

FEDERATION FRANCAISE DE LA FRANCHISE

**Travaux de recherche
Appel d'offres 2004**

« **Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante** »

Laboratoire de Recherche :

**CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation,
UMR CNRS n°7088, DAUPHINE RECHERCHES en MANAGEMENT**

Université de Paris Dauphine

Composition de l'équipe de recherche :

Jean Marcel **DALBARADE**, Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine.

Claire **GAUZENTE**, Maître de Conférences à l'Université d'Angers.

Véronique **GUILLOUX**, Maître de Conférences à l'Université Paris XII.

Michel **KALIKA**, Professeur à l'Université Paris Dauphine.

Nathalie **PERICHON**, Ingénieur de recherche à l'Université Paris Dauphine.

Sommaire

INTRODUCTIONp. 4

PARTIE 1. FRANCHISE & PERFORMANCE :CADRE THEORIQUE

Chapitre 1. La relation franchise – performance.....p. 9

Chapitre 2. L'importance d'approches complémentaires : construction d'un cadre théorique intégrateur.....p.33

Chapitre 3. Modèle de la recherche et jeu d'hypothèsesp.59

PARTIE 2. FRANCHISE & PERFORMANCE : VALIDATION EMPIRIQUE

Chapitre 4. La performance financière.....p.71

Chapitre 5. La performance organisationnelle et stratégique.....p.92

CONCLUSION GENERALE.....p.130

Annexes.....p.133

Table des matières.....p.159

Remerciements :

L'équipe des chercheurs du Crepa, Centre de recherche en Management & Organisation tient à remercier les personnes de la Fédération Française de la Franchise pour leur disponibilité au cours de l'étude et pour les informations fournies :

- MM. VITALI, responsable développement et animation et LAURENCE, chargé des affaires juridiques de la FFF.
- M. Claude Nègre, conseiller scientifique de la FFF.
- Mme Chantal Zimmer, déléguée générale de la FFF.

Ils remercient également Mlle Aby TOURE, étudiante à l'université Paris Dauphine qui a participé aux travaux de saisie de données financières.

Introduction

Le développement au cours des dernières années de la Franchise tant au plan national qu'international s'explique par les caractéristiques intrinsèques d'une formule de distribution qui a su séduire les consommateurs et les acteurs économiques.

Au-delà de ce succès d'une formule qui se développe, se pose la question de la performance financière de la Franchise. La question posée est en fait de savoir si la Franchise est un système qui permet de dégager une rentabilité financière supérieure à celle d'autres formules de distribution.

La question pourrait apparaître triviale, tant la réponse apparaît comme devant être positive. Si tel n'était pas le cas, il faudrait chercher ailleurs (rapidité de développement, ...etc.) les raisons du choix de la franchise.

Mais, curieusement cette question sur la performance économique de la franchise, dont l'intérêt ne fait guère de doute, a fait l'objet de peu, voire pas de recherches empiriques, permettant de valider l'hypothèse implicite de la supériorité de la franchise en matière de performance.

Pour appréhender la performance financière de la franchise, il convient en fait de comparer la rentabilité de formules de distribution utilisant la franchise à celles ne l'utilisant pas. Mais l'observation des pratiques de distribution des entreprises montre que la réalité n'est pas binaire et que les choix ne sont pas exclusifs.

Les travaux de recherche de la FFF¹ ont en effet montré le rôle des réseaux mixtes associant franchises et succursales. Notre problématique va donc consister à comparer non pas la performance financière des réseaux de franchises aux réseaux de succursales, mais à étudier le lien entre le taux de franchise et la performance financière.

¹ Cf. Travaux de G. Cliquet.

La question est d'actualité dans la mesure où dans certains secteurs on voit se développer parallèlement des structures en franchises et des structures intégrées. L'importance des enjeux financiers justifie naturellement que l'on s'y intéresse.

Le thème de la performance économique est important pour les différentes parties prenantes. Sont bien évidemment concernés en premier les acteurs directs des réseaux de franchises, à savoir les franchiseurs et les franchisés. Même si notre étude se centre sur la rentabilité financière de l'entité franchisante (ce qui signifie que nous laissons de côté la rentabilité des entités franchisées), les franchisés et futurs franchisés sont intéressés par la rentabilité des franchiseurs. Quel avenir y-a-t-il pour les franchisés appartenant à un réseau de franchise peu ou pas rentable ? La question intéresse aussi les non-franchiseurs qui peuvent s'interroger sur le choix d'un mode de développement en succursales. Enfin, les acteurs financiers, qui financent à la fois les franchiseurs et les franchisées sont particulièrement attentifs à cette question.

L'intérêt du sujet ne doit pas masquer la difficulté considérable du projet de recherche. En effet s'il est d'usage que le chercheur énonce de traditionnelles limites méthodologiques liées à la collecte et au traitement de l'information, elles prennent dans le contexte de la présente recherche une acuité particulière. En effet, travailler sur la question de la performance financière des entités franchisantes suppose de collecter et de traiter des données comptables et financières des réseaux.

Or, il doit être clair que tout travail sur les données comptables et financières présente des difficultés qu'il convient d'explicitier pour que le lecteur soit conscient de la démarche dans laquelle le chercheur s'engage.

- Le périmètre d'observation : le but de l'étude est de mettre en relation la performance économique et financière des réseaux de distribution avec le recours à la franchise, c'est-à-dire le taux de franchise. Or, il n'y a pas toujours superposition entre les entités juridiques et financières, base du traitement comptable, et les réseaux que l'on souhaite observer.
- La disponibilité des informations comptables. Contrairement à ce que l'on suppose souvent, les données comptables portant sur les entreprises ne sont pas aussi disponibles que la loi le prévoit.

- Le rôle des données comptables. Selon les entreprises, leur taille, leur statut, leur présence en bourse, etc. les données comptables et financières jouent un rôle différent. L'objectif qui préside à l'élaboration des comptes peut être fiscal, peut être lié à des considérations de communication financière, peut être largement influencé par des considérations liées au statut des dirigeants et par la propriété du capital. Notre propos n'est pas ici de discuter de la fidélité des informations comptables et financières, mais de souligner que cette fidélité peut faire référence à de multiples réalités.
- La comparaison de structures de charges et de produits différentes. Comparer la franchise et le succursalisme (en prenant les deux extrêmes du continuum) conduit à comparer des structures de compte de résultats qui recouvrent les réalités économiques distinctes et propres à chaque système. Le tableau ci-dessous fournit quelques illustrations de ces différences.

Postes du compte de résultat	Franchises	Succursales
Chiffre d'affaires	Ventes dans les magasins pilotes & en propre, Ventes de produits aux franchisés, Royalties.	Ventes sur l'ensemble des points de vente.
Charges de personnel	Personnel de l'entité franchisante (personnel du siège, animation réseau, magasins en propre).	Personnel du siège et de tous les points de vente.
Charges d'amortissement	Locaux du franchiseur & magasins pilotes.	Ensemble des points de vente.
Charges financières	Emprunts liés à l'entité franchisante.	Emprunts liés à la création de tous les points de vente.

Ces considérations illustrent la difficulté du projet de recherche, la multiplicité des facteurs susceptibles d'influencer (perturber) les résultats et la précaution qui devra présider à l'interprétation des résultats.

Ce contexte et la pluralité du sens attribué au terme « performance » nous a conduit à une double approche et à une double collecte d'informations :

- D'une part, nous nous livrons à une analyse comparée des données comptables et financières d'entreprises en fonction de leur degré de recours à la franchise. Un échantillon de 140 entreprises sur une période d'observation généralement comprise entre les années 1999 et 2003 a été constitué.
- D'autre part, nous avons interrogé dans le cadre d'une approche plus perceptuelle des dirigeants d'entreprises de façon à intégrer leurs perceptions de la performance dans l'analyse.

Le plan suivi dans notre rapport consiste, dans un premier temps, à effectuer une analyse conceptuelle de la problématique posée afin de définir les hypothèses de recherche pouvant, dans une seconde partie, faire l'objet d'une validation empirique à partir des données financières collectées et de l'enquête perceptuelle réalisée.

PARTIE 1. FRANCHISE & PERFORMANCE : CADRE THEORIQUE

Chapitre 1. La relation franchise – performance

De nombreux auteurs se sont reposés sur la théorie des coûts de transaction pour expliquer le développement de la franchise (commerce associé) par rapport au mode intégré (succursalisme).

L'objectif de ce chapitre est de rappeler les éléments clés au paradigme transactionnel et de montrer grâce à la théorie en quoi le mode de distribution en franchise est relié à une forme d'organisation performante. Dans une seconde partie nous étudierons les travaux empiriques associant franchise et performance

1.1. Les cadres conceptuels fondateurs

1.1.1. La théorie des coûts de transaction

L'originalité des travaux sur les coûts de transaction tient à l'arbitrage qui est opéré entre deux modes de régulation des activités manageriales que sont le marché et la firme.

Partant de l'idée que la production de Biens & Services résulte de l'enchaînement d'activités élémentaires, il est intéressant de rechercher les raisons pour lesquelles la partition de cet ensemble d'activités se modifie et les motifs qui conduisent la firme à externaliser ou à internaliser une activité particulière. Pour analyser l'arbitrage entre le recours au marché ou à l'intégration, Williamson s'appuie sur la notion de coût de transaction. L'auteur associe le terme de transaction aussi bien à une relation contractuelle entre deux firmes (échange marchand) que le simple transfert d'un produit entre deux services d'une même entreprise (échange organisationnel). Il distingue le coût de transaction ex ante, lié à la recherche d'information, la sélection d'un contractant, la rédaction d'un contrat et le coût de transaction ex post lié aux ajustements nécessaires et à l'évaluation de comportement opportuniste.

Selon Williamson, deux séries de facteurs vont guider le choix d'un agent vers le marché ou vers l'intégration : les caractéristiques de la transaction (la fréquence de la transaction et la spécificité de l'actif) et le contexte de la transaction défini par des facteurs d'environnement (condition de petit nombre, incertitude & complexité), des facteurs de comportement (rationalité limitée et opportunisme).

-l'affectation de l'actif à un usage précis (investissement spécifique nécessaire)

-Contexte de la transaction

Le contexte de la transaction est défini par des facteurs d'environnement et des facteurs comportementaux.

-Le comportement des individus qui conduisent les transactions pour le compte des entreprises est analysé suivant deux facteurs : la rationalité limitée des agents et leur opportunisme.

-la rationalité limitée des agents exprime les difficultés des individus à traiter l'information de manière optimum pour prendre des décisions. Ce concept souligne aussi les obstacles rencontrés par les professionnels pour élaborer des contrats prévoyant toutes les éventualités commerciales.

-l'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi visant à réaliser des gains individuels au-delà du profit normal de l'échange. Il peut s'effectuer par un filtrage ou une déformation de l'information, mais aussi par manquement aux engagements pris. Les économistes ont isolé trois types d'opportunisme :

-la « sélection adverse » est un type d'opportunisme qui se développe avant que deux parties aient commencé l'échange. Une des parties fausse ses intérêts, ses capacités financières, son passé dans le but d'obtenir des termes plus favorables dans l'échange.

-le « danger moral » est un opportunisme post-contractuel qui exploite l'asymétrie de l'information sur les performances futures. Il apparaît dans une relation d'échange quand une des parties ne peut pas directement observer le comportement ou le résultat des autres.

-le « hold-up » apparaît suite à la présence de capitaux et d'investissements spécifiques. Par exemple une entreprise forme un employé : ce dernier peut se montrer opportuniste en menaçant de résilier son contrat.

Après la présentation des facteurs comportementaux, les facteurs d'environnement sont analysés.

Deux facteurs d'environnement sont retenus par Williamson : la condition de petit nombre, l'incertitude et la complexité de l'environnement.

-la condition de petit nombre :

Le nombre des institutions opérant sur un marché va être un déterminant important du climat de transaction. S'il existe un grand nombre d'entreprises, la concurrence sera réelle. En revanche, Williamson insiste sur la fréquence de situations de « petit nombre ». Lorsque les agents en présence sont peu nombreux, le risque est grand de voir se développer des comportements contraires au principe de concurrence.

-l'incertitude et la complexité de l'environnement

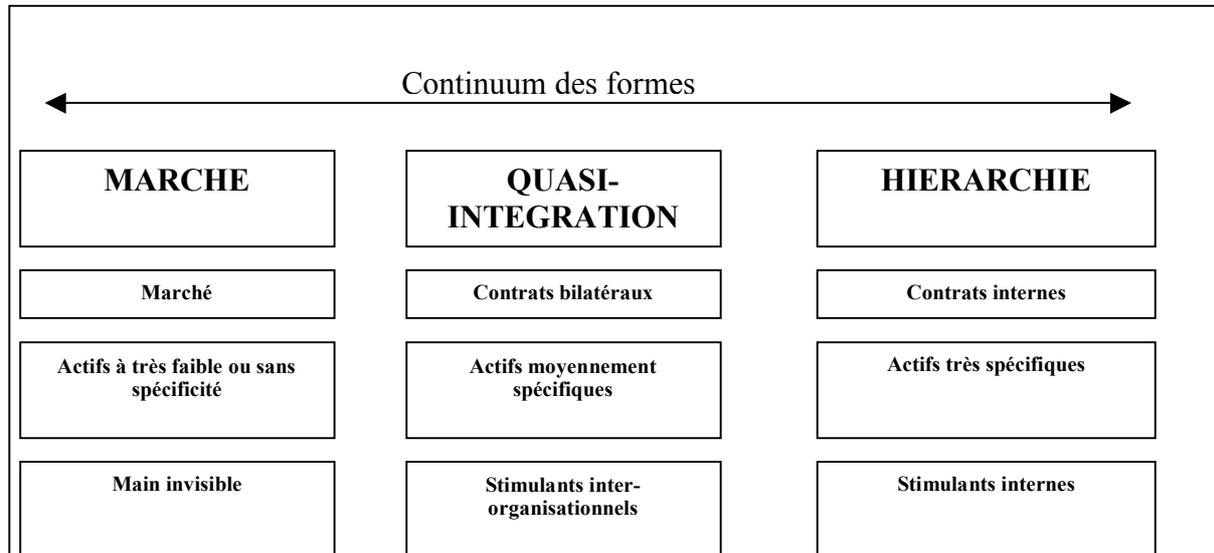
L'incertitude et la complexité de l'environnement vont également influencer l'organisation des transactions. Dans un environnement de ce type, les acteurs sont moins bien informés. La technique contractuelle ne permet pas de couvrir tous les aléas. Seule la bonne foi et la confiance permettent de maintenir l'équilibre du courant d'affaires. Ainsi l'intégration est plus efficace que l'organisation de marché quand le niveau d'incertitude de l'environnement est relativement haut.

1.1.2 Apport à la compréhension de la franchise en tant que forme d'organisation performante par rapport à la forme intégrée

Dans la théorie des coûts de transaction, l'économie est décrite par le type de forme transactionnelle liant deux parties. Ainsi l'étendue de la coordination s'étend du marché à la hiérarchie. Williamson dans ses travaux postérieurs à 1975 montre qu'il est nécessaire d'atténuer le clivage introduit par Coase entre les transactions réalisées à l'intérieur du marché et celles réalisées sur le marché. Il insiste sur l'existence de rapports contractuels qui vont au-delà des transactions normales de marché sans aller toutefois jusqu'à l'intégration totale. Les firmes et le marché deviennent complémentaires et donnent naissance à des formes hybrides. Il faut donc souligner le polymorphisme des structures d'organisation et substituer le modèle bipolaire marché-organisation en un continuum de modalités intermédiaires : de quasi-

intégration ou de quasi-marché. Le schéma suivant montre des formes de relations inter-entreprises se positionnant entre le marché et la hiérarchie.

Tableau 2 : Continuum des forces



En matière de distribution, les formes de quasi-intégration sont liées au commerce associé comme la franchise commerciale.

La franchise permet l'exploitation rapide d'une formule ayant fait ses preuves dans d'autres points de vente et sa reproduction à l'identique.

La franchise permet de diminuer les coûts de transaction par rapport au succursalisme.

-Fréquence

Le franchisé s'engage à ne commercialiser que des produits fournis par le franchiseur. Cette dynamique de groupe permet de dégager des économies d'échelle.

-Spécificité de l'actif :

Les apports des candidats franchisés et celui du franchiseur permettent de stabiliser la spécificité des actifs.

-l'immobilité de l'implantation géographique : Les candidats à la franchise sont souvent des anciens propriétaires de commerce indépendant multimarques et apportent de fait un local dans un emplacement intéressant voire une ancienne clientèle.

-les attributs originaux du produit vendu : les franchisés entrant dans un réseau auront le droit d'utiliser une enseigne de renom et le droit de vendre des produits de marque. Ils profitent de la notoriété existante du réseau (externalité réseau).

-les compétences spécifiques du personnel : le franchiseur apporte aux franchisés des formations initiale et permanente. Le franchisé gagne donc du temps et valorise l'expérience du franchiseur.

-l'affectation de l'actif à un usage précis : les franchisés entrant dans un réseau payent un droit d'entrée et doivent respecter le concept du franchiseur (design extérieur et intérieur du magasin). La conception des magasins étant identique dans tout le réseau, cela permet de développer des économies d'échelle.

-Incertitude et complexité de l'environnement :

-Lors de l'entrée dans un réseau, le franchiseur valide la démarche du franchisé par une étude de marché. Si la faisabilité du projet est bonne, l'installation pourra avoir lieu et un bilan prévisionnel sera établi. Ces analyses prévisionnelles permettent d'assurer au franchisé un courant d'affaires futures et permettent de diminuer l'incertitude de marché.

-Ensuite au quotidien le franchisé améliore le pilotage de son magasin grâce aux conseils et informations fournis par le franchiseur.

-Petit nombre d'acteurs :

Le franchiseur sélectionne les membres de son enseigne. Cela assure donc un réseau de qualité et optimise le bon fonctionnement de la chaîne de magasin et préserve l'image de marque.

-Opportunisme:

L'opportunisme est limité dans un réseau de franchises.

-la « sélection adverse » est restreinte puisque le franchiseur établit un audit approfondi du projet du candidat à la franchise. Les candidats peu scrupuleux ou les montages insuffisants sont alors éliminés.

-le « danger moral » est en principe limité. La mise en place de cahiers des charges assez contraignants et imposés par le franchiseur au franchisé (concernant le référencement, le merchandising, le management du point de vente) permet de diminuer les problèmes post-contractuels. De plus, le franchiseur se réserve le droit d'inspecter les points de vente voire de résilier un contrat dans le pire des cas.

-le risque « hold-up » est théoriquement faible car le franchiseur travaille souvent avec des avocats spécialisés en franchise pour rédiger le contrat commercial. Il existe souvent des clauses de non concurrence.

-Rationalité limitée des acteurs :

Les franchisés peuvent s'appuyer sur le savoir-faire du franchiseur et sur une formule ayant déjà fait ses preuves dans d'autres points de vente. La franchise est un mécanisme qui met en œuvre les réseaux de confiance verticaux (entre franchiseur et franchisés) et qui minimise les réseaux horizontaux (les franchisés sont le plus souvent éloignés les uns des autres et cette dispersion tend à minimiser les relations pouvant se nouer entre membres d'un même réseau). Aujourd'hui l'expérience du réseau qui est renforcé avec la mise en place de systèmes d'information inter-organisationnels (SIO). Les systèmes d'information verticaux (remontée des informations grâce au TPV terminaux points de vente) et les systèmes d'information transversaux (forum de discussion, groupware, intranet) favorisent la mise en place d'une organisation plus flexible (Dickey 2003, Paswan, Wittmann 2004, Lagrange, Cliquet 2002). Le savoir au sein de la franchise (knowledge management) est disséminé auprès des différents membres (organisation intelligente).

Synthèse

Cette partie avait comme objectif de rappeler les concepts clés de la théorie des coûts de transaction et de montrer en quoi la franchise est susceptible théoriquement d'être efficace en tant que mode de fonctionnement comparé à la distribution intégrée (succursalisme).

Nous avons avancé les arguments qui laissent à penser que la franchise permet de stabiliser les coûts de transaction et d'optimiser les coûts de fonctionnement du réseau.

1. 2. Les études de la relation franchise – performance

Les développements précédents portent sur l'arbitrage entre la franchise et l'intégration verticale reposant sur les travaux de Williamson (TCA transaction cost analysis). Nous allons maintenant retracer une synthèse des différents courants théoriques et travaux empiriques liant la franchise et la performance.

1.2.1. Théories expliquant la performance de la franchise

On note une pluralité de corpus théorique portant sur la performance et la franchise. Il s'agit de la théorie du manque de ressource, de la théorie du signal, de la théorie de l'agence, du courant de la mixité des réseaux de franchise (distribution duale et enfin de l'écologie organisationnelle).

1.2.1.1 La théorie de la rareté de ressource : la franchise comme moyen d'accéder aux capitaux

La théorie « du manque de ressource » postule que les entreprises choisissent le mode de la franchise car *cela leur permet de palier leurs faiblesses en ressource*. Ainsi la franchise permet de résoudre le manque de *capitaux financiers* (Oxenfeld et Kelley 1969, Hunt 1973) grâce au versement de droits d'entrée et de royalties de la part des franchisés. Elle permet au franchiseur une croissance relativement rapide et peu onéreuse. Minkler (1990, 1992) propose que la franchise est souhaitable quand une firme décide de s'étendre dans de nouvelles zones géographiques. En utilisant la franchise, les franchisés ont la charge de *connaître le contexte local*. La franchise génère des économies d'échelle (groupement des achats, de la publicité, de la formation, etc.) qui permettent de diminuer les coûts et donc augmentent la performance (Carney, Gedajlovic 1991, Caves et Murphy 1976). Les firmes s'engagent dans la franchise par manque de *capitaux humains* (Norton 1988), d'expertise *manageriale* (Shane 1986, Combs et Catrogiovanni 1994). Certains auteurs soulignent que la pénurie d'une seule catégorie de ressource peut expliquer le choix de la franchise alors que d'autres estiment que c'est le manque de plusieurs ressources qui le stimule (Norton 1995). Ce courant d'analyse insinue que les réseaux suivent un *cycle de vie* : quand la franchise devient mature et a accumulé suffisamment de ressource, le franchiseur rachète les magasins les plus profitables et le succursalisme se développe.

Exemple d'hypothèses justifiant la franchise comme mode organisationnel efficace

-Plus le réseau devient mature, plus la présence de succursales est forte.

-Plus le réseau devient mature, plus le franchiseur rachète de points de vente franchisés

-Le taux de croissance est corrélé positivement au nombre de franchises

-Plus le franchiseur a de problème de financement, plus il a recours à la franchise

-Si le franchiseur n'a pas suffisamment de personnes pour gérer les différentes unités qu'il désire implanter, il aura recours à la franchise.

-Plus les ressources financières, manageriales, informationnelles sont accessibles en interne, plus le réseau a recours au succursalisme.

1.2.1.2. Théorie du signal : comment signaler la force d'un réseau de franchise

La théorie du signal (Gallini, Lutz 1992, Mishra, Heide, Cort 1998) se centre sur les externalités des imperfections du marché et sur l'asymétrie de savoir pour expliquer les choix organisationnels. Les entrepreneurs désireux de valoriser les atouts de la franchise sont décrits comme faisant face au problème d'asymétrie organisationnelle. Comment les franchiseurs de qualité vont signaler la qualité de leurs concepts aux candidats à la franchise d'autant plus que les franchiseurs de mauvaise qualité vantent leurs réseaux en diminuant bien sûr la faiblesse de leur concept ? La problématique de l'asymétrie informationnelle est un vrai problème de gestion et la façon d'y pallier est bien expliquée dans la littérature.

Deux éléments favorisent l'asymétrie :

a)-la nature de l'information recherchée (les renseignements concernant un concept de service ou la rentabilité prévisionnelle ne peuvent qu'être approximatifs ex-ante car il faut tester un concept pour pouvoir assurer le futur).

b)-l'incapacité du candidat à vérifier et évaluer la justesse des renseignements donnés par le franchiseur.

Face à leurs clients potentiels, les entreprises peuvent contrer ces effets pervers en utilisant des signaux positifs (garanties, prix, publicité ...). Ces signaux sont d'autant plus utiles pour les franchises récentes qui cherchent à transférer des ressources intangibles (concept, culture, marque). Les franchiseurs peuvent signaler la robustesse de leurs réseaux en affichant les résultats et la *performance de leurs boutiques tenues en propre* (Tirole 1988). L'argument est

le même pour Leland , Pyles (1977) citant le cas des entrepreneurs qui n'hésitent pas à investir sur leur denier propre pour crédibiliser leurs activités face aux investisseurs. Néanmoins, une étude empirique de Lafontaine (1993) ne valide pas cette théorie.

Exemples d'hypothèse justifiant la franchise comme mode organisationnel efficace

-Plus la chaîne de franchise est de « haute qualité », plus le nombre de succursales dans le réseau sera grand.

1.2.1.3. Théorie de l'agence : comment résoudre les problèmes de surveillance et de contrôle dans un réseau

Les théoriciens de l'agence cherchent à montrer la supériorité de la franchise en terme d'efficacité. Une relation d'agence existe quand une partie (le principal) emploie les services de quelqu'un et délègue l'autorité et la prise de décision à l'agent. La théorie de l'agence fait l'hypothèse que les organisations cherchent à *minimiser les coûts organisationnels* (coûts de surveillance, coûts de coordination notamment) (Norton 1988). Le franchisé est mandaté par le franchiseur pour prendre en charge certaines activités : le franchiseur est le principal et le franchisé est l'agent.

Le franchiseur cherche à maximiser la valeur du réseau en minimisant les coûts de surveillance. La franchise diminue les coûts dans certaines circonstances (ie quand le coût marginal de surveillance des unités en propre devient plus grand que le coût d'utilisation de la franchise).

