,079
Evolution du chiffre	Attachement aux valeurs	4,489	3	1,496	1,549	,201
D'affaires sur 3 ans	implication affective	9,823	3	3,274	3,478	,016
Q80BENEF	Implication rationnelle	27,234	10	2,723	3,465	,000
Satisfaction à l'égard du	Attachement aux valeurs	11,425	10	1,142	1,183	,299
Bénéfice de la franchise	implication affective	7,520	10	,752	,799	,630
Q81PBENE	Implication rationnelle	23,813	10	2,381	3,030	,001
Importance bénéfice de la	Attachement aux valeurs	20,357	10	2,036	2,108	,022
Franchise dans revenu	implication affective	9,392	10	,939	,998	,444
Q83SEXE	Implication rationnelle	7,962 ^{E-03}	1	7,962 ^{E-03}	,010	,920
Sexe	Attachement aux valeurs	,206	1	,206	,213	,644
	implication affective	12,882	1	12,882	13,684	,000
Erreur	Implication rationnelle	439,368	559	,786		
	Attachement aux valeurs	539,890	559	,966		
	implication affective	526,211	559	,941		
Total	Implication rationnelle	577,367	594			
	Attachement aux valeurs	601,302	594			
	implication affective	613,624	594			

a R deux = ,239 (R deux ajusté = ,191)

b R deux = ,102 (R deux ajusté = ,046)

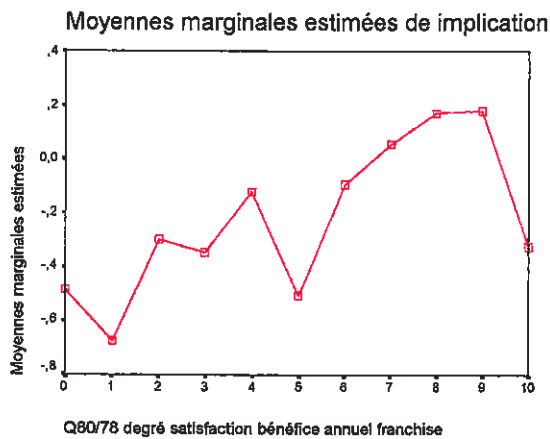
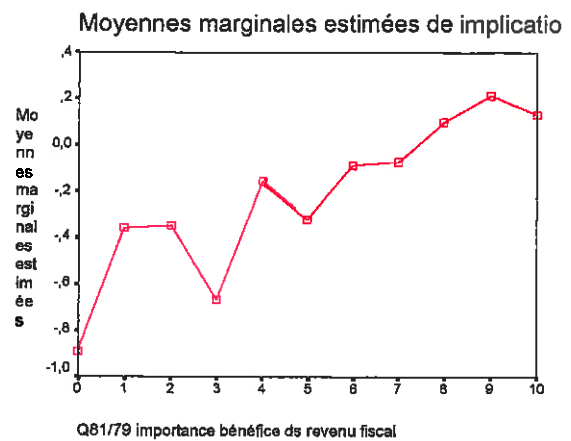
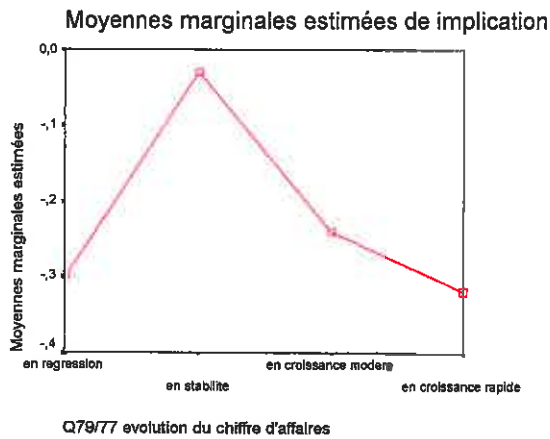
c R deux = ,142 (R deux ajusté = ,089)

Les effets contrôlés sur l'implication rationnelle : le tableau de la Manova indique que les variables qui exercent des effets significatifs sur l'implication rationnelle des franchisés sont : (1) l'évolution du chiffre d'affaires de la franchise sur les trois dernières années ; (2) la satisfaction à l'égard du bénéfice de la franchise ; (3) l'importance du bénéfice de la franchise dans le revenu fiscal du ménage.

Les effets contrôlés sur l'attachement aux valeurs : le tableau indique que la seule variable qui exerce un effet significatif sur l'attachement aux valeurs des franchisés est : l'importance du bénéfice de la franchise dans le revenu fiscal du ménage.

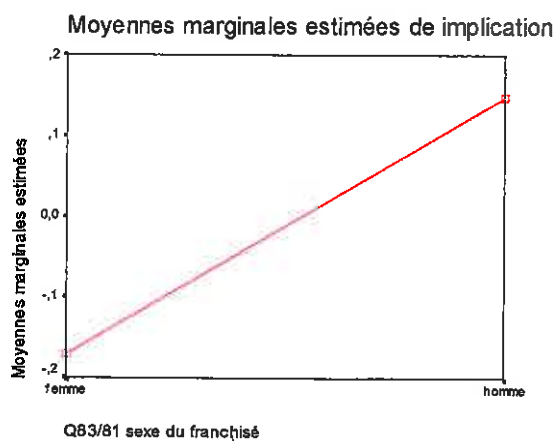
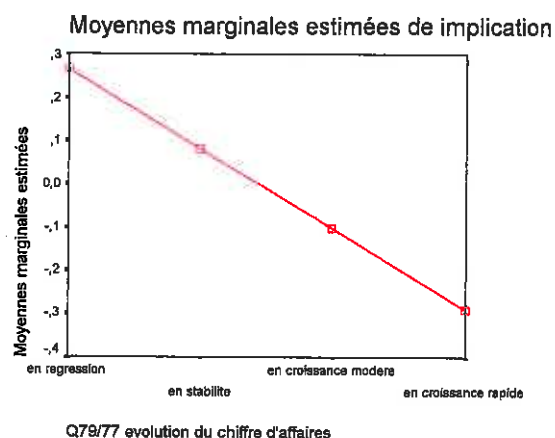
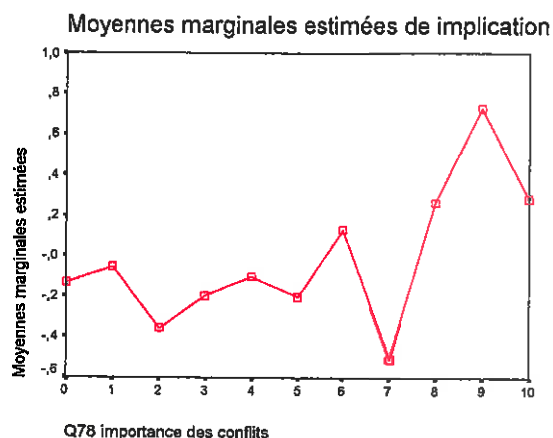
Les effets contrôlés sur l'implication affective : les variables qui exercent des effets significatifs sur l'implication affective des franchisés sont : (1) l'importance des conflits observés dans le réseau ; (2) l'évolution du chiffre d'affaires de la franchise sur les trois dernières années ; (3) le sexe.

Les niveaux de variance expliquée signalent que ces variables de contrôle exercent davantage d'effets sur l'implication rationnelle. Par ailleurs, conformément à la théorie, l'implication rationnelle des franchisés est liée aux variables économiques liées aux revenus retirés de la franchise. Pour analyser les différents effets, nous examinons maintenant les diagrammes des profils.



Commentaires des effets sur l'implication rationnelle : ces diagrammes indiquent que le niveau moyen d'implication rationnelle est le plus élevé lorsque l'évolution du chiffre d'affaires est stable sur les trois dernières années. Lorsque le chiffre d'affaires est en baisse ou au contraire lorsqu'il est en croissance, l'implication rationnelle est en moyenne plus basse. Les deux autres diagrammes nous conduisent à suggérer que la croissance du chiffre d'affaires non suivie d'une hausse des bénéfices réduise l'implication rationnelle. En effet, les deux variables relatives aux bénéfices de la franchise sont liées positivement à l'implication rationnelle. Plus la satisfaction à l'égard du niveau du bénéfice est forte, ou, plus l'importance du bénéfice de la franchise dans le revenu fiscal est forte, alors plus le

fiscal provient essentiellement de la franchise. Néanmoins ce phénomène n'est pas généralisé car pour certains d'entre eux, le niveau moyen d'attachement aux valeurs est équivalent à ceux dont le bénéfice représente un poids important dans leur revenu.



Commentaires des effets sur l'implication affective : ces diagrammes donnent un éclairage sur les trois variables de contrôle qui sont reliées à l'implication affective des franchisés. La première variable est celle de l'importance des conflits dans le réseau qui est observée par les franchisés. Plus les franchisés perçoivent de conflits dans leur réseau plus leur niveau d'implication affective s'élève. Nous suggérons que les franchisés qui font ces observations seraient plus sensibles et plus à l'écoute par rapport à ce qu'il se passe dans leur réseau.

Concernant l'évolution du chiffre d'affaires des franchisés sur les trois dernière années, elle varie dans un sens totalement opposé à celui de l'implication affective. La relation

entre ces deux variables est négative. Plus le chiffre d'affaires de la franchise est élevé, moins le niveau moyen de l'implication affective est élevé. La relation étant bidirectionnelle, nous suggérons que les réseaux où l'activité est lente ou décroissante misent sur l'implication affective de leurs franchisés pour survivre ou se redresser. Par ailleurs, les franchisés qui resteraient dans ces réseaux seraient ceux qui leur sont les plus attachés affectivement. Enfin, nous pourrions suggérer que les comportements entre franchiseurs et franchisés qui fonctionneraient sur des modes affectifs seraient source d'inefficacité par rapport à des modes rationnels et d'adhésion aux valeurs. Ces différentes explications n'étant que des hypothèses, d'autres investigations seraient nécessaires pour les vérifier.

Enfin, la variable sexe est reliée à l'implication affective. En moyenne cette forme d'implication est plus forte chez les hommes que chez les femmes. Ce résultat suggère que les hommes attacheraient plus d'affectation à leur franchise que ne le feraient les femmes. Le concept d'implication décrit les mécanismes « d'envahissement » de la vie professionnelle dans la vie privée des individus jusqu'à les conduire à rompre les frontières entre vie personnelle et vie au travail. Le résultat observé chez les franchisés indique que ce phénomène tendrait à se produire essentiellement chez les hommes.

Ce qu'il faut retenir de la troisième partie :

L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises

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

Pour répondre à cette question, cette dernière partie a posé le postulat de l'existence d'un enchaînement causal entre la culture des réseaux de franchise et leur performance organisationnelle :

Culture organisationnelle $\Rightarrow$ acculturation $\Rightarrow$ comportement individuel (« l'implication organisationnelle ») $\Rightarrow$ performance individuelle $\Rightarrow$ performance collective (« performance organisationnelle »).

Le comportement individuel qui a été étudié est celui de l'implication organisationnelle. Il correspond notamment à l'attachement psychologique des individus aux valeurs de l'entreprise. Ce comportement serait une conséquence directe des effets de la culture d'entreprise. Ainsi pour répondre à la question posée, une culture d'entreprise sera jugée comme efficace si elle suscite un niveau élevé d'implication des franchisés qui à son tour augmentera la performance organisationnelle du réseau.

L'implication organisationnelle a été 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.

Le succès des organisations en franchise 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. L'implication des franchisés a été mesurée grâce à un instrument développé pour cette recherche qui s'appuie sur une adaptation des échelles

d'Allen et Meyer et d'O'Reilly et Chatman.

L'enquête réalisée auprès de 810 franchisés aboutit à l'identification d'une structure factorielle de l'implication propre à cette population. Ainsi, chez les franchisés, l'implication dans l'organisation comprend trois dimensions distinctes :

- l'implication rationnelle : c'est la fidélité à un réseau qui dépend d'un choix raisonné et volontaire guidé par un engagement moral d'accomplir son devoir jusqu'au bout et par le calcul du coût d'opportunité de rester ou de quitter le réseau ;
- l'attachement aux valeurs : c'est un attachement psychologique au réseau qui dépend de la congruence perçue par le franchisé entre ses valeurs et celles de son organisation ;
- l'implication affective : c'est un attachement psychologique au réseau qui est de nature émotionnelle, affective, s'exprimant dans le désir d'appartenir à l'organisation.

Revenant à la question centrale, celle-ci peut-être précisée : « Existe-t-il des cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise qui seraient plus efficaces que d'autres, c'est-à-dire, qui seraient capable de renforcer l'implication des franchisés dans le réseau ?

L'enquête apporte une réponse : OUI MAIS ...

Les analyses effectuées permettent de répondre positivement à cette question en apportant les nuances nécessaires à tout diagnostic d'un réseau en la matière.

Premièrement, la culture d'un réseau se constitue des échanges entre le franchiseur et ses franchisés. Il est donc nécessaire de tenir compte de la culture du réseau perçue par le franchiseur et celle perçue par les franchisés. Globalement, la culture perçue par les franchisés est davantage reliée à leur implication que la culture perçue par les franchiseurs.

Côté franchiseurs, il apparaît que la culture d'entreprise peut être associée à deux facettes différentes de l'implication des franchisés, en l'occurrence l'implication rationnelle et l'implication affective. Paradoxalement, l'attachement aux valeurs n'est pas relié à la culture d'entreprise perçue par les franchiseurs. Non pas que l'attachement aux valeurs soit absent, bien au contraire, mais il n'est pas en mesure de différencier les réseaux. Vis-à-vis

de lui, chaque culture d'entreprise trouve une certaine efficacité. Par conséquent, seules l'implication rationnelle et l'implication affective permettent de différencier les cultures d'entreprise des franchiseurs. L'implication rationnelle étant la facette la plus représentative de l'implication, selon les mesures effectuées par analyse factorielle confirmatoire, elle sera utilisée pour classer les cultures d'entreprises.

Les analyses statistiques effectuées nous conduisent à proposer le classement suivant :

- classe 2 de la culture des franchiseurs : « Les Foncers » ;
- classe 3 de la culture des franchiseurs : « Les Entrepreneurs » ;
- classe 1 de la culture des franchiseurs : « Les Capitaines ».

Concernant « les foncers », l'implication rationnelle des franchisés y est en moyenne supérieure à celle des « entrepreneurs », puis des « capitaines ». Concernant « les entrepreneurs », l'implication affective des franchisés y est en moyenne supérieure à celle des « foncers », puis des « capitaines ».

Les analyses effectuées ont également permis d'identifier les caractéristiques culturelles du réseau qui étaient les mieux reliées à l'implication des franchisés. Ces caractéristiques culturelles appartiennent aussi bien à la typologie de la culture d'entreprise des franchiseurs qu'à la culture d'entreprise perçue par les franchisés. Toutes deux concourent à l'émergence d'une culture organisationnelle de réseau. Ces liens sont récapitulés dans une matrice « Typologie Culture des franchiseurs X Caractéristiques culturelles perçues par les franchiseurs X Implication des franchisés ».

Cette matrice indique pour chacun des trois types de culture d'entreprise des franchiseurs quels sont les traits culturels prégnants et pour chacun de ces traits culturels, quel est l'effet attendu sur l'implication des franchisés. Le nombre de « plus » et de « moins » associé aux effets d'implication souligne le niveau moyen d'implication dans la classe de culture d'entreprise relativement aux deux autres.

Mode de lecture de la matrice : exemple pour « l'orientation rationalité ». C'est un trait culturel fort de la classe de culture d'entreprise des « Capitaines ». Le seul effet observé de ce trait culturel sur l'implication des franchisés dans ces réseaux concerne l'implication rationnelle (+). Cette facette de l'implication est en moyenne inférieure au niveau observé chez les foncers (+++) et les entrepreneurs (++).

**Matrice des liens entre Culture d'entreprise des franchiseurs
et implication des franchisés**

Typologie des franchiseurs — caractéristiques culturelles	Classe 1 : « Les Capitaines »	Classe 2 : « Les Fonceurs »	Classe 3 : « Les Entrepreneurs »
orientation rationalité	Trait culturel fort — effet d'implication rationnelle positif (+)	Trait culturel absent/faible — effet d'implication rationnelle positif (+++)	Trait culturel absent/faible — effet d'implication rationnelle positif (++)
orientation respect des hommes	Trait culturel assez fort — pas d'effet d'implication	Trait culturel absent/faible — pas d'effet d'implication	Trait culturel présent — pas d'effet d'implication
orientation équipe	Trait culturel absent/faible — faible effet d'implication rationnelle positif (+)	Trait culturel fort — faible effet d'implication rationnelle positif (+++)	Trait culturel absent/faible — faible effet d'implication rationnelle positif (++)
orientation cohésion culturelle	Trait culturel fort — effet d'implication rationnelle négatif (-)	Trait culturel assez faible — effet d'implication rationnelle négatif (—)	Trait culturel absent — effet d'implication rationnelle négatif (—)
orientation pragmatisme	Trait culturel présent — pas d'effet d'implication	Trait culturel fort — pas d'effet d'implication	Trait culturel absent/faible — pas d'effet d'implication
orientation clients	Trait culturel présent — pas d'effet d'implication	Trait culturel absent/faible — pas d'effet d'implication	Trait culturel assez fort — pas d'effet d'implication
orientation concurrence	Trait culturel assez faible — effet d'implication rationnelle positif (+) et effet d'implication affective positif (+)	Trait culturel assez fort — effet d'implication rationnelle positif (+++) et effet d'implication affective positif (++)	Trait culturel assez faible — effet d'implication rationnelle positif (++) et effet d'implication affective positif (+++)
orientation innovation	Trait culturel assez faible — effet d'implication affective positif (+)	Trait culturel absent/faible — effet d'implication affective positif (++)	Trait culturel fort — effet d'implication affective positif (+++)

Cette matrice confirme que l'attachement aux valeurs n'est relié significativement à aucune des caractéristiques de la culture d'entreprise des franchiseurs. Aucun lien n'est observé entre la congruence des valeurs des franchisés avec celles qu'il perçoit du réseau.

et les traits culturels de ces réseaux. Cela signifie concrètement que le fait d'être franchisé dans un réseau caractérisé par une ou plusieurs des huit dimensions de la culture d'entreprise des franchiseurs, n'entraîne pas un plus ou moins grand attachement aux valeurs du franchiseur de la part des franchisés. La culture d'entreprise ne produit pas des différences d'attachement aux valeurs entre les franchisés selon leur appartenance à un type de réseau plutôt qu'un autre.

Est-ce à dire que les types de culture d'entreprise des franchiseurs ne seraient jamais en mesure de susciter des différences d'attachement des franchisés à leurs valeurs ?

NON

En effet, l'enquête menée auprès des franchisés les interroge sur leur perception de la culture d'entreprise de leur réseau. Il semble exister des décalages entre les perceptions de la culture des réseaux de la part des franchiseurs et des franchisés. Au regard des résultats obtenus, il apparaît important de tenir compte de la culture des réseaux telle qu'elle est perçue par les franchisés.

Les relations entre la culture d'entreprise perçue par les franchisés et leur implication sont dans l'ensemble plus fréquentes et plus solides qu'entre la culture d'entreprise perçue par les franchiseurs et l'implication des franchisés. La matrice ci-après indique quelles sont les principales relations observées.

Matrice des relations entre Culture du réseau perçue par les franchisés et leur implication

Facettes de l'implication organisationnelle des franchisés X caractéristiques culturelles du réseau perçues par les franchisés	Implication rationnelle	Attachement aux valeurs	Implication affective
orientation marché	lien positif faible	lien positif faible	lien négatif très faible
orientation coordination	pas de lien	lien positif très faible	lien négatif faible
orientation stabilité	lien positif faible	lien positif très faible	pas de lien
orientation régulation	lien positif clair	pas de lien	pas de lien
orientation cohésion culturelle	lien positif clair	lien positif faible	lien positif faible
orientation respect des hommes	pas de lien	pas de lien	pas de lien

Les relations entre la culture d'entreprise perçue par les franchisés et leur implication présentent des corrélations faibles. Néanmoins, s'agissant de mesures de perceptions

individuelles, ces niveaux de corrélations sont interprétables dès lors qu'ils sont significatifs. Il ressort des analyses et des commentaires développés dans le rapport que l'implication rationnelle est la facette de l'implication organisationnelle la mieux reliée aux caractéristiques culturelles des réseaux. Il apparaît que cette forme d'implication est plus sensible à l'orientation marché, l'orientation stabilité, l'orientation régulation et l'orientation cohésion culturelle. L'intérêt de cette matrice est d'offrir aux décideurs la possibilité de mettre l'accent sur une ou plusieurs de ces dimensions culturelles de leurs réseaux s'ils veulent contrôler les effets de cette forme d'implication. Rappelons qu'elle est un des meilleurs prédicteurs de l'intention de quitter et du turnover des franchisés. Plus cette forme d'implication est positive, plus les franchisés ont le désir de rester dans le réseau pour des mobiles soit de coût d'opportunité, soit d'engagement moral.

Un autre résultat important concerne le trait de la culture d'entreprise : « orientation cohésion culturelle ». Plus les franchisés ont le sentiment de travailler dans un réseau où l'accent est mis sur la cohésion culturelle, plus leur implication est positive quelle que soit la facette : affective, rationnelle, attachement aux valeurs. Il semble donc qu'il soit efficace de développer dans un réseau de franchise des valeurs, une culture qui renforcent le sentiment de cohésion entre chacun de ses membres.

Enfin, les réseaux de franchise qui développent des traits culturels axés sur « l'orientation marché » voient les liens avec l'implication des franchisés relativement solides. Ce trait culturel est associé positivement à l'implication rationnelle et à l'attachement aux valeurs. Il est lié négativement à l'implication affective mais de façon très faible.

D'autres caractéristiques culturelles liées à la structure décisionnelle du réseau peuvent-elles influencer l'implication des franchisés dans les réseaux ?

L'influence des dimensions de la structure décisionnelle des réseaux sur l'implication des franchisés apparaît comme étant faible. En clair, il semble que la façon dont le franchiseur va modeler sa structure décisionnelle ne soit pas un levier très important pour accroître l'implication de ses franchisés. Rappelons que les traits culturels liés à la structure des décisions identifiée dans les réseaux au cours de l'enquête sont : la participation aux décisions, la formalisation, le contrôle des résultats et le contrôle des comportements.

Pour apprécier les conséquences de l'implication des franchisés dans les réseaux, peut-on en mesurer l'efficacité sur les performances organisationnelles ?

OUI

Chaque facette de l'implication est reliée à des indicateurs de performance organisationnelle. Les analyses effectuées ne peuvent déterminer qui est à la cause et qui est l'effet. Néanmoins, les relations sont supposées conformes à la théorie qui place l'implication essentiellement comme l'antécédent. Une matrice propose de récapituler les liaisons observées : Matrice Implication des franchisés dans le réseau X performance organisationnelle. Elle confirme que l'implication rationnelle et l'implication affective sont des leviers de performance organisationnelle probablement plus efficaces que l'attachement aux valeurs en ce qu'il concerne les réseaux de franchise. L'implication rationnelle et l'implication affective des franchisés dans les réseaux sont par conséquent deux variables intermédiaires relativement importantes entre la culture d'entreprise et la performance organisationnelle dont il est souhaitable de tenir compte dans les décisions de management des hommes et des femmes qui concourent à la réussite des réseaux.