Les coûts de surveillance sont souvent moindres car les intérêts des franchisés sont supérieurs à ceux des salariés.

Les coûts des points de vente intégrés sont influencés par une série d'éléments :

- le talent managerial ;
- la connaissance locale ;
- la distance des points de vente par rapport au siège social ;
- la densité locale de la population ; la proximité inter-magasin (Brickley Dark 1987).

Ces facteurs influencent le budget voyage, communication et les prises de décision entre le siège et les managers locaux.

La franchise peut réduire les coûts car l'entrepreneur franchisé est très motivé pour maximiser la valeur de son commerce. D'une part, il y a un risque de perdre une partie de son capital personnel et,

d'autre part, en échange d'un droit d'entrée et des royalties, le franchiseur se dessaisissant des créances résiduelles sur les profits du franchisé, ce dernier se doit de récupérer son investissement sur le LT avec un management irréprochable. Pour ces raisons, le franchiseur passe moins de temps à surveiller et à contrôler les franchisés.

Pourtant, le franchiseur garant de la qualité du réseau doit réduire certains coûts inhérents à la franchise : en l'occurrence la « quasi-rente » et le comportement de « free rider » de la part de ses franchisés. L'opportunisme des acteurs apparaît sous deux formes

- l'aléa moral (**moral hazard**) issu d'un défaut d'observabilité « *est lié aux pertes qu'occasionne un agent lorsqu'il ne fournit pas la contrepartie attendue par l'autre et que ce dernier ne peut mesurer exactement le préjudice qu'il a subi* ». On trouve aussi la métaphore du **passager clandestin (free rider)**.

- le « **hold-up** » est dû à la difficulté d'établir un critère objectif permettant de partager la **quasi-rente** issue de l'organisation coopérative, chacun des acteurs tentant naturellement de se l'approprier.

La quasi-rente organisationnelle : c'est un surplus d'efficacité *qui est dû à un usage conjoint des actifs de production grâce à un mode spécifique de coordination*. Grâce à la mise en œuvre d'un type spécifique de coordination (exemple la franchise), chacun des deux partenaires (exemple le franchisé) voit sa productivité de ses ressources augmenter sans qu'il soit possible d'imputer ce surplus de productivité à l'une quelconque des parties. Comme il n'existe pas de critère « objectif » permettant de partager cette quasi-rente, chaque partenaire tente naturellement de se l'approprier. Alchain propose la dénomination de « **hold up** » pour qualifier ce problème. (Définition adaptée de Brousseau p. 69, L'économie des contrats, PUF.)

En conséquence, la théorie de l'agence suggère que les franchiseurs soupèsent les coûts associés entre la surveillance des magasins intégrés (distance entre les unités, savoir local etc..) et la surveillance inhérente au système de franchise (problème de passager clandestin (free riding), négociation de contrat.

La franchise apparaît comme une solution face *aux problèmes du passager clandestin (free rider)*. Elle permet de diminuer les coûts de surveillance puisque le franchisé est propriétaire

de son affaire et responsable de ses pertes (Brickley , Dark 1987). De plus ce mode de distribution répond aux problèmes de contrôle liés à la *dispersion géographiques* des acteurs du réseau. Le recours à la franchise évite la mise en place de procédures longues et coûteuses. La franchise, avec son mécanisme d'autodiscipline reposant sur l'intérêt patrimonial des franchisés, permet de répondre au problème de supervision. En effet, les franchisés sont motivés par le profit, ce qui réduirait leur propension à tricher et donc le besoin de contrôle. La franchise permet, en théorie, ainsi de minimiser des risques d'opportunisme (Alix-Desfautaux 1998, Michael 2002).

Exemple d'hypothèses justifiant la franchise comme mode organisationnel efficace

- *La dispersion géographique est corrélée positivement avec la franchise*

- *L'importance de l'expertise locale est corrélée positivement avec la franchise*

- *Les franchiseurs dont le concept implique un fort investissement initial auront un plus taux de points de vente franchisés*

- *Le recours à la franchise devrait être d'autant plus fort que la fréquence des achats répétés auprès d'une même unité est forte (exemple magasin de coiffure versus location de voiture).*

1.2.1.4. Le courant du MIX organisationnel : la distribution duale entre franchise et succursalisme

Historiquement, la co-existence des franchises et des succursales est présentée comme un *phénomène de transition*. Cette gouvernance mixte est nommé « plural form » par Bradach, ou « hybrid organizational arrangement » par Shane.

La franchise serait déclarée plus rentable que les succursales. Cependant le réseau est obligé de développer des formes intégrées pour faire connaître leur concept aux futurs franchisés, et prouver la validité de la marque. Ainsi les magasins propriétés du siège ont tendance à disparaître quand le réseau est plus mature. (Gallini et Lutz 1992)

D'autres auteurs au contraire, assurent que la franchise a tendance à disparaître au cours du temps puisque la franchise n'est qu'une étape de développement (Oxenfeld & Kelly 1969). Une fois le franchiseur bien établi, il rachète les points de vente.

Une *littérature plus récente* présente les réseaux mixtes comme une *forme stable et efficace* (Cliquet 2002).

Bradach (1997) a souligné les complémentarités entre les deux modes contractuels (franchise, succursalisme) et a déterminé notamment dans le secteur de la restauration quatre principaux enjeux : les réseaux se développent petit à petit en ouvrant des points de vente supplémentaires; les magasins franchisés et les points de vente du franchiseur doivent maintenir la qualité et l'homogénéisation du concept ; les unités organisationnelles sont réactives face aux conditions locales. Le système s'adapte globalement tout en promouvant l'innovation, le benchmarking et l'apprentissage au sein du réseau face à la pression de la concurrence. Il faut noter que dans certains cas, le système d'information et de pilotage n'existe qu'au siège.

Lafontaine, Shaw (2001) présentent les succursales comme un moyen d'exercer un contrôle plus fort et donc la possibilité de protéger la marque et de contrer le « free-riding » des franchisés. Cliquet (2000) montre que les réseaux mixtes dans le secteur de la boulangerie permettent de tester les innovations et de jouer le rôle de vitrine et donc de leader ; dans le secteur de l'hôtellerie les réseaux de franchise assurent à la fois la croissance de la chaîne et son développement. Enfin Cliquet et Croizean (2002), expliquent que cela valorise la formation et renforce le suivi de la clientèle.

Lewin, Salomon (1999) les qualifient de dispositif d'expérimentation pour le franchiseur tandis que Sorenson et Sorensen (2001), se rattachant au courant de l'apprentissage organisationnel, distinguent le concept d'exploitation dans les succursales et le concept de l'exploration dans la franchise.

Exemples d'hypothèses justifiant la franchise comme mode organisationnel efficace

-Plus fort est le degré de MIX organisationnel, plus forte est l'innovation au sein du réseau

-Le degré d'apprentissage entre les points de vente franchisé et les succursales joue un rôle de médiation entre le degré de MIX organisationnel et le climat d'innovation.

-Plus les effets de synergie d'une distribution duale sont reconnus, moins le réseau s'oriente sur de la franchise ou du succursalisme « pur et dur ».

1.2.1.5. Théorie du contrôle externe de l'organisation : la franchise forme appropriée face à l'environnement

Les principes de l'écologie des populations analysent les apparitions et disparitions d'organisation dans des populations diverses. L'écologie des populations examine l'effet de la concurrence et des conditions environnementales sur différentes formes organisationnelles

(franchise, forme intégrée, commerce indépendant) et analyse le caractère approprié des configurations par rapport à leurs environnements. Une application de la théorie de l'écologie des populations a été réalisée pour tenter de montrer suivant l'environnement quelle est la forme organisationnelle la plus apte à s'adapter, entre le magasin indépendant, la succursale et le magasin franchisé (Pilling, Henson Yoo 1995).

Exemples d'hypothèses justifiant la franchise comme mode organisationnel efficace

-Les réseaux mixtes sont supposés avoir une propension à avoir une durée de survie plus longue que les réseaux succursalistes
- la franchise offre une meilleure réponse que les succursales et les magasins indépendants dans le cas de marchés en croissance forte.

1.2.2. Méthodologies pour mesurer la performance

1.2.2.1 La méthode DEA

La méthode DEA (Data envelopment analysis) ou analyse par enveloppement de données provient de la recherche opérationnelle (De La Villarmois 1999, 2001). Elle permet de mesurer l'efficacité d'un ensemble de production (comparaison des quantités d'inputs et d'output). Si à quantité d'output fixe, on ne peut diminuer la quantité d'inputs, on considère que l'ensemble de production se situe à la frontière de l'efficacité. Si au contraire, on peut réduire cette quantité en gardant le même niveau d'output, l'ensemble est jugé non efficace. Elle a été utilisée pour analyser la franchise par Yoo, Donthu, Pilling (1998).

1.2.2.2. Les groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont utilisés pour comprendre la rivalité au sein d'une industrie. Différentes définitions existent *soient orientées Offre* ou *soient orientées Demande*.

Dans le premier cas, Porter les définit comme un groupe d'entreprises qui prennent des décisions similaires sur des dimensions clés.

Dans le deuxième cas, les chercheurs classifient les concurrents par rapport aux attributs des consommateurs.

Enfin les auteurs abordent la *concurrence* de manière *objective* (ratios comptables) ou de manière *cognitive* (perceptions des dirigeants des différences perçues ou des similarités perçues).

La méthode a été utilisée pour analyser la relation entre Franchise et Performance par Combs, Ketchen, Hoover (2004) (voir dans le paragraphe suivant).

1.2.2.3. Les études empiriques sur la performance

Les résultats des études concernant la performance de la franchise sont contradictoires. A titre d'exemples, des auteurs comme Anderson (1984) ou Bracker Pearson (1986) ne montrent aucune supériorité de la franchise alors que Pilling, Hensen Yoo (1995) sont nettement plus positifs. Anderson (1984) analyse les différences de performance entre les magasins appartenant en propre au franchiseur et les points de vente franchisés dans le but de tester l'hypothèse de redirection vers la propriété. Anderson analyse des données agrégées de 1969-1980 dans 17 secteurs. Seulement 7 sur les 17 secteurs représentent des succursales plus performantes. Il en conclut qu'aucune différence significative n'existe. Bracker Pearson (1986) examinent la relation entre la franchise et le commerce indépendant dans le secteur de la laverie. Après d'un échantillon de 265 magasins, il ne montre aucune différence significative entre les deux. Pilling, Hensen Yoo (1995), étudient la performance de la franchise par rapport au commerce indépendant et intégré et testent la réactivité de ces formes par rapport à l'environnement. L'adaptation au changement de son environnement (demande volatile, densité de la population, infrastructure) est plus forte au sein de la franchise. Cela peut s'expliquer par quatre éléments : un accès privilégié au capital pour l'expansion de la chaîne ; la présence d'expertise manageriale ; la connaissance de la zone de chalandise locale, les coûts de surveillance faibles.

En vérité la littérature concernant la performance de la franchise est disparate, sans véritable fil conducteur et donc difficilement articulable.

Combs et Ketchen expliquent cette faiblesse par le fait que les chercheurs ont trop limité leur champ théorique. Combs, Michael et Castrogiovanni (2004) synthétisant les travaux montrent alors l'utilité de théories plus novatrices² comme la « théorie institutionnelle » , la théorie « ressource-based » peu exploitées par les chercheurs en franchise.

² Ces théories seront exposées dans les chapitres suivants.

Combs, Michael et Castrogiovanni (2004) classent les travaux concernant la franchise et la performance en quatre groupes (**performance financière, survie et croissance, innovation , conflit et coordination**) et soulignent les limites inhérentes aux méthodologies ou aux théories sous-jacentes :

-Les recherches sur la performance financière de la franchise sont insuffisantes à cause de deux raisons. La première cause est d'ordre pratique : les bilans financiers des magasins franchisés ne sont pas forcément disponibles pour le chercheur. La deuxième est d'ordre théorique : du point de vue de la théorie de l'agence, l'existence de la franchise constitue à priori un gage de sa performance financière. De plus la théorie du manque de ressource (resource scarcity theory) se centre sur une politique de croissance et contourne les problèmes de performance financière.

On peut toutefois noter les travaux de Sorenson et Sorensen (2001), de Comb, Ketchen et Hoover (2004), de Michael (2003) *analysant la performance des franchiseurs*. Sorenson et Sorensen (2001) démontrent qu'une chaîne tire un maximum de revenu en développant *des points de vente franchisés* si le réseau est présent sur tout le territoire US ; et en développant *l'intégration* si l'enseigne n'est présente que sur une région où le marché est finalement homogène engendrant de fait une politique de *standardisation*. Comb, Ketchen Hoover (2004) examinent des groupes stratégiques et concluent que les réseaux franchisés répondant aux problématiques d'agence (agency theory) sont plus performants que les chaînes franchisés répondant aux problématiques de manque de ressources (resource scarcity theory). Michael (2003) met en avant le fait que les réseaux franchisant les premiers leurs points de vente, ont une politique de croissance plus forte par rapport à ceux n'utilisant que le succursalisme. Le fait de se développer plus rapidement augmente alors la part de marché du groupe et les profits de l'enseigne. Mais finalement tous ces auteurs ne montrent pas de liens universels entre la franchise et la performance sinon la mise en avant de certaines variables de contingence.

Concernant la performance des franchisés, citons les travaux de Krueger (1991) mettant en exergue les moindres coûts salariaux dans les magasins franchisés que les succursales puisque le franchisé s'engage plus intensivement dans le management de son point de vente et l'article de Williams (1999) soulignant l'augmentation du chiffre d'affaires des boutiques franchisées par rapport au commerce indépendant.

-Les travaux concernant *la survie et la croissance de la franchise* :

Les études portant sur *les franchisés* analysent les taux d'échec de cette population. Bizarrement, Bates (1995) trouve que le taux de faillite est moindre pour le commerce indépendant que pour les magasins franchisés. Mais ces résultats reflètent le fait qu'il y a plus de franchise dans les activités commerciales risquées. Castrogiovanni, Justis, Julian (1993) montrent également que le taux d'échec des franchisés dans des chaînes vieillissantes est élevé. Stanworth, Purdy, Price et Zafiris (1998) démontrent que la supériorité du taux de survie des franchisés est très faible par rapport au commerce indépendant.

Des études portant sur les causes des échecs des franchisés doivent donc être encouragées pour mieux comprendre les spécificités du mode de distribution franchise.

Les analyses portant sur *les échecs des franchiseurs* sont en contradiction avec une presse axée sur le grand public et élogieuse à 100% sur ce mode de distribution. Le taux de survie en franchise n'est pas meilleur que le taux général concernant la création d'entreprises (Stanworth et al 1998). 70% à 75% d'un lancement d'une nouvelle chaîne de franchise se solde par un échec (Lafontaine et Shaw 1998, Shane 1996). Cela est un risque qui se reporte sur les franchisés affiliés à ces chaînes en perdition. Les jeunes réseaux pourraient améliorer leurs chances de survie en se concentrant sur des zones de distribution, en recrutant des franchisés ayant une expérience terrain et qui sont désireux de s'investir dans le management de leurs points de vente (Shane 1998). Les réseaux vieillissants pourraient augmenter leurs taux de survie en offrant une politique de service aux franchisés (sélection du site, système de communication, formation, stimulation de multi franchise) (Shane 2001).

-Les travaux sur *l'innovation* :

Les franchisés peuvent reporter leurs expériences positives auprès du franchiseur qui les valorise auprès de tout le réseau (Bradach 1997). Même si cela paraît, « somme toute logique », aucune preuve scientifique n'existe sur le comment et le pourquoi. Sachant que le transfert d'expérience ne remonte pas toujours au franchiseur (Darr et al 1995), il serait intéressant d'examiner si le niveau de qualité de la relation franchiseur-franchisés joue comme variable modératrice sur l'innovation du réseau.

-Les travaux sur le thème des conflits et de la coordination :

Dans un réseau, franchises et succursales se mêlent sans que le consommateur les distingue. Un des défis pour le franchiseur est de régler la bonne coordination entre toutes ces unités tout en évitant les conflits. Selon la théorie de l'agence, les chaînes de franchise doivent faire face au *problème d'agence horizontal* (intérêt à sous investir de la part des franchisés). Ainsi le franchiseur a du mal à contrôler les prix (Lafontaine 1999), la publicité et la qualité au sein du réseau (Michael 1999, 2000a).

Si le mode de la franchise est capable de gérer le *problème d'agence vertical* (baisse du coût de surveillance), il n'en est pas de même pour le problème d'agence horizontal : certains franchisés peu scrupuleux augmentent les prix, baissent la qualité, diminuent le budget publicitaires au dépend des autres membres du réseau. Ces pratiques négatives prouvent les limites de coordination de la franchise.

La franchise de fait génère des conflits.

-Le franchiseur se rémunère sur le chiffre d'affaires du franchisé au dépend du profit du franchisé. Le franchiseur peut donc être amené à favoriser une politique de développement contraignant les uns à cannibaliser l'autre (Zeller, Achabal Brown 1980). Kaufman et Rangan suggèrent de contraindre ces effets en augmentant de la part du franchiseur, les efforts marketing et publicitaires.

-Une relation contractuelle entre deux indépendants (franchiseur et franchisé) a de forte chance de créer des litiges. Certains auteurs conseillent au franchiseur de soigner leur écrits juridiques en amont et d'utiliser ce pouvoir pour minimiser les conflits prévisibles. Pour Michael (2000b), une solution pour minimiser les enjeux juridiques serait de posséder d'une part des points de vente en propre, et d'autre part de gagner le consentement des franchisés en recrutant des hommes inexpérimentés tout en développant de façon intensive la formation. Quant à Leblebici & Shalley (1996), ils subdivisent le contrat de franchise en deux parties pour diminuer les conflits. Une partie concerne la rédaction d'un contrat dicté par le franchiseur (*discret terms*) et l'autre partie représente un contrat relationnel (*relational terms*) apaisant les relations quotidiennes et augmentant la satisfaction des franchisés (journée annuelle des franchisés, commission des franchisés).

Les présents développements montrent la finesse et la complexité du mode de distribution en franchise. Les théories employées par les chercheurs en franchise semblent pas totalement

satisfaisantes. Les courants institutionnel ou resource based semblent utiles pour progresser dans la compréhension du thème : franchise et performance.

Synthèse

Ce chapitre avait pour objectif de lister les théories classiques utilisées par les chercheurs en franchise : théorie du manque de ressource, de la théorie du signal, de la théorie de l'agence, du courant de la mixité des réseaux de franchise, l'écologie organisationnelle.

L'analyse de la littérature montre que les résultats sont peu lisibles et non universels (contradictions des résultats, manque d'articulation dans les recherches)

L'élargissement théorique (via la théorie institutionnelle et la théorie des ressources) serait bénéfique pour comprendre la performance du mode de distribution franchise.

Bibliographie chapitre 1

- Aliouche Hachemi E., Schlenrich U., (2005), Does franchising create value ? An analysis of the financial performance of US public restaurant firms, *International Society of Franchising 19th Annual Conference University of Westminster* 20, 21 and 22 May, 2005
- Alix Desfautaux C. (1998) Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, 59-65
- Cliquet G., Croizean J.P. (2002), Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n° 5, pp. 238-250.
- Dant R., Kacker M., Coughlan A., Emerson J. (2005), Assessing the Correlates of Performance in Franchised Channels of Distribution: A Cointegration Analysis, *EMNET 2005: International Conference on Economics & Management of Networks*, September 15-17, Budapest, Hungary
- Alon I., Drtina R., Gilbert J. (2004), The impact of franchising on the returns on equity chains in the restaurant sector, *Proceedings of the annual International Society of Franchising Conference*, Las Vegas, March 6-7.
- Anderson E. (1984), The growth and performance systems, Company versus franchisee ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431.
- Arrègle J-L, Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica.
- Azoulay P., Shane S. (2001), Entrepreneurs, contracts and the failure of young firms, *Management Science*, Vol 47, n°3, 337-358.
- Badot O. (2001), De la quasi-intégration au succursalisme agile : une lecture exploratoire de la distribution contemporaine par la théorie des coûts de transaction, dans *La Théorie des Coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique*, coordination P. Joffre & O. Germain, Vuibert p217-236.
- Bates T. (1998), Survival Patterns Among Newcomers to Franchising, *Journal of Business Venturing*, 13, p113-130.
- Bracker J. and Pearson J. (1986). The impact of franchising on the financial performance of small firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(4), 10-17.
- Bradach J. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach J. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press.

- Brickley J., Dark F. (1987), The choice of organizational form: the case of franchising, *Journal of Financ. Econ.* 18, p401-420.
- Carney M, Gedajlovic E (1991), Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, 12, 607-626
- Castrogiovanni G., Justis R., Julian S. (1993), franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors, *Journal of Small Business Management*, 31, pp.105-114.
- Caves R., Murphy W. (1976), Franchising: firms, markets and intangible assets, *South Econ. Journal*, 42, 568-572.
- Cliquet G. (2000), Plural forms chains and retail life cycle: an explanatory investigation of hotel franchised/company Owned Systems in France, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol12, n°2, p75-98.
- Cliquet G. (2000), Plural forms in store chains : a model for store chain evolution, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 10, 4, p369-387.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchises/succursalisme: apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de point de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 57-73.
- Cliquet G., Croizean J-P. (2002), Network restructuring in the French cosmetics retail industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 5, 238-250
- Comb J., Michael S., Castrogiovanni G. (2004), Franchising a review and avenues to greater theoretical diversity, *Journal of Management*, 30, 6, p907-931.
- Combs J., Ketchen D. (1999), Can capital scarcity help agency theory explain franchising revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of Management Journal*, 42,2, 196-207
- Combs J., Ketchen D. (1999), Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource based view and organizational economics, *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Combs J., Ketchen D., Hoover V. (2004), A strategic groups approach to the franchising-performance relationship, *Journal of Venturing*, 19, 2004, p877-897.
- Dant R., Kaufmann P. (2003), Structural and strategic dynamics in franchising, *Journal of Retailing*, 79, p63-75.
- Darr E., Argote L., Epple D. (1995), The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises, *Management Science*, 41, pp. 1750-1762.
- De La Villarmois O. (1999), Evaluer la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA, *Décisions Marketing*, n°16, p39-51.

- De La Villarmois O. (2001), Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, *Les cahiers de la Recherche*, CLAREE IAE de Lille.
- Dickey M. (2003), The effect of electronic communication among franchisees on franchisee compliance, *Journal of Marketing Channels*, vol10, 3/4, pp.11-132.
- Frazer L. (2001), Causes of disruption to franchise operations, *Journal of Business Research*, 54, 227-234.
- Gallini N., Lutz N. (1992), Dual distribution and royalty fees in franchising, *J. Law Econ. Organ.* 8, p471-501.
- Gallini N., Wright B. (1990), Technology transfer under asymmetric information, *Rand Journal of Economics*, 21, 1, p147-160.
- Holmberg S., Morgan K. (2003), Franchise turnover and failure : New research and perspectives, *Journal of Business Venturing*, 18,3, p403-418.
- Hunt S. (1973), The trend toward company operated units in franchise chains, *Journal of Retailing*, 49, 2, p3-11
- Kaufmann P., Gordon R., Owens J. (2000), Alternative profitability measures and marketing channel structure: the franchise decision, *Journal of Business Research*, 50, p217-224.
- Kaufmann P., Rangan V. (1990), A model for managing system conflict during franchise expansion, *Journal of Retailing*, 66, pp155-173.
- Knott A-M (2001), The dynamic value of hierarchy , *Management Science*, Vol. 47,n°3, pp430-448.
- Koenig G. (1999), De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle, *Economica*.
- Krueger A. (1991), Ownership, agency and wages: an examination of franchising in the fast food industry, *Quarterly Journal of economics*, 106, pp.75-101.
- Lafontaine F. (1993), Contractual arrangement as signalling devices evidence from franchising, *Journal of Law Economics and Organization*, 9, p256-289.
- Lafontaine F. (1999), Franchising vs corporate ownership: the effect of price dispersion, *Journal of Business Venturing*, 14, 17-34.
- Lafontaine F., Shaw K. (1998), Franchising growth and franchisor entry and exit in the US market: myth and reality, *Journal of Business Venturing*, 13, pp.95-112.
- Lagrange S., Cliquet G. (2002), Technologies de l'information, coordination des organisations franchisées et limitations des performances managériales : vers une taille optimale des réseaux de franchise, *Programme du 5ème Colloque Etienne Thil*

- Leleux B., Spinelli S., Birley S. (2003), An analysis of the shareholder return in public franchisor companies, *The Journal of Private Equity*, vol 6, n°3
- Michael S (2000a), The effect of organizational form on quality: the case of franchising, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, pp.295-318.
- Michael S. (1996), To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares, *Journal of Business Venturing*, 11, 57-71.
- Michael S. (2000), Investments to create bargaining power: the case of franchising, *Strategic Management Journal*, 21, pp.497-514.
- Mishra D., Heide J., Corts G. (1998), Information asymmetry and levels of agency relationships, *Journal of Marketing Research*, 35, p277-295.
- Newby R., Smith M. (1999), A comparison of the impact of franchising on return and risk for two Australian industries, *Accounting Forum*, vol23, n°2, 193-205
- Norton S (1988), An empirical look at franchising as an organizational form, *Journal of Business*, 61, 197-217.
- Oxenfeld A., Kelly A. (1969), Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains, *Journal of Retailing*, 44, 69-87
- Paswan A., Wittmann M. (2004), Intra, Extra and Internets in franchise Network Organizations, *Journal of Business to Business Marketing*, vol 11, n°1/2, pp103-129.
- Penard T., Raynaud E., Saussier S. (2003), Dual distribution and royalty rates in franchised chains, *Journal of Marketing channels*, Vol10, issue 3/4, p5-31.
- Perrigot R. & Cliquet G. (2004). The Importance of Time Management for the Performance of Franchising Networks. *Economics and Management of Franchising Networks*, editors: G. Hendrikse, J. Windsperger, G. Cliquet et M. Tuunanen, New York, Springer-Verlag Inc. 211-222.
- Perrigot R. (2002). La pluralité des formes statutaires au sein d'un réseau de points de vente : une application à la survie des chaînes de pizzas en France entre 1987 et 2001. *Actes des XVIème Journées des IAE, Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Paris, 10-11-12 Septembre.
- Perrigot R. (2005), Autour du concept de survie, dans *L'importation de concepts*, Sous la direction de Robert-Demontrond, Editions Apogée, p173-194.
- Pilling B. (1991), Assessing competitive advantage in small business : an application to franchising, *Journal of Small Business Management*, October p55-63.

- Pilling, Bruce, Steve W. Henson and Boonghee Yoo, Competition Among Franchises, Company-Owned Outlets and Independent Operators: A Population Ecology Application, *Journal of Marketing Channels* 4, no. s ½ (1995):177-196.
- Shane S. (1996), Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors, *The Academy of Management Journal*, 39(1): 216-234.
- Shane S. (1998), Making new franchise systems work, *Strategic Management Journal*, 19: 697-707.
- Shane S. (2001), Organizational incentives and organizational mortality, *Organization Science*, vol 12, n°2, pp136-160 .
- Shane S. and Foo M. D. (1999), New Firm Survival: Institutional Explanations For New Franchisor Mortality, *Management Science*, 45(2): 142-159.
- Shane S. and Spell C. (1998b), Factors For New Franchise Success, *Sloan Management Review*, 39(3): 43-50.
- Sorenson O., Sorensen J. (2001), Findings the right mix : franchising, organizational learning, and chain performance, *Strategic Management Journal*, 22, p713-724.
- Stanworth J., Purdy D., Price S., Zafiris N. (1998), Franchise vs. conventional small business rates in the US and UK: more similarities than differences, *International Small Business Journal*, 16, 56-69.
- Tirole J (1988), *The theory of industrial organization*, MIT
- Williams D. (1999), Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice, *Journal of Business Venturing*, 14, 103-124.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- Yoo B., Donthu N., Pilling B. (1998), Channel efficiency: Franchise versus non franchise systems, *Journal of Marketing Channels*, vol 6 (3/4), p1-16.
- Zellar R., Achabal D., Brown L. (1980), Market penetration and locational conflict in franchise systems, *Decision Sciences*, 11, pp. 58-80.

Chapitre 2. L'importance d'approches complémentaires : construction d'un cadre théorique intégrateur

Ce chapitre aura pour objectif de montrer l'intérêt de mobiliser des cadres théoriques complémentaires pour appréhender la notion de performance dans les réseaux de franchise. Dans un premier temps (2.1.) nous rappelons brièvement quelles sont les limites de la Théorie des Coûts de Transaction puis dans un second temps (2.2. et suivants) nous soulignons les apports de la Théorie Néo Institutionnelle Sociologique (TNIS), de la Théorie de la Contingence (TC) et de la Théorie Fondée sur les Ressources (TFR) ou Resource Based View (RBV).

2.1. Les limites de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

La TCT dont l'objet est de permettre d'expliquer l'émergence de formes organisationnelles au regard des coûts de transaction pose une série d'hypothèses concernant la formation de ces coûts. Or, certaines sont considérées comme excessives et restrictives.

Les facteurs de formation des coûts de transaction peuvent être rappelés brièvement (Williamson, 1975, 1985, 1991 ; Joffre, 1999) :

- spécificités des actifs
- rationalité limitée des acteurs
- petit nombre d'acteurs
- opportunisme des acteurs traduit par :
 - le risque de danger moral
 - le risque de hold-up
 - le risque de sélection adverse
- fréquence des relations contractuelles
- asymétries d'information
- incertitude et complexité de l'environnement.

Parmi ces facteurs, certains sont plus particulièrement retenus (la rationalité limitée, la spécificité des actifs, la fréquence de contact et l'opportunisme) pour expliquer le recours à la coordination hiérarchique plutôt que marchande. Partant, la TCT fait reposer de manière excessive l'arbitrage entre hiérarchie et marché sur quelques variables. Ainsi, Dumoulin et

Lecocq (2001) soulignent que la spécificité des actifs ne constitue qu'un des facteurs susceptibles d'influencer la forme organisationnelle, d'autres, tout aussi légitimes, sont issus de la théorie de la contingence. Plus fondamentalement, la place laissée à l'opportunisme est critiquée par de nombreux auteurs. En premier lieu, elle renvoie à une vision cynique des acteurs et des relations d'affaires et exclue tout autre moteur de l'action (cf. variables évoquées dans les modélisations de la confiance en marketing relationnel : "bénévolence", honnêteté, normes relationnelles : de conciliation, d'échange d'information, d'assistance, etc. (Hunt & Morgan, 1994; Dyer Schuh & Oh-). En second lieu, elle conduit à négliger le contexte social, politique et symbolique dans lequel s'inscrivent l'économie et donc l'activité des entreprises (Granovetter, 1994; Dumoulin et Lecocq, op. cit.).

Sans remettre en cause l'intérêt du cadre de la TCT, il apparaît nécessaire de l'amender et de le compléter par des approches qui mettent en avant d'autres variables permettant de comprendre les phénomènes d'organisation.

2.2 . La Théorie Néo-Institutionnelle Sociologique : Apports à la compréhension de la Franchise en France

Dans une première étape, nous présentons la théorie néo-institutionnelle de tradition sociologique (3.2.1.), puis nous discutons en quoi elle peut permettre de décrire le champ de la franchise (3.2.2.).

2.2.1. Présentation du cadre théorique

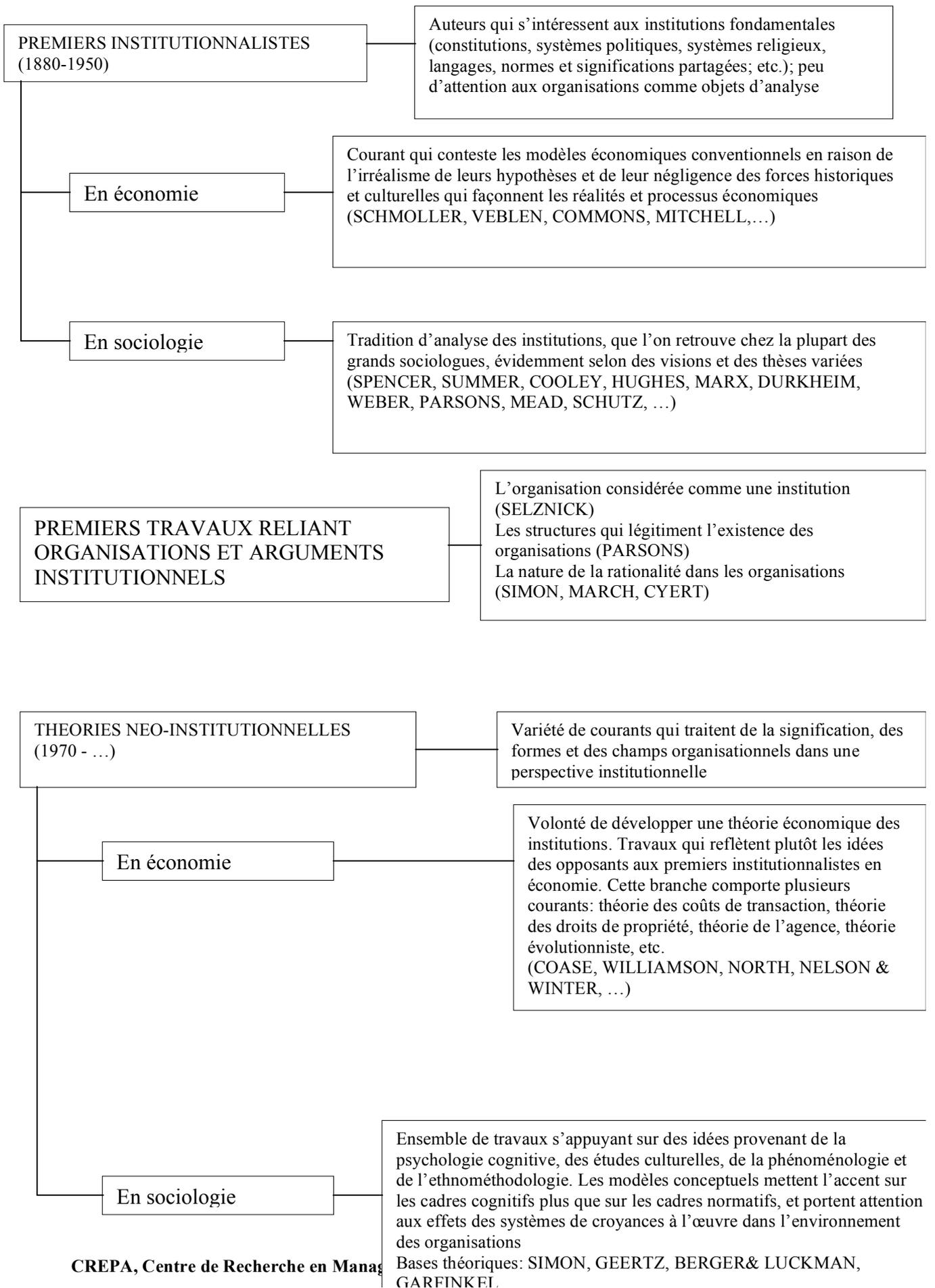
Si des racines communes existent, le néo-institutionnalisme sociologique est un courant qui se distingue nettement du néo-institutionnalisme économique auquel appartient la Théorie des coûts de transaction.

L'histoire du néo-institutionnalisme tel que retracé par Scott (2001) et schématisé par Desreumeaux montre que le l'institutionnalisme ne s'attache à l'examen des organisations que depuis les années 40, avec par la suite :

- D'une part, une approche économique des institutions centrée sur une explication économique de l'émergence puis le développement d'organisations et de population d'organisation.

- D'autre part, une approche sociologique soulignant les dimensions culturelles, sociales et cognitives à l'œuvre dans les processus de structuration du champ économique (environnement et entreprises/organisations).

Tableau 3 : Généalogie du néo institutionnalisme, Desreumeaux d'après Scott (2001)



Desreumeaux, comme Bensédine & Demil, souligne toutefois que le néo-institutionnalisme embrasse de nombreuses contributions qui donnent de cet ensemble théorique une image de «nébuleuse ». Elle est toutefois intéressante à plus d'un titre.

En effet, en récusant la vision d'un individu calculateur soucieux de la maximisation de son seul profit et/ou plaisir, elle véhicule une vision plus vraisemblable des comportements humains et conduit à des approches plus nuancées de la vie économique. Partant, l'analyse de la vie des organisations s'enrichit également de motivations non purement économico-rationnelles mais également issues de normes, de culture, de pressions ou mouvements institutionnels. La notion d'encastrement social (social embeddedness) avancée par Polanyi, Arensberg et Pearson (1957 in Bensédine & Demil, 1998) détient une place essentielle. Cette notion suggère que les relations économiques ne se fondent pas exclusivement sur des considérations économiques (comme par exemple la réduction des coûts de transaction) mais se tissent grâce à un faisceau d'interactions sociales, de conventions, de rapports de confiance qui peuvent tenir lieu de «rationalité ».

Un constat vient compléter cette approche des organisations. Il est fréquent d'observer, dans un même domaine d'activités (ou ensemble d'activités) des organisations optant pour des formes et des pratiques sinon semblables, du moins homogènes. Cette tendance à l'isomorphisme, autrement dit à la ressemblance, est le fruit de pressions institutionnelles identiques qui «forcent », de façon plus ou moins délibérée et plus ou moins rapide, les organisations au conformisme. Cet isomorphisme ne se confond pas (mais il ne se substitue pas non plus) avec l'isomorphisme d'origine concurrentielle. Selon ce dernier, la concurrence élimine les formes les moins adaptées et retient celles qui sont les plus efficaces dans l'environnement donné ; seules quelques formes sont retenues, «filtrées » par l'environnement (Durand, 1998). L'isomorphisme de nature institutionnelle provient de l'environnement institutionnel des organisations. A titre d'exemple, on peut citer : les législations, organismes professionnels, normes ISO, organismes certificateurs, etc. , ensemble qui peut être désigné comme un ensemble d'institutions. D'autres éléments institutionnels moins tangibles peuvent exercer également des pressions à la conformité : les règles tacites, de bon sens, les « évidences » qui circulent dans un métier ou domaine sont autant d'éléments qui forgent un cadre cognitif, un schéma d'analyse et d'interprétation partagé par différents acteurs qui vont

adopter ces conventions (cf. De Montmorillon, 1999) et les mettre en œuvre (processus d'enactment, Weick, 1984).

A ce stade, il apparaît important de préciser la notion d'institution.

Les institutions peuvent prendre des formes différentes. Elles consistent (si l'on peut se risquer à une définition) en des forces convergentes influençant les comportements des acteurs de manière consciente (respect d'une règle formalisée) et/ou inconsciente (imprégnation de valeurs, logiques « taken for granted ») et définissant les manières légitimes d'agir (Phillips, Lawrence & Hardy, 2000 in Lecocq, 2003).

On distingue trois processus distincts d'institutionnalisation menant à des institutions différentes (Powell & DiMaggio, in Bensédrine & Demil, in Desreumaux, in Lecocq) :

- Les institutions coercitives se manifestent par l'exercice de pressions formelles et informelles de la part d'une organisation sur d'autres organisations. Un système de sanctions, légales, est mis en place pour faire respecter les règles (lois) de l'institution. Les institutions coercitives peuvent être aussi bien matérielles (Ministères, tribunaux) qu'immatérielles (lois, codes, arrêtés, etc.) ;
- Les institutions normatives sont le reflet de la professionnalisation d'un domaine, d'un champ qui met en place des normes, des valeurs, des codes de conduites dont la valeur n'est pas impérative mais que les acteurs auront intérêt à respecter sauf à être marginalisés. Elles prennent des formes matérielles (organismes certificateurs, professionnels) et immatérielles (code déontologique, normes NF, ISO, valeurs, système d'autorité) ;
- Les institutions cognitives reflètent l'émergence de conventions (cf. Théorie des conventions souvent évoquée par les chercheurs travaillant sur le néo-institutionnalisme sociologique), de cadres de compréhension et d'interprétation communs à un ensemble d'organisations ou d'acteurs. Il s'agit d'un ensemble de réflexes de pensée, de « façons de faire » considérés comme évidents. Ces cadres d'action et de réflexion sont particulièrement puissants lorsque l'incertitude est forte (Desreumaux).

Le tableau suivant reprend et explicite les éléments fondamentaux de l'approche néo-institutionnaliste sociologique.

Tableau 4 : Formes d'institutionnalisation (d'après Lecocq et Bensédriane & Demil)

	Institution coercitive	Institution normative	Institution cognitive
Hypothèse dominante	La réglementation structure les activités économiques	Les normes, obligations sociales structurent les activités économiques	Les cadres partagés et intériorisés (taken for granted) structurent les activités économiques
Mécanisme	Coercitif, système de contraintes et sanctions	Normatif, système d'incitations	Cognitif, système d'interprétations et comportements mimétiques
Base de légitimité	Respect des lois	Respects des normes	Conformité aux cadres admis
Exemples de manifestations matérielles	Ministères, tribunaux	Organismes d'accréditation, de certification, organismes professionnels	Sécurité sociale
Exemples de manifestations immatérielles	Code pénal, arrêtés préfectoraux, etc.	Normes (NF, ISO), codes déontologiques	Principe d'égalité des soins

Face à ces différentes formes de pressions institutionnelles, se dégagent progressivement des champs organisationnels. Bensédriane & Demil rappellent la filiation de ce concept avec celui de champ défini par Bourdieu (1980 in Bensédriane & Demil). D'un point de vue sociologique, le champ est défini comme "un espace structuré de positions dont les propriétés dépendent de leur positions dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants". Pour les organisations, la transposition du concept renvoie à un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la vie socio-économique et reconnue comme telle (Powell et Di Maggio in Bensédriane & Demil). Distinct

de la notion de secteur d'activité économique, il caractérise des organisations qui sont soumises aux mêmes pressions institutionnelles (Desreumeaux).

2.2.2. Une approche néo-institutionnaliste de la franchise

La Théorie néo-institutionnaliste sociologique (TNIS) nous semble une approche utile et pertinente à la compréhension de la franchise. Bien que Combs, Michael & Castrogiovanni (2004) évoquent l'intérêt des "approches institutionnalistes" pour l'étude de la franchise, il est important de dépasser la simple "importation" d'hypothèses, toutes séduisantes qu'elles soient, pour examiner précisément en quoi les caractéristiques de la franchise autorisent une lecture institutionnaliste, et précisément une lecture appuyée sur la TNIS. Plusieurs arguments vont dans ce sens, que nous allons développer.

La franchise nous semble constituer ce que les chercheurs désignent comme un champ organisationnel. En effet, les organisations recourant à la franchise rencontrent des forces "institutionnalisantes" qui sont aisément identifiables et ce, à différents niveaux : supra (la profession) et infra (les individus entrepreneurs).

Au niveau de la profession, l'ensemble des logiques institutionnelles, coercitives, normatives et cognitives, agissent. Au niveau individuel, la logique cognitive semble la plus prégnante.

Au plan coercitif, le cadre réglementaire de la franchise se décline aux niveaux européen et français, chacun régissant des aspects différents.

Le cadre européen (Allam & Legall, 1999) définit l'accord de franchise comme "un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés". Pour que cet accord soit valable, il doit présenter impérativement trois caractéristiques :

1. Le franchiseur met à disposition du franchisé un nom ou une enseigne dont la présentation uniforme doit être respectée,
2. Le franchiseur doit communiquer au franchisé un savoir-faire,
3. Le franchiseur doit fournir de manière continue au franchisé une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord.

Le cadre français complète ces aspects en limitant les effets -tant redoutés dans la Théorie des coûts de transaction- de l'opportunisme. La loi Doubin vise les relations de franchise mais également les systèmes de distribution comme la concession, la licence de marque etc. Elle

s'applique à "toute personne qui met à disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité (article 1^{er}) et concerne l'information pré-contractuelle donnée au futur franchisé.

Ces éléments réglementaires s'appliquent, de toute évidence, à toute organisation souhaitant se développer, de manière exclusive ou partielle, à l'aide de points de vente franchisés. Ils trouvent écho auprès de l'ordre privé, représenté en France par la FFF qui diffuse non seulement les textes réglementaires mais véhicule également sa propre vision de la relation de franchise et encourage le déploiement cette forme organisationnelle.

Au plan normatif, la Fédération Française de la Franchise créée en 1972 joue un rôle essentiel dans la structuration du champ et ce, même si tous les réseaux de franchise ne sont pas adhérents de la FFF.

La mission que se donne la FFF est triple :

- Représenter,
- Promouvoir,
- Défendre la franchise comme forme de commerce associé.

Les actions volontaristes de la FFF en témoignent. Cette dernière met à disposition des franchiseurs et des franchisés, futurs ou actuels, des informations, des conseils, des formations (continue et initiale), des services de médiation. Elle a été à l'origine de la rédaction du Code de déontologie de la franchise adopté par la fédération européenne (en 1991).

Son rôle ne se limite pas à l'aspect normatif, par le développement de ses activités la FFF contribue également à l'émergence d'un cadre partagé d'appréhension de la franchise.

Au plan cognitif, plusieurs influences conduisent à l'émergence d'idées "toutes faites" sur la franchise tant pour le franchiseur que pour le franchisé potentiels (niveau infra).

Les principales idées véhiculées autour de la franchise sont les suivantes, la franchise

- est un moyen rapide de développer un concept (couverture du territoire),
- permet de minimiser les risques (notamment financiers qui sont reportés sur le franchisé),

- autorise le contrôle de la distribution.

Elles sont reprises dans l'espace franchiseur et historique du site de la FFF (voir tableau suivant).

Tableau 5 : Extraits du site de la FFF

Espace Franchiseur

Avantages pour le franchiseur :

La franchise apporte à l'entreprise du franchiseur une combinaison de moyens commerciaux et financiers :

- moyens de financement privilégié d'un réseau commercial ;
- limitation de la capacité de réaction de la concurrence grâce : à la conquête rapide d'un marché, aux effets financiers de la coalition économique du réseau (puissance d'achat), à l'occupation du territoire par des emplacements de premier ordre ;
- valorisation de la marque et fidélisation de la clientèle grâce aux actions publicitaires nationales et régionales ;
- contrôle de la distribution ;
- planification de la production pour les franchises de production distribution.

Espace Historique

La Franchise, aujourd'hui : un choix stratégique qui a fait ses preuves

La franchise a été reconnue comme facteur de progrès économique et à ce titre a obtenu droit de cité en Europe par l'arrêt de la Cour européenne de Justice de Luxembourg du 26 janvier 1986. C'est acquis. Avec l'entrée en vigueur du Règlement d'exemption collective, c'est confirmé depuis le 1er janvier 1989.

Le Code de déontologie européen de la franchise, initié et fortement promu par la FFF a accompagné cette "entrée de la franchise dans l'âge adulte".

Aujourd'hui, la franchise européenne, en se donnant des règles de conduite, s'est largement affranchie de sa grande sœur américaine et a fourni la preuve de son efficacité, de ses qualités d'accélérateur de croissance, de multiplicateur économique (effets de leviers), elle a fait la preuve de cette souplesse qui lui permet aujourd'hui d'accompagner et d'infléchir les mutations et changements en cours.

La franchise s'étend de plus en plus aux domaines ou secteurs adaptés aux modes de vie actuels : bricolage, décoration de la maison, restauration rapide, chaussures de sports, services matrimoniaux ou esthétiques spécialisés, services pour l'automobile : peinture rapide, pots d'échappement, location ; elle participe activement à la modernisation de métiers tels qu'agent immobilier, opticien ou boulanger.

De façon évidente, la franchise s'affirme comme le moyen privilégié pour profiter des leviers économiques traditionnels.

D'abord un levier financier qui permet au franchiseur ayant investi dans son concept et ses pilotes de se faire relayer pour le développement de son réseau par les moyens financiers de ses franchisés.

Ensuite un levier "marketing" basé sur la mobilisation de partenaires motivés, des franchisés commerçants indépendants et responsables attentifs aux besoins de leurs clients et à la finalité des services offerts.

La franchise demain : un choix encore plus pertinent.

La franchise répond aux mutations qui se font jour, tout en conciliant les paradoxes économiques et sociaux de cette fin de millénaire. On recherche de la stabilité alors qu'on appelle le changement. On cherche de la solidarité tout en prenant conscience de son individualité, et en refusant d'abdiquer ses droits. Notre horizon est planétaire, et pourtant notre terroir nous séduit presque plus encore qu'hier. L'Europe rentre dans nos mœurs, nous devenons européens sans pour autant cesser d'être français, gascon, parisien ou breton.

La démocratie se voit chargée d'une nouvelle mission : protéger les minorités de l'abus de la majorité :

- Nous voulons être libres en étant guidés, écoutés, compris.
- Nous voulons profiter des économies d'échelle en leur alliant la capacité de déployer localement une énergie et une stratégie spécifiques.
- Nous voulons des règles, des garanties, une déontologie, sans pour autant renoncer à la souplesse qui rend possible l'adaptation ou l'innovation.
- Nous voulons ménager l'ensemble et respecter le particulier.
- La franchise offre naturellement un cadre à deux vitesses qui rend possible l'impossible...
- parce que le réseau de franchise est de plus en plus un lieu d'enrichissement mutuel, parce que franchiseur et franchisés, partenaires et conjointement responsables de leur aventure commune, ont su institutionnaliser leur dialogue.

La franchise va gagner le pari de l'avenir... Parce qu'elle est la seule forme de commerce qui a canalisé la confrontation de deux partenaires forts, profondément impliqués dans le combat quotidien qui les anime, aux compétences certaines et complémentaires, aux responsabilités clairement définies (franchiseurs et franchisés sont des chefs d'entreprise indépendants), et qui s'est ainsi donné les moyens de prendre des virages sans perdre de vue l'objectif à long terme.

- Pourquoi refuser l'exceptionnelle expérience capitalisée chez le franchiseur ?
- Pourquoi refuser de profiter des économies d'échelle ?
- Pourquoi refuser d'utiliser l'exceptionnel terreau local, le talent du franchisé inscrit dans son tissu social, patron chez lui, doublement concerné, attentif et vigilant ?
- Pourquoi contrecarrer cette stratégie qui répond par ailleurs à la sensibilité de plus en plus grande du consommateur aux notions de compétence, de professionnalisme, de service, de spécialisation, qui font toute la richesse de cette formule de distribution ?

Du côté franchisé, certaines idées tenues pour acquises circulent également, elles renvoient à une vision de la franchise comme :

- Un moyen de garantir la réussite (image, savoir-faire du franchiseur, puissance du réseau) lors d'une installation,
- Un moyen permettant d'obtenir de l'aide,
- Un moyen d'apprendre un métier.

Ces idées sont particulièrement prégnantes chez les candidats à la franchise ainsi que les recherches antérieures ont pu le mettre en évidence (Kalika et alii, 1999 ; Gauzente, 2002). Elles sont reprises dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Extraits du site de la FFF (suite)

Espace Franchisés

Avantages pour le franchisé :

- Le franchisé est propriétaire de son entreprise, il est juridiquement indépendant.
- Le franchisé bénéficie de l'image de marque et de la réputation de l'enseigne par rapport au consommateur.