Matrice Implication des franchisés dans les réseaux X Performance organisationnelle

Implication des franchisés X performance organisationnelle évaluée par les franchiseurs	Implication rationnelle	Attachement aux valeurs	Implication affective
Evolution du chiffre d'affaires du réseau sur les 3 dernières années	Lien probable positif	pas de lien probant	Lien probable positif
Satisfaction par rapport au développement du réseau	Lien probable positif	pas de lien probant	Lien probable positif
Satisfaction par rapport au fonctionnement du réseau	Lien probable positif	pas de lien probant	Lien probable positif
Satisfaction par rapport à l'implication des franchisés	Lien probable positif	Lien probable positif	Lien probable positif
Importance des conflits entre franchiseurs et franchisés	Lien probable négatif	Lien probable négatif	Lien probable négatif

BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal S. (1999), Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons, *Industrial Marketing Management*, 28, 4, 359-368.
- Agarwal S., Ramaswami S.N. (1993), Marketing Controls and Employee Responses : the Moderating Role of Task Characteristics », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 4, 293.-306.
- Allaire Y. et Firsirotu M. E. (1984), Theories of Organizational Cultures, *Organizational Studies*, 5, 3, 193-226
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1984), « Testing the « side bet theory » of organizational commitment : some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, vol.69, n°3, p.372-378.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990a), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p.1-18.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990), « Organizational socialization tacticts : a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, vol.33, p.847-858.
- Anderson E., Lodish L. et Weitz B. (1987), Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, 22, Fall, 77-82.
- Anderson E., Oliver R.L. (1987), Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, 51, October, 76-88.
- Anderson E., Oliver R.L. (1995), Behavior-and Outcome-based Sales Control Systems : Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, Fall, 1-15.
- Arndt J. (1983), The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, 47, Fall, 44-54.
- Atamer T., Calori R., (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod.
- Barksdale H. C. et Darden B. (1971), Marketers' attitudes toward the marketing concept, *Journal of Marketing*, 35 (October),29-36
- Bateman, T.S. et Strasser, S. (1984), « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol.27, p.95-112.
- Bello D.C., Gilliland D.I. (1997), The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance, *Journal of Marketing*, 61, January, 22-38.
- Blau, G., Paul, A. et Saint John, N. (1993), « On developping a general index of work commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.42, n°3, p.298-314.
- Blau, G.J. (1987), « Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.30, p.240-257.
- Boyle B.A. (1994), How to (and not to) Use Bureaucracy with Independent Distributors, *Industrial Marketing Management*, 23, 191-197.
- Burns T. et Stalker G.M., (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock, 269 pp.
- Berebbi-Hoffman I. (1990), Le management culturel de face et de profil, *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre, 4-12.
- Bycio, P., Hackett, R.D. et Allen, J.S. (1995), « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol.80, p.468-478.
- Caldwell D., Chatman J., O'Reilly C. (1990), Building organizational commitment: a mutifirm study, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261
- Caldwell D., O'Reilly C. (1990), Measuring person-job fit using a profile comparison proicess, *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657

- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. et O'Reilly, C.A. et (1987), « Linking organizational socialization and individual commitment : A multi-firm study », *Working Paper*, University of California, Berkeley
- 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.
- 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.
- Celly K.S., Frazier G.L. (1996), Outcome-Based and Behavior-Based coordination Efforts in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 33, 2, 200-210.
- Challagalla G.N., Shervani T.A. (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, January, 89-105.
- Chatman J, Jehn K (1994), Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*; vol 37, 3 p522 Mississippi State; Jun 1994;
- Chatman J., (1988) Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms, Unpublished doctoral dissertation, Walter A. Haas School of Business, University of California Berkeley
- Chatman J., (1989) Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14, 3, 333-349.
- Commeiras, N. (1994), *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- 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.
- Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W., Young C.E. (1993), Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems, *Journal of Marketing*, 57, October, 47-59.
- Dahlstrom R., Nygaard A. (1999), An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 36, May, 160-170.
- DeCotiis, T.A. et Summers, T.P. (1987), « A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment », *Human Relations*, vol.40, p.445-470.
- Denison D.R et Mishra A.K. (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Sciences*, 6, 2, 204-224
- Denison D.R. (1984), Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, aut., 5-22
- Deshpandé R. (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage
- Deshpande R. et Farley J. (1998), Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Deshpande R. et Webster F. (1989), Organizational Culture and Marketing : defining the research agenda, *Journal of marketing*, 53 (january), 3-15
- Deshpande R. et Zaltman G. (1982), Factors affecting the use of market research information : a path analysis, *Journal of Marketing Research*, XIX february, 14-31
- Deshpande R., J. Farley, F. Webster J (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Desreumaux A., "Structures de l'entreprise", *Encyclopédie de Gestion*, Paris, 1989, Economica, pp. 2774-2800.
- Dobni D, B Ritchie, W Zerbe (2000), Organizational values: the inside view of service productivity, *Journal of Business Research*, 47, 91-107
- Dunham, R.B., Grube, J.A. et Castaneda, M.B. (1994), « Organizational commitment : the utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, p.370-380.

- Dwyer F.R., Oh S. (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 24, November, 347-358.
- Dwyer F.R., Oh S. (1988), A Transactional Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52, April, 21-34.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, April, 11-27.
- Dwyer F.R., Welsh M.A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 22, November, 397-41.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.51-59.
- Enz C. (1986), *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor: UMI Research Press.
- Fisher R.J., Maltz E., Jaworski B.J. (1997), Enhancing Communication Between Marketing and Engineering : The Moderating Role of Relative Functional Identification, *Journal of Marketing*, 61, July, 54-70.
- Frazier G. et Rody R. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Products Channels, *Journal of Marketing*, 55, January, 52-69.
- Frazier G. et Summers J. (1984), Interfirm Influence Strategies and their Application Within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48, Summer, 43-55.
- Frazier G. et Summers J. (1986), Perceptions of Interfirm Power and its Use Within a Franchise Channel Distribution, *Journal of Marketing Research*, 23, May, 169-176.
- Furnham A., Bochner S. (1986), *Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environment*, London, Methuen.
- Futrell C.M., Swan J.E., Todd J.T. (1976), Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesman », *Journal of Marketing Research*, 13, February, 25-33.
- Gauzente C. (2000), L'orientation marché des entreprises - Dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles, Collection *Economiques* Editions L'Harmattan.
- Gregersen, H.B. et Black, J.S. (1992), « Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation », *Academy of Management Journal*, vol.35, p.65-90.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. et Elron, E. (1994), « Expatriate managers and the psychological contract », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, p.617-626.
- Hage J., Aiken M. (1969), Relationship of Centralization to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hall R.H. (1977), *Organizations : Structure and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hart S., Quinn R. (1993), Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance, *Human Relations*, 46, 543-574.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences*, CA Sage.
- Hofstede G. (1986), The usefulness of the Organizational culture concept, *Journal of Management Studies*, 23, 253-257
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv (1990), Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Houston, M.J. et Rothschild, M.L. (1977), *A paradigm for research on consumer involvement*, working paper n°11-77-46, University of Wisconsin-Madison.
- Howard L. (1998), Validating the competing values model as a representation of organizational cultures, *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 3, 231-250.
- Hurley R. et G. Hult (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54

- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
- Ivencevich J.M., Szilagyi A.D., Wallace M.J. (1977), *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing Company.
- Jaworski B. et Kohli A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jaworski B. et Kohli A. (1996), Market Orientation : Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135
- Jaworski B.J. (1988), Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, July, 23-39.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1991), Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, XXVIII, May, 190-201.
- Jaworski B.J., MacInnis D.J. (1989), Marketing Jobs and Management Control : Toward a Framework, *Journal of Marketing Research*, 26, November, 406-419.
- Jaworski B.J., Stathakopoulos V., Krishnan H.S. (1993), Control Combinations in Marketing : conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 57, January, 57-69.
- John G. (1984), An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 21, August, 278-89.
- Johnson, M. D. (1998), *Customer Orientation and Market Action*, Prentice Hall
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997), A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22, 911-945.
- Kalika M., (1995), *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances*, 2^{ème} ed., Paris, Economica, 428 pp.
- Khandwalla P.N., (1974) "Mass output orientations of operations technology and organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 74-97.
- Kimberly J., Quinn R. (1984), *Managing organizational transitions*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin
- Kim, W.C. et Mauborgne, R.A. (1993), « Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions », *Academy of Management Journal*, vol.36, p.502-528.
- Kohli A. K. et Jaworski B. J. (1990), Market Orientation : the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18
- Kohli A. K., Jaworski B. J. et Kumar A. (1993), MARKOR : a Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, XXX, 467-477
- Konovsky, M.A. et Cropanzano, R. (1991), « Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol.76, p.698-707.
- Krafft M. (1999), An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems, *Journal of Marketing*, 63, July, 120-134.
- Laurent, G. et Kapferer, J.N. (1986), « Les profils d'implication », *Recherche et Applications en marketing*, n°1, p.41-57.
- Lawrence P. et Lorsch J., (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 237 pp.
- Lawton L. et Parasuman A. (1980), The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning, *Journal of Marketing*, 44 winter, 19-25
- Lee, K.B. (1992), *A study of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Thèse Master, Université Sung Kyun Kwan, Séoul, Corée.
- Lewin, K. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.

- Li Z.G., Dant R.P. (1997), An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships, *Academy of Marketing Science Journal*, Summer, 3-17.
- Lusch R.F., Brown J.R. (1996), Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60, October, 19-38.
- Lusch R.F., Jaworski B.J. (1991), Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance, *Journal of Retailing*, 397-417.
- Mac Namara C. (1972), The present status of the marketing concept, *Journal of Marketing*, 36, 50-57
- Mathieu, J.E. et Zajac, D. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, vol.108, p.171-194.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. et Adkins, C.L. (1989), « A work values approach to corporate culture : a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol.74, p.424-432.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, p.61-89.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace – Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA : Sage publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C.A. (1993), « Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol.78, p.538-551.
- Meyer, J.P., Irving, G.P. et Allen, N.J. (à paraître), « Test of the moderating effect of work values on the relations between early work experiences and organizational commitment », *Journal of Organizational Behavior*.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mohr J.J, Fisher R.J., Nevin J.R. (1996), Collaborative Communication in Interfirm relationships : Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 60, 3, 103-118.
- Mohr J.J, Fisher R.J., Nevin J.R. (1999), Communicating for Better Channel Relationships, *Marketing Management*, Summer, 39-45.
- Mohr J.J, Sohi R.S. (1995), Communication Flows in Distribution Channels : Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 71, 4, 393-416.
- Morris, J.H. et Steers, R.M. (1980), « Structural influences on organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.17, p.50-57.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers, R.M. (1982), « Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover », New York : Academic Press.
- MSI - Marketing Science Institute Conference (1990), Organizing to Become Market-Driven, prepared by Gordon S. Schwartz (13-14 September), Report 90-123, Marketing Science Institute, Cambridge
- Narver J., Slater (1990), The effect of the Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, oct, 20-35.
- Neveu, J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris : Economica.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, New York : McGraw-Hill.

- Oliver R.L., Anderson E. (1994), An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58, October, 53-67.
- Oliver R.L., Anderson E. (1995), Behavior-and outcome-based sales control systems : evidence and consequences of pure-form and hybrid governance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, 15, 4, 1-12.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1986), « Organizational commitment and psychology attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, p.492-499.
- O' Reilly C (1989), Corporations, Culture, and commitment: motivation and social control in organizations, *California Management Review*, Summer, 9-25.
- O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D. (1991), People and Organizational Culture: a Q-sort approach, to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ouchi W (1980), Markets, Bureaucratie and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, March, 129-41.
- Ouchi W.G. et Wilkins A.L., Organizational culture, *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483
- Parsa H.G. (1999), Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems : an Empirical Investigation, *Journal of Business Research*, 45, 173-185.
- Paswan A.K., Dant R.P., Lumpkin J.R. (1998), Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization, *Journal of Business Research*, 43, 125-140.
- Pourtois J-P et H Desmet (1997), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R. et Turner C., (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, N° 1, pp. 65-105.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R. et Turner C., (1969) "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, pp. 91-114.
- 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.
- 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.
- Ramaswami S.N. (1996), Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors : A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates, *Journal of Marketing*, 60, April, 105-120.
- Reichers, A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.465-476.
- Reichers, A.E. (1986), « Conflict and organizational commitments », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, p.508-514.
- Reve T. (1986), Organizing for Distribution, in *Research in Marketing*, L.P Bucklin and J.C. Carman eds, Greenwich, CT : JAI Press, 1-26.
- Reve T., Stern L.W. (1986), The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads, in *Marketing Channels*, L. Pelligrini and S.K Reddy eds Lexington, MA : Lexington Books, 75-102.
- Rhodes, S.R. et Steers, R.M. (1981), « Conventional vs. worker-owned organizations », *Human Relations*, vol.12, p.1013-1035.

- Robicheaux R.A., Coleman J.E. (1994), The Structure of Marketing Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 1, 38-51.
- Rothschild, M.L. (1984), « Perspectives on involvement : current problems and future directions », in T.C. Kinnear (Ed.), *Advances in consumer research*, vol.11, p.216 -217.
- Rousseau D. (1990), Assessing organizational culture: the case for multiple methods, in Schneider eds. *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass.
- Roussel, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris, Editions Economica.
- Schein E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 2nd ed.
- Schein E.H. (1983), « The role of the founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, vol. 12, pp. 13-28
- Schein E.H. (1993), « On dialogue, culture and organizational learning », *Organizational Dynamics* (autumn), pp. 40-51
- Schein E.H. (1996), Culture : the missing concept in organization studies, *Administrative Science Quarterly* (june), 229-240
- Schul P.L., Little T.E., Pride W.M. (1985), Channel Climate : its Impact on Channel Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61, 2, 9-37.
- Schwartz H. et Davis S.M. (1981), Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics* (summer), 30-48
- Stern L.W., Reve T. (1980), Distribution Channels as Political Economies : a Laboratory Study, *Journal of Marketing*, 44, Summer, 52-64.
- 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.
- 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.
- Skinner S.J. et Gultinan J.P. (1985), Perceptions of Channel Control, *Journal of Retailing*, 61, 4, 65-88.
- Slater S. F. et Narver J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55
- Slater S. F. et Narver J. C. (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons* (march-april), 22-28
- Slater S. F. et Narver J. C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization , *Journal of Marketing*, 59, 63-74
- Slater S.F. et Narver J.C. (1993), Product-Market Strategy and Performance : an Analysis of the Miles and Snow Strategy Types, *European Journal of Marketing*, 27, 10, 33-51
- Slater S.F. et Narver J.C. (1998) Customer-led and Market-oriented : let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006
- Strutton D., Pelton L.E., Lumpkin J.R. (1995), Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 81-91.
- Thévenet M. (1984), « La culture d'entreprise en neuf questions », *Revue Française de Gestion*, sept-oct., 7-20
- Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Tucker R., McCoy W, Evans L (1990), Can questionnaires objectively assess organisational culture?, *Journal of Managerial Psychology*, 5, 4, 4-11.
- Wallach E. (1983), Individuals and Organizations: the cultural match, *Training and Development Journal*, 37, 2, 28-34.

- Webster F.E. Jr (1981), Top management's concerns about marketing issues for the 1980's, *Journal of Marketing*, 45 (summer), 9-16
- Wensley R. (1995), A critical review of research in marketing, *British Journal of Management*, 6, special issue, S63-S82
- Wilkins A. L. et Ouchi W. G. (1983), Efficient Cultures : Exploring the Relationships Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quaterly*, 28, 468-481
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Workman J.P. (1993), Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm, *Journal of Marketing Research*, XXX (november), 405-421
- Xenikou A., Furham A. (1996), A correlational and factor analytic of four questionnaire measures of organizational culture, *Human Relations*, 49, 3, 349.
- Zammuto R., J. Krakower (1991), Quantitative and Qualitative studies in organizational culture, *Research in Organizational Change and Development*, 5, p95.

ANNEXES

Annexe 1 : LISTE DES PRE-ENQUETES p. 167

Annexe 2 : EFFECTIFS DES FRANCHISEURS ET DES FRANCHISES p. 167

Annexe 3 : ENQUETE FRANCHISES p. 168

Annexe 4 : GUIDE D'ENTRETIEN QUALITATIF CHEZ LES FRANCHISEURS P. 169

**Annexe 5 : ENQUETE CULTURE MANAGERIALE ET ORGANISATION DES
FRANCHISEURS p. 174**

Annexe 6 : QUESTIONNAIRES RETOURNES p. 180

Annexe 7 : ENTRETIENS QUALITATIFS ANONYMES p. 182

**Annexe 8 : QUESTIONNAIRE FRANCHISES :FACTEURS CLES DE SUCCES DES
RESEAUX DE FRANCHISES EN MATIERE D'ORGANISATION ET DE
FONCTIONNEMENT p. 218**

Annexe 1 : LISTE DES PRE-ENQUETES

- 1- La boucherie
- 2- Norgil
- 3- Laforêt Immobilier
- 4- Europcar
- 5- Goldy les montres
- 6- Mercure
- 7- Saint Algue
- 8- A + glass
- 9- France acheminement
- 10- Pronuptia

Annexe 2 : EFFECTIFS DES FRANCHISEURS ET DES FRANCHISES

	nombre de franchiseurs	nombre de franchisés	% franchiseurs	% franchisés	20 réseaux
1.commerce alimentaire spécialisé	30	982	8,26%	3,98%	2
2.commerce alimentaire non spécialisé	8	2 873	2,20%	11,63%	0,4
3.équipement de la personne	71	4 398	19,56%	17,80%	4
4.équipement de la maison	47	2 410	12,95%	9,76%	3
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	48	2 878	13,22%	11,65%	3
6.services	101	8 619	27,82%	34,90%	5
7.hôtellerie-restauration	46	2 198	12,67%	8,90%	3
8.bâtiment	12	342	3,31%	1,38%	
Total	363	24 698	100,00%	100,00%	20

Annexe 3 :

franchiseurs	ENQUETE FRANCHISES 2000 DAUPHINE					CODE
classe 1	classe	distance	situation	nbre fsés	quotas min	secteur
CONFORANA	1	1,32875		77	25	<u>412</u>
CENTURY 21	1	1,36612		450	30	<u>617</u>
DISTRI CLUB MEDICAL	1	1,89604		36	10	<u>510</u>
POINT CHAUD	1	2,06937		77	25	<u>101</u>
CHOICE HOTELS EUROPE	1	2,09		117	30	<u>701</u>
MOD'S HAIR	1	2,12416		90	30	<u>611</u>
JEFF DE BRUGES	1	2,18997		163	30	<u>111</u>
SPEEDY	1	2,46851		77	30	<u>628</u>
DE NEUVILLE	1	2,60079		144	30	<u>111</u>
CATENA	1	2,88199		191	30	<u>407</u>
total classe 1				1422	270	
classe 2						
AVIS IMMOBILIER	2	1,39113		46	15	<u>617</u>
L'AGE D'OR SERVICES	2	1,80695		75	30	<u>610</u>
CLARINE	2	2,04579		69	30	<u>701</u>
STATUS	2	2,11881		63	25	<u>302</u>
JACK HOLT SANL FORMAHOLT	2	2,17334		84	30	<u>611</u>
CARLSON WAGONLIT TRAVEL	2	2,34813		56	25	<u>619</u>
UNICIS	2	2,46486		56	25	<u>621</u>
BUDGET	2	2,72347		248	30	<u>627</u>
JACADI	2	2,73848		173	30	<u>304</u>
DESCAMPS	2	2,79867		84	30	<u>409</u>
total classe 2				954	270	
classe 3						
MAXAUTO	3	1,14542		66	25	<u>628</u>
CAR'GO	3	1,50316		330	30	<u>627</u>
JEAN-CLAUDE BIGUINE	3	1,79968		115	30	<u>611</u>
JARDILAND	3	1,92711		72	30	<u>505</u>
MOVING	3	2,02655		141	30	<u>613</u>
GRANDEUR NATURE	3	2,10558		100	30	<u>505</u>
EUROPCAR	3	2,12433		230	30	<u>627</u>
CONGLERIE	3	2,15277		134	30	<u>612</u>
RAPID FLORE	3	2,33344		60	25	<u>505</u>
INTERMEDE	3	2,47975		39	10	<u>611</u>
total classe 3				1287	270	
total 3 classes				3663	810	

Annexe 4 : GUIDE D'ENTRETIEN QUALITATIF CHEZ LES FRANCHISEURS

ENQUETE FFF

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

Introduction : ... Je réalise avec une équipe d'universitaires français une enquête sur les franchiseurs à la demande de la FFF. (Beaucoup de franchiseurs ne sont pas adhérents comme votre société, nous sommes neutres dans vos rapports avec la FFF et avons pour objectif de conduire une enquête utile à l'ensemble des franchiseurs).

Cette enquête vise à identifier vos facteurs clés de succès en matière d'organisation, de management et de culture d'entreprise, en résumé les modes de fonctionnement et de rapports que vous avez développés vis-à-vis de vos franchisés depuis la création de votre entreprise. Vous avez aujourd'hui plus de «X...» franchisés dans votre réseau, comment avez-vous réussi, quelle organisation avez-vous mise en place, quelle culture d'entreprise avez-vous su développer ?

J'aurais plusieurs questions assez précises à vous poser sur ce thème de l'enquête :

ORGANISATION/MANAGEMENT DE LA RELATION FRANCHISEUR/FRANCHISE

- **Comment s'effectue la prise de décision au sein du réseau :**
- **Pouvez vous me parler de la façon dont les décisions sont prises concernant le réseau (qui intervient dans les décisions ayant trait au fonctionnement de l'entreprise : sur la politique commerciale, sur l'organisation, sur la stratégie ...et comment prenez-vous les décisions)?**
- **En cours d'année, Consultez vous les franchisés ? Pour quels types de décisions ?**
- **Encouragez-vous les suggestions de la part des franchisés (sur l'organisation, la politique de l'entreprise) ? Par quels moyens (réunions, accès facile au téléphone, séminaires, déplacements chez les franchisés, convocation à votre entreprise, délégation des responsabilités à un responsable réseau ...) ?**
- **Est-ce le franchiseur qui tranche en dernier recours dans la prise de décision, ou bien y-a-t-il une recherche de consensus ?**
- **Y a t il des comités ou des structures de coordination permanente, ou ponctuelle entre le franchiseur et les franchisés ?**
- **Avez vous des comités d'arbitrage en cas de désaccord ?**

- Utilisation de règles et de procédures

- Avez-vous mis en place des procédures écrites et/ou verbales dans vos rapports réciproques avec les franchisés (information ascendante et descendante) ?
- Y-a-t-il des procédures types à suivre pour : la commercialisation des produits, la gestion du point de vente, l'accueil des clients, le recrutement du personnel, etc.
- Y-a-t-il des règles précises à suivre pour chaque franchisé (redondance avec procédures ?)
- Les devoirs et les responsabilités du franchisé sont-ils clairement établis (contrat, charte) ou bien seules quelques grandes lignes sont fixées au départ de la relation ?
- La communication se fait-elle par écrit ou par orale ?

- Le contrat de franchise

- Le contrat de franchise est-il très détaillé ? (Quel est son degré de détail ?) combien de pages ? ou bien se limite-t-il à quelques points essentiels à vos yeux (commercialisation de vos produits et/ou services, redevance, causes et modalités de rupture du contrat) ?
- Définit-il précisément : comment chaque partie doit remplir sa fonction, les solutions légales pour régler les problèmes, ce qui se passera dans le cas où des événements imprévus se produiraient, comment seront résolus les désaccords ?

- Mécanismes de contrôle des franchisés

- Comment le franchiseur contrôle-t-il ses franchisés ? Est-ce plus efficace de contrôler ex post avec des procédures, ou d'impliquer les franchisés dans la définition des objectifs, puis coordonner les actions à mettre en place ?

- Rôle de la confiance

- la confiance joue-t-elle un rôle dans le fonctionnement du réseau ? pourriez-vous donner des exemples ?
- Cherchez vous à avoir des relations de confiance ? c'est-à-dire : qu'est-ce que vous mettez en œuvre pour que chacun instaure une telle confiance ? sur quels points essentiels êtes vous particulièrement vigilant pour que la confiance s'établisse, se maintienne voire s'accroisse ?

- Avez vous l'impression que votre organisation diffère de celle d'autres franchises ? en quoi ?

- Quelles questions aimeriez-vous voir traitées dans cette enquête sur les modes d'organisation des rapports entre franchiseurs et franchisés ?

GUIDE FRANCHISEUR - PARTIE CULTURE

Culture Franchiseur

- Depuis la création de votre franchise, pensez-vous qu'une culture d'entreprise se soit clairement affirmée dans votre société ? (si pas de réponse : quelles valeurs avez-vous souhaité introduire et consolider dans votre entreprise)
- Pourriez-vous en décrire les principales caractéristiques ?
- En quelle année avez-vous créé votre franchise ?
- Quelles sont les principales évolutions managériales que vous avez connues (les évolutions marquantes de la façon de coopérer, contrôler, diriger, coordonner votre réseau – idem sur les rapports humains) ?
- Comment cette culture se traduit-elle concrètement dans le fonctionnement au quotidien ? Quels sont les comportements valorisés ? (ex : compétition, coopération, autonomie, indépendance, partage de l'information, rapports aux clients, ...)

Leadership

- Comment définiriez vous le management de votre réseau ? exemples : participatif, directif, familial ...