- Le franchisé bénéficie d'un système de gestion commerciale conçu et expérimenté par le franchiseur, d'où économie de temps liée à l'utilisation d'un savoir-faire existant et réduction du risque financier.
- Le franchisé bénéficie de l'avantage compétitif grâce à la synergie économique du réseau et à la capacité d'innovation du franchiseur.
- Le franchisé accède à une maîtrise professionnelle supérieure à celle de l'homme de métier isolé grâce à la formation, aux conseils et à l'assistance permanents, aux outils pédagogiques.
- Le franchisé bénéficie d'une meilleure rentabilité des capitaux investis par rapport au commerçant isolé grâce à l'optimisation de ces capitaux et aux économies d'échelle permises par la standardisation des opérations.

Ces idées partagées par les franchiseurs, les franchisés, la fédération le sont également par les partenaires financiers, en l'occurrence les banquiers (particulièrement la Banque Populaire et la BNP) qui dédient des moyens spécifiques à l'accompagnement des futurs franchiseurs ou franchisés et appuient les initiatives de la profession. La franchise, pourvue qu'elle respecte les canons réglementaires et normatifs du champ, apparaît comme une forme organisationnelle légitime, voire souhaitable, pour le développement de certaines activités. Or, cette légitimité de la forme est cruciale pour l'accès aux ressources et, *in fine*, la performance des organisations.

Cette analyse permet de définir le "phénomène" de la franchise comme un champ organisationnel transversal qui dépasse le cadre des secteurs d'activité. A ce stade, elle a une valeur essentiellement descriptive et nécessite d'être associée à d'autres cadres théoriques afin de développer un jeu d'hypothèses précis permettant d'appréhender la relation entre franchise et performance. Les cadres théoriques complémentaires retenus dans cette recherche sont la Théorie de la Contingence et la Théorie *Resource Based*.

2.3. La Théorie de la contingence : apport à l'analyse de la performance de la franchise

Si la théorie néo-institutionnelle sociologique permet d'apporter une vision du champ de la franchise, elle renvoie une vision des organisations en tant qu'entités conformes à leur environnement. Or, des différences existent, que la théorie de la contingence cherche à expliquer en faisant intervenir la variable environnementale. Nous présentons les fondements

de l'approche contingente (2.3.1.) avant d'en examiner les apports pour l'analyse de la performance de la franchise (2.3.1.).

2.3.1. Les fondements de la Théorie de la Contingence

La théorie de la contingence nommée ainsi par Lawrence & Lorsh (1973) englobe les travaux fondamentaux de Woodward (1958), du groupe d'Aston (1969), de Burns & Stalker (1969), de Thomson (1967) ainsi que leur propre contribution (Lawrence & Lorsh, op. cit.). Cette approche se situe en rupture avec les précédents développements en Management qui avaient pour objectif d'identifier la meilleure manière de gérer l'organisation (Scheid, 1999 ; Helfer, Kalika & Orsoni, 2004). En introduisant l'équivalent du principe de relativité dans l'analyse des organisations, ces auteurs renouvellent la compréhension des formes organisationnelles et de leurs performances.

Woodward centre ses travaux sur l'impact des systèmes technique de production sur l'organisation. Elle met en évidence que les entreprises sont organisées de façon similaire lorsqu'elles emploient des modes et techniques de production semblables. En mettant en lumière cette dimension elle permet (1) de comprendre pourquoi certaines entreprises se ressemblent mais également pourquoi certaines sont si différentes : la technologie est un facteur de différenciation. L'environnement technologique est donc essentiel à la structuration des organisations et il ne semble pas y avoir de structure idéale en toutes circonstances.

Toutefois, en cherchant à dupliquer les résultats de Woodward, le groupe d'Aston (composé de Hickson, Pugh & Pheysey, 1969) n'a pas pu les reproduire, le facteur essentiel permettant d'expliquer les différences de structures était la taille. Plus la taille augmente, plus l'organisation aura tendance à se bureaucratiser. Quoiqu'il en soit, ces deux dimensions sont désormais intégrées dans toute approche contingente des problèmes d'organisation.

Burns & Stalker (op. cit.) ont repris l'étude de la technologie sur les structures et y ont adjoint l'instabilité du marché des ventes. Ils distinguent cinq types d'environnement du plus stable (aucun changement dans la technologie ou le marché) au plus instable (grands changements de technologie et de marché). Leur étude conduit à dégager deux grandes formes d'organisation : le type mécanique et le type organique, respectivement adaptés aux environnements les plus extrêmes. Le tableau suivant les présente.

Tableau 7 : Caractéristiques des organisations mécanique et organique

Organisation mécanique (cf. bureaucratie rationnelle-légale de Weber)	Organisation organique
1. Division des problèmes et tâches	1. Redéfinition continue des tâches
2. Exécution des tâches indépendamment des autres	2. Participation des acteurs importante
3. Contrôle par supérieur hiérarchique	3. Réseau de contrôle complexe
4. Définition des rôles	4. Réseau de communication complexe
5. Structure hiérarchique	5. Système d'autorité complexe
6. Localisation des connaissances en haut de la hiérarchie	6. Localisation des connaissances dans l'ensemble de la structure
7. Communication verticale	7. Communications latérales
8. Valeurs de loyauté et obéissance	8. Circulation d'information & d'avis VS instructions
9. Vision autocentrée	9. Valeurs de professionnalisme

Ces deux idéaux types présentent naturellement des manifestations différentes dans les environnements intermédiaires. Pour comprendre une organisation, Burns suggère de retenir trois axes : (1) le système d'autorité; (2) le système de promotion et (3) le système de pouvoir et des relations inter-individus et inter-services.

L'analyse de l'environnement de Burns et Stalker est complétée par le travail de Thomson (1967) qui met en avant que lorsque l'environnement est trop incertain, l'organisation a tendance à intégrer les activités les plus incertaines pour elle.

Ces travaux sont importants car ils permettent au fur et à mesure des années un raffinement dans l'analyse de l'environnement des entreprises. Ce travail est complété par celui de Lawrence et Lorsh qui distinguent trois types d'environnement :

1. L'environnement scientifique : pour certaines entreprises l'activité dépend très directement des avancées scientifiques, le rythme de renouvellement des connaissances est différent selon les domaines;
2. L'environnement de marché : renvoie non seulement aux variations des ventes (cf. Burns et Stalker) mais également à tout changement dans les éléments influençant la demande (caractéristiques et goût des consommateurs, concurrence, produits et substituts);

3. L'environnement technico-économique reflète le caractère plus ou moins analysable des tâches de production et d'administration (ex: rendement d'un matériau).

Ces trois facettes de l'environnement se combinent et forment un environnement global plus ou moins incertain. Pour y faire face, l'organisation peut jouer sur deux axes de structuration :

- ⇒ La différenciation qui correspond au degré auquel les services de l'entreprise développent leur propre fonctionnement et,
- ⇒ L'intégration qui concerne l'ensemble des moyens de coordination utilisés dans l'organisation.

Lorsque l'environnement est instable et incertain, l'organisation performante est celle qui présente à fois un fort degré de différenciation et un fort degré d'intégration.

2.3.2. Contingence et performance de la franchise

La question de la performance, on le voit, doit être considérée à l'aune de l'environnement rencontré par l'entreprise. Il semble logique de dériver des analyses précédentes que selon l'environnement rencontré, les entreprises qui auront su développer une forme adéquate seront plus performantes que d'autres moins adaptées.

Le développement d'une entreprise par l'intermédiaire de la franchise renvoie à certains égards – si l'on fait fi des aspects juridiques - à l'adoption d'une structure décentralisée.

Dans un environnement instable, la franchise permet à l'entité franchisante d'être présente de façon étendue sur le territoire en maximisant ses chances d'adaptation aux conditions locales de marché. La franchise peut donc répondre à une exigence de différenciation, chaque franchisé développe sa propre analyse du marché, ses propres habitudes de fonctionnement. En parallèle, pour le franchiseur, le contrat de franchise permet une collaboration étroite avec le franchisé qui, si elle n'est pas synonyme d'intégration sur le plan juridique, lève de nombreuses ambiguïtés et assoit la collaboration sur le long terme, engendrant donc une réduction de l'incertitude. L'animation de réseau permet également de contribuer à l'intégration, au sens de Lawrence et Lorsh, de l'organisation franchiseur-franchisés.

Toutefois, ainsi que développé plus haut, il est possible de supposer que la forme franchise ne représente pas nécessairement et en toute occasion une forme performante. C'est en détaillant les dimensions de l'environnement et leurs évolutions qu'il sera possible d'émettre des

propositions concernant l'impact de l'environnement sur la relation franchise performance. Ainsi, dans cette recherche, l'environnement est positionné comme une variable modératrice (Baron & Kenny, 1986) permettant de renforcer ou au contraire d'amoinrir la performance de la franchise.

La qualification de l'environnement renvoie à plusieurs vocables dont certains se recourent : environnement instable, volatile, turbulent, changeant, imprévisible, dynamique, complexe, munificent. Trois qualificatifs peuvent être retenus (Dess & Beard, 1984; Sutcliffe & Weber, 2005) :

- ⇒ Un environnement munificent désigne un environnement dans lequel l'accès aux ressources (matières premières, énergie, ressources humaines, ressources financières) est facile.
- ⇒ Un environnement dynamique est un environnement dans lequel prennent place de nombreux changements sur plusieurs fronts : scientifique, technique, économique, social.
- ⇒ Enfin, un environnement complexe est difficile à comprendre par les acteurs : il implique des nombreux éléments (quantité d'informations et de facteurs influents) dont les interactions sont difficilement prévisibles et compréhensibles.

Pour appréhender l'environnement deux approches sont possibles, l'approche par mesure d'archives (archival data) qui consiste en l'utilisation de données objectives combinées afin de refléter les trois dimensions décrites plus haut (Dess & Beard, op. cit.) et l'approche par mesures perceptuelles qui consiste à évaluer l'environnement perçu par l'acteur stratège (Sutcliffe & Weber, op. cit.). Selon ces chercheurs, idéal est d'obtenir les deux types de mesure afin d'effectuer une évaluation comparative permettant de conclure quant à l'acuité des perceptions des managers. Cette idée séduisante comporte toutefois quelques biais liés à l'utilisation de variables proxy pour la mesure "objective" de l'environnement. Partant, considérer que les mesure d'archives de l'environnement reflètent la réalité peut être spécieux, sachant qu'il s'agit de mesures construites et approximatives. Daft & Weick (1984) ont souligné l'importance du processus de perception et des hypothèses formulées de manière plus ou moins consciente par les stratèges. L'environnement est considéré comme plus ou moins analysable et plus ou moins "actionable". En conséquence, retenir une approche perceptuelle de la mesure de l'environnement revient à s'inscrire plus volontiers dans l'approche interprétative de Daft & Weick .

Avec la théorie de la contingence, l'acteur stratège détient une place réelle qui le conduit à agir sur les paramètres organisationnels pour adapter l'entreprise à son environnement afin de préserver le potentiel de performance. Toutefois, le seul facteur d'adéquation à l'environnement ne peut, à l'évidence, pas expliquer la performance ou la contre performance d'une entreprise. Il est utile de convoquer d'autres éléments explicatifs. Or, depuis deux décennies, un courant intéressant s'est détaché qui permet d'analyser les performances : celui de l'approche par les ressources.

2.4. La Théorie Fondée sur les Ressources ou Resource Based View

Le cadre conceptuel de la théorie fondée sur les ressources est tout d'abord décrit (2.4.1.) puis appliqué au domaine de la franchise (2.4.2.).

2.4.1. La Resource Based View

Comme le souligne Koenig (1999), de nombreux auteurs se sont intéressés à la notion de ressources pour l'entreprise. Cet intérêt trouve ses racines dans les travaux de Penrose (1959) qui cherchent à expliquer les sources de croissance de l'entreprise. Penrose pose que les ressources internes dont dispose l'entreprise peuvent être des moteurs de croissance au moins autant que les demandes et opportunités externes (croissance de la demande, disparition de concurrents, etc.). Penrose distingue deux types de ressources : les ressources en personnel et les ressources matérielles. Leur interaction est essentielle : chaque individu ne tire pas des ressources les mêmes bénéfices qu'un autre. Plus loin, chaque ressource n'a pas de valeur en elle-même mais plutôt dans un système d'agencement plus global intégrant les autres ressources et les pressions externes.

Koenig (op. cit., 201) indique que pour Penrose, le système des ressources est "un agencement évolutif qui produit des services idiosyncrasiques et qui confère à chaque firme son caractère unique". Ce système possède donc une dynamique propre qui, couplée à celle de l'environnement, conduit l'entreprise à dégager une performance plus ou moins élevée.

La resource Based View (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 & 1991) s'inscrit dans cette filiation et cherche en priorité à dégager les conditions de l'avantage concurrentiel des entreprises. Les

ressources tangibles et intangibles sont englobées dans l'analyse. En d'autres termes, les ressources matérielles sont considérées tout autant que les ressources humaines génératrices de compétences.

La thèse centrale repose sur l'idée que l'avantage concurrentiel des firmes réside dans leurs ressources et compétences. Pour nourrir une position unique, les entreprises doivent posséder des ressources et compétences qui possèdent les caractéristiques suivantes :

1. Valables : elles doivent générer de la valeur et être pertinentes face à l'environnement
2. Rares : une ressource ou compétence répandue perd de sa spécificité et ne permet pas de créer un atout différenciateur
3. Inimitables : les ressources et compétences (R&C) inimitables ne seront plus rares à court terme
4. Non substituables : les R&C substituables perdent de leur efficacité différenciatrice
5. Non échangeables : les R&C ne doivent pas pouvoir être achetées sur le marché
6. Durables : pour nourrir un avantage concurrentiel à long terme
7. Déployables : les R&C doivent pouvoir faire l'objet d'une véritable appropriation puis exploitation par l'entreprise.

Ainsi, parmi les ressources et compétences dont dispose l'entreprise, certaines revêtent un caractère stratégique sur lequel va s'appuyer la performance de l'organisation.

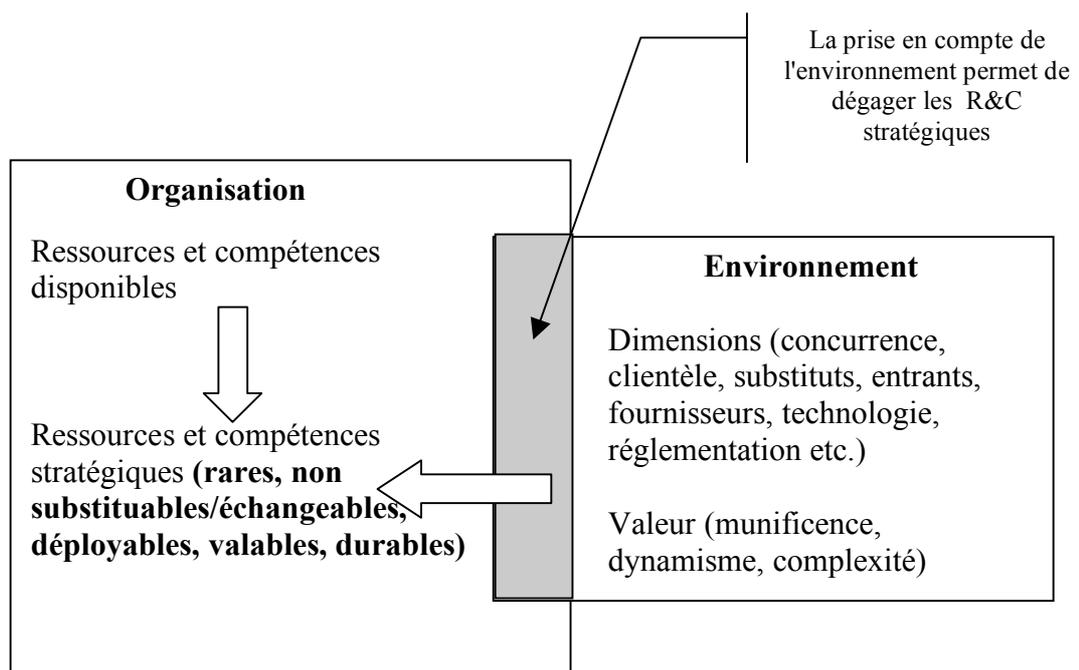
Evaluer les ressources tangibles sur ces dimensions est assez simple mais pour les ressources intangibles, la tâche est plus compliquée. Hall (1993 in Tywoniak, 1998, Laroche & Nioche Eds) suggère de sérier les ressources et compétences intangibles selon le modèle du tableau suivant.

Tableau 8 : Ressources, compétences et avantage concurrentiel (Hall, in Tywoniak 1999)

	Ressources et compétences				
Avantage	Fonctionnel	culturel	"positionnel"	réglementaire	
Facteurs humains	Savoir-faire des employés, fournisseurs ou distributeurs	Perception de la qualité, capacité d'apprentissage			Savoir-faire
			Réputation, réseaux		Actifs
Facteurs non humains			Bases de données	Contrats, licences, secrets commerciaux, droits de propriété intellectuelle	

La prise en compte des ressources et compétences internes conduit à ré-envisager l'analyse de l'environnement. En effet, le modèle de l'économie industrielle de Porter apparaît trop rationnel, objectif (par exemple : identification de niches, certes, mais l'entreprise possède-t-elle les ressources nécessaires à son exploitation rentables ?) et contextualise insuffisamment les caractéristiques de l'environnement. Le schéma suivant articule l'analyse interne et l'analyse externe.

Tableau 9 : Articulation entre RC et environnement



Le rôle du stratège est alors d'identifier les R&C stratégiques et d'œuvrer pour leur maintien et leur développement.

2.4.2. Ressources, Compétences et performance de la franchise

Pour le management en franchise, l'apport de ce modèle se situe sur plusieurs plans. En effet, il permet de distinguer plusieurs types de compétences : des compétences spécifiques au franchiseur et des compétences spécifiques aux franchisés.

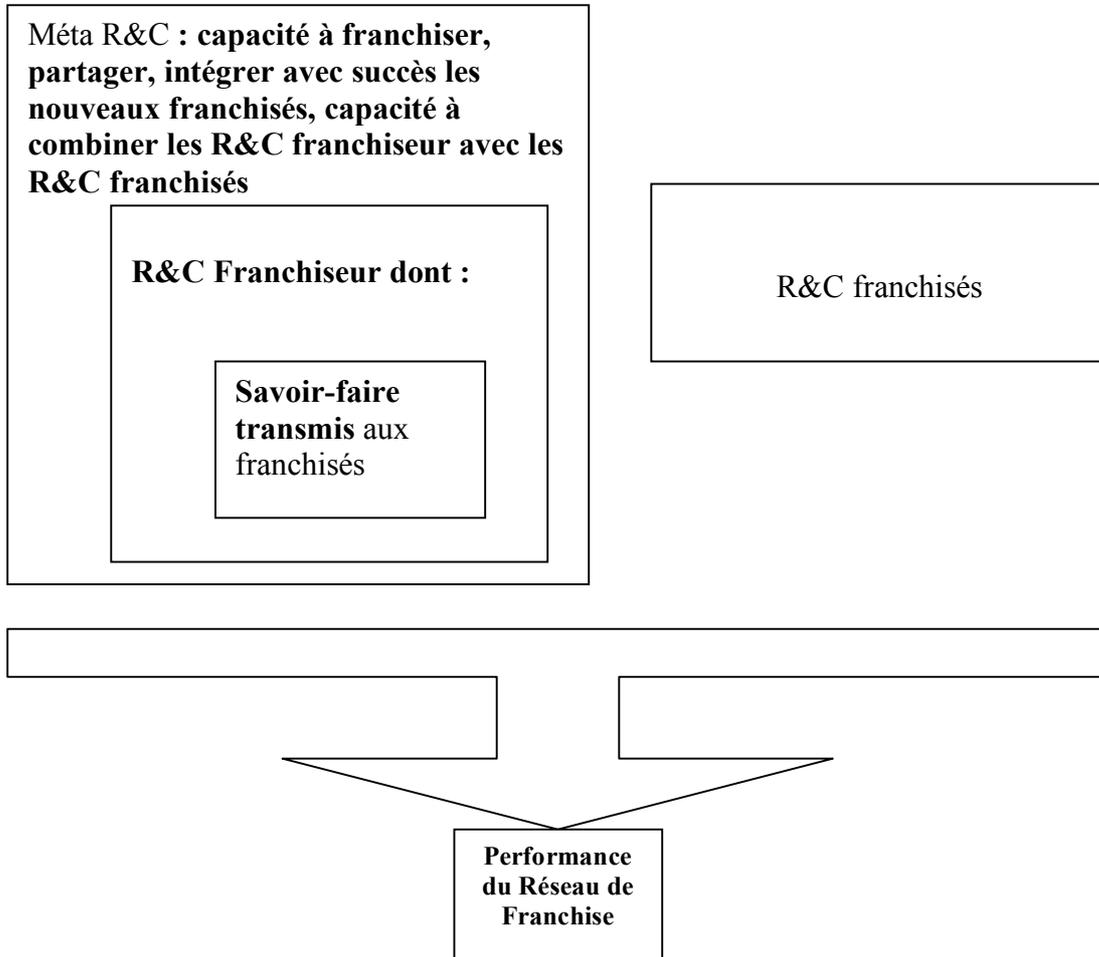
Les compétences spécifiques au franchiseur sont de deux ordres. En premier lieu, il y a les compétences théoriquement distinctives qui seront transmises au franchisé et qui doivent lui garantir une certaine réussite. Ce type de compétence peut, au premier abord, apparaître paradoxal car d'après la RBV, une compétence ou ressource source de véritable avantage concurrentiel n'est pas échangeable donc, à certains égards, transmissible facilement. Or, c'est précisément l'enjeu d'une relation de franchise puisque la jurisprudence permet de sanctionner un franchiseur qui ne délivre pas un "savoir-faire" véritable et spécifique au franchisé.

Ce paradoxe est peut être levé par l'identification d'un autre type de compétence détenue par le franchiseur : celle de transmettre un savoir-faire, d'intégrer (pour mieux partager, échanger) le partenaire pour le rendre acteur dans la connaissance et l'exploitation du savoir-faire. C'est peut être cette compétence-ci, située à un niveau "méta" (compétence à propos de la compétence) qui fonde véritablement l'avantage concurrentiel de la franchise.

De son côté, le franchisé apporte également certaines compétences, plus ou moins essentielles toutefois selon les secteurs. Sa sensibilité terrain, son sens du commerce et du contact client, sa capacité d'adaptation sont autant de compétences qui permettent de valoriser les savoir-faire du franchiseur.

La combinaison réussie des deux types de ressources/compétences du franchiseur et de celles du franchisé peut donc nourrir de manière significative la performance globale du réseau, ce que reflète le schéma suivant.

**Tableau 10 : La combinaison Ressources & Compétences franchiseur
Ressources & Compétences franchisés**

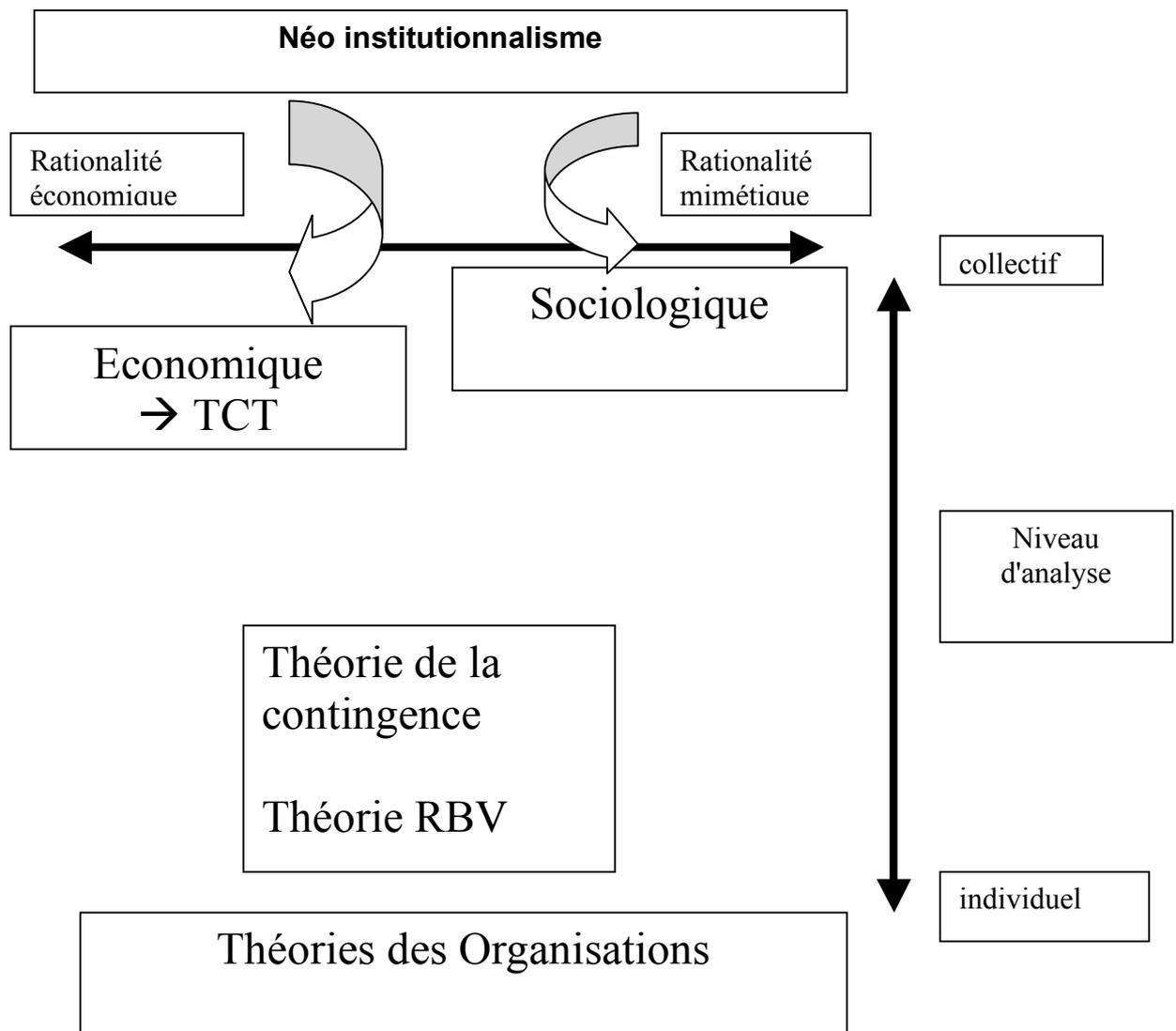


Synthèse du Chapitre 2

Ce chapitre avait pour objectif de mettre en lumière l'intérêt d'approches théoriques complémentaires pour appréhender la relation franchise performance.

Si la Théorie des Coûts de Transaction met l'accent sur le raisonnement économico-rationnel, la Théorie néo-institutionnaliste sociologique permet de rappeler le caractère foncièrement socialisé des échanges économiques, ces deux approches permettent une analyse située au niveau des populations d'organisations. La Théorie de la contingence intervient à un niveau d'analyse individuel et souligne que chaque entreprise doit trouver une organisation en adéquation avec les exigences de l'environnement immédiat faute de quoi sa pérennité est menacée. Outre, l'adaptation nécessaire à l'environnement, reflet d'une approche plutôt "passive" de la vie des entreprises, la Ressource Based View met à l'honneur le rôle proactif de l'organisation et de ses dirigeants qui doivent trouver le moyen d'accumuler et/ou développer des ressources et compétences spécifiques, voire uniques, permettant d'acquérir une position concurrentielle favorable, source de performance. Le schéma suivant reprend certains axes d'articulation que nous venons d'énoncer.

Tableau 11 : Référentiel théorique de la recherche : des clivages à l'intégration



La combinaison de ces cadres théoriques permet de développer une série d'hypothèses guidant la méthodologie de la recherche ainsi que le traitement des données. Le chapitre suivant aura donc pour ambition de décrire les hypothèses qui découlent des cadres précédents et de dresser le modèle de la recherche.

Références bibliographiques du chapitre 2

- Allam D. & Le Gall P. (1999), La nature de la relation de franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques, Rapport de Recherche FFF.
- Bensédriane J. & Demil B. (1998), L'approche néo institutionnelle des organisations, in Repenser la Stratégie, Vuibert coordonné par H. Laroche et JP Nioche.
- Charreire S. & Huault I. Ed (2002), Les grands auteurs en Management, EMS Editions.
- De Montmorillon B. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, chapitre 4 in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21e siècle, coordonné par G. Koenig, Economica, pp.171-198.
- Desreumaux A. (1998), Théorie des Organisations, EMS Editions.
- Desreumaux A. (2004) "Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations", , in I. Huault (coord.), Institutions et Gestion, Vuibert, pp. 29-47
- Dess G.G. & Beard D.W. (1984), Dimensions of organizational task environments, Administrative Science Quarterly, 29, 52-73.
- Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J. (2004), Management – Stratégie et Organisation, Vuibert (5^e éd.).
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C. & Guilloux V. (1999), La décision d'achat d'une franchise: étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé, Rapport de Recherche FFF.
- Koenig G. Ed (1999), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, Economica.
- Laroche H & Nioche J.P. Ed (1998), Repenser la stratégie, Vuibert.
- Lecocq X. (2003), Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau inter organisationnel : le phénomène des écarts relationnels, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université des sciences et technologie de Lille I IAE.
- Lecocq X. Dumoulin R. (2001) "Réseau interorganisationnel: pour un changement de paradigme.Contribution a une analyse multi-niveaux en sciences de gestion ", Perspectives en management stratégique, Tome 7.
- Sutcliffe K.M. & Weber K. (2005), Executive information search, perceptual accuracy and firm performance, Working Paper in revision.
- Tywoniak S. (1998), Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, in Repenser la Stratégie, Vuibert coordonné par H. Laroche et JP Nioche.

Chapitre 3. Modèle de la recherche et jeu d'hypothèses

Appuyé sur les chapitres précédents, ce chapitre aura pour objectif de décrire le modèle de recherche qui guide nos investigations empiriques et notre analyse des données.

Le modèle de recherche aura pour objectif à la fois dresser un état des lieux mais également de poser plusieurs hypothèses issues des cadres théoriques précédents.

3.1. La performance

Ainsi que le remarque Bourguignon [1995], le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, Morin et alii [1994] recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance.

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de Caby et alii [1996] qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

Les travaux analysant la performance sous un angle financier nous conduisent à la formulation générale de l'hypothèse suivante :

H0 : La performance économique des réseaux est liée au taux de franchise

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh [1981] indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass qui, dès 1952, enjoint à considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.* » [Georgopoulos et Tannenbaum, 1957, p.535]. L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux

La dernière approche qualifiée de politique par Morin et alii repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. Plusieurs exemples l'illustrent [Eccles, 1991 ; Connolly et alii, 1980 ; Zammuto, 1984 ; Keeley, 1984].

En réalité, Hall [1980] distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (resource acquisition model). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs [Bluedorn, 1980], il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

Tableau 12 : Conceptions de la performance et mesures

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	rationnel économique relations humaines	économiques et financières humaines
Capacité d'acquisition de ressources	systemique contingence	adaptation à l'environnement efficience complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction de groupes variés	politique	autant de dimensions que d'acteurs concernés

D'après le tableau ci-dessus, la diversité des indicateurs potentiels est importante. Il paraît *a priori* souhaitable de se rattacher à une définition particulière de la performance pour ensuite choisir la mesure de la performance. Cependant, certaines définitions suggèrent des solutions de mesure sont plus ou moins praticables. En outre, comme le soulignent Dess et Robinson [1986] la réalité des informations disponibles vient parfois contrarier et contraindre la démarche de mesure. Pour cette raison, ces auteurs examinent la possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance lorsque des indicateurs objectifs ne sont pas accessibles.

Leur recherche, qui constitue une référence pour les auteurs ne disposant pas d'indicateurs objectifs de performance, s'appuie sur un échantillon de 22 entreprises dont le Directeur Général et les membres de l'encadrement sont interviewés. La performance subjective est mesurée selon deux modalités :

- (1) celle que les dirigeants et les cadres indiquent concernant le « return on assets » (ROA) et la croissance du chiffre d'affaires ,
- (2) la performance globale indiquée par ces mêmes dirigeants et cadres³.

La performance objective est le report par le seul Directeur Général du ROA et de la croissance du CA.

Les résultats montrent des corrélations positives significatives entre les mesures subjectives et les mesures objectives auto-reportées ; et ce, qu'il s'agisse du ROA, de la croissance du CA ou de la performance globale. Malgré ces résultats positifs, les auteurs rappellent que les mesures économiques objectives de la performance de l'entreprise demeurent préférables.

³ La question posée est la suivante : « A votre avis, comparé à vos concurrents, quel pourcentage de la performance optimale pensez-vous que votre entreprise ait atteint au sein de votre secteur ? »

Si la convergence des mesures objectives et subjectives est un résultat important et intéressant sur lequel on peut appuyer une démarche de recherche en organisation stratégique, il convient toutefois de remarquer que cette étude repose sur un échantillon faible qui en réduit la validité externe. En outre, la convergence observée peut tout à fait être attribuable à la méthodologie de cette recherche. En effet, les dirigeants sont interrogés sur des indicateurs subjectifs mais ils doivent reporter eux-mêmes les résultats « objectifs » de leur entreprise. L'encadrement impliqué dans cette évaluation peut également être influencé par cette procédure. On obtient donc une convergence qui ne serait pas nécessairement aussi significative avec des indicateurs de performance recueillis sans l'aide des dirigeants. En somme, il est possible qu'un biais de méthode soit présent.

Si l'étude de Dess et Robinson est la seule spécifiquement dédiée à l'étude de la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de performance, d'autres études, dans le cadre de problématiques stratégiques [Pearce, Robbins et Robinson, 1987 ; Covin, Slevin et Schultz, 1994 ; Hart et Banbury, 1994], obtiennent des résultats convergents. Les auteurs adoptent une démarche proche de celle de Dess et Robinson en collectant des données objectives et l'avis des managers sur le niveau de ces données : croissance du chiffre d'affaires, part de marché, rentabilité. La plupart des corrélations obtenues se situent aux alentours de 0.50 à 0.60, indiquant une convergence importante bien qu'imparfaite.

Dans un travail récent, Dawes [1999] explore à nouveau cette convergence. L'originalité de son étude est de porter sur un échantillon d'entreprises australiennes ce qui introduit une rupture par rapport aux études précédentes, exclusivement américaines. Comme dans l'étude de Dess et Robinson, ce sont les répondants qui évaluent subjectivement la performance de leur firme⁴ puis fournissent les données économiques (les remarques critiques précédentes s'appliquent donc également à cette étude). Les résultats obtenus sur un échantillon effectif de 45 entreprises confirment les précédents, le niveau des corrélations oscillant entre 0.48 au plus bas et 0.65 au plus fort.

⁴ Au travers de deux items gradués de très mauvais à exceptionnel : « notez le résultat financier global de votre entreprise » et « notez le ROI ou ROA de votre firme ».

De cette discussion, il ressort, qu'il peut être important, dans une recherche incorporant la variable "performance", de multiplier les types de mesure. Cet angle a été retenu puisque outre les indicateurs comptables, nous avons également retenu des éléments perçus :

- ⇒ rentabilité moyenne par rapport aux concurrents,
- ⇒ croissance du CA,
- ⇒ atteinte des objectifs stratégiques annuels.

Nous avons également retenu des indicateurs calculés en nous appuyant notamment sur Lafontaine (1992) :

- ⇒ expansion via la franchise,
- ⇒ CA de la franchise (royaltie * nombre de points de vente franchisés).

En toute hypothèse, l'ensemble de ces indicateurs perçus, calculés et comptables devraient être fortement corrélés, reflétant une convergence forte des indicateurs de performance.

H1 : l'ensemble des indicateurs de performance perçus, calculés et comptables sont fortement et positivement corrélés les uns aux autres.

Un réseau de variables d'influence peut être déduit des chapitres précédents. Nous les regroupons en trois types :

1. Les hypothèses issues de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la contingence.
2. Les hypothèses issues du cadre néo-institutionnaliste sociologique.
3. Les hypothèses issues de la resource-based view.

Nous les détaillons dans ce qui suit.

3.2. Hypothèses issues de la Théorie des coûts de transaction et de la Théorie de la Contingence

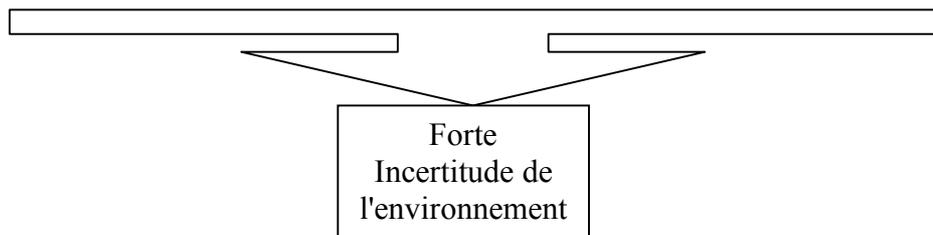
La théorie des coûts de transaction souligne que l'incertitude de l'environnement est source de coûts de transaction qui peuvent s'avérer prohibitifs pour l'organisation persistant dans la voie de coordination par le marché. En conséquence, dans un environnement fortement marqué par l'incertitude, l'entreprise a tout intérêt à internaliser les activités incertaines afin de réduire les

coûts de coordination. Cette analyse conduit à suggérer que lorsque l'incertitude de l'environnement se renforce, le recours à la franchise constitue un choix rationnel permettant d'optimiser réduction des coûts de transaction tout en conservant la souplesse de deux entités juridiquement indépendantes.

Les recherches inscrites dans le courant de théorie de la contingence permettent de raffiner l'analyse de l'incertitude de l'environnement. Cette incertitude théorique peut être décrite comme une combinaison d'au moins trois facettes (Dess & Beard, 1986) : la munificence, le dynamisme et la complexité de l'environnement. Autrement dit, comme le résume la figure suivante, l'incertitude de l'environnement résulte d'une munificence faible combinée à un dynamisme et une complexité importants.

Tableau 13 : Combinaison des facettes définissant l'incertitude de l'environnement

Facette	Munificence	Dynamisme	Complexité
Niveau	Faible	Fort	Forte



Au plan de la performance de la franchise, les caractéristiques de l'environnement devraient posséder l'influence décrite dans les hypothèses suivantes :

H2. Plus l'incertitude perçue est forte, plus la franchise est performante (performance perçue, calculée ou comptable).

H2.1. Plus la munificence de l'environnement est forte, moins la franchise est performante (performance perçue, calculée ou comptable).

H2.2. Plus le dynamisme de l'environnement est fort ; plus la franchise est performante (performance perçue, calculée ou comptable).

H2.3. Plus la complexité de l'environnement est forte, plus la franchise est performante (performance perçue, calculée ou comptable).

Dans la suite de l'analyse de l'environnement, le secteur d'appartenance est un élément objectif susceptible d'engendrer de fortes variations dans les performances objectives. Pour cette raison, l'effet de cette variable sera contrôlé. Donc, nous posons :

Enfin, pour compléter ce cadre, la variable de contrôle est intégrée. Elle renvoie aux moyens utilisés pour contrôler le travail effectué dans le réseau (Jaworski & Kohli, 199-). Le contrôle peut se focaliser soit sur les processus et comportements, autrement dit les manières de faire ; soit sur les résultats, objectifs et chiffrables, obtenus. Celly & Frazier (1996) ont montré que l'incertitude de l'environnement est plus significativement et positivement associée à un contrôle de type comportemental qu'à un contrôle de type résultats. Auparavant, Cravens, Ingram, Laforge & Young (1993) avaient mis en évidence que les systèmes de contrôle des ventes orientés sur les comportements encourageaient la motivation des forces de vente, leur orientation client, m'aide à la vente. Il semble alors raisonnable de supposer que lorsque l'environnement est incertain et que le franchiseur utilise préférentiellement un système de contrôle orienté sur les comportements, la franchise en tant que forme organisationnelle devrait être plus performante.

H 3. Dans un environnement incertain, les franchiseurs recourant à un système de contrôle orienté sur les comportements sont plus performants que ceux recourant à un système de contrôle orienté sur les résultats.

3.3. Hypothèses issues de la Théorie Néo-Institutionnelle Sociologique

La théorie néo-institutionnelle sociologique place l'accent sur les phénomènes d'isomorphisme propagés par les réseaux sociaux. L'analyse peut se situer à différents niveaux mais dans tous les cas souligne l'importance de l'environnement institutionnel. Dans le cas présent, la structure concurrentielle rencontrée dans chaque secteur d'activité est présumée avoir un rôle important sur le recours à la franchise (franchise vs succursalisme) et le degré de recours à cette forme (degré de mixité franchise – succursalisme). L'hypothèse principale tirée des travaux sur le néo-institutionnalisme sociologique est que le recours à la franchise sera plus important dans des environnements dans lesquels les autres acteurs recourent également à la franchise. En d'autres termes, le choix évident, "rationnel", est celui de la franchise. Plus loin,

il est possible de suggérer que le degré de mixité adopté reflète les "normes" émergentes du secteur. Par rapport à la performance de la franchise, un tel phénomène d'isomorphisme devrait conduire les entreprises qui se conforment au modèle dominant à une meilleure performance que celles qui s'en éloignent.

Cette hypothèse peut être posée à plusieurs niveaux : celui de la comparaison au concurrent immédiat, du plus gros acteur du secteur et du secteur dans son ensemble.

H4. Plus la franchise est une forme dominante, plus les entreprises adoptant la franchise sont performantes.

H4.1. Lorsque le concurrent immédiat est sous forme franchise, l'entreprise adoptant la franchise est performante.

H4.2. Lorsque le plus gros acteur du secteur est sous forme franchise, l'entreprise adoptant la franchise est performante.

H4.3. Lorsque le secteur est majoritairement sous forme franchise, l'entreprise adoptant la franchise est performante.

3.4. Hypothèses issues de la Resource Based View

La resource based view met en exergue le rôle important de l'acquisition et/ou développement de ressources et compétences (R&C) spécifiques à l'organisation capables de lui apporter une position concurrentielle favorable sur son/ses marchés.

Parmi les R&C qui peuvent être évaluées, nous avons focalisé notre analyse sur les R&C intangibles. Nombre de publications (-) suggèrent l'importance pour l'entreprise de développer des liens étroits avec l'environnement et, en particulier, les partenaires les plus proches. De toute évidence, les franchisés sont les premiers partenaires des franchiseurs et c'est sur ce type de liens (appelé degré d'encastrement) que portera principalement notre investigation. Nous intégrerons toutefois des éléments complémentaires spécifiques au franchiseur (degré d'exigence de recrutement, réputation, spécificité des savoir-faire transmis).

Les relations franchiseurs franchisés sont évaluées au travers de cinq dimensions :

1. L'encastrement relationnel : renvoie à la qualité des relations avec les franchisés et aux efforts déployés par le franchiseur pour maintenir une relation harmonieuse dépourvue de conflits

2. L'apprentissage réticulaire : désigne la production de savoirs, connaissances et savoir-faire au cours de la vie du réseau et à l'occasion de la relation franchiseur franchisé
3. L'encastrement temporel : concerne la durée de la relation entre le franchiseur et le franchisé ainsi que le taux de renouvellement des franchisés
4. L'encastrement spatial : renvoie à la dispersion géographique des franchisés sur le territoire national et international
5. L'encastrement virtuel : concerne les liens virtuels (via les technologies de l'information et de la communication) entre franchiseur et franchisés.

L'hypothèse générale est que l'encastrement franchiseur franchisés est une R&C centrale pour la performance du réseau et donc de la franchise. Autrement dit, plus l'encastrement est important plus le réseau de franchise devrait être performant. Cette hypothèse se décline comme suit :

H5: Plus l'encastrement franchiseur franchisé est fort, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

H5.1. Plus l'encastrement relationnel est important, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

H5.2. Plus l'apprentissage réticulaire est important, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

H5.3. Plus l'encastrement temporel est important, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

H5.4. Plus l'encastrement spatial est important, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

H5.5. Plus l'encastrement virtuel est important, plus le réseau de franchise est performant (performance perçue, calculée ou comptable).

En complément, il est possible de suggérer que certaines R&C exigées ou acquises par le franchiseur, à son niveau, contribuent à expliquer les performances. D'où les hypothèses suivantes :

H6. Les R&C acquises par le franchiseur expliquent les performances.

H6.1. Plus le niveau d'exigence pour le recrutement de franchisés est élevé, plus le franchiseur est performant.

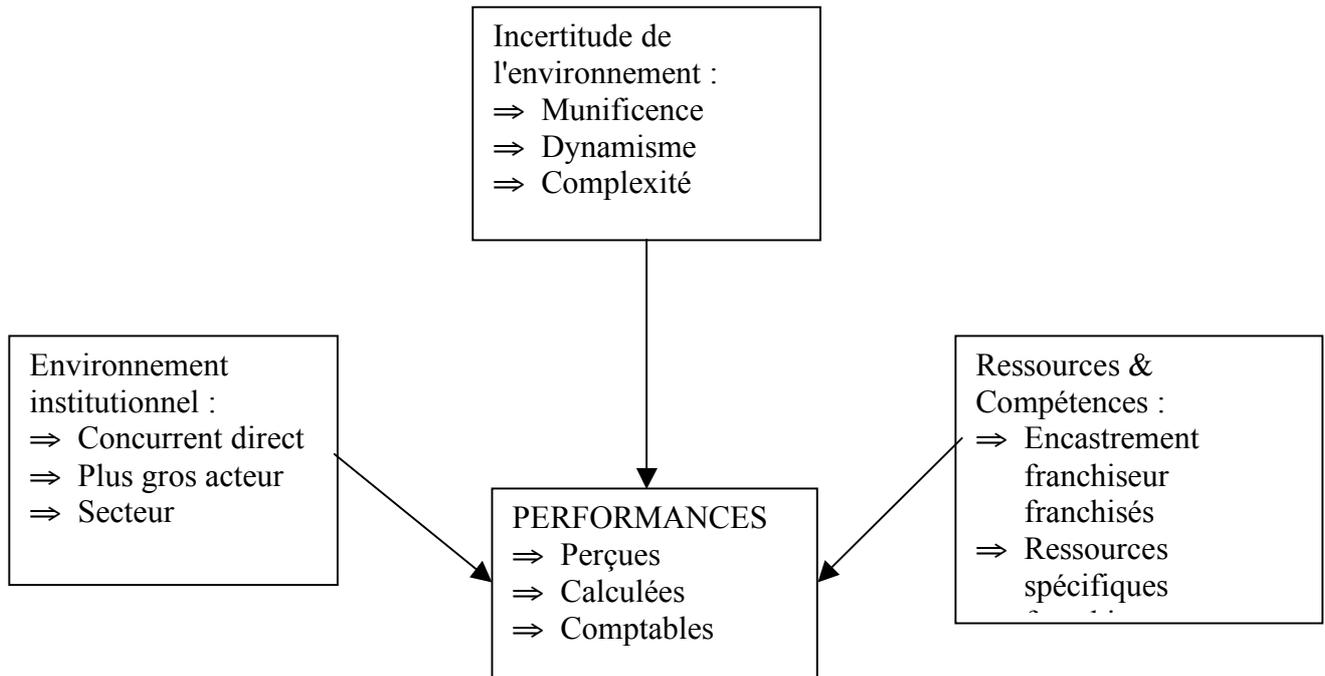
H6.2. Plus la réputation acquise est importante, plus le franchiseur est performant.

H6.3. Plus les savoir-faire du franchiseur sont spécifiques, plus le franchiseur est performant.

3.5. Le modèle de la recherche

Le modèle de la recherche intègre l'ensemble des hypothèses issues de la littérature présentée en chapitres 1, 2 et 3.

Tableau 14 : Modèle de la recherche : La performance de la franchise



Il est complété par une approche comparative essentielle. La comparaison est réalisée à deux niveaux :

- ⇒ Interne : elle compare entre elles les entreprises recourant à la franchise
- ⇒ Externe : elle compare les entreprise adoptant la franchise et celles qui n'y recourent pas.

Une telle comparaison est essentielle pour pouvoir mettre en évidence précisément, le cas échéant, les éléments de performance de la franchise.

Les chapitres qui suivent auront pour objet la description de la méthodologie adoptée, des traitements effectués ainsi que l'exploitation et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche.

PARTIE 2. FRANCHISE & PERFORMANCE : VALIDATION EMPIRIQUE

Chapitre 4. La performance financière

La démarche proposée dans cette première partie d'analyse repose sur des informations strictement quantitatives, d'origine comptable. Il s'agit de confronter, sur un échantillon statistique, les degrés d'utilisation de la franchise et les performances économiques des entreprises qui recourent à ce mode d'organisation. On souhaite observer ainsi, de manière directe, une relation supposée entre le taux de franchise et la performance du franchiseur.

On doit disposer, pour un nombre significatif d'entreprises, des données comptables de la liasse fiscale à partir desquelles peuvent être calculés des indicateurs de rentabilité ou de croissance. L'information complémentaire obtenue par l'estimation d'un taux de franchise peut alors conduire à l'analyse statistique de la dépendance des résultats économiques vis à vis de ce taux d'utilisation de la franchise.

L'objectif des développements qui suivent est de tester l'hypothèse H_0 :

H_0 : La performance économique des réseaux est liée au taux de franchise

La description méthodologique de cette analyse peut se faire en trois étapes :

- La première concerne la constitution de l'échantillon d'entreprises qui fait l'objet des observations quantitatives.
- La deuxième se rapporte à la constitution des indicateurs de performance retenus, ainsi qu'à la mesure du taux de franchise.
- La troisième enfin présente les techniques de traitement et d'analyse des données obtenues sur les échantillons observés.

4.1. La constitution des échantillons

La nature de l'échantillon à constituer est liée à l'objectif de l'analyse de l'influence du degré d'utilisation de la franchise. Il ne s'agit évidemment pas d'observer indifféremment l'ensemble des entreprises du système productif. Il convient au contraire de retenir et

d'observer en priorité des entreprises franchiseurs dont les taux de franchise peuvent être variables et aussi, bien entendu, des non-franchiseurs de structure comparable, c'est-à-dire des entreprises qui pourraient éventuellement faire appel à la franchise. Ce sont, dans ce dernier cas, des entreprises concurrentes de franchiseurs mais qui fonctionnent par exemple avec des réseaux de succursales.

La première source d'information est bien naturellement la Fédération Française de la Franchise (FFF) qui dispose de données comptables (liasses fiscales) de la plupart de ses adhérents (80 entreprises ont été retenues). Ceux-ci ne sont pas nécessairement des franchiseurs exclusifs et l'ensemble de ces entreprises constitue donc déjà un échantillon utilisable au sein duquel ne manquent que des concurrents ne faisant aucun appel à la franchise.

En prenant conseil auprès de responsables de la FFF, il a ainsi été nécessaire de compléter le groupe initial par des entreprises non adhérentes et généralement des non-franchiseurs, pour lesquelles les données comptables ont été recueillies sur des sites Internet (Infogreffe, Société SA). On a pu ainsi constituer un échantillon global de 140 entreprises sur une période d'observation généralement comprise entre les années 1999 et 2003.