Culture du franchiseur et intégration d'un nouveau franchisé

- Lorsqu'un nouveau franchisé intègre le réseau, cherchez-vous à lui transmettre « vos valeurs » ? Lesquelles ?
- Comment cela se passe-t-il ? Lors des séminaires d'intégration, des formations au cours du contrat de franchise, de réunions ... ? autres : merci de donner un exemple.
- L'adéquation des valeurs du nouveau franchisé aux vôtres paraît-elle déterminante importante ou négligeable ?
- Sélectionnez-vous les franchisés en fonction de leur « adhésion » à certaines valeurs ? Lesquelles ? (ordre d'importance par rapport à d'autres facteurs : capacité et garanties financières, compétences en management, en vente, motivation)

Culture Secteur

- Pensez-vous qu'une culture particulière existe au sein de votre secteur d'activité ? Si oui, quelles en sont les principales caractéristiques ?

- Votre réseau s'en distingue-t-il ? Sur quels points ?

Les thèmes suivants vous paraissent-ils pertinents pour analyser la culture de votre réseau ?

Thèmes	Applicable au réseau de franchise : Donnez une note sur 10	Totalement hors de propos
1. Primauté accordée à la cohésion (de tous) autour d'idées force		
2. Primauté accordée à la hiérarchie		
3. Primauté accordée à la prise de risque de la part du franchiseur ou du franchise		
4. Primauté accordée à l'innovation		
5. Primauté accordée à l'individu		
6. Primauté accordée au collectif		
7. Primauté accordée au travail		
8. Primauté accordée aux résultats		
9. Primauté accordée à la manière de faire, aux processus		
10. Primauté accordée à l'esprit de famille		
11. Primauté accordée au professionnalisme		
12. Primauté accordée à l'ouverture sur l'environnement, l'extérieur ...		
13. Primauté accordée à l'interne ... la protection du réseau		
14. Primauté accordée à la liberté, à l'autonomie de chacun		
15. Primauté accordée au contrôle des actions, des personnes		
16. Primauté accordée au respect des règles émanant du franchiseur		
17. Primauté accordée au pragmatisme		
18. Primauté accordée à la flexibilité		
19. Primauté accordée à l'échange d'information		
20. Primauté accordée à la solidarité		
21. Primauté accordée au recueil d'information sur les clients, les marchés, les concurrents (par tous)		
22. Primauté accordée à la diffusion d'informations sur les clients, les marchés, les concurrents au sein de tout le réseau (par tous)		
23. Primauté accordée à la coordination du réseau en cas de réponse aux attaques de concurrents ou d'évolutions du marché (par tous)		
24. Importance de la participation active de		

tous		
25. Primauté accordée à la négociation (entre franchiseur et franchisé)		
26. Primauté accordée à l'autorité (du franchiseur)		
27. Primauté accordée au contrat, au formel (entre franchiseur et franchisé)		
28. Primauté accordée à l'informel, la confiance		
29. Primauté accordée à l'agressivité commerciale		
30. Primauté accordée à la compétition interne au réseau		
31. Attention accordée aux détails		
32. Primauté accordée à la stabilité du réseau, du fonctionnement interne		
33. Primauté accordée à l'accompagnement, au soutien du franchisé		
34. Importance accordée à la légitimité externe du réseau		
35. Primauté accordée à la notion d'équipe		

FICHE SIGNALETIQUE DU FRANCHISEUR

Guide d'Entretien Franchiseur - Partie culture

Interlocuteur privilégié : le fondateur ?

Un dirigeant de la franchise

Pouvez vous me parler de la culture de votre réseau de franchise ?

Pensez-vous que votre réseau possède une culture particulière ?

Quelles sont ces caractéristiques ?

Quelle est l'origine de cette culture ?

Comment se traduit-elle concrètement ?

Comment cette culture se traduit-elle dans le fonctionnement quotidien ?

En quoi la culture de votre réseau vous apparaît-elle différente de la culture d'autres réseaux ?

O. Réflexion générale sur la culture dans les réseaux de franchise (a supprimer ?)

Comment définir la culture d'entreprise ?

A t elle une « fonction » particulière ?

Peut on vraiment parler de culture pour les réseaux ?

Y a t il des traits culturels communs aux réseaux de franchise ? lesquels ?

**Annexe 5 : ENQUETE CULTURE MANAGERIALE ET ORGANISATION DES
FRANCHISEURS**

**Objet : enquête sur le management
et les facteurs clés de succès
des réseaux de franchise**

Madame ou Monsieur, (selon)

L'Université Paris Dauphine réalise actuellement une étude approfondie sur le management, l'organisation et les facteurs clés de succès des réseaux de franchises.

Après avoir mené une première série d'entretiens avec une dizaine de réseaux, nous entamons maintenant la phase d'enquête quantitative auprès de l'ensemble des franchiseurs.

C'est pourquoi, nous vous demandons de nous accorder quelques instants en répondant au questionnaire joint. C'est important pour notre étude et pour les résultats que nous vous présenterons, l'enjeu étant de mettre en évidence les facteurs clés de succès des réseaux de franchise en matière d'organisation et de management.

Les réponses seront analysées de façon confidentielle et les résultats vous concernant vous seront communiqués.

En vous remerciant par avance de nous retourner le questionnaire joint, je vous prie de croire, Madame ou Monsieur (selon), en l'assurance de mes sentiments distingués.

Michel Kalika,
Professeur à l'Université Paris Dauphine,
coordinateur de l'équipe de recherche¹

PJ :

- questionnaire à nous retourner
- enveloppe pour la réponse

¹ L'équipe de recherche est composée de :

Patrice Roussel, Professeur à l'Université de Toulouse 1,
Véronique Guilloux, Maître de Conférences à l'Université de Poitiers,
Claire Gauzente, Maître de Conférences à l'Université d'Angers,
Nathalie Dubost, Maître de Conférences à l'Université d'Orléans.

ENQUETE CULTURE MANAGERIALE ET ORGANISATION DES FRANCHISEURS

IDENTIFICATION

Nom de la franchise : _____ Secteur : _____
Adresse ou (carte de visite) _____ Personne répondant au questionnaire : _____
Fonction : _____ Ancienneté dans le réseau : _____ ans
Nationalité d'origine du réseau : _____
Age du réseau : en nombre d'années en France _____
Nombre d'unités franchisés : _____
Nombre de franchisés : _____
Nombre de succursales : _____
Présence du fondateur ou d'un membre de sa famille à la tête du réseau à ce jour : oui / non

I. CULTURE

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 ».

1. consacrer beaucoup de temps aux tâches d'analyse
2. mettre en permanence l'accent sur la collaboration de tous au sein du réseau
3. tenter fréquemment l'expérience de nouvelles méthodes d'organisation de travail, de vente, etc...
4. se fixer constamment des objectifs de performance par rapport auxquels on a de fortes attentes
5. étudier de manière approfondie et systématique les propositions innovantes des membres du réseau
6. être à l'affût et saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter
7. travailler très régulièrement en équipe dans le réseau
8. suivre attentivement la réalisation effective des tâches et des projets
9. fixer et suivre scrupuleusement des règles et des procédures internes
10. se préoccuper en permanence des résultats obtenus
11. rechercher le maximum de précision en toute chose

12. laisser à chacun la possibilité de prendre des risques et d'aller au bout
13. faire systématiquement de la prévision à moyen ou long terme
14. avancer prudemment en s'entourant du maximum de précautions
15. assurer avant tout la sécurité et la pérennité de chaque franchisé
16. évoluer dans la continuité, dans la stabilité, plutôt que par profonds changements
17. se montrer en permanence très incisif par rapport à la concurrence
18. insister sur chaque détail dans le travail
19. développer avant tout dans le réseau des valeurs de calme et de sérénité
20. éviter les conflits de tout ordre à tous les niveaux dans la franchise
21. se sacrifier totalement à son travail sans compter ses heures
22. traiter chaque membre selon ses contributions et ses résultats dans le réseau
23. exiger que chacun joue pleinement son rôle
24. donner la priorité avant tout à l'action
25. donner la priorité absolue aux droits individuels de chacun dans le réseau
26. mettre un point d'honneur à être socialement responsable tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau
27. se soutenir les uns les autres systématiquement au quotidien
28. investir massivement dans le développement humain des membres du réseau
29. poser comme un principe de recrutement l'adéquation entre les valeurs du candidat et les nôtres
30. cultiver dans le réseau une identité culturelle très forte
31. fonctionner suivant une hiérarchie précise dans le réseau
32. encourager un esprit familial dans le réseau
33. partager, diffuser et échanger les informations au sein du réseau
34. mettre automatiquement en place une forte coordination des membres du réseau en cas de menaces extérieures
35. assurer au niveau de chacun l'image extérieure du réseau

Pour chaque affirmation suivante, indiquez sa véritable place dans le fonctionnement de votre réseau. Nous allons utiliser une échelle de 0 à 10.

Pour indiquer que telle pratique n'est jamais utilisée dans votre réseau, utilisez 0 ; qu'elle l'est modérément utilisez la note 5 ; qu'elle l'est en permanence, utiliser la note 10. Cherchez à utiliser toutes les nuances possibles de l'échelle.

- 36. Nous procédons régulièrement à une mesure du service rendu au client.
- 37. Le développement de nos produits et services est fondé sur de solides informations concernant le marché et les clients.
- 38. Nous avons une bonne connaissance de la concurrence
- 39. Nous savons pertinemment comment nos clients évaluent nos produits ou nos services
- 40. Par rapport à nos concurrents, notre réseau est bien plus axé sur ses clients.
- 41. Nous jouons essentiellement sur la différenciation de nos produits et services.
- 42. Chez nous, l'intérêt des consommateurs arrive toujours en premier, avant les intérêts des actionnaires.
- 43. Nos produits et services sont les meilleurs du secteur.
- 44. Dans notre réseau, on a la ferme conviction qu'une entreprise doit exister avant tout pour servir les clients

II. ORGANISATION

Pour les items suivants, dites si chaque affirmation correspond « pas du tout » (score 0) ou « totalement » à votre réseau de franchise (score 10), en donnant un score compris entre 0 et 10. Cherchez à utiliser toutes les nuances possibles de l'échelle.

- 45. Vous agissez sans consulter vos franchisés
- 46. Vous encouragez les suggestions de vos franchisés (par des comités, des clubs informels, ou par tout autre moyen)
- 47. Vous consultez régulièrement vos franchisés pour avoir leur avis sur vos décisions
- 48. Vous écoutez vos franchisés avant de prendre vos décisions

Plus précisément, dans votre réseau,

- 49. les franchisés participent activement aux décisions stratégiques
- 50. les franchisés participent activement aux décisions commerciales
- 51. les franchisés participent activement aux décisions sur les achats
- 52. les franchisés participent activement aux décisions relatives à l'organisation et à l'informatique
- 53. les franchisés participent activement aux décisions relatives à la gestion des conflits dans le réseau
- 54. Vos responsabilités et celles de vos franchisés sont clairement spécifiées
- 55. Vos franchisés gèrent leur franchise à l'aide de procédures et d'instructions précises
- 56. Les droits et devoirs de chacun sont clairement établis

- 57. Dans votre réseau de franchise,
- 58. la communication des procédures repose sur le contrat de franchise,

- A. En régression
- B. Stable
- C. En croissance modérée
- D. En croissance rapide

83. Dans le développement à long terme de votre entreprise, le choix de la franchise est une étape de transition. Oui non

Notez de 0 à 10, les points suivants :

- 84. Votre degré de satisfaction quant au développement actuel du réseau
- 85. Votre degré de satisfaction quant au fonctionnement actuel du réseau :
- 86. Votre degré de satisfaction quant à l'implication de vos franchisés :
- 87. Importance des conflits entre franchiseurs et franchisés :

Annexe n°6 : QUESTIONNAIRES RETOURNES

1. AGE D'OR SERVICES
2. ALPHA PARFUMS
3. AQUILLUS PISCINES
4. ATAC
5. ATLETE'S FOOT (THE)
6. AVIS IMMOBILIER
7. BUDGET
8. BUFFALO GRILL
9. CARGO
10. CARLSON WAGONLIT TRAVEL
11. CATENA
12. CAVAVIN
13. CENTURY 21
14. CHAMPION
15. CHOICE HOTELS EUROPE
16. CITER
17. CLARINE
18. CONFORAMA
19. CITY LOOKS
20. DE NEUVILLE
21. DEMEURE DU BILLARD (LA)
22. DESCAMPS
23. DISTRI CLUB MEDICAL
24. ECHELLE EUROPEENNE (L')
25. ELEPHANT BLEU
26. ERA France
27. EUROPCAR
28. FEU VERT
29. FIL A FIL
30. FRANCE ACHEMINEMENT ne
31. FRANCK PROVOST
32. FROMENTERIE
33. GOLDY LES MONTRES
34. GRANDEUR NATURE
35. INTERMEDE
36. JACADI
37. JACK HOLT
38. JARDILAND
39. JEAN CLAUDE BIGUINE
40. JEFF DE BRUGES
41. JOEL JUNIOR
42. MAISONS ARLOGIS (perspectives)
43. MAIL BOXES ETC
44. MAXAUTO
45. MIDAS
46. MIL CHAISES

- 47. MOD'S HAIR
- 48. MONDIAL CHAUFFAGE
- 49. MOVIN 6
- 50. NEW MAN
- 51. NOVOTEL
- 52. MERCURE
- 53. ONGLERIE (L')
- 54. PETITI BOY
- 55. PETITS PETONS
- 56. PHILDAR (Les fils de Louis Mulliez SA)
- 57. PIGIER
- 58. POINT CHAUD
- 59. POINT CADRES
- 60. RACINE CARRE
- 61. RAPID FLORE
- 62. SCINTELLE
- 63. SPAR
- 64. SPEEDY
- 65. STATUS
- 66. TARTINE ET CHOCOLAT
- 67. TINTORETTO
- 68. UNICIS
- 69. VIVAL (grpe petit casino)
- 70. WALL STREET INSTITUTE

Annexe 7 : ENTRETIENS QUALITATIFS ANONYMES

XXX

Aujourd'hui, on a 34 fsés, ce qui représente 170 agences en direct donc bcp de multifsés. Nous avons aussi des succursales. Un fsé détient en qqe sorte une zone géographique, il sont signataires et en dessous cela peut représenter plusieurs contrats de fse.

Aujourd'hui en terme de stratégie on essaie de raisonner par plaques.

Q : quel profil type ?

Monoculture c'est à dire son acté principale c'est la location de voiture. Historiquement dans les 70's c'était XXX qui était propriétaire d'XXX. de ce fait tous les concessionnaires XXX étaient XXX, mais leur métier de base c'était le négoce d'automobile. Aujourd'hui, le marché étant concurrentiel nous ne souhaitons que des chefs d'ets qui s'occupent d'XXX.

Q : donc les multifsés ne st que sur de la location de voiture ?

Oui c'est le souhait. Il reste encore qqes concessionnaires qui détiennent l'acté location mais dans ce cas nous les incitons à différencier les agences.

Q : alors certains fseurs recherchent des non-spécialistes du secteur pour mieux les former, et vous ?

Nous c'est le contraire, nous cherchons des professionnels.

Q : n'est pas plus difficile alors pour leur inculquer une certaine culture d'ets ?

Non parce qu'on a pas de nouveaux. Ça reste un réseau de fidèles, stable depuis 15-20 ans, qui diminue un peu mais qui est stable.

Q : pourquoi qui diminue ?

A cause des regroupements. En 88 : 120 fsés, quand j'ai pris mes fonctions y'a 4 ans, y'en avait 80, aujourd'hui : 34.

Q : mais ce sont des fsés qui sont partis ?

Alors y'en on en a repris en succursale pour la moitié car nous avons une politique depuis 4 ans de croissance externe. L'autre moitié a été absorbée par des fsés monoculture pour atteindre une taille critique avec une stratégie que l'on souhaite.

Q : croissance externe ?

On a racheté des fsés pour augmenter notre CA et notre capacité d'affaires.

Q : Dans ce secteur il y a bcp d'acteurs, alors quelles sont vos différences, vos valeurs ? quel est le concept XXX ?

C'est surtout, enfin aujourd'hui nous sommes allemands depuis le premier janvier, mais c'est cette image un peu franchouillarde. Du loueur de proximité. Dans notre dernière enquête qu'on a diffusée, c'est XXX – français, et image de loueur sympa et de proximité (même si allemands, bcp de partenariat avec des compagnies françaises, ex : XXX).

Q : image que vous cherchez à garder ?

Oui, mais on veut aussi renforcer l'ouverture mondiale avec notamment les standards de qualité mondial, ISO. Alors d'un côté on veut garder cet esprit sympathique, proche du client, mais on veut aussi renforcer la dimension internationale.

On a tous les outils modernes, on a l'outil informatique le + performant en europe. On est relié à tous les autres pays européens. D'autres loueurs ont leur outil informatique mais par pays alors que nous sommes directement reliés aux collègues allemands par ex.

Donc on peut faire du temps réel (réservation), on a un outil très très performant. On est liés au : GDS, call center. Le siège européen est ici à st quentin tout comme la filiale France.

Q : donc vous avez 34 fsés représentant 170 agences, par rapport aux succursales, cela représente combien ?

Je vais vous le dire en chiffre d'affaires, c'est plus parlant : 60% en succursales et 40% en fsés. Pourquoi autant ? parce que nous on a que 140 agences mais on a les grosses ? ? ? que sont les aéroports (?). la marque XXX fait 1

milliard 8, les gros aéroports roissy orly nice : 30% du CA. A présent on a moins la connotations locale que XXX, on a une image internationale du fait de notre présence dans les aéroports et les gares.

Alors que les fsés on les petites villes donc ils ont un marché local plus important. En plus ils sont très polyvalents ?

Q : c'est à dire ?

Bah, ils sont à a fois réceptifs de marchés internationaux et domestiques apportés par la marque et puis il y a le business de proximité.

Q : donc vous avez dit que le réseau fsé en France est plutôt en phase de ...

De régression, oui. C'est pas un réseau de fés en développement.

Q : vous êtes présent par ex au salon de la fse ?

Non pas du tout, on a jamais cherché à recruter. On a eu 2 recrutements ces dernières années et c'était spécifique (un marché voiture électrique et un Meuse : marché où pas présent). On reste plutôt fidèle à maintenir ceux qui sont là.

Donc c'est vrai qu'on a des fés qui sont là depuis 15-20, voire 25 ans.

Q : et comment se passe la relation fseur fsé ? ce sont des gens que vous connaissiez bien je suppose ?

Oui

Q : nombreux contacts ? comment ?

Très nbreux contacts avec réunion nationale, une grand'messe nationale. Y'a une réunion nationale, une convention nationale, avec des représentants des fsés qui est très dynamique.

Q : son rôle ?

Son rôle est de participer à la stratégie de l'ets. On met souvent l'accent sur les divergences fseur - fsés, alors que nous ceux qui restent, ils avancent avec nous.

Politique de transparence même si ce n'est pas toujours facile, mais on avance avec eux et on leur dit les choses. C'est la force de ce réseau : on dit les choses, on discute, parfois on négocie. Faire avaler certains choix ...

Q : des exemples de négociation ?

J'en ai plusieurs. Mais j'en ai un qui est parlant, c'est toujours lié aux sous ; aujourd'hui quand on reçoit des réservations via un GDS ça coûte cher, ça coûte 50f. Et depuis 2 ans je leur facture une partie de ces réservations qu'ils reçoivent alors qu'avant c'était XXX France qui prenait.

Q : et vous travaillez avec quels GDS ?

Tous : amadeus, sabre, ...

(coupure : échange confidentiel sur les techniques évoquées)

Q : alors la négociation s'est située où ?

Bah c'était sur les fees, les royalties.

Q : et cela veut dire que les fsés participent réellement à la stratégie du groupe ? comment ça se passe ?

Disons qu'on les informe afin qu'ils anticipent un peu leur organisation, également surtout sur l'aspect vente -- marketing on les fait participer car ils ont des idées et des marchés que l'on a pas. Ils savent par exemple mieux vendre, mieux louer des utilitaires. Nous les utilitaires c'est 15% CA alors qu'eux c'est 40%.

Donc on utilise un peu leur savoir-faire.

Q : et concrètement au siège, est ce que vous pouvez donner un ex de la participation du fés dans la stratégie du fseur ?

Tous les 2 mois, j'anime des commissions avec les représentants des fsés : marketing, achat et informatique. Ce st ces commissions qui valident les grands choix sur les trois domaines précités.

Y'a un ordre du jour, c'est comme un groupe de travail pour l'amélioration des processus, de l'organisation, validation de tarifs...

J'anime donc ces commissions, avec les représentants des fsés et selon l'ordre du jour il y a avec moi : un gars de l'informatique ou du marketing ou des achats. C'est vraiment des réunions proactives.

Q : quelles st les responsabilités de chacune des parties ? bref quel est le métier de chacun ?

Y'a... tout repose aujourd'hui sur le contrat de franchise donc il y a un cadre juridique.

Q : détaillé ?

Il est très détaillé et est renouvelé tous les 3 ans, tous les 6 ans. Et est de + en + détaillé.

Q : donc c'est un contrat qui évolue ?

Oui et qui est de + en + détaillé pour défendre à la fois l'intérêt des fseurs et des fsés. Côté fseur : par rapport à tout ce qui est savoir faire et toute l'organisation qui est mise en place. Côté fsé : se conformer aux procédures de la marque, à l'image de la marque, logo partout, uniforme : c'est contractuel. Car un client ne doit pas voir la différence entre un fseur et un fsé. Donc il faut des normes. C'est simple on a une bible d'exploitation où tout est décrit, très formalisé et l'est de + en +.

Mais pas sur le côté américain : pas aussi rigide. C'est le côté franchouillard, chacun a sa petite touche.

Q : sur cette évolution de plus en plus formalisée, est-ce bien vécu par les fsés ? est-ce qu'il l'intègre rapidement ?

Pas toujours, parce que (1) justement on n'est peut-être pas assez rigide sur la formalisation et (2) et surtout parce que ce réseau, il y a 25 ans, n'était pas leader sur son marché, donc les fsés étaient un peu livrés à eux-mêmes, on pouvait pas leur parler parce que certains étaient depuis 25 ans et ils en avaient vu défiler des directeurs généraux et des directeurs de réseau. Et puis, il y a 4 ans, c'est un peu rentré dans le rang car on a apporté qqch, on a apporté la transparence. On les a pas considérés comme des fsés qui essayaient de tricher, parce que c'est un peu la caricature du fsé qui essaie de ne pas tout déclarer, de détourner etc...

Q : mais est-ce possible ça, à l'heure de l'informatique ?

Bah, c'est une bonne rmq, aujourd'hui c'est moins possible. On a des outils de contrôle et des ??? qui font que c'est pas leur intérêt de tricher.

Q : qui a-t-il derrière le mot contrôle ?

Tout est lié à l'informatique, les reporting sont faits tout le temps (mensuellement). Contractuellement je dois avoir accès au bilan, et puis je mets en place des plans d'audit permanents. Il est vraiment contrôlé le fsé.

Q : et cela a évolué ?

Oui, il est bcp plus contrôlé maintenant grâce aux outils statistiques et informatiques qui permettent les recoupements.

Q : en cas d'anomalies...

Y'a une petite informelle qui est mise en place et si on sent un pb on met en place ...

Pb non déclaré, oubli de CA.

Et puis il y a l'aspect clientèle : le client se plaint à XXX, au siège. y'a des enquêtes clients et également les remontés directs de la part des clients. On finit toujours par avoir l'info, les facturations sont en partie contrôlées par le fseur, notamment pour les grands comptes (50~% des factures).

Q : est-ce bien vécu par les fsés ?

Ils ne sont pas demandeurs car qui dit facture centralisée dit aussi commission de recouvrement. Ceci dit y'a aussi des avantages puisqu'il ne s'occupe pas des recouvrements.

Les gros fsés préfèrent traiter cela en direct car ils ont les structures pour. Les petits fsés, ça les arrange que l'on prenne en charge la facturation et le recouvrement (cf. litiges clients).

Q : est-ce que le fondateur est toujours dans le groupe XXX ? comment s'est passée la création ?

Ah c'est vieux ! on vient de fêter les 50 ans d'XXX en juin dernier.

Raoul matei en 49, c'est le pré-fondateur, je dirais, c'était pas XXX réseau de fsé, c'était le premier corporate.

Q : y a-t-il encore des gens de la famille dans le réseau ?

Non, non

Q : a-t-il transmis certaines valeurs ? qui ont été gardées ?

Oui, c'est le côté franchouillard.