Cet échantillon peut alors faire l'objet d'une analyse globale, sur la période commune des années retenues, mais il peut aussi être subdivisé en secteurs d'activité ou observé chronologiquement sur chacune des années de la période.

Les résultats pourront également être comparés à ceux que l'INSEE publie sur des ensembles plus vastes d'entreprises.

4.2. La mesure des performances et du taux de franchise

Quatre indicateurs de performance ont été retenus,

1. rentabilité économique,
2. rentabilité financière,
3. taux de marge,
4. taux de croissance.

Les rentabilités sont des ratios qui rapportent les résultats réalisés aux moyens mis en œuvre pour les obtenir⁵. Deux logiques différentes conduisent à la définition des rentabilités économique et financière.

Dans le premier cas, celui de la rentabilité économique, le point de vue est celui de l'ensemble de l'entreprise, indépendamment de la structure du financement, capitaux propres ou dettes.

Ainsi, la rentabilité économique s'obtient par le rapport :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{revenu économique} / \text{actif économique}$$

(ou, avec les notations du tableau n° 1 , RAE après impôts / AE)

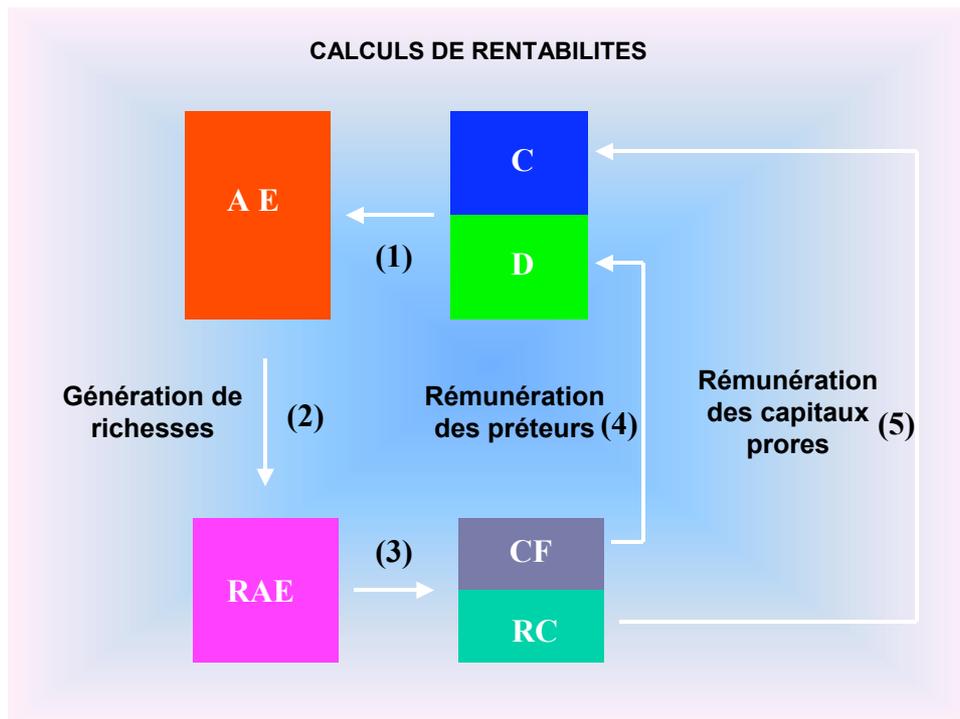
L'actif économique est, schématiquement, l'ensemble de l'actif engagé dans l'activité de production. Il est extrait du bilan comptable après quelques retraitements (actifs fictifs, crédit bail, etc.).

Le revenu de l'actif économique est le résultat opérationnel augmenté des produits financiers (mais hors frais financiers qui rémunèrent la part de l'actif financé par l'endettement).

L'indicateur obtenu est une mesure de performance associée à l'entreprise, quel que soit son mode de financement.

⁵ De nombreux ouvrages d'analyse financière abordent ce sujet. On peut recommander entre autres : BATSCH Laurent, *Le diagnostic financier*, Economica, 2000

Tableau 15 : Calcul des rentabilités



Le deuxième ratio, celui de la rentabilité financière, ne concerne que le point de vue des actionnaires ou les investisseurs. Le dénominateur n'est pas l'ensemble des moyens engagés au niveau de l'entreprise, mais seulement ceux que ses actionnaires ont apportés. Le ratio rapporte donc le revenu net appropriable, aux capitaux avancés :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Revenu net du capital} / \text{capital engagé}$$

(ou encore, en notations condensées RC / C)

Un exemple plus précis est décrit dans le tableau n° 1 et montre le détail du calcul.

Les valeurs qui apparaissent dans le tableau sont extraites des données comptables recueillies pour une société pour l'année fiscale 2002.

Tableau 16 : Exemple de calcul des rentabilités

Code Liasse fiscale		Année 2002
	ACTIF	
CO	Total Actif	6 210 544
AB	Frais d'établissement	17 398
CO-AB	Actif économique AE	6 193 146
	PASSIF	
EE	Total Passif	6 210 544
EC	Dettes	2 249 812
EE-EC	Capital engagé C	3 960 732
	RESULTAT	
GG	Résultat d'exploitation	2 225 795
HJ	Participation des salariés	
HA	Produits except. sur opérations de gestion	74 969
HE	Charges except. sur opérations de gestion	259 932
GC-HJ+HA-HE	Résultat opérationnel RO	2 040 832
GP	Produits financiers	38 920
RO+GP	RAE avant impôt	2 079 752
GU	Charges financières	24 024
HK	Impôt sur les bénéfices	675 412
RAE-GU-HK	Revenu net RC	1 380 316
HK/(RO+GP-GU)	Taux d'imposition moyen (t)	32,86%
RAE av.imp(1-t)	RAE après impôt	1 396 447
	RATIOS	
	Rentabilité économique=RAE ap.imp./AE	22,55%
	Rentabilité financière=RC/C	34,85%

Le troisième indicateur mesure un taux de marge et rapporte le résultat obtenu au chiffre d'affaires.

$$\text{Taux de marge} = \text{Revenu net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

(ou encore RC / CA)

Le quatrième indicateur utilisé, celui de la croissance du chiffre d'affaire, se calcule sur deux périodes consécutives.

$$\text{Taux de croissance} = (CA_{n+1} - CA_n) / CA_n$$

Pour identifier une éventuelle relation entre le niveau d'utilisation de la franchise et la performance obtenue, il a fallu mesurer le taux de franchise qui a été construit à partir des données les plus facilement disponibles sur le nombre de points de vente.

On a ainsi calculé le taux de franchise par le ratio :

$$\text{Nombre de points de vente en franchise} / \text{Nombre total de points de vente}$$

L'information complémentaire des chiffres d'affaires réalisés en et hors franchise, information qui aurait également permis de construire un deuxième ratio de taux de franchise, n'a malheureusement pas été disponible.

4.3. Traitement et analyse des données

Un traitement statistique, même simple, suppose une observation préalable des données, un contrôle de leur vraisemblance, l'apport (justifié) de certaines corrections où lissages, avant de procéder à l'analyse elle-même sur la base de calculs dont les résultats doivent alors être soumis à des tests de qualité.

Les données recueillies concernent 140 entreprises, pour lesquelles les liasses fiscales sont disponibles sur une période récente de 3 à 5 années. On sait que les données comptables ne sont pas toujours d'une très grande fiabilité, des « arrangements » ou « habillages » de fin d'année fiscale pouvant introduire des distorsions réelles sur les résultats observés. Il n'a malheureusement pas été possible de détecter, entreprise par entreprise, année par année, l'existence d'événements susceptibles de provoquer de telles anomalies et l'on devra se résoudre quelquefois à l'abandon, au sein de l'échantillon, d'entreprises trop particulières, à certains résultats trop exceptionnels, sans connaître les raisons véritables de telles situations.

Une démarche plus satisfaisante consiste à estimer les valeurs nécessaires aux calculs des critères de performance en niveaux moyens sur des périodes de plusieurs exercices. Une autre difficulté surgit alors pour le choix d'une période d'observation commune à l'ensemble des entreprises. On ne dispose pas toujours des données comptables pour les 5 années (de 1999 à

2004) disponibles au maximum pour certaines entreprises. Pour ne pas perdre un nombre important de données, il est apparu souhaitable de procéder à ces calculs de moyenne sur des périodes particulière pour chaque entreprise, pas nécessairement donc sur une période commune identique.

Ce choix d'observer chaque entreprise sur une période propre, en pratique de 1 à 5 années récentes, permet un autre traitement préalable. On constate en effet que les taux de franchise qui doivent être rapprochés des résultats de performance, ne sont pas nécessairement constants sur la période observée. Certaines entreprises ont significativement accru ce taux, d'autres l'ont au contraire réduit. L'analyse par entreprise de ces successions d'années comptables et des taux de franchise correspondants peut conduire à nouveau à la restriction des données à une sous-période au sein de laquelle le taux de franchise a une certaine stabilité et pour laquelle également les indicateurs de performance de présentent pas de valeurs exceptionnelles aberrantes.

La recherche d'une éventuelle relation entre le taux de franchise et un indicateur de performance a conduit à réaliser deux types de méthodes, la régression linéaire et l'analyse des moyennes.

La régression linéaire simple, ici proposée, est certainement l'une des méthodes d'analyse les plus répandues pour l'éventuelle mise en évidence d'une relation entre des caractères quantitatifs. Pour chacun des quatre indicateurs de performance calculés Y_p , on établira la relation linéaire avec le taux de franchise Tf selon la formule :

$$Y_p = a Tf + b$$

La détermination de cette droite des moindres carrés se fera, soit sur l'ensemble de l'échantillon disponible, c'est-à-dire pour toutes les sociétés et les années retenues, soit sur des sous-ensembles pertinents, par exemple :

- Chaque année pour l'ensemble des sociétés
- L'ensemble de sociétés de chaque secteur d'activité pour les périodes moyennes
- Les secteurs d'activité eux-mêmes, en regroupant l'ensemble des entreprises qui les constituent.

Pour ce type d'analyse, les calculs du coefficient de pente a , et du coefficient de corrélation R fournissent une indication suffisante.

Le deuxième méthode analytique proposée, d'une communication plus simple, consiste à fractionner l'échantillon en plusieurs sous-ensembles (2 sont souvent suffisants) selon le caractère explicatif, ici le taux de franchise. Les résultats mesurés par les moyennes des indicateurs de performance dans chacun des sous-groupes sont alors directement interprétables.

Il convient toutefois ici, comme dans le cas de la régression linéaire, d'apprécier la qualité du résultat, au moyen de tests statistiques sur les comparaisons de moyennes. Généralement, ces tests sont construits à partir de l'hypothèse inverse (quelquefois appelée hypothèse H_0) de l'hypothèse attendue. On suppose que le facteur explicatif (le taux de franchise) n'a aucune influence sur la variable expliquée (l'indicateur de performance) et si le résultat observé montre malgré tout un écart sur les valeurs moyennes, on s'interroge sur la possibilité que cet écart soit malgré tout du au hasard et on calcule la probabilité d'obtenir un tel écart sous l'hypothèse H_0 de non influence. Si cette probabilité est trop faible (on utilise souvent le seuil de 5%) on conclut que l'écart n'est pas dû au hasard et on rejette l'hypothèse H_0 de non-influence en confirmant que l'écart de moyenne est significatif.

4.4. Résultats

Après une brève description de l'échantillon constitué, on présente l'ensemble des résultats obtenus, globalement pour l'ensemble de cet échantillon ou, par catégories pertinentes, années et secteurs d'activités.

4.4.1 L'échantillon retenu

L'échantillon complet comprenait à l'origine 140 entreprises dont les documents comptables ont été collectés sur des exercices compris entre les années 1999 et 2003⁶. Cinq entreprises ont été directement exclues de cet échantillon, pour des raisons qui proviennent de la mauvaise qualité des mesures comptables obtenues.

⁶ Cf. annexes I.

A partir de l'ensemble restant de 135 entreprises, on a du, à nouveau, abandonner certains exercices fiscaux, toujours en raison de valeurs aberrantes non immédiatement explicables. Les années retenues pour chaque entreprise figurent dans les tableaux en annexe II dans laquelle sont également reproduits les résultats moyens calculés sur des périodes indiquées.

4.4.2. Les résultats globaux

Après avoir pratiqué une première analyse de régression sur l'ensemble de l'échantillon, toutes entreprises et années confondues, on est conduit à procéder au lissage des indicateurs par le calcul de valeurs moyennes sur plusieurs années consécutives au sein d'une période récente. Une troisième étape est réalisée par classification des entreprises selon leur taux de franchise.

4.4.2.1. L'ensemble de l'échantillon

Une première vision très globale des résultats chiffrés calculés consiste à reproduire graphiquement, pour chaque indicateur de performance, le nuage de tous les points disponibles, pour toutes les entreprises et toutes les années comptables, chaque point représentant un couple performance/taux de franchise. On obtient ainsi 534 valeurs qui mêlent entreprises et années d'observation et les résultats apparaissent dans les graphiques suivants.

Ces graphiques montrent une quasi-absence de relation, toutes entreprises et tous secteurs confondus, entre le taux de franchise et chacun des critères de performance. Les droites de régression ont bien une pente positive, mais leurs valeurs sont très faibles et les R^2 proches de 0.

Tableau 17

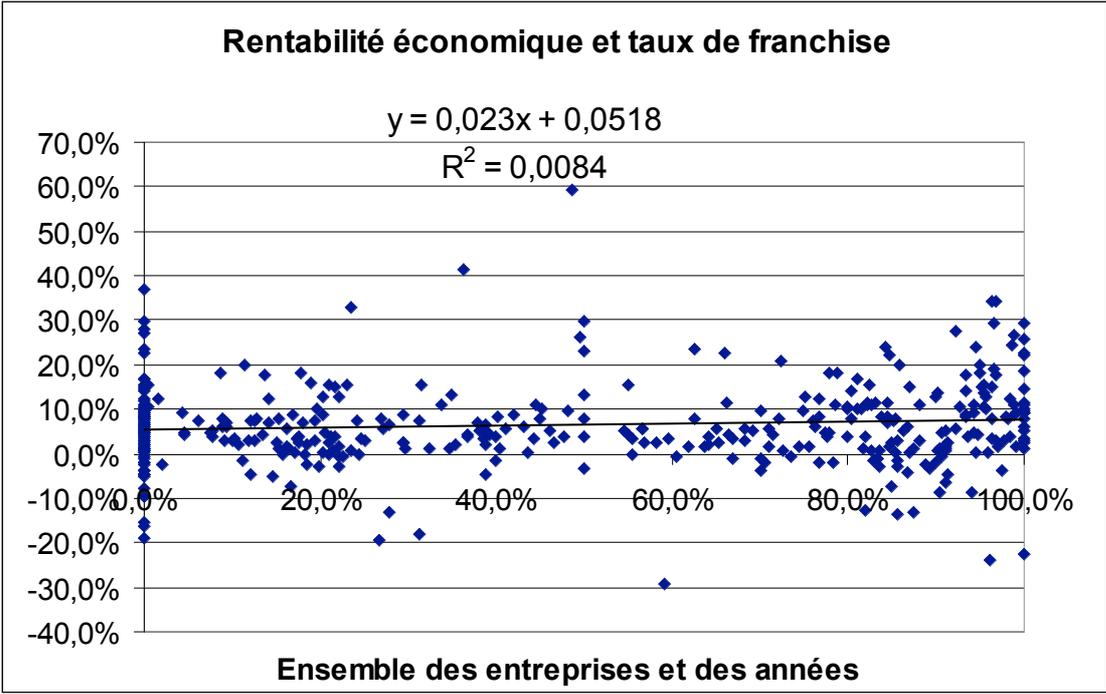


Tableau 18

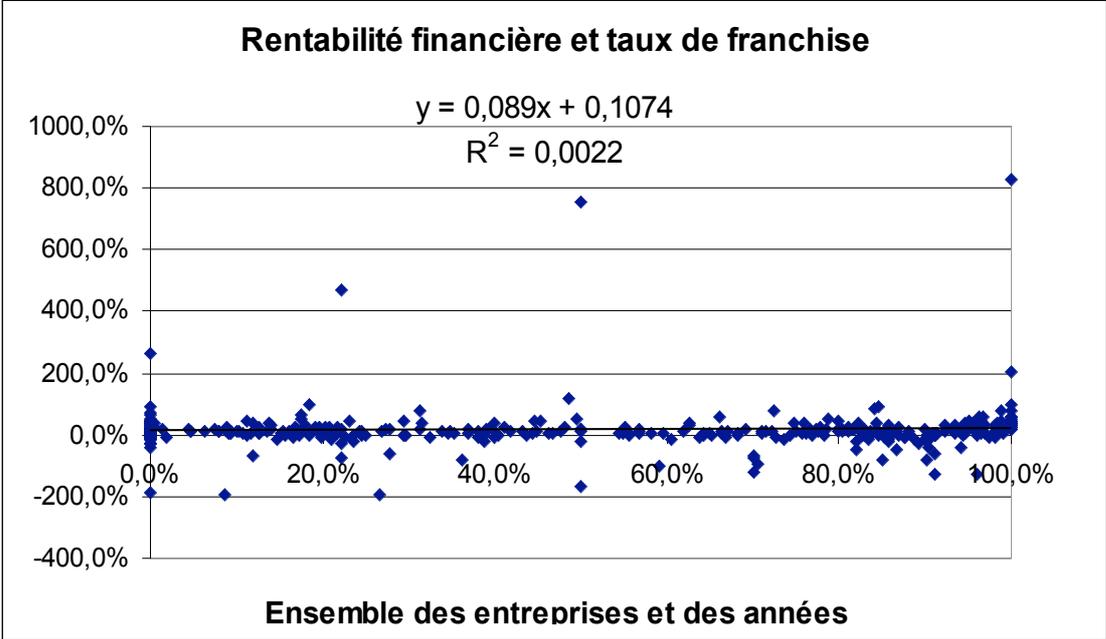


Tableau 19

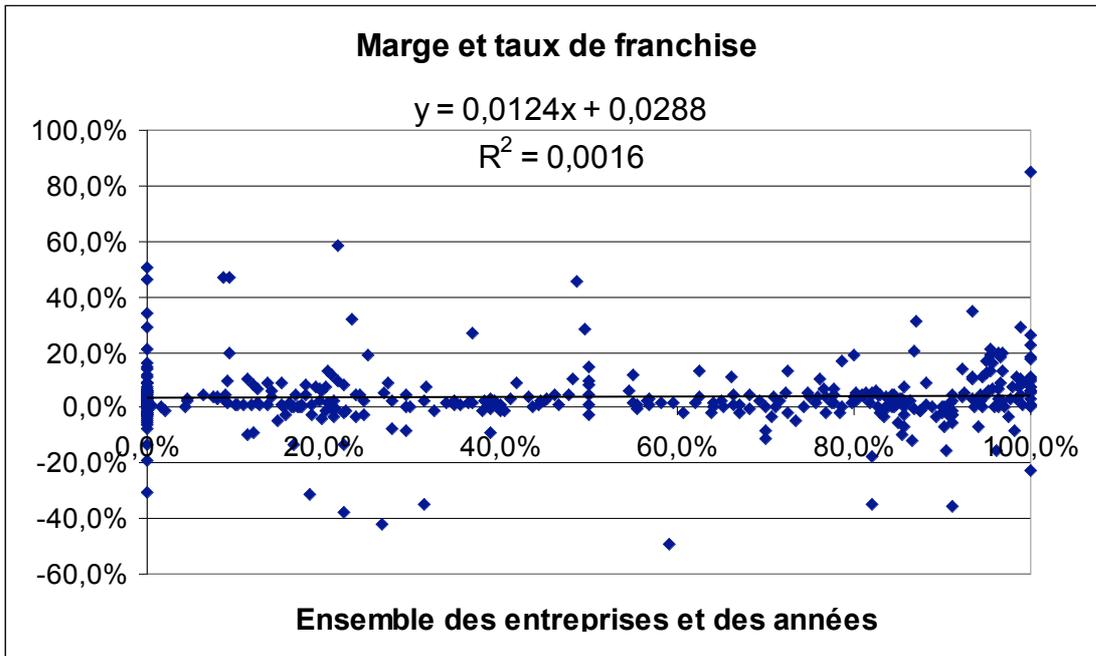
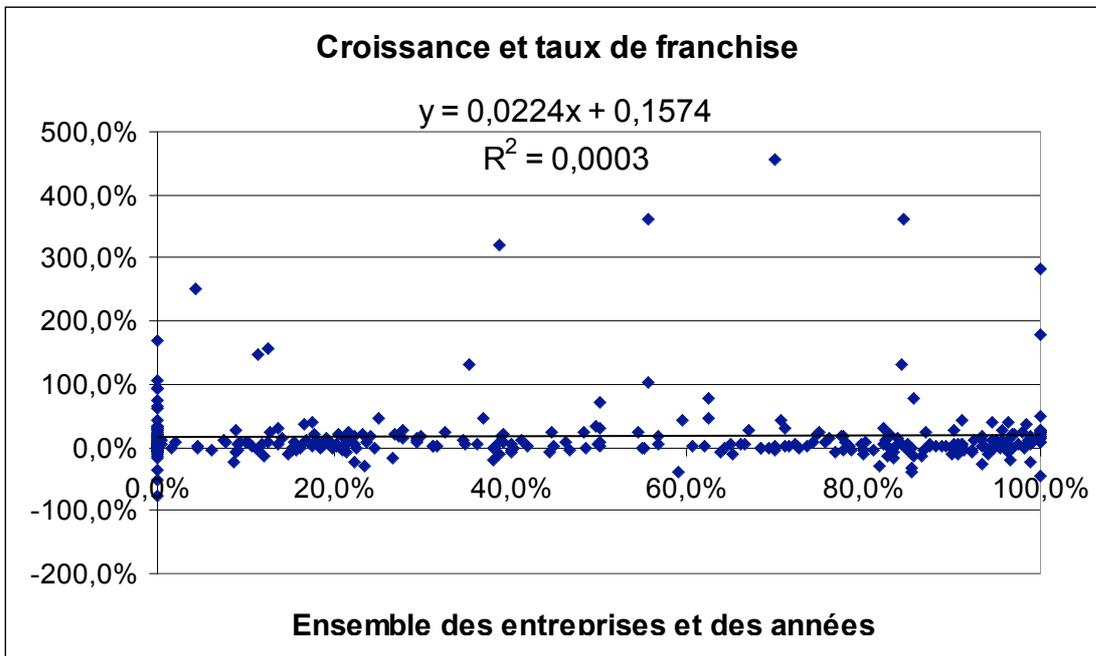


Tableau 20



Si on reprend l'analyse en distinguant les années consécutives, les résultats ne sont guère meilleurs. Les graphiques ont été placés en annexe⁷. Ceci bien sûr, devait être attendu : le résultat global n'a pas été perturbé par une année exceptionnelle, mais il se retrouve chaque année, dans une absence de relation visible entre performance et taux de franchise.

4.4.2.2. Le lissage des données calculées

Un regard plus approfondi sur les données brutes qui ont servi aux observations reproduites dans ces graphiques en annexe conduit à de réelles réserves sur l'utilisation des données annuelles. Pour une même entreprise dont le taux de franchise est stable, on constate souvent que les résultats publiés sont très différents d'une année sur l'autre, sans que ce phénomène soit général et dû, par exemple, à une influence conjoncturelle globale.

Il convient alors d'abandonner l'analyse directe des données annuelles et de procéder à leur lissage sur une période plus longue. On a donc calculé des valeurs moyennes pour chaque indicateur, en veillant à respecter l'existence d'une certaine stabilité du taux de franchise pendant cette période. On a ainsi été conduit à ne pas utiliser exactement les mêmes dates d'observation pour toutes les entreprises, mais à sélectionner des périodes pouvant être différentes dans l'intervalle 1999-2003.

On reprend donc la même méthode d'analyse, celle de la régression linéaire entre les indicateurs de performance et le taux de franchise avec, cette fois, un nombre de points limité à 135, c'est-à-dire un seul couple de valeurs par entreprise, calculé par moyenne sur la période retenue. Les graphiques n° 21 à 24 font apparaître les résultats.

Ceux-ci sont améliorés et, à l'exception de l'indicateur du taux de croissance, les relations entre le taux de franchise et la performance semblent mieux apparaître.

Les coefficients de corrélation cependant demeurent très faibles et il convient de rester très prudent sur la mise en évidence d'une relation linéaire entre les caractères taux de franchise et performance économique.

⁷ Voir les annexes III & suivantes.