Après la grande date, c'est 70, le rachat par XXX. A l'époque : 160 agences de voiture. Le départ du fondateur. C'était des gens XXX qui étaient à la tête d'XXX et par ex : Mr ? a vraiment donné la dimension internationale avec des alliances aux EU au Japon etc et en créant des succursales dans les pays européens. A partir de 70 avec XXX et Mr ? on a eu cette dimension internationale.

49-70 : matei

70 → : dimension européenne puis internationale

80 : 1^{er} loueur européen grâce à cette politique et l'appui de XXX

Q : vous disiez tout à l'heure maintenant on est 100% allemand ?

Alors, bon, on va casser ...

Mais en 88, c'est important quand même, XXX a été vendue par XXX à VAG et XXX, via wagon-lits. 50-50, jusqu'à l'année dernière. Ça, ça nous a créé de gros problèmes parce que ... surtout les 2 dernières années car XXX a voulu racheter les parts de XXX et XXX a voulu racheter les parts d'XXX. ça n'a pas donné une dynamique de futur car ils se tiraillaient un peu... du coup on a fait des pertes de 92 à 97. Finalement c'est XXX qui a racheté les parts d'XXX et là on sent une reprise très ferme de la part de XXX, avec des notions de rentabilité, de pay-back, de développement international, XXX veut garder XXX ... notamment pour promouvoir des véhicules XXX, aux EU... et là on peut envisager des perspectives long terme.

Q : le terrain le ressentait ?

Oui bien sûr, les fsés sont toujours inquiets de l'avenir de leur marque. On ne savait pas qui allait être l'actionnaire ppal, si XXX n'allait pas finir absorbé par un autre loueur...

(éléments confidentiels sur les prochains développements stratégiques, fusion..., absorption d'autres loueurs)

les fsés restent inquiets sur ces derniers développements... exemples de villes sur lesquelles cela va poser pb entre fsés des réseaux concernés.

Q : votre orientation vers + de procédures, + de normes est elle liée à ces bouleversements et cette intensité concurrentielle ?

Pas toujours. Mais quand vous parlez de yield mngt, nous on appelle ça le mngt revenue (RM). On essaie aussi d'imposer sa culture c'est à dire qu'il faut à la fois en termes d'image de la rigueur et en termes de business de la souplesse. Il faut allier l'image pour le client mais au niveau business il faut une approche de management revenue c'ad donner la capacité aux régions, aux locaux de faire du RM, ne pas avoir une rigueur de tarif mais suivre le marché, on est très proche du marché, on met en place une veille concurrentielle très pointue pour coller au marché.

Q : comment ça se passe aujourd'hui ?

Les tarifs peuvent changer d'un jour à l'autre (mais pas au point des EU où ça peut changer 10 fois/jour). Il existe une ligne directrice, des tarifs publics, mais le fsé a une marge localement. Il doit faire une veille concurrentielle de son marché.

Q : est ce qu'on peut dire qu'il y a une certaine stimulation interne, entre fsés ?

Oui, oui. Par ex : tous les mois j'ai les chiffres de tous les fsés et je les communique régulièrement, par classement. Notamment aux représentants des fsés.

Q : et comment ça se passe avec les représentants ?

Je dirais c'est très législatif. Y'a des votes, y'a une assemblée. Un bureau national qui représente les régions, valident les décisions puis les diffusent dans les régions.

Q : au total, le fsé XXX n'est il pas plus en contact avec d'autres fsés-représentants plutôt qu'avec des directeurs commerciaux ?

Oui, tout à fait. Mais ces gens sont liés directement à moi. Et au directeur général.

Q : mais ils ne sont pas vos salariés ...

Oui mais ce n'est pas un problème à partir du moment où on travaille en toute transparence, cartes sur tables. 80% des info qu'on leur donne sont des info confidentielles.

Q : y'a une rotation ?

Il sont élus pour 3 ans mais ce sont les plus gros les 10 + gros fsés représentent + de 66%. Il reste encore pas mal de petits fsés.

Q : si je vous parle de la confiance ?

Oui c'est important justement par rapport à notre politique de transparence, de communication, à notre stratégie. Et une des raisons aussi qui ont fait qu'on a fait de la croissance externe c'est qu'on s'est séparés de certains fsés. On a eu une période en 96-97 où on a résilié des contrats parce que justement y'a eu des manifestations... y'avait pas un climat de confiance. Le mot épurer est un bien grand mot mais c'est clair qu'on a nettoyé.

Y'avait des fsés avec qui on ne pouvait plus du tout travailler, y'avait une très mauvaise image.

Q : quels sont les facteurs clé de succès dans ce métier, YYY ?
Réactivité, écoute du marché.

Q : les tarifs vous voulez dire ?

Entre autres, la réactivité par rapport au client qui bouge vite, il faut pouvoir répondre, oui ou non, mais il faut pouvoir répondre. Réactivité.

Un bon rapport qualité/prix et puis dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit. Alors ça c'est historique chez XXX, on fait bcp de choses bien mais on ne le disait pas alors que d'autres loueurs ne faisaient pas autant de choses bien mais le disaient.

Communication auprès des clients et image, on le travaille depuis 2 ans avec le président. On réussi plutôt bien. Pour nous l'important c'est : réactivité, communication, service. Pour les autres c'est la même chose...

Q : alors la différence se fait où ?

Créativité. On est le 1^{er} loueur à se lancer sur les véhicules électriques. 1^{er} loueur à communiquer sur la pollution (proposition de véhicules électrique ou gaz en cas de pic de pollution). Ça coûte cher ça, pour l'instant on a pas de retour. Mas on veut se montrer à la point : on a mis en place des véhicules pour les handicapés.

Q : ets citoyenne ?
Oui en effet.

Q : homme femme ? comment vous situez vous : certains distinguent la franchise d'homme et la franchise d'épouse ?

Nous : 95% d'hommes. d'abord parce qu'historiquement on a un lien fort avec l'univers automobile. C'est pas du commerce de proximité : nos fsés passent une bonne partie de leur temps en négociation avec les constructeurs pour l'achat et la revente de leur véhicules. C'est un métier d'homme, par culture. Peu de femmes sont négociatrices pour acheter et vendre des voitures.

Q : quel est le métier du fsé ? à qui appartiennent les véhicules ?

Je vais prendre un exemple concret : Biarritz (rotation entre les voitures en propre du fsé et les voitures XXX France grâce à un flux très important).

Le métier c'est de mettre les véhicules au bon endroit au bon moment ; et ça c'est grâce au yield mngt, grâce à notre centrale de réservation.

Pour l'achat des véhicules, nous signons des accords avec les constructeurs.

Q : y a t il une culture d'ets particulière au secteur ?

Je dirais que oui. Une fois qu'on est dans ce métier, on ne peut pas changer car il est très spécifique et très polyvalent. On est gestionnaire, drh, qqu'un de marketing, faut être vendeur, savoir bien acheter...

Q : les relations avec les directeurs de succursale et les fsés ? c'est différent ?

Oui. Localement, y'a pas bcp de relation fseur-fsés sur le terrain : càd que tout est centralisé ici. Par exemple : rennes et angers sont des succursales (vs. nantes : fsé) : y'a pas de relation de poids hiérarchique des régions succursales sur les régions fsés.

Q : mais vous : siège fsé, siège succursale, c'est différent ? par exemple : degré d'exigence ?

Oui, oui. On est – exigeant avec les fsés. Parce que avec les taux de marges qui sont faibles, médiocres, on peut pas imposer certains investissements. Je ne veux pas leur imposer l'ouverture d'une agence qui fera à peine 30000 frs de CA. Mais nous, on peut se l'imposer car on raisonne global.

Q : alors n'est ce pas un peu gênant pour la gestion du réseau ?

Bah si pour l'homogénéisation. mais je préfère privilégier des relations de confiance et pérenne avec les fsés, sachant qu'il y a aussi des échéances, que d'être trop rigide et le payer plus tard. Si j'impose des choses à un fsé, il ne sera pas content, il peut essayer de tricher etc... donc je préfère privilégier la rentabilité de son affaire et voir avec lui de possibles plans d'action. par exemple, je leur ai fourni des outils de contrôle de gestion, il y a qqes mois. Donc je préfère cela, proposer des plans d'action plutôt qu'être trop rigide et procédurier.

Si un fsé avait 15% de marge, je pourrais me le permettre mais là ce n'est pas le cas.

Q : mais quand vous parlez des normes ISO, il y a bien des procédures à respecter en local comme en national ?

Oui, pour les normes iso, on ne l'impose pas : on impose une agence aux normes, des uniformes, les modes de paiements.

Q : mais alors il y a deux niveaux ?

Oui, mais ceci dit les normes iso c'est plus une politique, une communication. C'est du pipeau, enfin je devrais pas dire ça...

Position : responsable franchise et développement (succursale)

20 ans de travail chez XXX. Motivations : ça bouge tous les jours, des opportunités de postes, de travail à l'étranger...

formation : bts tourisme et licence de géographie

à l'international : europe : 6 pays en succursales, tout le reste du monde est en franchisés

la culture franchouillarde à l'étranger ? : dorénavant, plutôt germanique,
qui apporte ? une pérennité, une solidité, des perspectives d'investissements.

XXX

29/02 – pdg ets

L'idée première c'était de faire de la distribution et de la collecte de courrier postal pour les ets et les adm^o. Lever le courrier le matin pour les distribuer aux professionnels et le soir l'inverse. c'est une acté qui n'est pas en concurrence avec la poste puisque c'est un domaine de monopole, c'est complémentaire. Et nous l'avons développé de 1983 à 1987.

Ensuite, transport routier de marchandises de proximité. Consiste à acheminer de la marchandise depuis les grossistes auprès de professionnels, revendeurs, artisans, utilisateurs directs (ex pièces détachées...).

A l'origine la zone d'acté était départementale.

Q : vous avez bénéficié de la gestion des stocks en flux tendus ?

Oui, et c'est surtout que tous les artisans se sont mis à rentabiliser au maximum leur acté propre. Jusqu'aux années 90, on allait chez son fournisseur pour récupérer le nécessaire pour la journée, on passait facilement toute la matinée ce qui n'était pas très rentable. Le principe a été de dire aux fournisseurs occupez-vous des commandes, de l'étiquetage et nous nous chargeons de la logistique.

Q : vous étiez indépendant dès le départ de la poste ?

Oui, toujours

Q : c'est une démarche personnelle ? vous avez créé l'ets ?

Oui, oui

Q : en partant d'un concept ou bien d'un savoir-faire que vous maîtrisiez ?

C'était surtout en partant d'un concept et d'un besoin. Après une analyse des besoins, il s'est avéré que la poste assurait un service jusqu'au bureau de poste et à partir du bureau de poste, mais pour le reste c'était le service classique. Avec la distribution par le facteur, 2 distributions dans la journée puis 5, mais une ets a besoin d'avoir son courrier très tôt le matin, et en partant de ce constat on s'est dit on va apporter le courrier le matin, avant 9 heures, dans tous les cas avant 9 heures.

Et le soir, toute ets doit emmener son courrier à la poste, là aussi service possible : l'ets n'a pas besoin de déléguer une personne de chez elle pour cette tâche, perdre 20 mn ½ heure.

Voilà pour l'idée première. Par contre l'acheminement, ça n'a strictement rien à voir avec la poste. C'est du transport classique.

Q : comment êtes vous parvenu à sélectionner les fsés ?

Alors voilà, bon je viens de vous parler du savoir-faire, avec la particularité que nous avons toujours proposé à nos clients de livrer leurs clients 2 fois par jour (toute commde passée le matin avant 8h est livrée avt 10h, tte comde entre 8-10, livrée entre 10-12, etc. jusqu'au soir). Pour les villes et les agglomérations.

Alors les fsés c'est venu très très vite, une constatation, avec la livraison de courrier, l'acté se limitait de 7h30 à 10h et l'AM, 16h et 18h30 donc, pb : d'une part c'est très minuté, 2° : pb de dév on est sur la tournée et pour le dév commercial il faut intégrer les chgts (ets qui ferment...), donc on s'est aperçu que techniquement on travaillait 4 h par jours mais au niveau du suivi commercial, il fallait gérer dans les intervalles. Or qui mieux q'un fsé : peut assurer cette acté commerciale pendant les temps 'morts' et la partie technique de livraison. Donc l'idée des fsés est venue très vite. Sinon, il aurait fallu des commerciaux, très sur le terrain, et le fsé est apparu la meilleure formule.

Donc nous donnions le premier élan commercial, puis c'était le fsé qui poursuivait l'acté.

Q : ce sont des gens qui étaient du métier ?

Non, mais des gens qui avaient une bonne connaissance du secteur sur lequel ils intervenaient. Du secteur commercial, qui connaissaient bien leur environnement.

C'était ce genre de profil que l'on recherchait, toujours pour l'acté courrier, j'insiste bien.

Ensuite le reste est venu quand on a créé l'acté colis, transport de marchandise proprement dit. Notre idée était de transposer nos compétences techniques déjà acquises au domaine du colis. C'est à dire le système des tournées, avec le principe selon lequel un véhicule doit partir chargé et revenir vide. Avec des horaires très précis. Nous avons donc appliqué cette formule à partir de 1987.

Et nous avons poursuivi avec la franchise car ce système nous convenait parfaitement. Et puis il avait moins l'aspect développement car les fsés n'ont pas le temps de se dédier à la partie commerciale mais il y a un relationnel très développé qui s'instaure avec les clients ce qui fait que nous assurons la pérennité de la clientèle.

C'est important car ce service est aussi proposé par la concurrence et justement à des prix défiant toute concurrence.

Le côté maintien et pérennité de la clientèle est très imppt et il se fait au travers des fsés.

Q : sur des pb comme la prise de décision, comment cela se passe t il ? est ce que les fsés ont un rôle dans la définition de la politique commerciale ?

Oui, oui, oui.

Déjà, nous un certain nombre de commerciaux qui sont sur le terrain mais qui sont à la disposition des franchisés. En fait, leur véritable donneur d'ordre c'est le fsé. C'est eux qui grâce à leur connaissance du terrain, vont dire, il faut voir tel ou tel client pour notre compte.

Donc, ils ont l'entière responsabilité de l'opération.

Par contre ce que nous assurons nous au travers d'une Sté tiers (qui n'est pas le fseur) c'est toute la partie gestion clients des fsés. Nous avons une Sté qui édite les facteurs des fsés et gère les encaissements, elle agit en tant que mandataire transparent (terme fiscal), elle agit pour un mandant qui assure donc les factures, le suivi des factures les encaissements et qui reverse ensuite les sommes à son mandant. Ce sont les fsés qui restent redevables de la TVA.

Pour le dév de la politique commerciale, les commerciaux suivent les directives des fsés. Sinon, nous avons un organisme interne, un peu formel : le club horizon. Collège représentatif de fsés qui se réunit pour définir avec nous la politique commerciale tarifaire, on étudie les études de marché. Donc on ne traite pas du quotidien mais tout ce qui touche au dév. et à l'avenir.

Q : ...l'organisation même du groupe ?

Oui, cela s'applique à cela et à la stratégie de développement.

Q : en dehors de ces réunions, mettez vous en place des systèmes de communication, accès téléphonique facile ?

Oui, oui, nous avons un site, mais avant un serveur minitel par lequel les fsés nous communiquent toutes les info, tout ce dont ils ont besoin à travers cet outil. En +, les commerciaux sont chapeautés par des animateurs régionaux qui st directement au contact des fsés et répondent à leurs préoccupations, enregistrent leurs desiderata, les transmettent au fseur et dans la mesure où c'est qqchse qui peut être traité amélioré, on intervient tout de suite.

Donc c'est pas figé.

Q : avez vous un délégué au dév du grpe ?

Non, nous sommes deux associés, c'est mon associé qui s'en occupe plus particulièrement.

Q : dans les prises de décisions est ce que le fseur tranche en dernier recours ou bien est ce une recherche de consensus ?

Dans toutes les franchises, on cherche le consensus. La seule chose c'est que lorsque le réseau est important, les préoccupations des fsés ne sont pas les mêmes sur tout le territoire. Par ex : les fsés des alpes ont des préoccupations techniques (rouler dans la neige, livrer dans des conditions pas favorables...).

Q : avez vous d'autres structures de coordination permanentes ou ponctuelles, en dehors du club horizon ?

C'est à travers les animateurs régionaux.

Q : avez vous des cas de pb d'arbitrage avec des fsés ?

Oui, c'est d'actualité. 10% environ ne répondent pas aux exigences, malheureusement on ne le sait pas avant et ils sont là, on doit faire avec.

Ils travaillent sur la même zone, les fsés ont les mêmes clients, donc ils doivent se faire un arbitrage direct entre eux. Et s'il y a un mauvais élément au sein d'une équipe de fsés, il y aura un phénomène de rejet.

Donc les arbitrages, se font sur le terrain. Donc on a demandé au club de réfléchir sur une commission d'arbitrage. Ils sont en train de mettre en place une idée.

Q : le fsé est-il indép ou a t il une équipe ?

Non, souvent il est seul, il peut éventuellement avoir 1 salarié.

Q : gestion des relations : procédures écrites, verbales ? qd vous avez des « reproches » à faire ?

Les 2. Cela peut rester verbal et ça passe ensuite à l'écrit.

Nous avons aussi un journal interne de communication. On retraduit la politique du réseau et des chiffres sont diffusés : les améliorations des uns, des autres, il y a un peu un comparatif qui se fait.

Q : donc communication ascendante et descendante ?

Tout à fait.

Q : sur l'approche du client ? procédure type ? ou bien chaque fsé a sa propre démarche ?

On, il y a une procédure type. Déjà au niveau publicitaire.

On leur traduit les résultats commerciaux par secteurs, ainsi ils ont les taux de pénétration selon les types de clientèle.

Q : le contrat de fse : détaillé, lourd ou bien standard avec qqes lignes ?

Le contrat de fse est assez « cadencé » par contre il y a un mémento du fsé qui décrit très précisément les savoir-faire, en annexe au contrat.

Q : qui a un aspect légal ?

Normalement tout fseur est censé indiquer clairement les SF concernés.

Q : contrat détaillé sur par ex : les cas de rupture, le comportement vis-à-vis des clients ?

Non pas dans le contrat. Le contrat ne définit que les relations entre fseur et fsé. Il traduit le SF mais pas les méthodes qui sont dans le mémento.

Q : lorsque conflit : service de contentieux, service d'arbitrage ou est ce vous qui le réglez ?

Non, pas d'arbitrage ; justement cela manquait d'où la demande au club pour créer une telle commission pour régler entre eux les conflits.

Les conflits arrivent principalement du fait qu'un fsé est mis au ban des autres car il ne remplit pas ses obligations vis à vis des clients.

Q : dans les mécanismes de contrôle des fsés : mettez vous des objectifs à atteindre, par ex en termes de CA ?

Non pas du tout. Il y a bien sûr le CA mini pour atteindre le seuil de rentabilité. Ensuite CA optimum permettant un certain confort de travail et un CA conséquent. Ensuite, chacun mène son affaire.

Q : paiement de redevances ?

Oui, % du CA.

Q : sur opé promo ? pas de dde en + ?

Non c'est compris dans la redevance annuelle. Sauf dans le cas d'opérations très locales, dans ce cas c'est eux qui participent financièrement. On peut les aider (prêts de voiture, prêt de matériel publicitaire). Dans ces cas là c'est eux qui organisent c'est pas nous.

Q : confiance ? avez vous réfléchi à cette notion ? dév une stratégie ?

Non, dans la majorité des cas on travaille en bonne intelligence et en complémentarité.

Sauf pour 10% du réseau, pas de confiance.

Q : avec votre expérience, estimez vous que votre réseau est différent d'autres fseurs de la même acté (s'il en existe d'autres) ? quelles sont vos spécificités, vos avantages concurrentiels ?

Dans ma branche spécifique, je n'ai pas de confrère, cela n'existe pas. Un a essayé, n'a pas marché. Est ce que je me singularise ?

Q : c'est peut être le mode de dév en frse qui est une singularité ?

Oui

... K7...

on prend en compte leurs idées sur le développement.

Ils apportent leur pierre à l'édifice.

Q : quelles sont les caractéristiques de ces valeurs partagées dans le travail, le métier ? coopération / compétition ?

Pour nous c'est la coopération et c'est inhérent au système. Ils sont plusieurs prestataires pour un même client donc ils ont un secteur défini, qu'ils ont souvent défini entre eux. Et ils respectent ce partage.

Bonne coopération.

Q : étapes qui ont marqué l'évolution du management de votre réseau ? ou bien dès le départ l'organisation a été trouvée ?

Oui, au départ il y avait une organisation définie mais elle s'est améliorée au fil du temps. Tout d'abord, il y a eu le passage de l'acté courrier exclusivement à l'acté courrier-colis.

Ensuite, deux grandes étapes : (1) la création de la Sté tiers pour gérer les coptes clients des fsés, cela a apporté un + dans le fonctnmt. (2) 2^e Sté toujours mandataire qui gère les charges communes à plusieurs fsés (ex : locaux).

Q : la notion de coopération est impte. Par ailleurs, recherchez une grande autonomie de leur part ?

Ah ! Moi c'est ce que je souhaiterais.

Q : c'est à dire qu'à l'heure actuelle vous avez des gens qui se raccrochent bcp trop à ... Comment vous l'expliqueriez ?

Je l'explique parce que certaines perso savent se prendre en charge alors que d'autres voyant que certaines choses sont prises en charge se contentent de cela.

Q : comment définiriez vous votre mode de mngt du réseau ? participatif, directif, ou ?

Cela dépend vraiment de votre interlocuteur, avec certains il faut être directif car vraiment ils ne sont pas faits pour ça. Donc pendant la durée du contrat, qui est de 3 ans, on essaiera de l'être et après on essaiera de ne plus l'être (exclusion du réseau ?)

La majorité : ok

Q : avez vous mis en place un système de formation ?

Oui. En suivant les évolutions.

Ce sont des formateurs à nous ou de l'extérieur. On a aussi un système de formation des nouveaux fsés par les anciens fsés. Les nvx fsés passent 1 sem ou 15 jrs pour voir comment cela fonctionne.

Q : comment recrutez vous vos fsés ?

Il n'y a que 2 façons : soit par annonce, soit par bouche à oreille, enfin cooptation. Les 2 se valent, c'est 50-50 en gros.

Q : comment vous sélectionnez ensuite car certains ne font pas l'affaire ?

C'est ça le gros pb. Tant qu'on a pas vu le gars pendant 3 mois sur le terrain, on ne sait pas si cela va coller ou pas.

Q : ceci dit, j'imagine que certains, d'entrée, ne correspondent pas ? comment les identifiez vous (personnalité, expérience passée...)? que recherchez vous ?

C'est plutôt ce que je ne recherche pas. On procède par élimination. Par ex, ce que je ne veux pas ce sont des gens qui ont été à leur compte et qui ne s'en sont pas sorti. Ensuite, critère plus objectif : c'est l'âge, par le haut et par le bas.

On a une demande très impte de jeunes qui ont un 20taine d'années, et dont les parents ne savent pas quoi faire. Les papas se disent : je paie les droits d'entrée et vous êtes obligé de prendre mon fils, et ne vous inquiétez pas il va travailler.

Et par le haut, car c'est quand même un métier physique et stressant donc au-delà de 50 ans c'est difficile.

C'est objectif.

Q : avez vous des séminaires d'intégration ? des formations ?

Oui, des formations, qui durent maintenant 12-13 jours.

Q : les valeurs développées dans ces formations ? c'est le souci client ? c'est ...

Il y a tout, essentiellement la relation client, ça c'est important. Y'a aussi la gestion de son ets, c'est impt. Mais surtout, je crois que l'essentiel c'est la relation client, c'est le plus difficile à obtenir.

Q : de votre point de vus est-il important que tout le monde partage une même vision du réseau, du travail ou bien est ce que chacun peut avoir sa vision ? impact sur la réussite et le développement ? ou certains points centraux ou c'est un enjeu secondaire ?

.... Je sais pas comment le traduire Non, c'est un enjeu primordial mais est ce que j'y arrive, je ne sais pas.

Je ne sais pas, je dirais oui, mais quand je vois certains fsés quitter le réseau, je me pose des questions, bon je sais pourquoi cela se passe comme ça, y'a un aspect spéculatif...

Q : c'est à dire ?

Bon on a un droit d'entrée qui est relativement modique au départ. Les bons franchisés prennent une tournée qui vaut 70 000 francs au départ et ils revendent ça 300 000 frcs.

?????

certaines pers. avec un vrai métier, sont venues à la fsé pendant 3- 6 ans puis ont revendu leur affaire pour retourner à leur vrai métier.

Q : parce que les fsés peuvent vendre leur affaire librement ?

Oui, enfin il y a une clause d'agrément....

Thèmes	Applicable au réseau de franchise : Donnez une note sur 10
1. Primauté accordée à la cohésion (de tous) autour d'idées force	?
2. Primauté accordée à la hiérarchie	non, au contraire je souhaite qu'il n'y en ait pas 1
3. Primauté accordée à la prise de risque de la part du franchiseur ou du franchisé	-
4. Primauté accordée à l'innovation	8, traçabilité d'un colis et marché internet
5. Primauté accordée à l'individu	9
6. Primauté accordée au collectif	6/7
7. Primauté accordée au travail	10
8. Primauté accordée aux résultats	8
9. Primauté accordée à la manière de faire, aux processus	8, ça c'est le respect du savoir faire
10. Primauté accordée à l'esprit de famille	1 / 2
11. Primauté accordée au professionnalisme	8
12. Primauté accordée à l'ouverture sur l'environnement, l'extérieur ...	5
13. Primauté accordée à l'interne ... la protection du réseau	3
14. Primauté accordée à la liberté, à l'autonomie de chacun	9
15. Primauté accordée au contrôle des actions, des personnes	2 / 3, je voudrais ne pas avoir à contrôler, je souhaiterais un auto-contrôle
16. Primauté accordée au respect des règles émanant du franchiseur	8, c'est le savoir faire
17. Primauté accordée au pragmatisme	7, pas inintéressant
18. Primauté accordée à la flexibilité	8
19. Primauté accordée à l'échange d'information	7/8
20. Primauté accordée à la solidarité	5
21. Primauté accordée au recueil d'information sur les clients, les marchés, les concurrents (par tous)	7, les fsés font bien remonter l'info en général
22. Primauté accordée à la diffusion d'informations sur les clients, les marchés, les concurrents au sein de tout le réseau (par tous)	7, bien sûr
23. Primauté accordée à la coordination du réseau en cas de réponse aux attaques de concurrents ou d'évolutions du marché (par tous)	5, on a pas de concurrents directs
24. Importance de la participation active de tous	8, c'est un souhait
25. Primauté accordée à la négociation (entre franchiseur et franchisé)	5, pas une priorité
26. Primauté accordée à l'autorité (du franchiseur)	5, pas mon souhait, je préfère l'adhésion
27. Primauté accordée au contrat, au formel (entre franchiseur et franchisé)	5, oui mais bon
28. Primauté accordée à l'informel, la confiance	8, je préfère travailler sur la confiance que sur un contrat
29. Primauté accordée à l'agressivité commerciale	9, bien sûr
30. Primauté accordée à la compétition interne au réseau	3, non pas d'intérêt
31. Attention accordée aux détails	7
32. Primauté accordée à la stabilité du réseau, du fonctionnement interne	9, on a encore besoin de se dev. (avoir une toile

	d'araignée)
33. Primauté accordée à l'accompagnement, au soutien du franchisé	10, c'est essentiel chez nous
34. Importance accordée à la légitimité externe du réseau	9
35. Primauté accordée à la notion d'équipe	8, effectivement c'est un point impt

Le dirigeant : diplômé en droit, expérience à la direction commerciale d'une ets, puis fonctionnaire
Le réseau : 880 fsés (objectif : 1500)

XXX

Q : la prise de décision au sein du réseau ? remontée d'info ?

Avant toute décision le fsé a l'obligation d'aller voir les magasins du réseau, mais je n'impose rien mais il doit en voir le max. A la suite de quoi j'ai une première remontée d'info.

Ensuite il y a tous les entretiens que je mènent avec les fsés. Ma décision est déterminante. Si elle est négative, cela ne va pas plus loin sinon cela va au président.

Ensuite il y a un briefing et on voit s'il y a l'opportunité de prendre cette personne. Décision finale après un stage d'intégration en magasin, on voit si les qualités dont il nous a fait part sont mises en œuvre en pratique.

Q : une fois que le fsé est intégré dans le réseau comment se passe le dialogue ?

Y'a des animateurs de réseau qui sont sur le terrain, y'a des conventions régionales. Y'a le fax, le Email, le téléphone.

Cela se passe pas mal par fax et tél. pour les remontées des ca des stocks

Q : est ce formalisé ?

Bien sûr, on a des doc types et les info sont directement récupérées depuis l'ordinateur des fsés. On l'aide à gérer les stocks : soit par commande soit par échange avec un autre fsé. Tout cela fonctionne très très bien. On plus il y a des statistiques qui sont d'un grand secours pour les fsés : les marges, la démarque, les remises, le meilleur vendeur en montre, bracelets...

C'est échanges sont quotidiens et c'est formalisé toutes les semaines et tous les mois.

Q : y a t il une structure permanente de fsé qui est chargée de dialoguer avec le fseur ?

Oui, il y a un comité, des délégués régionaux. Y'a des commission et lors des réunions régionales on a une sous-commission avec les délégués régionaux.

Une fois par trimestre.

Q : procédures à suivre pour la vente des produits, la gestion du point de vente ... ?

Bien sûr, c'est formalisé dans la bible et on a ici qq'un qui s'occupe de la communication et qui leur envoie environ 10/an des thèmes d'étalage, des thèmes de promotion etc.

Q : d'accord donc vos fsés reçoivent une bible récapitulative qui doit être assez conséquente

Ah oui oui on va très loin dans le détail

Q : les devoirs et responsabilités des fseurs et des fsés sont ils formalisés ?

Oui c'est dans le contrat. Posez moi des questions ...

Q : alors est ce détaillé ?

Oh oui c'est assez détaillé

Q : par ex la gestion des stocks ?

Oui cela fait même l'objet d'un contrat particulier...

Q : différence affiliation et fse ?

N'y voyez pas un contrat d'affiliation.

Q : le fsé est libre d'acheter dans le catalogue de la centrale ?

Oui, il n'a aucune latitude pour acheter ailleurs. Mais de toute façon on a une telle puissance d'achat. et puis les produits couvrent toute la gamme de prix.

Q quels types de profil vous recherchez ? des professionnels du secteur ?

Non pas des professionnels, ça c'est clair. Pour le reste, y'a de profil type, ou si on en avait un on arriverait jamais à le trouver. Ou alors, il faut être : intelligent, disponible, commerçant, bon gestionnaire, bon communicant, sens des relation, honnête, travailleur,... on ne trouve pas toutes ces qualités dans un même homme. S'il n'est pas bon gestionnaire mais bon commerçant, je l'encourage à prendre un bon expert comptable, s'il est bon gestionnaire mais mauvais commerçant je l'encourage à prendre un vendeur exceptionnel.

Q depuis existez vous ?

Le 1^{er} fsé a signé en nov 1993.

Q : étapes ?

Le 1^{er}

Les 10 magasins : on n'est pas encore un réseau mais on est un groupe

A 30 magasins, le réseau est constitué et les gens commencent à avoir des revendications et c'est normal.

Le 100^e mag, on est un grand réseau cela se fait en 7-8 ans, il faut avoir un concept au point au plan architectural, marketing, communication. Souvent c'est une étape que les fseurs ont bcp de mal à franchir. Parce qu'il se sont endormis sur leur lauriers, ils sont dans un ronron quotidien. Les 1ers fsés songent à revendre pour prendre leur retraite, les jeunes ... ? ?

On est à une 50taine.

Q : sur la culture ?

Moi à part les haricots verts et les fraises, je ne sais pas ce qu'est la culture. Moi la culture d'ets, je ne sais pas ce que c'est.

Q : c'est à dire ?

Pour moi la seule valeur c'est de gagner de l'argent. Nous sommes dans un système capitaliste, la valeur c'est la réussite et la réussite passe par la fortune.

Tout le reste c'est ... on essaie de cacher la misère avec des mots « scientifiques » entre guillemets.

La culture c'est : moi, fseur, j'ai mis au point une recette qui marche, vous, fsé, vous avez quoi, de l'argent pour monter ce projet, vous en avez le désir et les capacités. Donc si on joint nos talents pendant un moment, sur la durée de contrat (qui est de 9-10 ans), vous devriez gagner de l'argent et je ne devrais pas en perdre. C'est ça la culture, y'a pas autre chose.

Q : quelle est la différence entre le réseau goldy et un autre réseau qui serait sur le même métier ?

On est les seuls, on est les seuls à faire de la fse, les autres c'est des succursales.

Q : pensez vous qu certains vont copier votre formule ?

On a déjà des copieurs. Donc c'est pour ça qu'on a décidé de passer en succursalisme. Car il est bcp + rentable d'être en succursale. Mais je ne crache pas dans la soupe car, à titre perso, je regrette un peu que l'on arrête la fse, c'est un laboratoire permanent. Par ex, un salarié ne vous fera jamais remonter les info de manière aussi précise et aussi fine qu'un fsé. Donc la fse à mon avis est absolument indispensable. La décision de la direction a été de cesser de faire de la fse pour faire du succursalisme. Je la respecte.

Q : cette décision a été annoncée aux fsés ?

Oui

Q : réactions ?

Un réseau va bien quand il croît. Mais là leur groupe va se réduire et ils sont un peu perturbés.

Q : y a t il des multifsés ?

Oui, on en a 7 qui en ont 2-3.

Principalement, en galerie commerciale. Je suis convaincu que c'est un concept de galerie plutôt que de centre ville.

....

Le rôle d'un président c'est d'être capable de faire la synthèse des info qui sont remontées et de prendre des décisions, de mettre une ligne directrice. Son rôle c'est pas d'aller faire les paquets.

Un réseau de fse cela se comporte un peu comme une Sté. Je pense que Mr Chirac réfléchit bcp plus qu'il n'agit manuellement.

Q : comment expliquez vous que ce r ait lancé le réseau ?

Bah, il a lancé ce réseau parce qu'il a d'abord une qualité qui n'est pas donnée à tout le monde : il est entrepreneur. Il veut faire qqchose et veut faire adhérer d'autre perso à cette idée et non pas la monter en indépdt pour lui tout seul. Au début vous montez vos propres magasins pour valider l'idée et montrer que le concept est bon.

A ce moment là, vous pouvez partager votre idée avec d'autres qui vont m'apporter ce que je n'ai pas : de l'argent. on bâtit comme ça. Il faut des caporaux et des généraux, tout le monde ne peut pas être général.

Q : pensez vous que la gestion d'un réseau de fse sera différente de celle d'un réseau de succursale ?

D'abord la communication est différente : vous ne vous adressez pas de la même façon à un fsé qui est un chef d'ets, un indépdt, qu'à un salarié.

Le salarié vous pouvez l'engueuler, le foutre dehors, le fsé vous pouvez pas. Il faut mettre les formes, puis procédure auprès du tribunal.

Donc c'est vrai que la communication/promotion est un tronc commun (sur une opé co : tout le monde reçoit les produits en promo) par contre sur le terrain le discours n'est pas le même.

On peut exiger d'un directeur certaines info alors qu'au fsé on les lui demande.

Q : contrôle / confiance différents selon fsé ou directeur ?

Non pas de différence. Si on a recruté tel directeur c'est qu'on avait confiance, si on a pris tel fsé c'est qu'on avait confiance. En revanche c'est vrai que le contrôle est plus facile dans le premier cas.

Q : profil des fsés ? sont ils du métier ?

Non, non, non, c'est délibéré chez nous, nous ne voulons pas des gens du métier. Les raisons sont simples : je ne veux pas avoir des gens qui croient tout savoir, puisque par définition un fsé ne sait rien. Par déf, c'est un Mr qui paie pour apprendre (ex d'un ancien cadre informatique).

Nous formons nos fsés dans un moule, alors c'est vrai je vous rejoins on peut parler de culture d'ets (cf ets japonaises). Notre rôle c'est de faire en sorte que nos fsés aient tous la même réaction, le même réflexe face à un même pb. Il n'est pas question d'effacer les personnalités mais on va essayer de leur donner un mode de fonction qui leur permette d'être les plus performants possible.

Q : au plan technique c'est pas trop difficile ?

Non

Q : et quels sont les inconvénients des professionnels ?

Ils savent tout. Qq'l qui a réussi dans son métier.... Parce que il faut bien le dire, la fse est quand l'aliénation d'une bonne partie de la liberté de l'individu. J'aime le bleu, oui mais chez nous la façade est rouge, point. J'aime la petite rue de gaulle, oui mais il faut l'avenue de la liberté, les fonds y sont chers, oui mais c'est comme ça. Vous n'avez le choix de rien (emplacement, aménagement, produits).

Q : et comment expliquez vous que dans certains réseau il y ait d'anciens prof ?

Oui mais c'est pas tout. Un commerçant c'est un indépdt c'est qu'un qui a toujours trouvé les ressources en lui pour réussir, s'il a réussi, il est évident que la fse ne l'intéresse pas, ou alors il a 3-4 mag qui marchent bien et il ajoute simplt un élt de plus et il accepte de perdre sa liberté mais seulement sur 1 mag. Mais l'entrepreneur qui n'a pas réussi, moi, les gens qui se cassent la figure j'en ai pas besoin.

Je tape dans des gens qui n'ont pas le métier mais qui sont des très bons, en général des cadres en reconversion.

Q : donc des gens qui ont besoin d'être aidés ?

Oui parce qu'on a entendu dire la fse c'est pas de l'assistanat. moi je dis si la fse c'est de l'assistanat mais au sens noble du terme. Même un brillant cadre n'a jamais fait une demande de prêt auprès d'une banque pour monter une ets. Le futur fsé va devoir se vendre, c'est un véritable entretien d'embauche. J'ai connu une époque où il suffisait de se présenter avec la carte de telle fse et le bquier signait le chèque.

Aujourd'hui il en va tout autrement.

Q : j'étais au salon de la fse l'an dernier et vous y étiez aussi. Entre temps vous avez décidé d'arrêter et de passer au succursalisme, alors qu'est ce qui a déclenché cette décision ?

On a un associé qui est arrivé avec des fonds imprtats.

Q : donc en fait la fse était une phase transitoire qui vous permettait de

Oui

Q : était délibéré dès le départ ?

Oui. Un réseau de fse n'appartient pas au fseur. Cela n'a pas été toujours le cas. Autrefois un fseur vendait son réseau avec les fsés, les esclaves qui faisaient partie de la propriété.

Et un jour, j'étais le père de cela donc je suis assez fier, y'a eu un gros dépôt de bilan dans une Sté où je travaillais et le groupe qui racheté cette Sté a cru racheter les hommes. Et les fsés m'avaient demandé conseil car j'étais leur père, leur conseil, m'ont dit que peut on faire ? je leur ai dit qu'ils n'étaient pas des chose et que du fait du dépôt de bilan puis du rachat ils étaient déliés de leurs obligations vis-à-vis du réseau. Cela a été plaidé et cela a été gagné d'où jurisprudence.

Aujourd'hui il ne viendrait à l'idée de personne de dire qu'un réseau de fse peut se vendre comme ça.

Aujourd'hui en cas de cession, le nouveau fseur renégocie avec les fsés.

.....

aujourd'hui le commerce, le vrai commerce se passe dans les centres commerciaux (cf auparavant les responsables de velisy, parly faisaient le siège des fseurs en leur ddant d'être présents).

Aujourd'hui dans les centres comm (CC), ils ne veulent plus de commerçants indépds et donnent la priorité ... autrement dit 2 marques qui vendent les mêmes produits : 1 en fse, 1 en succursale, ils donnent la priorité aux succursales.

Q : vous voulez dire que la fse est destinée aux centres villes (CV) ?

Oui

Ou dans les petits centres co.

Si aujourd'hui je montais un concept de fse, m'implanter dans les centres co c'est quasiment mission impossible. Sauf si je m'appelle XXX, XXX... parce qu'ils prennent 1000-1200m².

Moi j'ai démarré dans les CV, j'ai travaillé aussi avec les CC. Dans les CC quand on décide de faire une opé co, c'est simple, on le propose en GIE, et on discute pour la forme. Et les commerçants paient une cotis au GIE.

En CV, il y a un Mr CV qui coordonne, mais c'est plus compliqué parce qu'il y a des rues, fait on l'opération sur toutes les rues ? non, il faut sélectionner. + Pb politiques. Animosités entre les commerçants, c'est très difficile à gérer, ce qui est complètement le contraire dans les CC.

Q : pour vous les réseaux des fse auraient tdcé à se stabiliser ?

Oui tout à fait.

Tiens je vous donne un exemple, on me propose un magasin, super emplacement dans tel centre commercial, cela va cartonner. Il coûte 5 m°1/2, quel est le fsé qui peut se l'offrir ?

Personne.

Donc la frse a ses limites. Cf : XXX qui détient les emplacements top et les loue aux fsés car les fsés n'auraient pas pu se les offrir en propre.

Différence : franchise d'homme (pourvoyeur de revenu du couple), fse d'épouse (au lieu de jouer au bridge). D'où différence : fse lourde / fse légère (service : agence matrimoniale, fse de petite distribution cf XXX). Nous on est intermédiaire.

+ considérations sur les marges

XXX

Q : quel votre mode de fonctionnement, dans la gestion des relations avec les franchisés ? Combien de franchisés ?

1,2 ... 7 franchisés. + 2 master-fsés.

Q : vous existez depuis 87 mais le démarrage dans la fse vous le situez il y a 2-3 ans ?

Oui, avant partenariat, qui n'avait pas le nom de franchise. Depuis 96, on a remis les choses à plat, y'avait un savoir-faire, un back office qui était important, et qui permettait de développer un concept en franchise et en intégré. Réseau mixte : fse – succursalisme.

Q : pourquoi avoir recours à la fse ? pour aller plus vite ?

Oui, la 1^{re} chose c'est pour aller plus vite. On a un concept qui fonctionne bien, une capacité à attirer les investisseurs, intéressants au plan financier et compétences.

On est sur un marché où il y a des parts de marché à prendre, donc il faut se positionner rapidement et on ne quitte pas notre métier premier qui est d'être restaurateur et on le poursuit en succursale.

Les invest st très lourds ne serait ce que pour 1 seul restaurant, donc on ne peut ouvrir en interne que 4-5 restaurants, or pour soutenir la croissance il faut 8-9, donc on a recours à la franchise.

On veut arriver le plus rapidement possible à 40-50 unités.

On aura plus de carrure pour mieux travailler.

Q : votre formation ?

IUP Colmar

Q : vous êtes dans cette Sté depuis ?

96

il y avait juste les 2 patrons ;

j'ai fait mon mémoire de fin d'étude sur le développement par fse, à la suite, on a décidé de se lancer tous ensemble.

On vient de passer en SA.

On se prépare à une introduction en bourse.

Q : résultats ? développement ? degré de satisfaction ? des points à améliorer ?

Il y a énormément de pts à améliorer donc cela signifie qu'il y a un énorme potentiel de développement. Ceci dit à aujourd'hui, l'évolution depuis 4 ans est satisfaisant, on a triplé le volume.

On est en crise de croissance perpétuelle car tous les jours on met de nouveaux outils en place. On essaie d'ouvrir encore+ nos compétences, capacités de travail, partenariats etc. tous les 6 mois.

Constante adaptation, tout ce que l'on entreprend on le mène à bien, donc degré de satisfaction ok, ceci dit il reste encore du travail à faire.

On est dans les temps par rapport à ce qu'on avait prévu, voire un peu en avance, on est passé d'une JE à une PME, une franchise, on commence à peser un peu et dans qqes mois on sera un groupe de restauration.

On est en train de grossir, et avec ce mvt, il y a de nouveaux objectifs, donc on n'est jamais totalement satisfait ...

Q : comment prenez vous les décisions dans le réseau ? consultation ? sur quelles décisions ?

On a mis plusieurs règles en place. La 1^{re} c'est qu'on avait un gros passé d'exploitant, avant la fse. Le savoir-faire pour gérer l'exploitation et gérer le concept est parfaitement maîtrisé, d'autant plus que grâce aux succursales on reste proche du terrain, on sait comment réagissent les consommateurs par rapport à notre produit. Lorsque l'on veut introduire une évolution on la teste chez nous avant. Donc la règle première c'est : on a raison chez nous.

Les fsés qui sont venus, sont venus parce que le concept marchait bien, les gens vont dans nos restaurants. Après, y'a un dialogue car évidemment on ne peut fonctionner de manière unilatérale ; d'autre part on a face à nous des chefs d'ets qui ont de réelles compétences, donc système de réunion tous les 2 mois. On fait des propositions, ils font des propositions, la situation n'est plus la même entre l'an passé où il y avait 2 fsés et cette année où il y a n +.

Donc on a double expérience : la nôtre et la leur, mais nous restons maître de la décision, tout en respectant le fait qu'ils sont chefs d'ets même s'ils appartiennent à un concept.

Q : donc, vous acceptez les suggestions, mais en cas de conflit c'est vous qui tranchez ?

On essaie de fonctionner pour le bien du réseau en général, et il faut une unité dans le concept. Donc quand un petit élément doit être changé en local, on doit en référer au réseau.
On construit de + en + d'outils pour pouvoir fonctionner de cette façon là.

Q : vote ?

C'est ça ? une idée est mise en place à un endroit pendant deux mois, puis on vote, décision générale. Intérêt des succursales aussi, sur ce point. Par contre il n'est pas question qu'une décision ne soit pas respectée.

Q : recherche de consensus ?

Absolument. Le marché, les goûts du conso sont en constante évolution, donc il n'est pas question de rester figé. Il n'y a pas qu'en termes de marketing, il y a aussi la gestion, le back office. Après on cherche le consensus dans l'efficacité. on veut qu'au yeux du conso et en terme de réseau, on veut que ce soit unifié.

Q : ajustement mutuel ?

Oui, exemple, on veut faire des commissions de fés sur le domaine des : achat, juridique, publicité, choses sensibles. Prix, meilleur rapport qualité/prix.

Pb du non-respect du savoir-faire, avec 2 fés on va construire un outil pour évaluer si un fé a ou non respecté le SF, le concept et si on sanctionne.

Q : un comité d'arbitrage ?

Tout à fait.

Besoin ressenti pour être en accord avec tout le monde. Une manière de faire à la fois humaine et consensuelle pour l'efficacité du réseau.

Si un fé fait bien mais qu'à 100 km un autre fait TRES bien, cela ne va pas, il faut unifier.

Y'a 2-3 ans c'était suffisamment petit, pour qu'on aille voir et qu'on discute.

...

cahier des charges, une typologie de fés, donc on les séduit et on les recrute par rapport à cela. Dimension humaine très importante, on fonctionne comme cela, et cela se répercute sur nos relations d'affaire. Après dans le cahier des charges et le contrat de fse, il est spécifié ce qu'il est primordial de respecter : qualité du produit en général et qualité d'information après. Si cela marche et qu'en +, il y a qualité des RH cela va bien.

Tout le monde connaît les bases, c'est ce qui importe.

Q : ce contrat est détaillé ?

Comme tout contrat, il n'est jamais important après. Il est important au moment où cela se concrétise. On commence à se connaître, on a un projet ensemble. On met une base à notre projet grâce à ce contrat (relation exigences de chacun, information que chacun doit donner à l'autre, etc.) puis notion financière : droit d'entrée, donc on lui dit 'voilà le SF c'est ça, on lui donne des garanties'. Le contrat est très important car il donne le départ, marque la réalité de notre relation.

Après tout le monde l'oublie, ou le ressort quand il y a, malheureusement, un pb ; ou le renouvellement, tout simplt.

Donc c'est très précis car on ne se connaît pas.

Q : vous parlez de l'information, la remontée d'information ?

Comment on organise l'information, c'est nos réunions du personnel, on demande aux fés qu'ils envoient leur chef de cuisine, au - 2 fois /an. Le contrat permet de mettre par écrit tout ce que l'on s'est dit, et sur quoi on s'engage. Finalement, le contrat est presque un outil de communication.

Q : votre contrat est identique d'un frsé à l'autre ?

Oui, mis à part 1 ou 2 clauses qui sont modifiables. (zone d'exclusivité).

Q : confiance ? important ?

C'est ce qui prime ! surtout dans nos phases actuelles qui sont des phases de développement. (1) On les emmène toujours sur nos nouveaux projets. Et (2) on se remet en cause pour les produits pour être toujours plus proche des consommateurs. C'est une confiance d'ho à ho.

Q : c'est ce qui explique l'implication des fsés ?

Oui, l'inverse est vrai d'ailleurs. l'implication du fseur envers les fsés : car on a un syst de servi qui va loin. Et l'implication des fsés dans le réseau puisqu'on en a besoin pour avancer.

On les emmène sur de nouveaux projets tout le temps, et il faut leur confiance pour nous suivre. Base de tout.