Tableau 21

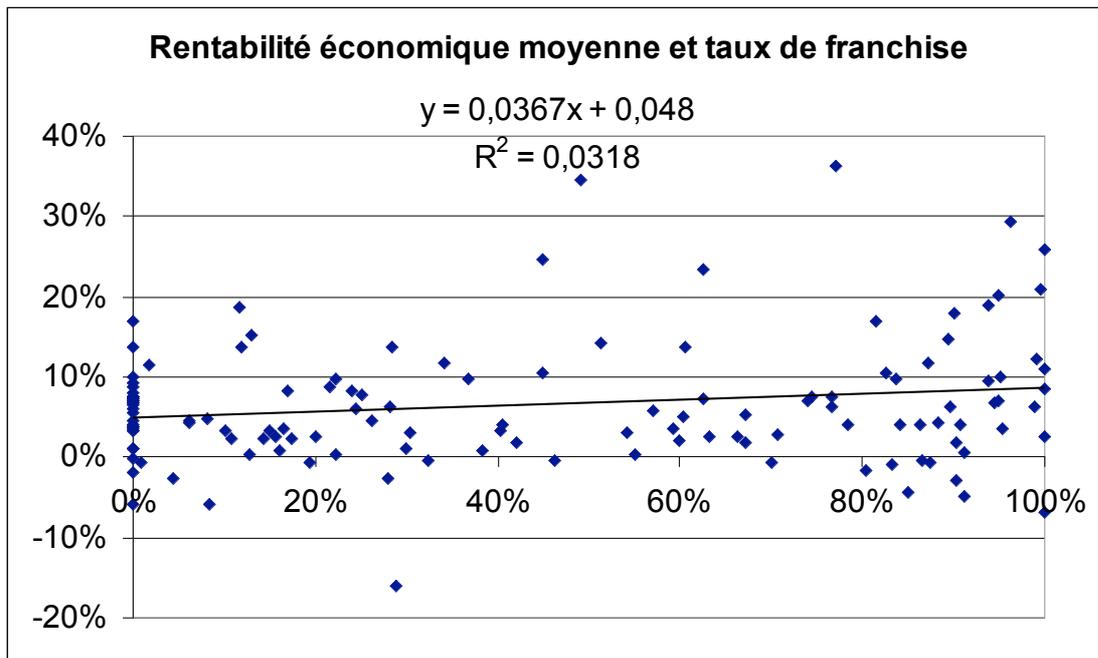


Tableau 22

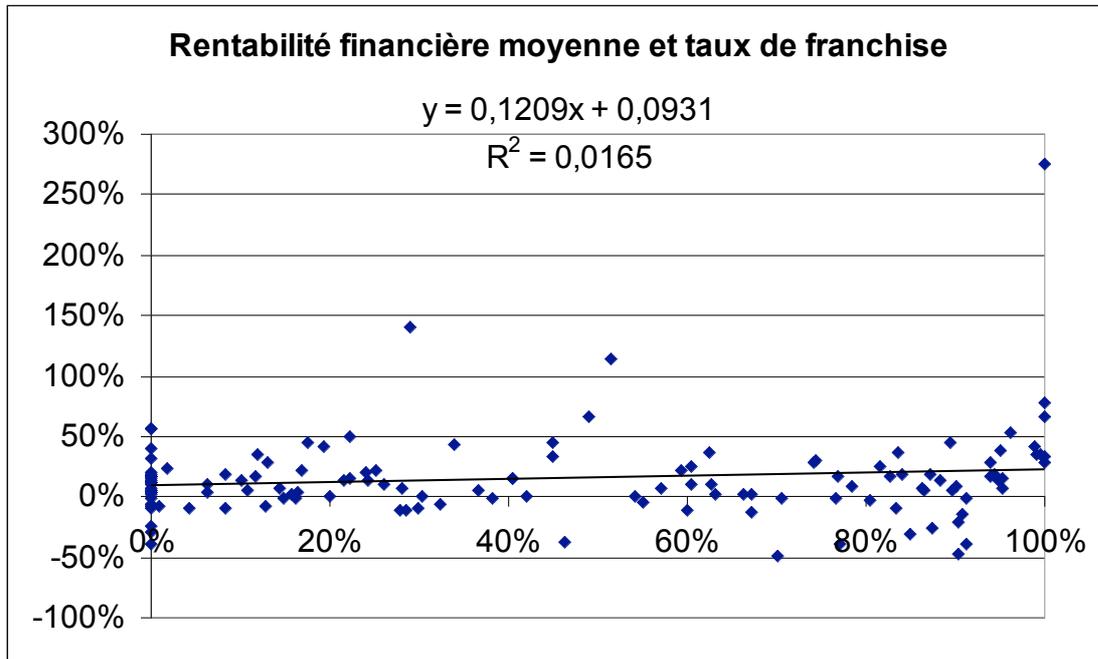


Tableau 23

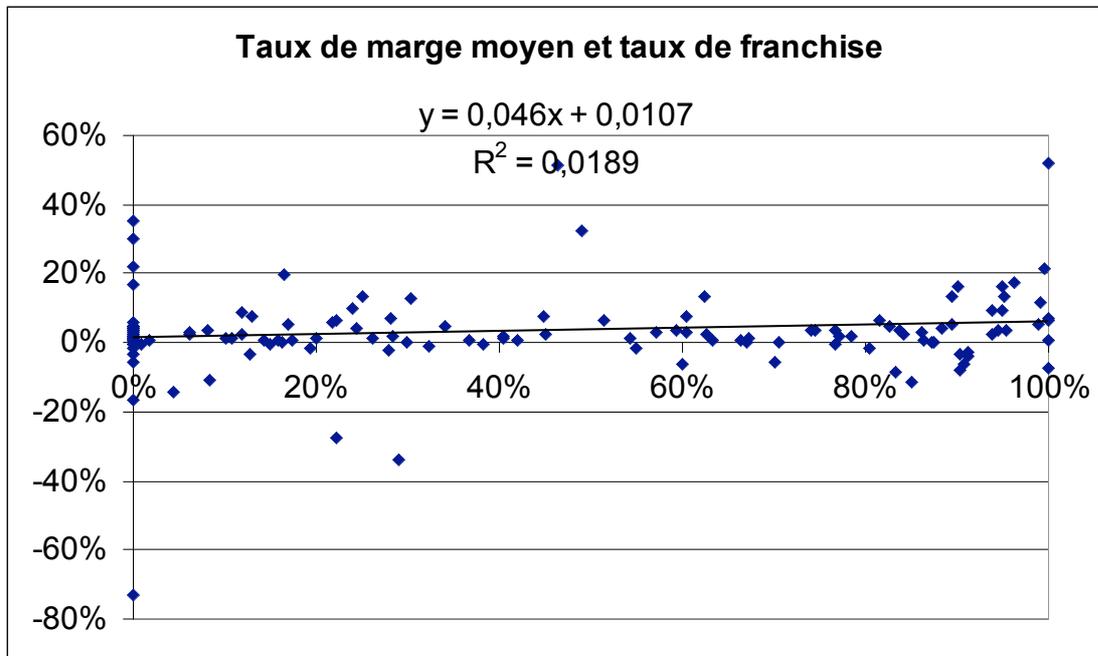
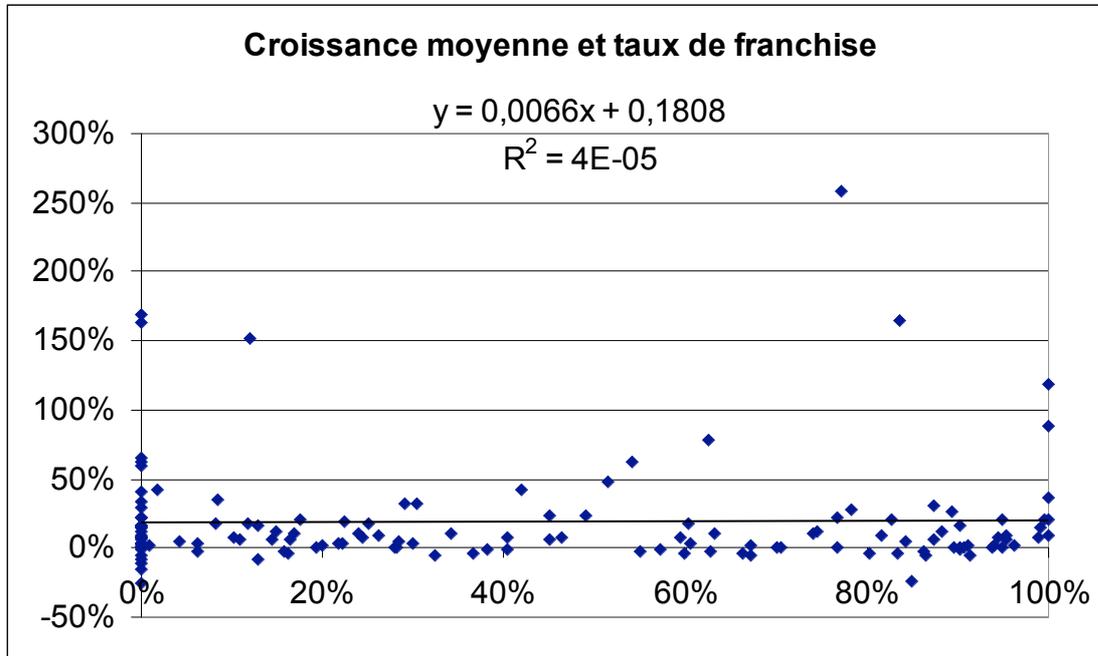


Tableau 24



4.4.2.3. La classification des entreprises

La recherche de mise en évidence d'une relation linéaire entre le taux de franchise et les indicateurs de performance est certainement trop exigeante. S'il existe un lien, il apparaît très perturbé par d'autres facteurs d'influence non introduits ici, ce qui conduit à l'observation des très fortes dispersions autour de la droite de régression.

Il est alors possible, plus simplement, de segmenter la population des entreprises selon le critère du taux de franchise et de mesurer les valeurs des rentabilités et autres critères de performance, dans chaque classe.

L'analyse a été faite sur trois classifications en 2 groupes distincts, selon la place du taux de franchise par rapport à un seuil fixé arbitrairement. On a pu ainsi étudier les valeurs moyennes des pour les entreprises dont le taux de franchise est :

- Nul ou strictement positif
- Inférieur à 50 % ou supérieur ou égal à ce seuil
- Inférieur à 75 % ou supérieur ou égal à ce seuil

Les tableaux 25, 26 et 27, reproduisent les résultats obtenus.

Tableau 25 : Performances moyennes, seuil de 0%

	Effectif	Tx franchise	Rent. écon.	Rent. fin.	Tx marge	Tx croiss.
Taux de franchise = 0 %	31	0,0%	5,6%	9,5%	1,8%	23,3%
Taux de franchise > 0 %	104	55,6%	6,6%	16,0%	3,4%	16,9%
P(T<=t)			0,255	0,165	0,257	0,209
Ensemble des entreprises	135	42,9%	6,4%	14,5%	3,0%	18,4%

Tableau 26 : Performances moyennes, seuil de 50%

	Effectif	Tx franchise	Rent. écon.	Rent. fin.	Tx marge	Tx croiss.
Taux de franchise < 50 %	77	13,6%	5,5%	12,6%	2,4%	17,2%
Taux de franchise >= 50 %	58	81,7%	7,6%	17,0%	4,0%	19,9%
P(T<=t)			0,060	0,258	0,230	0,337
Ensemble des entreprises	135	42,9%	6,4%	14,5%	3,0%	18,4%

Tableau 27 : Performances moyennes, seuil de 75%

	Effectif	Tx franchise	Rent. écon.	Rent. fin.	Tx marge	Tx croiss.
Taux de franchise < 75 %	95	23,0%	5,6%	12,5%	2,3%	16,4%
Taux de franchise >= 75 %	40	90,1%	8,3%	19,3%	4,8%	23,1%
P(T<=t)			0,030	0,161	0,140	0,176
Ensemble des entreprises	135	42,9%	6,4%	14,5%	3,0%	18,4%

Ces mesures des performances moyennes par catégorie de franchiseurs, selon leur taux de franchise semblent indiquer l'existence d'une réelle liaison.

A l'exception du taux de croissance, et ceci uniquement dans le premier tableau où le seuil est de 0%, tous les résultats vont dans le même sens : le groupe d'entreprises dont le taux de franchise est le plus fort a systématiquement le taux de performance le plus élevé. Bien sûr, les tests de comparaison de moyennes donnent des résultats médiocres et les indicateurs de taux de marge et de taux de croissance du chiffre d'affaires se situent parmi les résultats les moins significatifs. Mais les probabilités d'erreur diminuent nettement pour les mesures de rentabilités et surtout pour la **rentabilité économique qui produit les différences les plus significatives.**

4.4.3. Les résultats sectoriels

Un approfondissement de l'analyse passe par l'examen successif des différents secteurs d'activité dans lesquels opèrent les franchiseurs. On pourrait par exemple constater que si la liaison recherchée, entre taux de franchise et performance, n'est pas globalement très significative, elle pourrait apparaître plus forte dans certains secteurs spécifiques.

Trois étapes vont conduire à ce complément d'analyse,

- la première, dite intra-sectorielle, consiste à reprendre l'analyse de régression et de comparaison de moyennes secteur par secteur,
- la deuxième, intersectorielle, conduit à comparer entre elles les différentes moyennes sectorielles,
- la troisième, de nature différente, présente une comparaison de résultats obtenus sur les échantillons de franchiseurs avec des résultats sectoriels globaux produits par l'INSEE.

4.4.3.1 L'analyse intra-sectorielle

Pour chacun des secteurs d'activité identifiés dans le groupe des 135 entreprises qui constituent l'échantillon, on applique la méthode d'analyse précédente, régression linéaire et comparaison de moyennes.

Les calculs ont été faits systématiquement avec les indicateurs lissés, évalués comme précédemment sur les sous-périodes propres à chaque entreprise (tableau 28).

Tableau 28 : Régression linéaires franchise/performance par secteur

Secteur		Rentabilité économique	Rentabilité financière	Taux de marge	Croissance CA
Alimentaire	Pente	0,042	-0,156	-0,032	-0,069
	R ²	0,022	0,037	0,008	0,041
Automobile	Pente	-0,023	-0,205	-0,083	-0,047
	R ²	0,041	0,068	0,230	0,012
Autre comm. de détail	Pente	0,111	0,233	0,079	0,248
	R ²	0,258	0,129	0,057	0,024
Autres services	Pente	0,044	0,173	0,025	-0,170
	R ²	0,128	0,062	0,077	0,015
Bâtiment	Pente	Nombre de valeurs insuffisant			
	R ²				
Equipement de la maison	Pente	0,008	0,188	0,060	-0,066
	R ²	0,007	0,072	0,163	0,019
Equipement de personne	Pente	-0,041	-0,145	-0,024	-0,130
	R ²	0,041	0,026	0,009	0,070
Hôtel Restaurants	Pente	0,038	-0,083	0,222	-0,284
	R ²	0,025	0,012	0,080	0,045
Services esthétiques	Pente	Nombre de valeurs insuffisant			
	R ²				

On constate immédiatement qu'aucune des régressions effectuées n'est réellement significative, ce qui tend à confirmer l'absence de relation linéaire déjà observée globalement. Le meilleur résultat est toutefois obtenu pour les « autres commerces de détail » dont les pentes et coefficients de corrélation sont les plus élevés.

Il faut noter également que le nombre de valeurs dans chaque secteur est très insuffisant pour interpréter correctement ce résultat.

On a ainsi été conduit à procéder, comme précédemment, aux calculs des moyennes d'indicateurs de performance au sein de 2 sous-ensembles d'entreprises qui se distinguent par leur taux moyen de franchise. Pour conserver un certain équilibre entre les effectifs de chacune de ces 2 sous-échantillons, le seuil de 50 % a été choisi pour frontière entre les taux de franchise des sous-groupes.

Le tableau n° 29 reproduit les résultats.

Tableau 29 : Comparaison de moyennes par secteur

	Effectif	Taux de franchise	Rentabilité économique	Rentabilité financière	Taux de marge	Taux de croissance
Alimentaire						
Franchise < 50 %	14	20,6%	8,4%	20,3%	6,3%	12,7%
Franchise >= 50 %	4	79,3%	8,0%	1,4%	2,6%	6,9%
Automobile						
Franchise < 50 %	2	10,0%	1,9%	-4,9%	-0,7%	2,5%
Franchise >= 50 %	9	76,8%	1,9%	-6,0%	-2,6%	3,3%
Autre com. Détail						
Franchise < 50 %	9	5,1%	5,2%	10,1%	6,0%	29,4%
Franchise >= 50 %	11	82,0%	13,7%	22,9%	10,2%	49,8%
Autres services						
Franchise < 50 %	5	6,5%	3,2%	4,7%	1,7%	38,6%
Franchise >= 50 %	6	93,4%	7,7%	20,9%	4,0%	34,7%
Bâtiments						
Franchise < 50 %	2	22,5%	16,3%	26,6%	5,5%	7,4%
Franchise >= 50 %	2	99,7%	7,0%	154,4%	7,1%	54,3%
Equip. maison						
Franchise < 50 %	7	0,1%	4,4%	3,5%	-0,9%	13,8%
Franchise >= 50 %	7	80,1%	5,6%	27,7%	3,9%	11,1%
Equip. personne						
Franchise < 50 %	19	15,9%	5,6%	19,5%	0,9%	13,9%
Franchise >= 50 %	8	75,8%	4,2%	4,5%	0,7%	3,4%
Hôtel Restaurant						
Franchise < 50 %	13	20,2%	3,3%	4,7%	0,1%	20,8%
Franchise >= 50 %	7	74,8%	6,8%	2,0%	3,5%	16,1%
Serv.esthétiques.						
Franchise < 50 %	5	10,1%	5,4%	17,7%	2,2%	4,6%
Franchise >= 50 %	4	94,9%	14,7%	26,2%	8,5%	4,0%

Bien qu'un fois encore, les résultats ne soient pas très homogènes, certains secteurs semblent montrer l'existence du lien déjà établi globalement. Pour le critère de la rentabilité économique, seuls 2 secteurs sur 9 ne font pas apparaître une performance meilleure pour les plus forts niveaux de franchise. Il s'agit de l'équipement des personnes et du secteur de l'alimentaire. Pour les autres critères les écarts sont moins fortement prononcés, mais pour une majorité de secteurs se confirme la liaison positive entre taux franchise et performance.

La seule réserve concerne bien sûr, comme pour l'analyse des régressions, le trop petit nombre d'entreprises dans chaque sous-échantillon sectoriel.

4.4.3.2 L'analyse intersectorielle

Ce nouveau traitement statistique a été réalisé en regroupant les entreprises par secteur d'activité et en substituant aux valeurs individuelles des taux de franchise et des indicateurs de performance, les valeurs moyennes calculables par secteur.

Le tableau n° 30 reproduit les résultats.

Tableau 30: Comparaison de moyennes entre les secteurs

	Franchise	RAE/AE	RC/C	RC/CA	%CA
Equip. personne	33,6%	5,1%	15,0%	0,8%	10,8%
Alimentaire	33,6%	8,3%	16,1%	5,5%	11,4%
Hôtel Restaurants	39,3%	4,5%	3,7%	1,3%	19,2%
Equip. maison	40,1%	5,0%	15,6%	1,5%	12,5%
Aut.com.détail	47,4%	9,8%	17,1%	8,3%	40,6%
serv. esthétiques	47,8%	9,5%	21,5%	5,0%	4,3%
Autres services	53,9%	5,6%	13,5%	3,0%	36,4%
Bâtiments	61,1%	11,7%	90,5%	6,3%	30,8%
Automobile	64,7%	2,1%	-4,6%	-2,0%	3,2%

Les représentations graphiques ont été placées en annexe VII. Elles confirment la lecture directe du tableau n° 30 dans lequel les secteurs ont été classés selon l'importance croissante de l'utilisation de la franchise. Le secteur dans lequel le taux de franchise est le plus élevé (dans notre échantillon) est celui de l'automobile et s'est en même temps celui qui obtient les plus mauvais résultats d'ensemble sur les critères de performance. En le considérant comme un exception, on peut constater à nouveau, sur l'ensemble des autres secteurs, une relation croissante entre taux de franchise et performance.

Chapitre 5. La performance organisationnelle et stratégique

La présentation de l'analyse des données précède la description de l'échantillon et les commentaires sur les résultats concernant les hypothèses formulés.

5.1. L'analyse des données

A côté de l'échantillon d'enseignes pour lesquelles nous avons recueilli des données financières et comptables sur 5 ans selon les cas (cf. chapitre 4), nous avons effectué, avec l'aide de la Société IPSOS, une enquête téléphonique auprès de 200 enseignes afin d'appréhender la perception de la performance par les franchiseurs. Le questionnaire (cf. annexe) a été élaboré par nos soins. On été interrogés prioritairement les responsables des relations avec les franchisés : responsable du développement, Directeur Général. Nous avons interrogé les enseignes pour lesquelles nous avons les comptes de résultats et les bilans. Dans le cas où une enseigne ne souhaitait pas répondre, nous l'avons remplacée par une autre du même secteur d'activité. 152 enseignes nous ont ainsi répondu favorablement, et parmi ces 152, nous en avons 59 pour lesquelles nous avons également des informations sur leurs performances financières.

Suivant les mêmes règles de cohérence, de vraisemblance, de lissage et de consolidation adoptées précédemment (cf. chapitre 4), deux enseignes ont été éliminées.

A partir de cet ensemble de 150 enseignes, nous avons pu tester nos différentes hypothèses en adoptant différentes méthodes statistiques: la régression linéaire simple (déjà évoquée plus haut), l'analyse de la variance à 1 facteur (ANOVA) et la classification hiérarchique.

L'ANOVA consiste à comparer les moyennes obtenues sur deux groupes distincts et à tester l'hypothèse d'égalité des moyennes entre eux.

La classification hiérarchique permet d'identifier des classes d'observations relativement homogènes basées sur des caractéristiques sélectionnées. On peut ensuite comparer ces groupes entre eux sur différents indicateurs et faire apparaître ou non des différences significatives.

Avant de mettre en œuvre ses différentes méthodes, il a fallu exécuter un certain nombre de calculs sur nos variables. Ceux-ci sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 31: Traitements effectués sur les variables

Variables du questionnaire		Traitement statistique	Calculs effectués	Utilisation des calculs	Taille de l'échantillon
Relations avec les franchisés	ER1 à ER4	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score	Partition sur la médiane du score	150
	AR1 à AR4	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score	Partition sur la médiane du score	150
Réputation	REPU1 à REPU2	Coefficient de corrélation	Score		150
Spécificité	SPEC1 à SPEC3	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score		150
Performance subjective	PERF1 à PERF3	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score		150
Munificence de l'environnement	MUN1 à MUN4	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score		150
Dynamisme de l'environnement	DYN1 à DYN4	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score		150
Complexité de l'environnement	CPX1 à CPX5	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type.	Score		150
Incertitude de l'environnement			Score calculé à partir de DYN, MUN et CPX	Partition de l'échantillon en 2 classes à partir de la médiane du score	150
Processus de gestion	PROC1 à PROC3		Score	Partition sur la médiane du score	150
Contrôle	C1 à C14	Alpha de moyenne, Cronbach, médiane, écart type, Analyse en composantes principales	Typologie – Classification ascendante hiérarchique	Construction de deux classes à partir des résultats de la typologie	143 (7 enseignes supprimées : valeurs aberrantes)
Développement	DVT1 à DVT4		Calcul du taux de développement de la franchise		150

Une fois ce travail effectué, les méthodes statistiques énumérées plus haut ont été appliquées pour tester nos différentes hypothèses (cf. tableau ci dessous)

Tableau 32 : Statistiques utilisés pour vérifier les hypothèses

Hypothèses	Méthodes statistiques
H1	Coefficient de corrélation
H2	Régression linéaire simple
H3	Test de moyennes
H4	Test de moyennes
H5	Régression linéaire simple
H6	Régression linéaire simple et Régression « stepwise »

5.2. Description de l'échantillon

Figurent ci-dessous, la répartition des enseignes par secteur, la proportion des adhérents FFF, la présence des données comptables dans notre échantillon, ainsi que le taux moyen de franchises par secteur. Des graphiques complémentaires figurent en annexe.