Q : votre mode de fonctionnement vous semble t il différent d'autres franchises ? avez vous qqchse de spécifique ?

Je ne sais pas. A priori, on respecte le code de déontologie (fff) de façon très proche. Sur l'évolution des produits, mais cela peut différer, cela dépend des produits.

On fonctionne de façon très à l'aise avec cette façon là. Je discute avec d'autres réseaux, et des perso de la fff, on a l'air d'être très honnêtes et on a pas honte de nous recommander.

On fonctionne de façon transparente, cela attire les fsés.

Q : qui a créé cette fse ?

C'est + complexe que cela ! celui qui a créé le premier restaurant XXX, à Megève en 1974. Donc cela n'est pas récent. Pas vocation à développer une fse. Il s'est associé avec une personne en 86 avec une JE, il y avait le terme franchisage qui était dans l'air mais ils ont développé qqchse entre amis, relations proches, en succursales : 8-9 affaires ont ainsi été créées. Pas vraiment de la franchise (car pas de service derrière) : chaîne volontaire, restaurants sous la même enseigne. Puis le SF a évolué, cela marchait bien, après vient la question : est ce que l'on continue ainsi : on vit bien on crée 1 affaire /an ou bien est-ce que l'on a plus d'ambition pour créer un vrai groupe de restauration et dans ce cas, il faut un autre type de fonctionnement.

Donc c'est une évolution, progression...

Q : y a t il une culture dans votre réseau ? des valeurs ? qui sont importantes dans le fonctionnement et le réseau de frsés ?

Valeur humaine : très grosse, très importante....

Q : qu'est ce que cela signifie : valeur humaine : respect d'autrui ?

Respect d'autrui, se faire plaisir dans ce que l'on fait, réussir (y a la question financière qui sous-tend, parce qu'évidemment si cela ne fonctionnait pas, certaines valeurs ne seraient pas aussi vivantes).

Outre, le fait que cela marche bien, on ne veut pas de relations froides, cela vient des 2 dirigeants qui ont ces qualités là. Pour eux, un restaurant XXX qui ouvre en France, c'est un peu de leur ... (de leur âme ?) oui de leur âme. Ils sont très contents que qq'un ait e envie d'ouvrir un restau XXX. Ils ont envie d'y participer, que cela fonctionne bien.

C'est pour cela que l'on fait tout pour que cela se passe bien, mais on veut que ce soit avant une aventure humaine. On n'est pas uniquement là pour faire des affaires, on est là aussi pour le faire avec plaisir.

Q : parallèle avec XXX ? plus technocratique ?

Oui, plus froid

Q : vous estimez par rapport à ce type de culture ?

On veut la même exigence d'efficacité (hygiène, produit, etc.) on part du principe que l'on peut faire des affaires, être exigeant tout en étant correct, respectueux d'autrui. Etre gentil avec le client, n'empêche de pratiquer de même vis-à-vis de nos collaborateurs, partenaires.

Est ce derrière cela implique une perte d'efficacité ? je sais pas, peut que l'on perd 0,1 pt de marge parce qu'on est trop gentil. Ceci dit cela fonctionne bien comme ça et on veut que cela continue ainsi.

Q : et vous êtes en développement... la culture n'est pas la même selon les phases ...

Certainement. Les fournisseurs sont contents de venir discuter avec nous. Par contraste avec la GD, mais cela n'empêche pas les divergences et de virer un fournisseur si cela ne va pas.

Idem pour un fsé.

C'est la valeur ppale : relation humaine qui prime, on travaille autant de personne à personne que d'ets à ets.

Q : recrutement ? ... K7

Q : par rapport à notre enquête précédente, on avait constaté un souhait de la part des frs d'avoir surtout un dév éco. Le profil des fsés potentiels étant moins important...

Nous aussi, il y a un souhait de dév éco important, ceci dit ... on les atteint quand même car nos fsés on veut les emmener sur bcp d'autres projets après. Et cela ne peut s'envisager que si cela se passe bien et qu'on a envie de refaire des affaires ensemble.

Donc ce qu'on perd en refusant 1 fé, on le gagne par ailleurs, parce que les fsés actuels vont refaire un 2°, un 3° et vont participer d'une façon ou d'une autre au dév du réseau. Cette valeur de partage est trop importante pour qu'on la laisse passer (souhait des dirigeants).

Arriverait on à ouvrir un restaurant si ces gens là partageaient pas la même vision des choses que nous ?

Q : oui, en outre vous vous engagez sur une durée ...

Oui en effet, un contrat de franchise c'est 9 ans (?).

Q : mngr de votre réseau ? participatif, familial, directif ?

Je dirais qu'il est réellt participatif. Il est pas familial car lorsque l'on travaille on parle avant tout de chefs d'ets. Très participatif car pour les décisions importantes, le consensus est recherché. On contrôle qd même lorsque l'on a des nouveaux projets, idées, produits, pour mettre en place, on ne veut pas que certains se sentes à la traîne, mal à l'aise dans le produit.

On ouvre tout, on est prêt à se remettre en cause tout le tps pour que cela soit réellt participatif. Ceci dit, on est à un degré de participation encore inférieur par rapport à ce que cela sera demain.

Q : votre secteur particulier ?

On est un des seul secteur qui soit aussi peu concentré, puisqu'il y a à peine 20% des établissements qui sont sous enseigne.

Alors que pour les autres secteurs de la distribution, c'est le contraire (ex : vêtements, chaussures). Dans un horizon de 5 à 10 ans, cela va changer, la restauration deviendra comme les autres secteurs, on va passer d'un métier de restaurateur à un métier de distributeur dont le produit sera de la restauration. Donc, on prévoit un chgt fondamental, c'est les épiciers d'y a 30 ans par rapport à la GD d'aujourd'hui.

Implique : remise en cause, nouvelles compétences, arrivée de personnes dont le métier n'est pas la restauration et qui l'abordent très différemment.

Q : et ce type de personne peut convenir pour dév des réseaux tels que les vôtres ?

Nous on fonctionne comme ça on ne s'adresse pas à des restaurateurs mais à des chefs d'ets

Q : oui, qui ne font qu'investir

Ils ne font pas seult qu'investir puisqu'ils sont gestionnaires de leur ets. Aujourd'hui une ets de restauration c'est comme une autre ets, il faut gérer des hommes, des comptes, des marges, il faut s'occuper du client, lui donner envie de revenir, s'occuper de la concurrence, être représentatif de son enseigne dans une ville.

C'est tout le pb d'une gestion d'ets, avec un produit qu'est la restauration, spécifique : on travaille le dimanche, horaires d'ouverture.

Donc à la base, ce st des pb de chefs d'ets et les restaurateur d'aujourd'hui ne voient pas du tut les choses de cette manière là. 2 visions qui existent. Nous on en propose une nouvelle.

Aujourd'hui, on pense qu'un chef d'ets est plus capable de comprendre notre vision et de la faire respecter qu'un restaurateur.

C'est pareil dans d'autres secteurs : dans l'automobile, ils ne prennent pas de garagistes, dans la boulangerie, ils ne prennent pas de boulangers...

Q : thèmes de la grille ?

Thèmes	Commentaire
36. Primauté accordée à la cohésion (de tous) autour d'idées force	Oui
37. Primauté accordée à la hiérarchie	Pas la base du mngr, on doit fonctionner autremt. Pas de hiérarchie réelle. On veut être participatif. Il faut convaincre. Si on doit prendre une décision, c'est lié au contrat.
38. Primauté accordée à la prise de risque de la part du franchiseur ou du franchisé	Très intéressant. Chez nous, cela fait partie de la culture. Lié à l'évolution du réseau. Mesure le degré d'ambition. 5/10
39. Primauté accordée à l'innovation	Même idée
40. Primauté accordée à l'individu	Notre cult. est basée sur le collectif. Qui doit passer devant bcp de choses. Notion de partage.
41. Primauté accordée au collectif	
42. Primauté accordée au travail	
43. Primauté accordée aux résultats	
44. Primauté accordée à la manière de faire, aux processus	
45. Primauté accordée à l'esprit de famille	Côté péjoratif qui suppose que l'on fait passer cet aspect avt l'aspect économique. Or, à mon avis, cet esprit ne peut pas fonctionner. On a eu ce côté paternaliste et on a vu les limites fortes. On est là pour faire des affaires ensemble et ensuite, ce qui

	compte c'est le climat.
46. Primauté accordée au professionnalisme	
47. Primauté accordée à l'ouverture sur l'environnement, l'extérieur ...	(Q : Cela paraît très important)
48. Primauté accordée à l'interne ... la protection du réseau	A mon avis c'est primordial, on a choisi de travailler avec des gens, donc on ne va pas changer constamment de cheval. Donc on travaille d'abord pour l'ets, pour le réseau.
49. Primauté accordée à la liberté, à l'autonomie de chacun	Il faut le respecter. On ne peut pas gérer un réseau de fse comme un rés. de succursales. L'individualisme ne doit pas être au détriment des autres, en revanche la liberté des fsés doit être respectée.
50. Primauté accordée au contrôle des actions, des personnes	(Q : juste équilibre) on pense que les règles du fr doivent devenir les règles du réseau.
51. Primauté accordée au respect des règles émanant du franchiseur	Auto-police. (Q : appropriation ?) oui
52. Primauté accordée au pragmatisme	Tout ça dans la même idée ?
53. Primauté accordée à la flexibilité	Q : on les différencie mais... le pragmatisme, c'est très net, la flexibilité, échange d'info c'est très impt et puis échange d'info, vous insistez bcp dessus.
54. Primauté accordée à l'échange d'information	Oui c'est très important
55. Primauté accordée à la solidarité	C'est la relation humaine qui passe : solidarité (cf veuve d'un ancien fsé).
56. Primauté accordée au recueil d'information sur les clients, les marchés, les concurrents (par tous)	Oui, c'est normal pour un chef d'ets. est ce de la culture ? en tout cas, c'est notre mode de fonctionnement.
57. Primauté accordée à la diffusion d'informations sur les clients, les marchés, les concurrents au sein de tout le réseau (par tous)	
58. Primauté accordée à la coordination du réseau en cas de réponse aux attaques de concurrents ou d'évolutions du marché (par tous)	
59. Importance de la participation active de tous	
60. Primauté accordée à la négociation (entre franchiseur et franchisé)	J'ai un avis très personnel. Si y'a négociation cela veut dire qu'il y a divergence d'intérêts, donc n ne doit pas en arriver à ce mode de fonctionnement. Q : processus pour convaincre On cherche à prouver, mais il ne doit pas y avoir 50-50, cela ne peut pas fonctionner. Soit on arrive à convaincre, soit on y parvient pas. (ex : rupture de contrat)
61. Primauté accordée à l'autorité (du franchiseur)	
62. Primauté accordée au contrat, au formel (entre franchiseur et franchisé)	On fonctionne avec les deux. Le 2° point permet de créer la relation, de la solidifier. Alors que le 1 ^{er} point est à la base d'information (?) tout ce que l'on fait on l'écrit comme ça il n'y a pas de souci.
63. Primauté accordée à l'informel, la confiance	Pour nous la partie formelle est là pour le bien de tous.
64. Primauté accordée à l'agressivité commerciale	Jusqu'à présent on a fait notre chemin sans s'occuper des autres. On a confiance dans notre concept, nos produits, donc on avance seuls. On est fâché avec personne. Et on ne pense pas qu'il faut forcément tuer les autres pour y arriver. Mais on sait réagir en cas d'attaque. on est encore petit.
65. Primauté accordée à la compétition interne au réseau	

66. Attention accordée aux détails	
67. Primauté accordée à la stabilité du réseau, du fonctionnement interne	
68. Primauté accordée à l'accompagnement, au soutien du franchisé	
69. Importance accordée à la légitimité externe du réseau	
70. Primauté accordée à la notion d'équipe	

La culture tient aux hommes qui sont en place, et qui la partagent et la développent. Plus le réseau grossit, plus cela sera difficile de partager les mêmes valeurs. Mais je crois aussi que la situation inverse avec une idéologie unique n'est pas souhaitable. La culture doit être partagée par des hommes avant tout. On parlait des procédures écrites, un concept ne peut bien fonctionner que s'il est bien décrit bien appliqué.

La formalisation est primordiale.

Ceci dit la culture, et l'efficacité, vont bcp dépendre des hommes qui la mettent en place après. Si chacun respecte le concept, sa formalisation et introduit de la chaleur humaine, on a tous les ingrédients pour qu'une culture forte se partage.

Et les hommes peuvent se développer dans ce cadre là, car ce qu'il recherche c'est (peut être pas dans l'ordre) mais c'est : (1) se faire plaisir en faisant un métier, une activité qui lui plaît et (2) avoir une rentabilité éco forte. L'efficacité vient de ce qu'on a un bon concept que l'on respecte et le plaisir ne vient pas seult du fait que la rentabilité éco est là, c'est aussi parce qu'on vit dans un environnement plaisant etc.

La culture c'est le plaisir de faire ce que l'on fait, et le faire bien. A l'origine, les deux dirigeants voulaient réaliser leur projet, et gagner de l'argent, l'association avec d'autres fait partie de ce développement et la culture se fonde sur ce plaisir de réussir un projet ensemble.

La culture est fondée sur les relation humaine, cette envie de partager un projet. Dès lors on va partager les mêmes valeurs de base qu'avait le créateur.

Si c'est orienté sur l'hédonisme, on va le retrouver ; si c'est orienté sur la rentabilité on va retrouver des gens froids, ancrés sur cette base.

C'est pareil que dans une ets, les valeurs sont celles instillés par le fondateur.

Q : oui mais c'est valable sur de petites ets. Quand l'ets grossit c'est plus difficile...

Oui mais, si vous regardez des grosses boîtes comme XXX, XXX, ... tant que le fondateur a été là, certaines valeurs ont été défendues. Si une autre équipe dirige, cela prend d'autres valeurs. La taille reste une limite, c'est vrai...

Chez XXXn, qd le dirigeant est parti, l'équipe qui a pris la suite a changé les valeurs... Bcp de valeurs d'ets changent simplt parce que l'équipe dirigeant change (il faudrait le vérifier scientifiquement).

Q : oui, mais le pb de la taille reste important (ets 50 sal vs ets 10 000 sal)

Oui mais cela se démultiplie. C'est par étage ...etc. 5 perso engagées envers l'ents puis 5 en dessous etc et à la fin on a 1000 ouvriers qui sont contents d'être là car on respecte la personne, alors que cela ne sera pas le cas ailleurs.

Je crois que la base de la culture est véhiculée par ce que veut en faire le créateur au départ. Après la franchise ce n'est qu'un mode de développement économique.

Par ailleurs, faut pas se voiler la face, on a beau véhiculer de belles valeurs, elles ne fonctionnent que si il y a rentabilité éco derrière. Cela permet peut être de limiter la casse. Mais il n'y a pas que la cult qui fait que le fé est content.

Après est ce que ça influe sur la rentabilité ? ça j'en suis persuadé.

Par ex, je discute avec des patrons de XXX, leur valeur à eux c'est unikt de faire de l'argent, au détriment des hommes, du produit, de bcp de chose. Ça fonctionne pour eux mais pour nous cela ne fonctionnerait pas, donc on essaie même pas.

Q : quelle est votre motivation pour être embauché ici ?

C'est vrai qu'ici l'homme existe en tant que tel, il est mis en valeur. Y'a cette notion de partage, cette culture de partage, on travaille ensemble avec les fsés. Et puis c'est une petite structure et cela me convient, c'est le cas de bcp de gens ici.

Q : votre responsabilité est très impte, est que cela fut le cas dès le départ ?

Moyenne d'âge très jeune. On a aucun a priori par rapport à l'âge. en +, un potentiel de dév très impt.

Q : vous adhérez aux valeurs ?

Oui, on ne me les a pas transmises, c'est simple que je pense la même chose, on partageait d'emblée les mêmes valeurs : affinités, puis amitiés. Sur 20 valeurs types, vous en partagez 15.

Q : ces valeurs st un moyen de différencier les cultures de réseau ? chez un autre fr vous vous seriez senti moins bien.

Certainement. C'est moyen fort de convaincre les gens, c'est un motif de satisfaction, cela permet de convaincre des gens de venir travailler pour nous, surtout quand ils ont connu autre chose.

Les fsés : c'est qqchse qui les intéressent, bcp ont travaillé dans la GD, ils ont connu un milieu froid, c'est un moyen impt de les intéresser à notre concept, notre manière de faire.

Ceci autre chose peut marcher.

Q : d'autres points à aborder ?

Si on rapproche les deux idées : culture et management, il me semble qu'il est intéressant de confronter à la taille du réseau, sa position éco sur le marché, les ambitions, l'histoire : l'expérience du réseau comment il s'est formé, depuis quand il existe.

Q : si on schématise un dév, la culture évolue au fur et à mesure, les ambitions évoluent (cf jeune réseau : ambition, vieux réseau : consolidation des positions). Le stade de dév d'un réseau, cela vous paraît impt ?

Oui mais moi ce que j'aimerais c'est avoir une photo, faire par ex totalt abstraction de l'histoire du réseau, savoir si les n°1 sur leurs marchés ont le même type de culture.

Ou bien voilà, 10 réseaux qui viennent de démarrer, ont ils le même type de culture ?

Faire abstraction de l'histoire car il y a sans doute des stades. Mais reconnaître des modes de fonctionnement par type d'ets.

Q : mais selon vous les variables imptes, ce serait : la part de marché, la taille, le secteur

Oui, tout simple l'âge du dirigeant, du créateur, ou moyenne d'âge de l'encadrement. Nous on embauche des gens jeunes entre 20 et 25 ans. Chaque année, on cherche des gens jeunes. Les dirigeants ont pris cette habitude.

Q : même problématique que lorsque vous recrutez des fés ?

Oui, très clairement.

Ce qui peut être intéressant dans votre étude c'est de voir s'il y a une stratégie réelle, ou une envie du dirigeant.

Q : vous voulez dire une stratégie de développement ?

Oui, une stratégie pour faire vivre l'ets, la développer. Est ce que la culture est une des bases de la stratégie ou bien est-ce indépendant ? quelle composante influence l'autre ?

Allez-vous analyser des échecs et la culture qui était développée ?

XXX

Q : existence culture d'ets dans votre réseau ? affirmée ? depuis quand ?

Nous sommes franchiseurs dans l'âme. nous sommes la seule ets dont la culture est fondée sur les valeurs de la franchise.

Histoire : mon père a créé XXX, il avait très peu de capitaux propres donc dès le départ il a été associé. Donc valeur de base ! notion de partage. XXX n'appartient pas à son fondateur dès le départ. Etre à 2 sur une bonne affaire plutôt que seul sur une moyenne. Cette idée on la retrouve dans le capital et derrière dans le partenariat avec les franchisés.

Une autre valeur, celle de « commerce du 15° S ou du 16° S » c'est à dire faire du commerce = être de bon commerce, les relations humaines sont donc très importantes. Même si le fondateur est mort depuis 20 ans, on m'en parle encore : « oh votre père quelle chaleur humaine ! » c'est le mot le plus fréquent que j'entends..

L'humain avec ses défauts ses qualités fait partie es fondements, des racines. Conséquence pour la franchise : cela veut dire qu'un commerçant indépendant propriétaire de son fonds de commerce sera plus humain qu'une responsable de magasin qui peut être muté et que ne reçoit pas sa clientèle mais des consommateurs.

Le consommateur est banal, la cliente est individualisée.

Q : mais vous avez des succursales ?

On a des succursales, on a commencé avec mais on a pas pu aller en succursales car les moyens financiers ne le permettaient pas. Au delà de ça, cela ne correspondait pas du tout aux valeurs morales du fondateur.

J'ai même un souvenir du recrutement de la 1^{re} franchisée à Lyon, j'avais 11-12 ans. J'en ai un souvenir ému, je vous le raconte, cela illustre bien les valeurs.

Mon père cherche 1 mag à Lyon, il n'a pas bcp d'argent mais ce n'est pas le ppal, il se ballade avec moi dans les rues de Lyon et voit un mag de mode, et il entre dans ce mag en disant à la commerçante « votre mag va mal, mme ». ils discutent et il lui dit qu'elle devrait devenir concessionnaire XXX (à l'époque le terme franchisé n'existe pas), il lui explique le système. La conversation s'engage grâce aux qualités relationnelles et humaines de mon père. LA commerçante objecte qu'elle ne sait pas vendre des robes de mariées, « c'est pas grave, on va vous apprendre ». la dame répond « mais mon magasin s'appelle 'chez...' », « c'est pas grave, vous aurez le droit de vous appeler 'chez XXX' ». la dame « mais combien cela va me coûter tout ça ? », mon père me regarde, me scrute et décide « 10% » et c'est ainsi que s'est construit le système XXX et fonctionne encore aujourd'hui : 10% du chiffre d'affaire total du franchisé quelle que soit la provenance des produits.

Donc, au total, 2 idées : qui font qu'on est franchiseur dans l'âme, mon père rentrait des USA il pensait qu'il fallait foncer sur le discount ou foncer sur le service. On était dans les 50's, carrefour n'était pas encore créé, donc il avait une vision d'avance. le discount ne lui plaisait pas car il y avait le pb de la dimension humaine, donc c'était forcément le service.

Deuxième idée : la publicité (c'est lié), il fallait capitaliser sur une marque. Dès les années 60, à une époque où ce n'était pas habituel, on protégeait fortement la marque.

Dans la franchise, il y a deux composantes : savoir-faire et l'image de marque, capital invisible de l'ets (peut être + impt que le SF)

Dernier point plus perso : mon père était internationaliste dans l'âme donc il lui a paru normal d'ouvrir le 3^e ou 4^e mag XXX hors de France. La France n'étant qu'un pays où se trouvait sa famille à un moment donnée, ce n'est qu'une frontière administrative (histoire familiale).

International jusqu'en 1978, je l'ai poursuivi jusqu'en 85 date du dépôt de bilan et depuis, les nouveaux associés ont fortement freiné ce mouvement, donc XXX est moins interne qu'il y a 15 ans.

Cela démontre bien que la culture du dirigeant influence fortement la culture et le développement du réseau, car mes associés ne sont pas des voyageurs, ils se sentent très bien dans un univers français.

Q : c'est étrange..

Je suis très bien placé pour voir la balance culture et résultats de l'entreprise, car j'ai vu toutes ces évolutions : la culture imprimée par mon père, les compromis que j'ai dû faire (en introduisant des écarts par rapport à ce que faisait mon père), et les nouveaux associés qui étaient en position forte jusqu'à l'année dernière. Je ne suis plus le seul dirigeant depuis 15 ans.

Q : pourquoi jusqu'à l'année dernière ?

Parce que nouvelle distribution des tâches, donc j'ai repris le leadership depuis l'an dernier.

Et vous en verrez les conséquences notamment au niveau contractuel.

Oui je voulais dire, à propos du commerce du 15° 16° siècle, un point important c'est un certain désintérêt à l'égard du résultat à court terme.

1958-1978 : mon père, personnalité exceptionnelle, a été bcp + loin que le seuil des 50 mag, mais quand il est décédé en 78 cela faisait déjà 2-3 ans qu'on était au bout de ce modèle. D'ailleurs il avait décidé de passer la main car il ne trouvait plus le goût et la capacité de passer à une autre phase. La seule chose qui l'intéressait encore, la franchise n'était pas le but mais le moyen, c'était l'international¹.

j'ai été élevé avec l'idée que les fés c'est « vive de gaulle vive pétain » ou plutôt l'inverse, donc cette vision de la franchise est une vision très inégalitaire, le fr est très au dessus du fé au pt de vue : économique, moral, éthique. Mais cela se faisait de la même façon qu'un père domine son enfant parce qu'il l'éduque.

Puis, accident de voiture : père et frère morts, mère hospitalisée, moi : ok mais en phase de démission car le père faisait de l'ombre... donc j'ai repris la tête de XXX à 28 ans.

1978-1985

Tout ce que je dis aujourd'hui je le savais, tout était très visible y compris les aspects négatifs, y compris le manque de rentabilité de XXX qui n'était pas une affaire pour faire de l'argent mais pour grandir, apporter qqch à la société. Le fond de l'affaire était que mon père y voyait la preuve qu'il avait qqch à faire alors que ses parents, ses frères et sœurs n'avaient pas survécu. XXX est une affaire mystique et non pas exclusivement commerciale.

Je le comprenais très bien et je comprenais également que ce n'était pas le chemin des fés, ils n'étaient pas là pour cela.

Alors j'ai essayé de faire cette mutation et dans l'ensemble j'ai échoué. Donc dépôt de bilan 7 ans plus tard, 1985 (+ arrêt cours de strasbourg sur la concurrence, mais ce n'est pas le cœur).

Pour rester sur le domaine mangt et valeurs, c'est cette mutation que je ne pas été capable de faire. Je pense qu'aujourd'hui je saurai le faire.

Les fés ne m'ont pas aidés, ce n'est pas agréable de s'entendre dire que on a été des enfants et que maintenant il faut se prendre ses responsabilités.

Raison : passage gestion paternaliste et gestion d'organisation. les fés ne voulaient pas entendre ce message là.

Dépôt de bilan en 86, face à cela, le désintérêt de ma famille s'est révélé être un atout exceptionnel ; car j'ai pu choisir mes nouveaux associés. La famille ne s'est pas engraisée sur XXX donc pas de moyens de pression pour les autorités judiciaires qui m'ont laissé choisir les partenaires pour redresser l'ets. J'ai choisi des partenaires très différents de moi, avec cette vision très CT (cf Gérard). Sur le fond des valeurs éthique pourtant, il n'y pas de diff forte, il a aujourd'hui certainement autant d'attachement à l'ets que moi. Fréquemment, il cite mon père alors qu'il ne l'a pas connu, donc il est très à l'aise dans ses racines. L'associé a : souci du profit mais certaine aversion au risque. Il s'occupe du réseau, fait les discours d'assemblée, mais c'est moi qui prépare son discours.

....

Q : rotation forte dans le réseau ?

Non

Q : à cause de divergences culturelles ?

Il y a eu 1 gros départ en 1985. Les franchisés attaché à la figure de mon père m'ont laissé 2-3 ans après sa mort, car j'étais son fils, mais ensuite sont entré en dissidence forte, au plan stratégique. Ils ont revendiqué la coprésidence de XXX et se sont opposé au plan straté : moi je voulais : remonter l'image de marque, eux voulait populariser l'image de XXX. Les 2 avaient raison, aujourd'hui ces personnes sont dans un autre réseau et occupe un segment de marché plus bas de gamme mais qui marche ;

En dehors de ça : peu de rotation mais c'est une situation de divorce à l'italienne avant que le divorce soit autorisé. Car en fait les fés n'ont pas bcp d'alternative, ils évoluent dans le milieu du mariage, rencontre des clientes qui nagent dans le bonheur et cela conduit au déni de situations économiques difficiles : même quand je leur dit de déposer le bilan, les fés ne le souhaitent pas, même si je les délivre de leur clause de non concurrence pour qu'ils fassent du mariage en dehors de XXX. Pourquoi parce qu'ils veulent rester dans le mariage et que dans ce domaine, XXX a un tel leadership, la marque est tellement puissante qu'ils se disent que sans ils ne pourront pas vivre. Et cela donne ces couples de merde où personne n'est content d'être ensemble, mais la situation perdure. Alors que pour ces fés là nous avons des contrats d'un an renouvelable. Donc il n'y a rien dans la partie contractuelle qui fait qu'on est tenu.

Q : les coûts de transfert ?

Oui, mais non économiques ! ce qui est extraordinaire c'est que ce sont les fés qui entretiennent cette dépendance.

Depuis 1 mois ou 2 les CA sont mauvais, je reçois un courrier du président de l'asso des fés. On dirait ma fille de 9 ans qui a une mauvaise note à l'école. Appel au secours : il me demande de lui expliquer la situation.

Ce n'est pas ma vision, j'ai une vision plus égalitaire de la franchise.

¹ Anecdote : père juif et rencontre avec des franchisés allemands. Désir de revanche constructive.

Q : donc difficile mutation ?

Oui, parce que Gérard a repris le rôle de mon père, plus que moi. Mais il a compris qu'il s'était enfermé dans ce rôle, depuis 2 ans. Par exemple, il tutoie, il rentre dans la vie privée des gens.

Il a cru tirer avantage d'un type de mngt, mais c'est lui même qui est piégé.

Q : depuis 2 ans ? quels changements

Il y a eu la fixation d'UNE stratégie pour XXX. Jusqu'à présent il n'y en avait pas. On a dû toiletter les contrats car le droit de la franchise avait évolué mais les fés ont été soupçonneux face à ces initiatives. Donc, je faisais peur, car j'étais perçu comme compétent ; la compétence n'est pas nécessairement un facteur de confiance.

1985-1997 : bagarre Gérard – moi : je voulais que XXX monte en gamme, cela correspondait à d'autres idées : internationalisation, internet ; et lui voulait avoir les coudées franches. Et ce qui le gênait n'était la stratégie proposée mais 'idée même d'une stratégie arrêtée.

J'estime avoir le droit et le devoir de dire à mes fés, non pas à mes fés, mais aux fés voilà vers quoi nous allons ; on peut discuter sur les moyens, sur certains points les fés savent mieux que moi. Après le dialogue est ouvert, mais j'ai une vision assez gaulliste des choses. Gérard a une vision complètement opposée, .. opportuniste. Cette vision rassure les fés, car il raisonne comme eux, il fait partie de leur monde.

Une des grosses insultes sur moi c'est : l'intellectuel ! attention c'est un intellectuel !

Q : avez vous intégré de nouveaux franchisés ?

On a intégré de nouveaux franchisés depuis que notre stratégie est claire. Les franchisés assistés sont marginalisés.

Donc il y a un changt à l'œuvre, avec un signe frappant : l'informatisation.

On a eu du mal car Gérard lui même disait aux fés que cela ne servait à rien alors qu'en parallèle les directeurs commerciaux et les informaticiens proposaient le logiciel XXX gratuitement.

La montée en gamme est l'informatisation ont constitué des pôles sur lesquels les gens ont pu vraiment prendre des positions, il y a maintenant qqch de tangible.

Le programme (stratégique) n'est pas une fin en soi mais c'est une méthodologie qui permet d'ouvrir le dialogue, le débat. C'est le même raisonnement sur les associations de franchisés. → démocratie, il faut polariser, canaliser.

Q : comment transmettez vous vos valeurs aux nvx fés ?

Blanc

On le fait pas bien, car Gérard et moi, on nous prête des intentions qu'on a pas.

Q : sélectionnez vous vos fés sur des critères de valeurs ou d'adéquation aux valeurs ?

Non, non. Et cela va d'un pb XXX qui n'est pas bien réglé.

Le marché des robes de mariées est vécu comme étant en décroissance (ce qui n'est pas vrai) et cela fait que l'on a du mal à recruter.

On est donc pas très exigeant au moment du recrutement.

Si vous prenez cette plaquette par rapport à celle qu'on a fait y'a 5, 10, 20 ans, la composante valeurs tient de moins en moins de place. Alors que la composante éco augmente.

Donc, non pas de recrut sur le critère valeurs.

Q : si on quitte votre ets, y a t il une culture du secteur ?

Pas du tout.

Au contraire.

XXX est la seule ets industrielle dans ce secteur, de mentalité industrielle. Donc on est les seuls à pas faire de 'sans facture'.

Ce n'est pas un discours anti-sentier que je tiens.

1963 : introduction sur le marché hors côte

qqes années après j'avais dit à mon père qu'il nous avait fait le coup du bourgeois gentilhomme car il n'avait rien à de cette entrée en bourse (pas nécessaire pour l'ets).

reconnaissance sociale.

on avait pas de concurrence directe, on était la citadelle. Mais cela crée un réseau vieillissant qui est tourné vers le passé (ah quand ton père était là !)

Q : quelle est l'organisation du réseau ? comités de fés ? les fés st ils associés à certaines décisions ?...

En 40 ans de franchise, j'ai tout connu, je suis un témoin vivant.

Séminaire XXX dès 64, j'avais 13 ans.

Selon les phases de développement du réseau, les commissions étaient plus ou moins développées, + ou - associées aux décisions.

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

- 1- une zone nette appartient strictement au fr qui ne doit pas faire semblant de partager le pouvoir avec les fés. Il s'agit du cœur : image de marque, concept. Signalétique et positionnement sur le marché + les valeurs morales, là dessus le fr ne doit pas discuter avec le fé. Ou sinon de façon purement informative.
- 2- Un champ exclusivement fé : où le fr ne doit pas mettre les pieds. Dans un domaine comme chez XXX, la vente, le commerce, je ne dois pas par ex mettre les pieds dans le recrutement du personnel des fés. De même je dois m'interdire de m'immiscer dans la pub locale du fé, c'est à lui de décider. Et j'essaie de faire en sorte qu'il utilise intelligemment son appartenance à un réseau de fse en disant « je suis le représentant du 1^{er} réseau européen dans les robes de m »
- 3- Zone intermédiaire : pôle de co-gestion, partenariat, le fr 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.

Q : comment vous organisez ces 3 pôles ?

Mal

Q : ces décisions paritaires ?

Association représentative des fés, auto-organisation dans les années 60. Pour lutter contre l'arbitraire du fr dans l'octroi des zones.

Comme on était en période de croissance, c'était très favorable pour le fr et nous avons pris l'habitude de nous tourner vers cette organisation. C'était l'autoroute sauf qu'aujourd'hui les trois hommes à l'origine de cette asso n'existent plus.

Après mon père, eux considéraient qu'ils avaient au moins autant de légitimité que moi dans la gestion de XXX. Ce st des outils qui dérapent. D'autant + que la période 78-85 a été moins favorable au plan éco, donc l'asso est devenue un arme contre le fr. et cela a été une des raisons du dépôt de bilan, puisque les dissidents ont pris le pouvoir (démocratiquement).

Dans ce fouillis du dépôt de bilan, une 2^e asso se crée. Et c'est cette 2^e qui est aujourd'hui présente : unff (union nationale des fés français). Celle ci c'est + plus compliqué, c'est la cohabitation. Le Pst de cette asso a la tentation d'occuper l'espace laissée vide par le fr en matire de stratégie.

Ca c'est très mauvais, depuis 2 ans que l'on a repris le leadership sur ce domaine, on paie les pots cassés.

Le Pst de cette asso est en train de se marginaliser (le - informatisé,). il garde une cert. aura. Mais il est en train de sortir...

On a fait également une erreur : on a demandé à cette asso de faire de la technique. C'est pas parce qu'il est bon Pst qu'il est bon stratège en matière de pub, de produit...

...

il existe trois champs, trois commissions : pub, produits (commission très active : cf. zone interm définie plus haut, plan de collection définie par le fr mais les produits eux mêmes peuvent être modifiés sous la pression des fés), informatique.

Et sur ce dernier point : on arrivait pas à trouver un équilibre entre les laisser faire et... dans un réseau on peut faire tout péter par manque de circulation d'info (peur de big brother, de contrôle excessif...), et il y a 1 an, j'ai décidé que : sur toutes les applications proposées, je leur ai dis : on ne pourra pas aller chez vous, c'est vous fé qui décidez de donner l'info ou de ne pas la donner. La contrepartie : c'est que si vous me la donner pas, je vous la renvoie pas : eh ben c'est génial ça marche.

Ils n'aiment pas, j'en ai pas fait un enjeu de pouvoir, j'ai ai fait un enjeu d'efficacité.

Q : quelques mots sur es règles et procédures ecrités ? oral vs écrit ?

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 structure, à organiser le réseau.

Avant l'informatique : un fonctt oral. De temps en temps on sortait des bibles, elles n'ont jamais été utilisées.

Q : votre contrat de franchise aujourd'hui ? très complet ? très global ?

On vous l'a pas passé ? première observation, c'est rédigé par moi donc c'est un contrat non juridique.

Donc, il est compréhensible. Très transparent. Peu de détails, ce que je mets en avant dans le contrat c'est l'équilibre : en contrepartie de tel avantage, vous avez telle obligation. On ne met jamais d'obligation non fondée. Il faut que le fé sache pourquoi cette oblig existe.

Q : mécanismes de contrôle de vos franchisés ?

Quasi inexistant, très peu de contrôle, très très faible.

Repose sur les relations perso ; on regarde quand même les bilans mais même lorsque cela ne va pas, on ne punit. Donc dans l'ensemble un système qui fonctionne sans contrôle.

Q : la confiance ? conf fé → fr ? conf fr → fé ?

Sur ce sujet, je crois qu'in a pas bien compris, c'est ambigu.

Il est normal, logique qu'il ny ait pas de confiance entre un fr et un fé. Car, il y a une association d'intérêt, c'est vrai qu'à un moment donné on a les mêmes intérêts. Mais à d'autres moments, on a plus les mêmes int.

On est pas comme des frères, avec une confiance spontanée.

Une autre idée est que l'on a intérêt à se faire confiance. Car si je commence à contrôler mes fés, ça va me coûter cher, ils vont me le faire payer en cachant des choses.

Du coup je leur fait confiance, mais est ce que cela veut dire que je leur fait confiance ? je leur fais confiance au plan économique, mais pas comme je ferais confiance à mon meilleur ami. Il y a des composantes multiples à la confiance.

XXX
YYY

Accès mme pérez : pas de ligne directe attitrée, on est basculé de service en service mais l'accès aux personnes reste facile : on oriente facilement vers mme pérez. Sentiment d'entreprise familial.

1^{er} rdv annulé puis reporté

réseau bien implanté en France.

Q : prise de décision ? d'après la plaquette vous mettez l'accent sur la participation des franchisés ? Qu'en est il exactement ?

C'est nous qui prenons toutes les décisions nationales ici. Elles sont déterminées avec l'aide d'un consultant externe, qui a une grande expérience au niveau international, que nous rencontrons tous les 2 mois et avec lequel nous faisons un briefing mais également une ouverture, ouverture sur tout ce qui se passe à l'extérieur, dans le monde des entreprises.

Il y a mon père qui est directeur général et moi même qui suis en charge du réseau. Donc j'ai la vision de 2 personnes qui ont plus de 50 ans donc ça permet un certain équilibre.

Q : le consultant s'occupe également de votre communication ?

Non, c'est une boîte de communication. C'est à dire qu'en fait, nous... mettons un plan de communication axé sur... euh par exemple dernièrement c'était sur les vignettes, qui ont changé. On a mis en place un système qui intègre la vignette fiscale et la vignette d'assurance.

Tous nous avons mis au point le produit et on s'est rapproché de boîtes de communication. Par contre on fait travailler des entreprises toulousaines, ça c'est un choix parce que ça nous permet d'y aller, de vérifier les produits, la texture, les couleurs etc.

Q : à quel moment consultez vous les franchisés et pour quel type de décision ?

(Soupir...) c'est pas facile. On écoute leurs desiderata, on fait une assemblée par an. Lors des assemblées, y'a environ 2 heures qui sont consacrées aux questions ouvertes. A partir de là, ils disent on voudrait ceci, cela. A partir de cela, nous on adapte. Par exemple, nous allons mettre en place un cycle de formation training pour tout ce qui est prise de rendez vous auprès des assureurs. Pourquoi ? parce qu'ils voulaient qu'on mette en place des commerciaux. Alors ça coûte cher et en plus c'est pas vous qui faites. Donc nous notre idée c'est de leur apprendre à eux, qu'ils aient un acquis. Donc ils vont avoir des stages de formation, ils seront filmés au départ et à l'arrivée. pendant 2 jours et ils ont aussi une formation au téléphone.

Q : vous êtes agréée par de nombreuses assurances ...

Oui c'est moi qui ai fait ce travail..

Q : ...alors en quoi est ce important ? est ce que cela concerne tous les franchisés ?

Oui

Q : et dans quelle mesure ont ils besoin d'avoir des relations avec les assureurs ?

Alors, moi je signe un accord avec XXX, mais eux localement ils ont besoin de faire le tour des franchiseurs de se faire connaître, la société, les produits ... et ils appréhendent un peu cette démarche donc on va les aider.

Q : en dehors de l'AG, y a t il d'autres réunions ?

Oui, ils ont une à deux réunions régionales par an. Et ils ont les dates de ces réunions donc même s'il ne sont pas de telle ou telle région ils peuvent venir et dire ce qu'ils ont à dire.

Q : ils sont demandeurs ? ou bien c'est toujours les mêmes qui viennent ?

C'est comme dans tous les groupes, c'est toujours les mêmes, les plus motivés qui viennent ! on a de la chance parce que chez nous, il y a + de 70% qui suivent. Mais les 30 autres, il faut vraiment... j'y vais autrement je les verrai jamais.

Q : vous avez bcp de déplacements en France ?

Je me suis organisée : 1 semaine bureau, 1 semaine déplacement.

Q : vous arrive t il de convoquer des franchisés pour avoir des explications ...
C'est moi qui me déplace.

Q : est ce que l'accès téléphone est facile ? qq'un qui a besoin de vous contacter ?
Il a mon téléphone bureau et mon portable. Je peux pas faire mieux !

Q : vous ne mettez as de barrières ?
Non, ils ont + de difficultés à joindre mon père.

Q : est ce que vous déléguez ?
Oui, j'ai une assistante. J'ai une équipe qui est au courant. Par le passé on a eu qqes pb de communication car j'avais tendance à garder les info pour moi, quand on gère tout un réseau ... mais maintenant tout est rentré dans l'ordre.

Q : lorsque que vous êtes en phase de décision, est ce que c'est vous qui tranchez en dernier recours ou bien est ce qu'un franchisé peut dire non je veux pas appliquer telle politique sur tel produit ...
... c'est à dire qu'ils ont une marge de manœuvre. Nous on leur propose des produits, et ils le droit de les prendre ou non.
Ils mettent en place des produits, ils sont obligés de les référencer et on les acceptent ou pas. Voilà.
On peut pas dire qu'on leur impose mais...

Q : c'est une négociation
Voilà.

Q : gagnant-gagnant ? donnant-donnant ?
C'est ce que l'on souhaiterait. Pour l'instant c'est plutôt donnant-gagnant, parce qu'on donne bcp !

Q : structure de coordination permanente en place ?
Non, pour l'instant y'a 200 centres c'est gérables. Donc on veut rester à 200 centres. Et actuellement ce que l'on souhaite c'est vérifier les centres, voir s'ils travaillent bien... s'ils sont motivés et si non, voir pour les changer contre des personnes qui sont motivés et qui veulent rentrer.

Q : un franchisé peut il avoir plusieurs centres ?
Oui, 1 fsé peut avoir 3, 4 centres.

Q : pour 200 centres, combien y a t il de fsés ?
Je sais pas, y'a seulement 5 ou 6 fsés qui ont plusieurs centres.

Q : a priori pas de comité d'arbitrage pour régler les éventuels pbs de négociation ?
Non voilà. Je me déplace, je vais voir ce qui se passe. Et si ça va vraiment pas et bah on arrête le contrat.

Q : avez mis en place des règles et des procédures, par rapport à la gestion des conflits par exemple ?
Dans le contrat qui détermine les cessions les ventes. Comme c'est un contrat intuiti personae s'ils vendent le contrat s'arrête. Ils ont un délais de 6 mois pour nous informer.

Q : s'ils ne respectent pas cela, cela peut être un motif de ...
Résiliation, oui bien sûr.

Q : c'est dans les procédures, dans les règles ?
Dans les règles du contrat. Il y a des obligations, si elles ne sont pas respectées ...

Q : y a t il des procédures types dans la démarche commerciale ?
Oui.

Nous avons 5 ans d'antériorité, dans les stations de pose, il faut bien reconnaître tout n'est pas pareil, il faut s'adapter aux bâtiments. C'est une question financière, les personnes ne vont pas raser l'endroit pour installer des locaux parfaitement adéquats. On utilise donc la structure ancienne en place.
Ce sont des gens qui ont déjà plus de 10 ans d'expérience dans le métier. Donc ils ont déjà les locaux, une culture et on intègre la nôtre dans la mécanique.

Q : est ce que vous (? ? ?) le client ?

Oui, ils ont été formés.

Q : qui est faite par le même organisme ?

Oui, on a un formateur, Mr X, et c'est lui qui s'en occupe. Ils sont habitués à leur formateur et s'il y a un pb ils peuvent l'appeler.

Q : au niveau du recrutement de leur propre personnel, ils sont autonomes ?

Oui, parfaitement.

Éventuellement, ce que je fais comme je suis sur Internet c'est que je leur dispatche des candidatures.

Q : sur la partie contrat, ou charte. J'ai l'impression en lisant la plaquette qu'il a la volonté de diffuser des objectifs de groupe. Est ce que c'est une charte ; ou est ce publicitaire, commercial ? la charte qui décrit des valeurs ?

Oui, ça c'est ce qu'on appelle les obligations et les engagements. Après il y a une charte graphique mais ça c'est... autre chose, c'est la communication d'image.

Mais il existe effectivement, des engagements qui peuvent correspondre à une charte chez d'autres personnes.

Q : est ce que dans la partie contrat, vous avez envisagé tous les pbs, ou bien avez simplement lancé des grandes lignes ?

Non, c'est un contrat de franchise, j'allais dire bateau, classique. Par contre, nous on les verrouille par le système informatique. Ils ont un logiciel où les prix sont déjà prédéfinis et c'est nous qui, par modem, leur envoyons des informations.

Donc de ce côté, c'est verrouillé.

Q : pour la facturation

Voilà

Q : pour la comptabilité ?

Non, ils ont leur propre comptabilité.

Q : y a t il une transparence sur leurs comptes par rapport à vous ? par exemple par rapport à votre rémunération de franchiseur, c'est un % du CA ?, une redevance ?, est ce que vous avez connaissance de leur CA ou bien avez vous une zone d'incertitude ?

On a une zone d'incertitude. Et en plus on a pas de royalties, on a préféré mettre une cotisation. De 2000 francs, ce qui n'est pas énorme pour une franchise.

Q : cela va augmenter ?

Non pas forcément.

Q : dans vos relations commerciales avec vos fsés, vous référencez un certain nbre de produits, est ce que vous faites une marge ?

Oui, c'est clair. Pareil au niveau des distributeurs ils ont des remises et, nous derrière, les fournisseurs nous rétrocèdent une remise, par ex : on travaille avec XXX

Q : la communication avec eux, communication écrite ?

Oui, on travaille bcp en mailing, en questionnaires. Tous les 2 mois il y a 1 questionnaire. Et mailing : toutes les 3 semaines.

Q : le questionnaire porte sur quoi ?

Oh euh, le dernier c'était sur la tempête (rires). Ce sont des questions d'actualités mais qui les touchent dans leur travail.

Q : quelle est la participation à ces questionnaires ?

10% (rires)

Q : sur le contrat de franchise qui est classique avez vous introduit des détails particuliers, importants pour vous ?

Oui, la sectorisation, la clause de non-affiliation à d'autres réseaux... mais je pense que c'est pareil dans tous les contrats de franchise.

Q : en dehors de l'informatique avez vous mis en place d'autres systèmes de contrôle des franchisés ?

Non, si ce n'est que comme je rencontre régulièrement les directions régionales des assureurs, je sais si cela ne se passe pas bien.

Donc c'est aussi un moyen de contrôle.

Et puis il y a aussi les enquêtes de satisfactions, mais les enquêtes de satisfaction ne reviennent que les ??? (rires).

Q : est ce que vous leur fixez des objectifs à atteindre en termes de volume d'affaires ou bien c'est leur pb ?

C'est leur pb et c'est mon pb !! c'est notre pb et c'est vrai que j'ai jamais eu besoin d'aller euh... manipuler. Mais c'est vrai que si un pb émergeait, j'irai tirer au clair ce qui se passe.

Q : leur diffusez vous des info du type le chiffre moyen ..

Bah, ils ont 10 ans d'expérience donc ils savent. Ils n'ont pas demandé ce service là.

Q : la confiance. Est ce un point fondamental ou bien est ce un point comme un autre dans le fonctionnement du réseau ?

C'est indispensable. Parce que ils sont d'un côté, moi je suis d'un autre, donc il faut qu'il y ait une dose subjective d'amour et de confiance.

Q : une dose subjective ? donnez moi un exemple...

Bah, c'est pas objectif, elle est subjective ; moi je me targue de connaître le prénom de toutes les épouses, de savoir combien d'enfants ils ont, quels sont les prénoms, quand je les ai au téléphone c'est TU.

C'est pour ça que pour moi, 200, c'est bon, je peux m'en occuper et je peux les connaître.

Q : est ce que le tutoiement c'est propre à la culture du métier ou à votre entreprise ?

C'est propre au monde automobile.

Moi je viens du monde des juristes, où là c'est le vouvoiement.

Q : vous avez une formation de juriste ?

Oui.

Q : cherchez vous à renforcer cette confiance ? par différents moyens de communication, etc

Je pense que la confiance, elle vient du fait que s'ils ont un pb, peut être pas la 1^{re} semaine, mais la semaine d'après je suis chez eux.