Tableau 33 : Répartition des enseignes par secteur

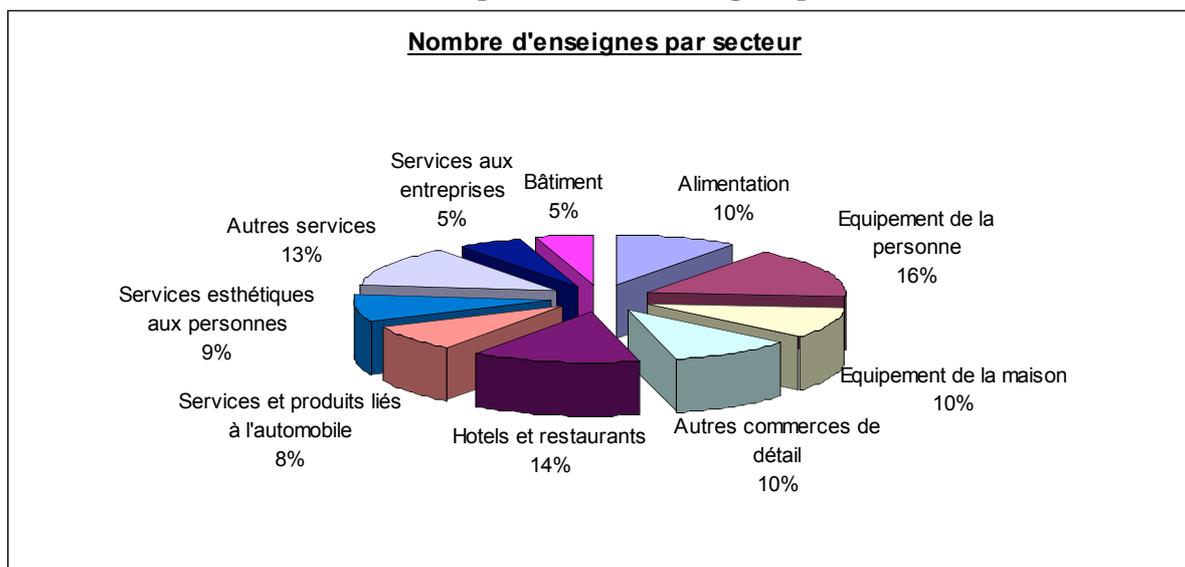


Tableau 34 : répartition des enseignes / FFF

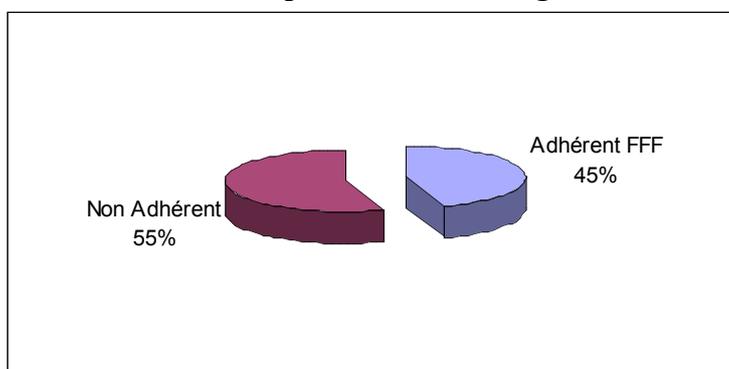


Tableau 35: Présence des données comptables

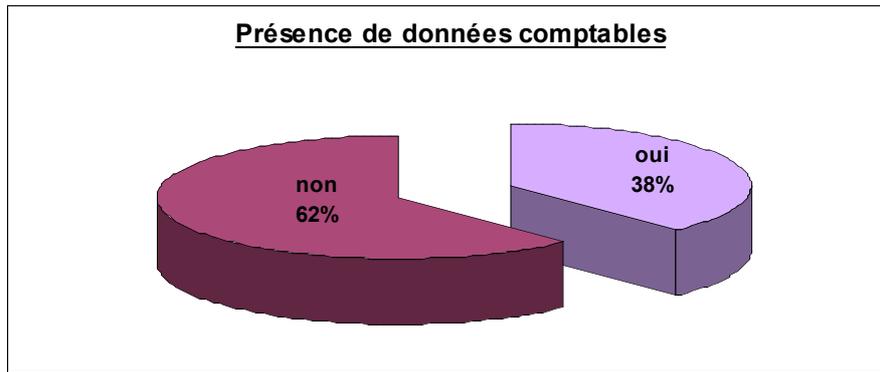
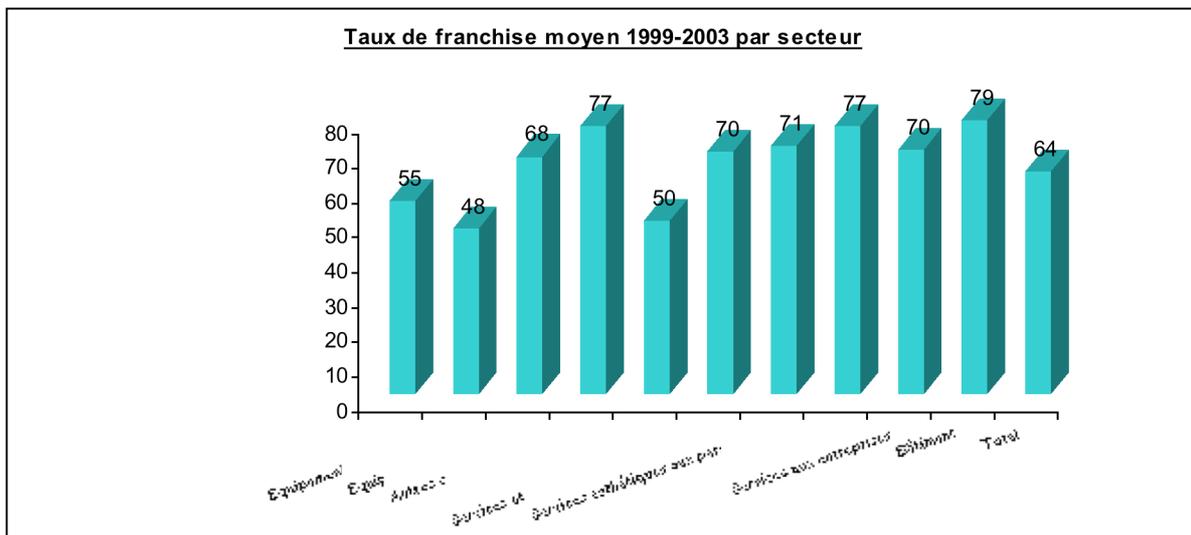


Tableau 36 : Taux de franchise moyen par secteur



5.3. Le test des hypothèses

5.3.1. Hypothèse 1 Convergence des indicateurs de performance

H1 : L'ensemble des indicateurs de performance perçus, calculés et comptables sont fortement et positivement corrélés les uns aux autres.

Concernant la performance perçue, les items sont

- « Dans votre secteur, par rapport à vos concurrents vous vous situez au dessus de la moyenne en termes de rentabilité »,
- « Votre chiffre d'affaires s'est accru au cours de ces dernières années »,
- « Vous atteignez vos objectifs stratégiques annuels » (note sur 10).

La performance calculée s'étale sur la période 1999-2003.

La performance comptable est représentée par :

- RC/CA annuel moyen 1999-2003 ;
- Taux de rentabilité économique annuel moyen 1999-2003,
- Taux de rentabilité financière annuel moyen 1999-2003 ;
- Taux de croissance annuel moyen du CA 1999-2003.

Pour vérifier l'hypothèse, des corrélations sont effectuées sur les différents indicateurs de performance (coefficients de corrélation de Spearman).

Tableau 37 : Corrélations entre indicateurs de performance

			Performance perçue	Performance calculée	Performance comptable			
			Score PERF1 à PERF3	Performance calculée 1999-2003	RC/CA annuel moyen 99-03	Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03	Taux de rentabilité financière annuel moyen 99-03	Taux de croissance annuel du CA
Performance perçue	Score PERF1 à PERF3 Dans votre secteur, par rapport à vos concurrents vous vous situez au dessus de la moyenne en termes de rentabilité Votre chiffre d'affaires s'est accru au cours de ces dernières années Vous atteignez vos objectifs stratégiques annuels	Corrélations de Pearson	1	,121	,211	,170	,107	
		Sig. (bilatérale)		,181	,115	,207	,428	
		Somme des carrés et produits croisés	440,500	105744833,750	212,175	128,570	477,113	4
		Covariance	2,956	852780,917	3,789	2,296	8,520	
		N	150	125	57	57	57	
Performance calculée	Performance calculée 1999-2003	Corrélations de Pearson		1	,189	,071	-,107	
		Sig. (bilatérale)			,172	,610	,443	
		Somme des carrés et produits croisés		2025076751193572,000	154192600,581	46270260,962	419318251,633	606566
		Covariance		16331264122528,800	2909294,351	873023,792	-7911665,125	-11444
		N		125	54	54	54	
Performance comptable	RC/CA annuel moyen 99-03	Corrélations de Pearson			1	,754(**)	-,049	,3
		Sig. (bilatérale)				,000	,716	
		Somme des carrés et produits croisés			5624,303	3195,831	-1228,371	56

	Covariance			100,434	57,068	-21,935	1
	N			57	57	57	
Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03	Corrélation de Pearson				1	-,049	
	Sig. (bilatérale)					,717	
	Somme des carrés et produits croisés				3196,061	-920,800	26
	Covariance				57,073	-16,443	
	N				57	57	
Taux de rentabilité financière annuel moyen 99-03	Corrélation de Pearson					1	.5
	Sig. (bilatérale)						
	Somme des carrés et produits croisés					110564,789	366
	Covariance					1974,371	6
	N					57	
Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
	Somme des carrés et produits croisés						427
	Covariance						7
	N						

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

Trois corrélations sont significatives à 5% ; celles concernant :

- le taux de rentabilité économique et le taux de marge : 0.754 (R2 = 0,57) ;
- le taux de marge et le taux de croissance CA : 0.533 (R2=0,28) ;
- le taux de rentabilité financière et le taux de marge : 0,365 (R2=0,13).

Dans une moindre mesure avec 8,9 % d'erreur, une corrélation existe entre le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux de rentabilité économique : 0.227 (R2=0.05).

Au final, on peut donc dire que l'hypothèse H1 n'est que partiellement confirmée et que les corrélations significatives se situent au sein du bloc « performance comptable ». En revanche, il faut noter qu'il n'existe pas de corrélations entre la performance perçue par les dirigeants interrogés et les indicateurs comptables calculées.

5.3.2. Hypothèse 2 Caractéristiques de l'environnement et performance

Au niveau de la performance de la franchise, les caractéristiques de l'environnement devraient posséder l'influence décrite dans l'hypothèse suivante

H2. Plus l'incertitude perçue est forte, plus la franchise est performante.

Pour rappel, l'incertitude de l'environnement résulte d'une munificence faible combinée à un dynamisme et une complexité importants.

Une régression linéaire est effectuée avec comme variable de résultat (la performance) et comme variable indépendante le taux de développement de la franchise avec une partition effectuée sur le score incertitude. On obtient donc une répartition de l'échantillon avec deux groupes :

- un score d'incertitude perçue faible, et
- un score d'incertitude perçue fort.

Concernant la partition supérieure à la médiane, aucun résultat n'est significatif.

Concernant la partition inférieure à la médiane, un modèle est significatif : celui concernant le taux de croissance du chiffre d'affaires (performance comptable).

Tableau 38

Modèle	R	R-deux ajusté		Erreur standard de l'estimation
1	,449(a)	,202	,164	32,3980

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

ANOVA(b,c)

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	5573,004	1	5573,004	5,309	,032(a)
	Résidu	22042,253	21	1049,631		
	Total	27615,257	22			

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

b Variable dépendante : Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03

c Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score Incertitude = < = 1.95

Coefficients(a,b)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	63,859	21,164		3,017	.007
	Taux de développement de la franchise	-60,408	26,216	-,449	-2,304	.032

a Variable dépendante : Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03

b Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score Incertitude = < = 1.95

Les résultats montrent que quand l'incertitude perçue est faible (Score Incertitude = < = 1.95), le taux de croissance annuel moyen du CA 99-03 est associé à un taux de développement de franchise faible.

L'hypothèse est partiellement confirmée. A défaut de pouvoir affirmer que plus l'incertitude perçue est forte, plus la franchise est performante, on note que lorsque l'incertitude perçue est faible le taux de croissance est plutôt expliqué par du succursalisme.

H2.1. Plus la munificence de l'environnement (ou capacité de l'environnement) est forte, moins la franchise est performante.

Tableau 39 : Items de munificence & performance

Munificence de l'environnement	==>	Performance du réseau de franchise
Votre secteur connaît une croissance importante		Performance perçue, calculée, comptable
Le secteur offre de nombreuses opportunités de croissance		
L'accès aux ressources financières est facile (levée de capital, prêts, etc.)		
Le recrutement de personnel compétent (salariés et franchisés) est facile		

La munificence de l'environnement ou capacité de l'environnement est définie par Dess et Beard, 1984. Celle-ci est le degré selon lequel l'environnement peut proposer dans le temps une croissance soutenue.

La relation entre munificence de l'environnement et performance perçue et calculée est commentée dans la partie portant que l'hypothèse n°3.

Concernant la relation entre munificence de l'environnement et performance comptable, une régression linéaire est effectuée avec comme variable de résultat (soit RC/CA annuel moyen 99-03 ; soit Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03, soit Taux de rentabilité financière annuel moyen 99-03 ; ou soit Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03) et comme variable indépendante le taux de développement de franchise. Une partition est effectuée sur la variable munificence de l'environnement.

Les résultats sont peu lisibles que ce soit pour la partie supérieure à la médiane ou inférieure à la médiane du score munificence.

H2.2. Plus le dynamisme de l'environnement est fort ; plus la franchise est performante.

Tableau 40: Items de dynamisme de l'environnement et de performance

dynamisme de l'environnement	====>	Performance du réseau de franchise
Des concurrents nouveaux apparaissent "chaque jour"		Performance perçue, calculée, comptable
Les consommateurs ont des goûts très changeants		
Les techniques de production de votre secteur sont en constante évolution		
Les produits/services de votre secteur ont des cycles de vie très courts		

Le dynamisme de l'environnement est relié au degré de variations dans le temps des éléments constitutifs de l'environnement. Plus ces éléments sont variables dans le temps, plus l'environnement est dynamique; plus ces éléments sont stables dans le temps, moins l'environnement est dynamique (Dess et Beard, 1984). Le terme de «variations » est relié à l'idée de mouvement.

La relation entre dynamisme de l'environnement et performance perçue et calculée est commentée dans la partie portant que l'hypothèse n°3.

Concernant la relation entre dynamisme de l'environnement et performance comptable, une régression linéaire est effectuée avec comme variable de résultat (soit RC/CA annuel moyen 99-03 ; soit Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03, soit Taux de rentabilité financière annuel moyen 99-03 ; ou soit Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03) et comme variable indépendante le taux de développement de franchise. Une partition est effectuée sur la variable dynamisme de l'environnement.

On obtient donc deux groupes : dynamisme perçu fort (supérieur à la médiane) et dynamisme perçu faible (inférieur à la médiane).

Un modèle apparaît significatif sur le groupe dont la perception du dynamisme est fort.

La régression linéaire significative concerne la performance mesurée par le taux de croissance.

Tableau 41

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux ajusté		Erreur standard de l'estimation
	59 med Score DYN1 à DYN4 = > 5.5 (sélectionné)			
1	,445(a)	,198	,164	26,3901

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

ANOVA(b,c)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	4119,816	1	4119,816	5,916	,023(a)
	Résidu	16714,459	24	696,436		
	Total	20834,275	25			

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

b Variable dépendante : Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03

c Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score DYN1 à DYN4 = > 5.5

Coefficients(a,b)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	47,714	12,728		3,749	,001

	Taux de développement de la franchise	-41,379	17,013	-,445	-2,432	.023
--	---------------------------------------	---------	--------	-------	--------	------

a Variable dépendante : Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03

b Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score DYN1 à DYN4 = > 5.5

En synthèse l'hypothèse est partiellement vérifiée. Quand le dynamisme perçu de l'environnement est fort (Score DYN1 à DYN4 = > 5.5), la performance (Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03) est expliquée par le taux de développement franchise

H2.3. Plus la complexité de l'environnement est forte, plus la franchise est performante.

Tableau 42 : Items de complexité de l'environnement et de performance

complexité de l'environnement	==>	Performance du réseau de franchise
Pour faire votre métier, vous avez besoin d'établir de très nombreuses relations avec de multiples partenaires		Performance perçue, calculée, comptable
Vous avez le sentiment que les consommateurs ont chacun des besoins très différents		
Dans votre secteur, l'offre produit/service est très étendue		
Dans votre secteur, les modes de production sont très différents d'une entreprise à l'autre		
Vous avez le sentiment que la concurrence est très concentrée (quelques entreprises réalisent la majorité des ventes et bénéfices)		

La complexité de l'environnement est le degré d'hétérogénéité des éléments constitutifs de l'environnement. Plus les éléments sont hétérogènes, plus l'environnement est complexe (Justin Tan et Litschert 1994).

La relation entre complexité de l'environnement et performance perçue et calculée est commentée dans la partie portant que l'hypothèse n°4.

Concernant la relation entre complexité de l'environnement et performance comptable, une régression linéaire est effectuée avec comme variable de résultat (soit RC/CA annuel moyen

99-03 ; soit Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03, soit Taux de rentabilité financière annuel moyen 99-03 ; ou soit Taux de croissance annuel moyen du CA 99-03) et comme variable indépendante le taux de développement de la franchise.

Une partition est effectuée sur la variable complexité de l'environnement.

On obtient donc deux groupes : complexité perçue forte (supérieure à la médiane) et complexité perçue faible (inférieure à la médiane).

Un modèle apparaît significatif sur le groupe dont la perception du dynamisme est fort.

La régression linéaire significative concerne la performance mesurée par le taux de rentabilité économique.

Tableau 43

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux ajusté		Erreur standard de l'estimation
	59 med Score CPX1 à CPX5 = < = 6 (sélectionné)			
1	,349(a)	,122	,085	9,4952

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

ANOVA(b,c)

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	299,765	1	299,765	3,325	,081(a)
	Résidu	2163,806	24	90,159		
	Total	2463,571	25			

a Valeurs prédites : (constantes), Taux de développement de la franchise

b Variable dépendante : Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03

c Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score CPX1 à CPX5 = < = 6

Coefficients(a,b)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	-2,402	6,143		-,391	,699
	Taux de développement de la franchise	13,490	7,398	,349	1,823	,081

a Variable dépendante : Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03

b Sélection exclusive des observations pour lesquelles 59 med Score CPX1 à CPX5 = < = 6

En synthèse quand la complexité perçue de l'environnement est <6 (Score DYN1 à DYN4 = >6), la performance (Taux de rentabilité économique annuel moyen 99-03) est expliquée par le taux de développement franchise. Cela concerne donc la population dont le score de la variable de partition est inférieur à la médiane. Mais on peut noter que la médiane est de 6 sur 10 donc relativement élevée.

L'hypothèse « Plus la complexité de l'environnement est forte, plus la franchise est performante » n'est pas réellement vérifiée.

5.3.3. H 3. Dans un environnement incertain, les franchiseurs recourant à un système de contrôle orienté sur les comportements sont plus performants que ceux recourant à un système de contrôle orienté sur les résultats.

L'importance des systèmes de contrôle et de leur orientation est retraduite dans les travaux de Anderson & Oliver (1987), Oliver & Anderson (1994 ; 1995), Cravens et alii (1993), Celly & Frazier (1996).

Anderson & Oliver (op. cit.) mettent en avant les avantages et inconvénients de chaque orientation (cf. tableau ci dessous).

Tableau 44: Orientation du système de contrôle

Orientation	Contrôle par les comportements	Contrôle par les résultats
Evaluation Avantages	L'avantage principal réside dans le type de contrôle donné à l'encadrement qui peut mieux faire passer ses idées et orientations managériales sans s'enliser dans des objectifs court terme. De plus, un tel système permet de mieux faire passer les objectifs stratégiques : en contrôlant les comportements le responsable n'a pas besoin de convaincre de la légitimité de sa démarche. Enfin, cette approche permet de compenser certaines iniquités inhérentes à un système quantitatif aveugle	Un tel système est en cohérence avec l'optique d'indépendance et d'autonomie qui prévaut chez les personnels de vente et leur mode de travail. Il dispense, de plus d'une évaluation des profils, qui parfois peut se révéler difficile. Enfin, ce système est souvent vu comme étant le seul à pouvoir maintenir la motivation des personnels de vente.
Inconvénients	Le principal inconvénient concerne la complexité et la subjectivité de l'évaluation. Un inconvénient supplémentaire réside dans l'étendue des critères de contrôle, plus le système de contrôle est complet plus il est exigeant pour l'encadrement qui doit collecter et évaluer de nombreuses informations	Le principal inconvénient concerne la distorsion des comportements de vente qui peuvent être induits par une optique uniquement centrée sur les résultats quantitatifs à court terme. Les efforts plus qualitatifs propres à porter la stratégie long terme de l'entreprise ne sont pas relayés et peuvent mettre en péril l'image et la pérennité de cette dernière.

Le plan de traitement prévoyait l'identification de différentes classes de contrôle, et à l'intérieur de différentes classes d'environnement perçu (plus ou moins incertain). La

réduction des effectifs des sous-groupes inhérente à cette optique nous a conduit à adopter une approche différente, fondée sur une évaluation indirecte de l'hypothèse.

Nous avons mis en évidence deux classes de contrôle cohérentes (cf. tableaux ci après), qui sont différentes de celles identifiées dans la littérature du domaine (opposition contrôle sur les comportements versus contrôle sur les résultats).

La classe 1, 63% des effectifs étudiés, regroupe est caractérisée par un contrôle sur les comportements élevé et un contrôle sur les résultats faible alors que la classe 2 réunit 37% des franchiseurs qui exercent un contrôle fort sur l'ensemble des dimensions (comportements et résultats).

La classe 1 apparaît majoritaire ce qui semble assez naturel compte tenu de la nature de la relation franchiseur franchisé qui ne peut être assimilée à une relation hiérarchique, de subordination. On constate toutefois qu'il est possible d'exercer un contrôle sur toutes les dimensions. Il est alors intéressant d'explorer dans quelles conditions ces modes de contrôle s'exercent et avec quels résultats.

Tableau 45 : Comparaison des deux classes en matière de contrôle

	classe	N	Moyenne	Ecart-type	Signification
C1 - Volume des ventes total	1	29	7,83	2,436	0,935
	2	17	7,88	1,654	
	Total	46	7,85	2,16	
C2 - Performance en part de marché	1	29	4,62	3,234	0,002
	2	17	7,35	1,539	
	Total	46	5,63	3,021	
C3 - Niveau de stocks	1	29	3,48	3,728	0
	2	17	7,18	1,667	
	Total	46	4,85	3,59	
C4 - Taux de couverture des stocks	1	29	3,34	3,446	0
	2	17	7,24	1,678	
	Total	46	4,78	3,464	
C5 - Croissance du CA (chiffre d'affaires)	1	29	7,76	2,166	0,11
	2	17	8,71	1,312	
	Total	46	8,11	1,935	
C6 - Efforts de mise en avant des produits	1	29	7,97	1,936	0,247
	2	17	8,59	1,326	
	Total	46	8,2	1,746	
C7 - Capacité de service au client	1	29	8,38	1,265	0,608
	2	17	8,59	1,417	
	Total	46	8,46	1,312	
C8 - Ventes par ligne de produit	1	29	4,24	3,776	0
	2	17	8,06	1,391	
	Total	46	5,65	3,61	
C9 - Ventes par rapport aux objectifs	1	29	6,69	3,037	0,079
	2	17	8,12	1,576	
	Total	46	7,22	2,666	
C10 - Connaissance des produits et services	1	29	8,34	1,587	0,016
	2	17	9,41	0,939	
	Total	46	8,74	1,467	
C11 - Efforts de vente	1	29	6,9	2,664	0,004
	2	17	8,94	1,144	
	Total	46	7,65	2,424	
C12 - Mise en place des recommandations techniques en matière de vente	1	29	7,97	2,146	0,164
	2	17	8,76	1,147	
	Total	46	8,26	1,867	
C13 - Application des programmes de promotion	1	29	7,17	3,025	0,036
	2	17	8,88	1,536	
	Total	46	7,8	2,688	
C14 - Initiatives pour mieux aider, conseiller et vendre aux clients	1	29	7,1	2,425	0,005
	2	17	8,94	1,088	
	Total	46	7,78	2,21	

Par ailleurs, nous avons mis en évidence deux classes de perception d'environnement (cf. tableau page suivante) avec :

- d'une part, les franchiseurs évaluant leur environnement comme munificent (accès aux ressources, opportunités offertes) et très changeant (marché et technologies) ; ils représentent 91 enseignes ;
- et, d'autre part, ceux qui considèrent leur environnement comme marqué par la rareté des ressources et opportunités et une relative stabilité (soit 42 enseignes).

Le croisement de la typologie des modes de contrôle avec les dimensions de perception de l'environnement laisse apparaître deux différences significatives.

Les franchiseurs exerçant un contrôle fort dans tous les domaines (comportements et résultats) ont le sentiment de faire face à un environnement plus dynamique et complexe que ceux qui opte pour un contrôle principalement sur les comportements.

Ce résultat, sans être contraire à la littérature (Celly et Frazier, 1996) qui suggère et valide l'hypothèse selon laquelle plus l'environnement est incertain, plus les modes de contrôle de la force de vente seront centrés sur les comportements, présente une différence de taille et montre que plus l'incertitude de l'environnement augmente plus les voies et moyens de contrôle sont combinés.

Tableau 46 : Classes de contrôle et d'incertitude de l'environnement

Ward Method		Score MUN1 à MUN4	Score DYN1 à DYN4	Score CPX1 à CPX5
Classe 1 : contrôle sur le comportement	Moyenne	53 082	49 521	58 055
	N	73	73	73
	Ecart-type	163 593	181 843	152 205
Classe 2 : contrôle sur le comportement & les résultats	Moyenne	55 700	63 816	66 026
	N	38	38	38
	Ecart-type	168 017	146 091	149 842
Total	Moyenne	53 978	54 414	60 784
	N	111	111	111
	Ecart-type	164 828	182 936	155 433
ANOVA	Signification	,430	.000	.010

Tableau 47 : Description des classes d'incertitude

	Environnement munificent & changeant			Environnement non munificent & peu changeant			Total		
	Moyenne	N	Ecart-type	Moyenne	N	Ecart-type	Moyenne	N	Ecart-type
Votre secteur connaît une croissance importante	6,79	91	2,25	3,86	42	2,89	5,86	133	2,82
Le secteur offre de nombreuses opportunités de croissance	7,68	91	1,91	5,31	42	2,84	6,93	133	2,50
L'accès aux ressources financières est facile (levée de capital, prêts, etc.)	5,46	91	2,05	3,98	42	2,59	4,99	133	2,33
Le recrutement de personnel compétent (salariés et franchisés) est facile	4,32	91	2,04	2,71	42	2,29	3,81	133	2,24
Des concurrents nouveaux apparaissent "chaque jour"	5,38	91	2,87	2,17	42	2,49	4,37	133	3,13
Les consommateurs ont des goûts très changeants	6,24	91	2,57	4,45	42	2,91	5,68	133	2,80
Les techniques de production de votre secteur sont en constante évolution	7,01	91	2,33	4,79	42	2,62	6,31	133	2,63
Les produits/services de votre secteur ont des cycles de vie très courts	4,92	91	2,83	3,71	42	3,64	4,54	133	3,14
Pour faire votre métier, vous avez besoin d'établir de très nombreuses relations avec de multiples partenaires	7,22	91	2,42	6,00	42	2,82	6,83	133	2,61
Vous avez le sentiment que les consommateurs ont chacun des besoins très différents	6,86	91	2,25	4,90	42	2,49	6,24	133	2,49
Dans votre secteur, l'offre produit/service est très étendue	7,26	91	2,14	5,36	42	3,04	6,66	133	2,61
Dans votre secteur, les modes de production sont très différents d'une entreprise à l'autre	5,29	91	3,04	3,48	42	2,92	4,71	133	3,11
Vous avez le sentiment que la concurrence est très concentrée (quelques entreprises réalisent la majorité des ventes et bénéfices)	5,87	91	2,72	5,48	42	3,18	5,74	133	2,86