Je prends l'avion, j'arrive. Et je prends en charge leur pb, on cherche à le régler à leur niveau et s'ils n'y arrivent pas, ils m'envoient le bébé. Et je le règle.

Q : des exemples ?

Pb de relation avec un agent d'assurance, qui peut parfois être antérieur.

C'est au niveau relationnel.

Q : avez vous le sentiment que votre franchise a qqe chose d'original, qui la démarquerait d'autres franchises ?
Que je sache dans notre secteur, il n'y a pas d'autre franchise.

Q : par rapport au secteur mécanique, automobile ?

La différence c'est qu'on ne fait pas centrale d'achat (les autres : centrales d'achat où les fsés sont obligés d'acheter). Nous on référence des fabricants et après les fsés ont des rapport direct avec des fabricants.

Donc on casse la chaîne : fabricant / distributeur / franchiseur / et dernier éléments : centres fsés.

Q : c'est plus intéressant pour eux ...

Voilà, et en même temps, moi je me sucre sans avoir les pb liés à la gestion d'une centrale d'achat.

Q : mode de fonctionnement des concurrents (???)

Non moi ma préoccupation c'est au niveau de l'Europe. quelles seront les règles concernant les contrats.

Q : quelles sont vos craintes ?

C'est re-signer un contrat, avec 200 personnes.

Changement K7

Q : depuis 92, peut on repérer des périodes différentes dans votre management ?

(Discussion d'après un document)

En fait notre idée c'était tout d'abord leur apporter du travail en passant des accords avec les compagnies d'assurances.

De les former

Cette année, de mettre en place le système informatique, les contrats, la formation, l'informatique

Et maintenant y'a la phase de notoriété à mettre en place.

Q : jusqu'à présent vous avez fonctionné comment auprès du public, du consommateur final ?

Le consommateur final est orienté par la compagnie d'assurance. donc l'important c'est que la compagnie d'assurance nous connaisse. Maintenant on souhaite avoir une notoriété auprès du client final, parce qu'il se retrouve avec une liste de 3 ou 4 partenaires, et c'est important maintenant qu'il choisisse non seulement géographiquement mais également par rapport au nom. Donc on rentre dans cette phase, mais on y rentrera vraiment lorsque la phase d'informatisation sera suffisamment avancée.

Q : dans votre façon de gérer le groupe : vous avez évolué ou bien vous avez choisi une approche et vous vous y êtes tenu ?

D'un côté je vous dirai que nous nous adaptons tous les jours mais si l'on regarde la ligne directrice qu'on s'était fixé au départ, on est en plein dedans. Mais peut être que le temps passé sur chacun des points a été plus ou moins élastique selon la réactivité du réseau.

C'est à dire, moi la phase notoriété, y'a 2 ans je l'ai lancée... ça n'a pas fonctionné, on était pas prêts. On a mis en place toute une campagne, et on a eu même pas 20% qui étaient prêts à le faire. On était pas prêts. Donc on a reculé, malgré les frais que cela avait engagé et on a engagé la phase informatique. Et maintenant on va revenir avec la notoriété derrière.

Q : vous sentez la maturité venir ?

Et voilà, il leur faut un peu plus de temps. Pourquoi ? peut être que c'est parce que j'ai bcp d'artisans. Ils ont l'impression que la publicité c'est de l'argent jeté à la poubelle.

Q : y a t il des comportements que vous valorisez chez vos fsés ?

On distribue des A+ d'Or. Alors y'en a un sur le taux de réparation. Après c'est l'A+ d'Or courtoisie. C'est les compagnies d'assurances qui nous disent là où ils ont eu le plus de retours... L'A+ d'Or commercial, c'est par rapport à une campagne de pub qu'il a fait sur son secteur. Le dernier qui a été primé c'était pour le 1^{er} mai, il a offert des roses toutes les femmes des agences avec lesquelles il travaillait.

On a trouvé ça original, donc on a récompensé ça.

Q : donc en fait...

Ça permet d'avoir une certaine émulation.

Q : donc en fait, la compétition ...

Non, nous on a pas le côté compétition. Du fait qu'ils ont des secteurs bien différents, chacun se respecte. On a pas senti ce côté besoin d'émulation.

Q : le mode de mgmt du réseau : participatif, directif, familial ou autre chose encore ?

Je dirais pas participatif, c'est pas vrai mais : directif et familial.

Et de toutes façons, c'est ce qu'ils cherchent c'est à dire quelque qui prennent les rennes qui se charge des pbs et qui soit facile d'accès.

Ils ont besoin d'un patron.

Q : lorsqu'un fsé entre dans le réseau, vous l'avez indiqué plus haut, il correspond d'emblée au profil. Sur les séminaires d'intégration

Au plan régional durant 1 ou 2 jours, cela dépend.

Q : parce qu'ils sont déjà du métier...

Oui

Q : alors c'est + pour apprendre vos équipements ?

Voilà. C'est une partie formation commerciale et une partie formation technique. C'est là qu'on leur parle de l'accueil client etc.

Q : l'adéquation entre vs valeurs et celles des fsés : est ce déterminant ?

C'est très important. Oui, oui. Ouis je prendrais pas qqu'1 qui ne correspondrait pas vraiment ... j'ai déjà eu le souci, avec des personnes qui regardaient le chiffre et qui disaient aucun pb vous pouvez rentrer, mais je le sentais pas. J'ai sentis que c'était qqu'un qui aller poser pb donc j'ai préféré ne pas le prendre.

Q : cela vous est déjà arrivé de vous 'planter' ?

Oui, c'est arrivé avec qqu'1 de très ouvert et qui a tenté d'ouvrir son propre réseau au sein de notre réseau. Donc on est en procès avec.

Q : est ce que vous regardez également leur capacités financières leurs compétences en mngr ?

Oui

Déjà ce sont des gens qui ont 10 ans d'expérience donc cela permet de voir les bilans, de voir comment ils ont géré leur ents.

Nous après on leur propose des stages, gestion du temps, mngr etc. et certains s'y inscrivent. Mais je n'ai pas eu de pb jusqu'à maintenant.

Q : ??

????

Q : grille

Annexe 8 :
QUESTIONNAIRE FRANCHISES :
FACTEURS CLES DE SUCCES DES RESEAUX DE FRANCHISES EN MATIERE
D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT

Classe : (1 ou 2 ou 3)

Nom du réseau de franchise (au clair):

Madame, Monsieur,

Dans le but de connaître et de comparer les facteurs clés de succès des réseaux de franchises, leur mode d'organisation et de fonctionnement, nous aimerions vous poser des questions pendant 10 minutes au maximum. Cet entretien est organisé par l'université de Paris Dauphine qui garantit votre anonymat.

1. Votre Organisation – votre fonctionnement dans le réseau

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 ».

1. consacrer beaucoup de temps aux tâches d'analyse
2. mettre en permanence l'accent sur la collaboration de tous au sein du réseau
3. tenter fréquemment l'expérience de nouvelles méthodes d'organisation de travail, de vente, etc...
4. se fixer constamment des objectifs de performance par rapport auxquels on a de fortes attentes
5. étudier de manière approfondie et systématique les propositions innovantes des membres du réseau
6. être à l'affût et saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter
7. travailler très régulièrement en équipe dans le réseau
8. suivre attentivement la réalisation effective des tâches et des projets
9. fixer et suivre scrupuleusement des règles et des procédures internes
10. se préoccuper en permanence des résultats obtenus
11. rechercher le maximum de précision en toute chose
12. laisser à chacun la possibilité de prendre des risques et d'aller au bout
13. faire systématiquement de la prévision à moyen ou long terme
14. avancer prudemment en s'entourant du maximum de précautions
15. assurer avant tout la sécurité et la pérennité de chaque franchisé
16. évoluer dans la continuité, dans la stabilité, plutôt que par profonds changements
17. se montrer en permanence très incisif par rapport à la concurrence
18. insister sur chaque détail dans le travail
19. développer avant tout dans le réseau des valeurs de calme et de sérénité
20. éviter les conflits de tout ordre à tous les niveaux dans la franchise

21. se sacrifier totalement à son travail sans compter ses heures
 22. traiter chaque membre selon ses contributions et ses résultats dans le réseau
 23. exiger que chacun joue pleinement son rôle
 24. donner la priorité avant tout à l'action
 25. donner la priorité absolue aux droits individuels de chacun dans le réseau
 26. mettre un point d'honneur à être socialement responsable tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau
 27. se soutenir les uns les autres systématiquement au quotidien
 28. investir massivement dans le développement humain des membres du réseau
 29. poser comme un principe de recrutement l'adéquation entre les valeurs du candidat et les nôtres
 30. cultiver dans le réseau une identité culturelle très forte
 31. fonctionner suivant une hiérarchie précise dans le réseau
 32. encourager un esprit familial dans le réseau
 33. partager, diffuser et échanger les informations au sein du réseau
 34. mettre automatiquement en place une forte coordination des membres du réseau en cas de menaces extérieures
 35. assurer au niveau de chacun l'image extérieure du réseau
-

Les affirmations suivantes décrivent des pratiques et convictions plus ou moins caractéristiques du réseau de franchise auquel vous appartenez.

Pour chaque affirmation suivante, indiquez sa véritable place dans le fonctionnement de votre réseau. Nous allons utiliser une échelle de 0 à 10.

Pour indiquer que telle pratique n'est jamais utilisée dans votre réseau, utilisez 0, qu'elle l'est modérément utilisez la note 5, qu'elle l'est en permanence, utiliser la note 10. Cherchez à utiliser toutes les nuances possibles de l'échelle.

36. Mon réseau procède régulièrement à une mesure du service rendu au client
37. Le développement de nos produits et services est fondé sur de solides informations concernant le marché et les clients.
38. Mon réseau a une bonne connaissance de sa concurrence
39. Mon réseau sait pertinemment comment nos clients évaluent nos produits ou nos services
40. Par rapport à ses concurrents, mon réseau est plus axé sur ses clients.
41. Mon réseau joue essentiellement sur la différenciation des produits et services.
42. Dans mon réseau, l'intérêt des consommateurs arrive toujours en premier, avant les intérêts des actionnaires.
43. Les produits et services de mon réseau sont les meilleurs du secteur.
44. Dans mon réseau, on a la ferme conviction qu'une entreprise doit exister avant tout pour servir les clients

2. Vos liens personnels avec la franchise

Depuis que vous avez adhéré à votre réseau de franchise, vous avez sans doute connu des satisfactions et quelques déceptions. Nous vous demandons de vous prononcer sur les situations que nous allons évoquer en nous disant si vous êtes d'accord ou non avec elles, c'est-à-dire si elles correspondent entièrement ou pas du tout à vos sentiments vis-à-vis du réseau.

Nous vous demandons d'utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 0 à 10, sachant que 0 signifie « pas du tout d'accord », 5 signifie « indécis », et 10 « Tout à fait d'accord » :

Concernant vos liens personnels avec votre réseau, quel est votre degré d'accord (de 0 à 10) ?

- 45. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce réseau de franchise
- 46. Il serait très difficile pour moi de quitter ce réseau en ce moment, même si je le voulais
- 47. si les valeurs de ce franchiseur étaient différentes, je ne serais pas aussi attaché à mon réseau
- 48. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens
- 49. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ce réseau maintenant
- 50. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon réseau maintenant
- 51. depuis que j'ai rejoint ce réseau, mes valeurs personnelles et celles du franchiseur sont devenues plus similaires
- 52. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce réseau
- 53. En ce moment, rester dans ce réseau est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir
- 54. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon réseau maintenant
- 55. la raison pour laquelle je préfère ce réseau aux autres s'explique par ce qu'il représente, par ses valeurs
- 56. Je ne me sens pas « affectivement attaché » à ce réseau
- 57. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ce réseau
- 58. Le réseau mérite ma loyauté
- 59. mon attachement à ce réseau est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent le réseau
- 60. Ce réseau a pour moi beaucoup de signification personnelle
- 61. Une des conséquences négatives de mon départ de ce réseau serait le manque de solutions de rechange possibles
- 62. Je ne quitterais pas mon réseau pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
- 63. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau
- 64. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs
- 65. Je dois beaucoup à mon réseau
- 66. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon franchiseur actuel
- 67. ce que ce réseau représente est important pour moi

Identification :

- 68. Nom de la franchise :
- 69. Secteur :
- 70. Lieu de votre établissement :
- 71. Personne répondant au questionnaire :
- 72. Fonction :
- 73. Depuis combien d'années êtes-vous adhérent à ce réseau ?
- 74. Quelle est votre Formation ? 1. autodidacte ; 2. Bac ; 3. Formation supérieure
- 75. Discipline :

76. Possédez-vous d'autres établissements dans cette franchise ? 1.non 2.oui, combien ?
77. Avez-vous d'autres entreprises ou d'autres activités professionnelles en dehors de cette franchise ? oui/non ; si oui précisez ?
78. Quelle est l'importance des conflits que vous pouvez observer entre le franchiseur et les franchisés dans votre réseau ? donnez un degré d'importance entre 0 et 10
79. Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires de votre établissement sur les 3 dernières années : 1. en régression ; 2. en stabilité ; 3. en croissance modérée ; 4. en croissance rapide
80. Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis du bénéfice annuel retiré de votre franchise (de 0 à 10)?
81. Quelle importance représente le bénéfice de votre franchise dans le revenu fiscal de votre ménage ? (de 0 : importance secondaire ; à 10 : importance primordiale)
82. Quel est votre âge svp ?
83. Sexe du répondant (responsable de la franchise) : 1.F ; 2.M

Annexe 9 : Analyse en composantes principales des échelles d'implication organisationnelle des Franchisés

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,837
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	2170,160
	ddl	105
	Signification	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q45 reste vie prof dans réseau	1,000	,408
Q46 difficile quitter réseau même si je voulais	1,000	,376
Q49 trop choses dérangées si quittais réseau	1,000	,430
Q50 ne mesens pas le droit quitter réseau	1,000	,536
Q52(IN) pas membre de la famille ds réseau	1,000	,518
Q54 éprouver culpabilité si quittais réseau	1,000	,492
Q55 préférence pour réseau en raison de ses valeurs	1,000	,446
Q56(IN) sens pas affectivement attaché réseau	1,000	,525
Q58 réseau mérite ma loyauté	1,000	,518
Q59 attachement basé sur similitude des valeurs	1,000	,510
Q61 conséquences départ: pas de rechange possible	1,000	,290
Q62 pas quitter car sentiment obligation	1,000	,512
Q63(IN) pas de sentiment d'appartenance	1,000	,473
Q66(IN) ne ressens pas obligation rester	1,000	,391
Q67 réseau représente qq chose important pour moi	1,000	,505

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Variance expliquée totale

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,776	25,176	25,176	3,776	25,176	25,176	2,967	19,779	19,779
2	1,877	12,515	37,691	1,877	12,515	37,691	2,062	13,748	33,526
3	1,277	8,514	46,205	1,277	8,514	46,205	1,902	12,679	46,205
4	,902	6,013	52,218						
5	,832	5,545	57,763						
6	,793	5,285	63,048						
7	,768	5,123	68,171						
8	,755	5,030	73,201						
9	,686	4,576	77,776						
10	,668	4,455	82,232						
11	,602	4,011	86,242						
12	,583	3,888	90,130						
13	,515	3,433	93,564						
14	,504	3,358	96,921						
15	,462	3,079	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
Q54 éprouver culpabilité si quittais réseau	,674		
Q50 ne mesens pas le droit quitter réseau	,670		
Q45 reste vie prof dans réseau	,632		
Q49 trop choses dérangées si quittais réseau	,629		
Q62 pas quitter car sentiment obligation	,619		
Q59 attachement basé sur similitude desvaleurs	,561		
Q46 difficile quitter réseau meme si je voulais	,553		
Q67 réseau représente qqchse important pourmoi	,535		
Q55 préférence pour réseau enraisonde sesvaleurs	,498		
Q61 conséquences départ: pas de rechange possible	,470		
Q56(IN) senspas affectivement attaché réseau		,633	
Q63(IN) pas desentiment d'appartenance		,632	
Q52(IN) pas membre dela famille ds réseau		,621	
Q66(IN) ne ressens pas obligation rester		,481	
Q58 réseau mérite ma loyauté		,425	-,506

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

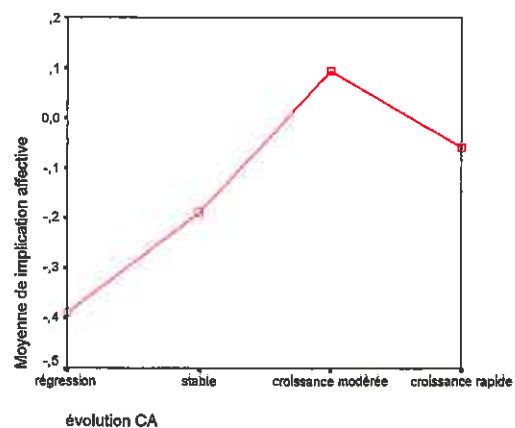
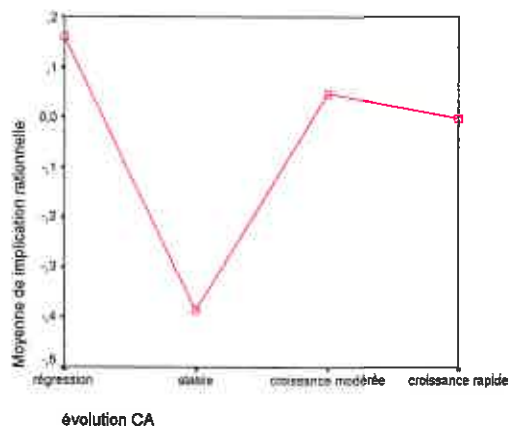
Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,822	,507	-,260
2	-,026	,489	,872
3	,569	-,710	,415

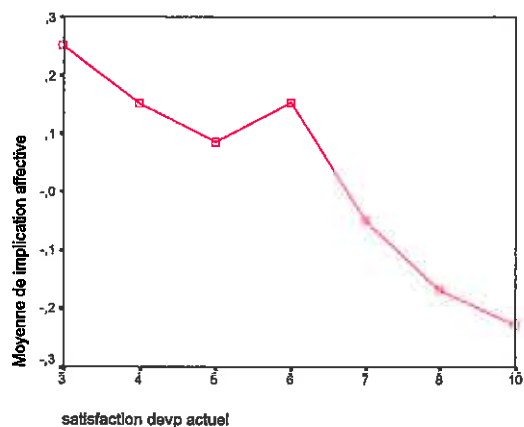
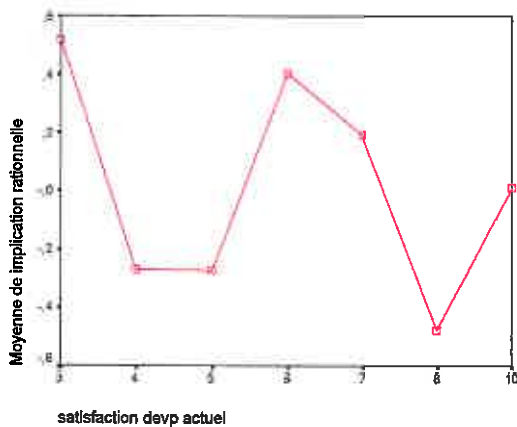
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

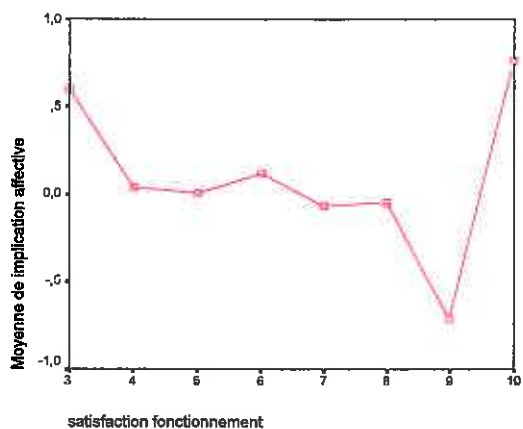
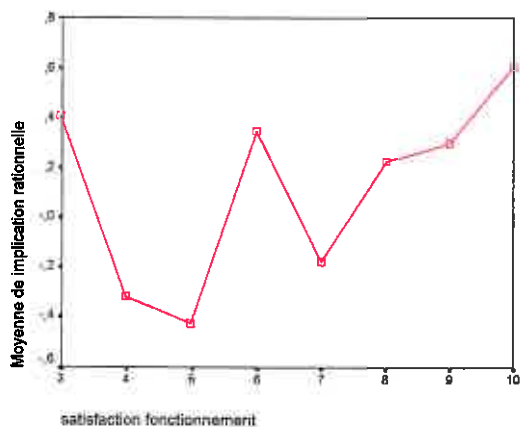
Annexe 10 : Les relations à la performance – ANOVA : les diagrammes de moyennes pour les relations significatives



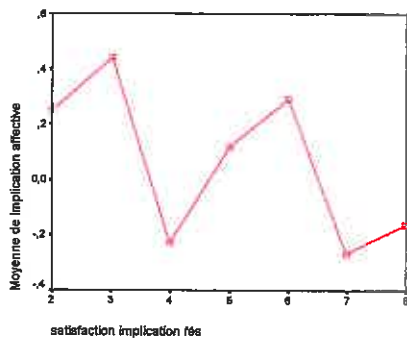
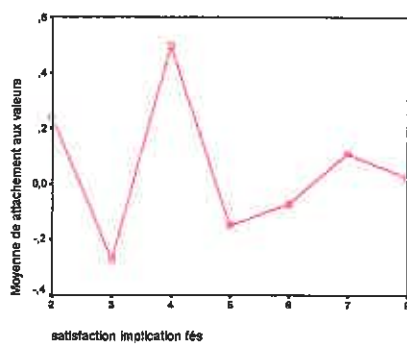
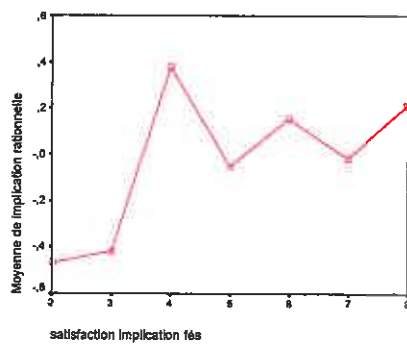
Relations : implication des franchisés / évolution du chiffre d'affaires des trois dernières années



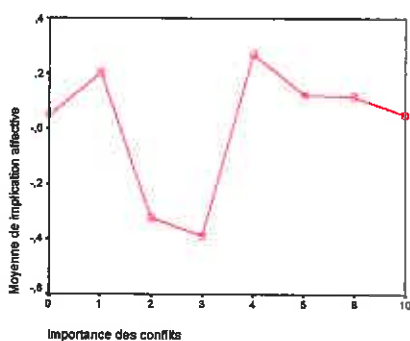
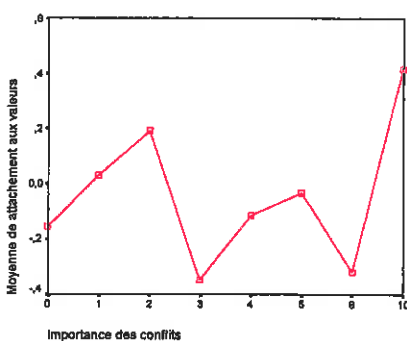
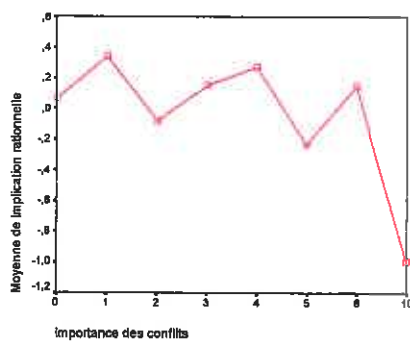
Relations : implication des franchisés / satisfaction par rapport au développement du réseau



Relations : implication des franchisés / satisfaction par rapport au fonctionnement du réseau



Relations : implication des franchisés / satisfaction des franchiseurs par rapport à l'implication des franchisés



Relations : implication des franchisés / importance des conflits entre franchiseurs et franchisés

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1 : la culture dans les réseaux de franchise.....	10
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 Samin.....	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'Orientaion 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

Chapitre 2- La Structure décisionnelle des réseaux de franchise.....	73
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
Chapitre 3 : L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise.....	103
Introduction.....	104
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
Bibliographie.....	157
Annexes.....	165
Table des matières.....	226