



Contrat de recherche 2008-2009
pour la *Fédération Française de la Franchise*

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

Assâad EL AKREMI
Olivier HERRBACH
Karim MIGNONAC
Rozenn PERRIGOT

Rapport final (05/10/2009)

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche :

- **Assaad EL AKREMI**, Enseignant-chercheur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse (IAE), Université de Toulouse 1 - Capitole ;
- **Olivier HERRBACH**, Enseignant-chercheur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Bordeaux (IAE), Université de Bordeaux 4, et Professeur affilié à l'ESC Rennes School of Business ;
- **Karim MIGNONAC**, Enseignant-chercheur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse (IAE), Université de Toulouse 1 - Capitole ;
- **Rozenn PERRIGOT**, Enseignant-chercheur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Rennes (IAE), Université de Rennes 1, *Responsable du Master 2 Marketing - Management des Réseaux et de la Franchise en apprentissage*, Membre du Centre de Recherche en Economie et Management (CREM UMR CNRS 6211), et Professeur affilié à l'ESC Rennes School of Business.

souhaitent remercier très sincèrement Madame Chantal ZIMMER, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude NEGRE, directeur du comité scientifique de la FFF, Monsieur Guy GRAS, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur ont accordée en leur confiant cette recherche intitulée « *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?* ».

Les chercheurs remercient également les nombreux franchiseurs et franchisés qui ont contribué à cette recherche, soit en acceptant de les recevoir en entretien, soit en leur retournant le questionnaire complété. Au total, plus de 1500 acteurs du monde de la franchise, franchiseurs et franchisés, ont ainsi participé à cette étude !

Les membres de l'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs et des franchisés qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude.

Ils peuvent être contactés par l'intermédiaire de Rozenn PERRIGOT dont les coordonnées sont les suivantes :

Rozenn PERRIGOT
Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE)
Université de Rennes 1
11 rue Jean Macé - CS 70803
35708 RENNES Cedex 7
Email : rozenn.perrigot@univ-rennes1.fr
Mobile : 06 13 82 40 58

Introduction

Une enquête¹ sur la rentabilité des réseaux de franchise en France a mis en évidence le rôle essentiel du « métier de franchiseur » dans la survie, la rentabilité et la performance globale d'un réseau. Ce « métier de franchiseur » s'appuie sur la maîtrise d'un ensemble de savoir-faire : (1) les savoir-faire de métier codifiés et enseignés aux franchisés et (2) les savoir-faire organisationnels liés à l'ingénierie et au management du réseau. Ces deux éléments sont non seulement déterminants du point de vue de la performance économique et de l'avantage concurrentiel, mais ils constituent également le cœur du principe de la franchise puisque celle-ci, par définition, repose sur une combinaison originale et éprouvée de savoir-faire, définis par le Code de Déontologie Européen de la Franchise comme « *un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci [...], secret, substantiel et identifié* ». Les savoir-faire peuvent aussi expliquer l'attractivité de la franchise pour nombre d'entrepreneurs. À cet égard, en 10 ans, de 1998 à 2008, le nombre de réseaux de franchise est passé de 530 à 1234 en France, avec un chiffre d'affaires annuel en 2008 de plus de 47,6 Mds d'euros². Le nombre d'unités franchisées dans le monde a largement dépassé un million (Michael, 2003). Une enquête récente³ sur l'assistance dans les réseaux de franchise a aussi mis l'accent sur l'importance des savoir-faire organisationnels comme source d'avantage concurrentiel : « *Plus que jamais en cette période de crise, l'accompagnement d'un réseau avant, pendant et après la phase de création représente un avantage concurrentiel* ».

Pourtant, les liens entre les savoir-faire et l'avantage concurrentiel, et donc la performance des réseaux, doivent encore être précisés. Comme le soulignent certains auteurs, « *bien que la croissance et la survie soient améliorées par le recours à la franchise [...], les effets de la franchise sur la performance financière demeurent ambigus* » (Combs & Ketchen, 1999a : 204). Nombre de questions restent en fait encore en suspens. Par exemple, quels sont les savoir-faire à développer pour créer et maintenir un avantage concurrentiel en franchise ? Quel est l'impact relatif sur l'avantage concurrentiel des savoir-faire de métier par rapport aux savoir-faire organisationnels ? Comment gérer un réseau de franchise afin d'en améliorer les

¹ *Franchise Magazine*, n°201, août / septembre 2007.

² Chiffres au 1^{er} janvier 2009 (Source FFF).

³ *Franchise Magazine*, n°212, juin / juillet 2009.

performances ? Quels sont les choix managériaux inhérents aux savoir-faire mis en œuvre dans les différentes stratégies adoptées par les franchiseurs ?

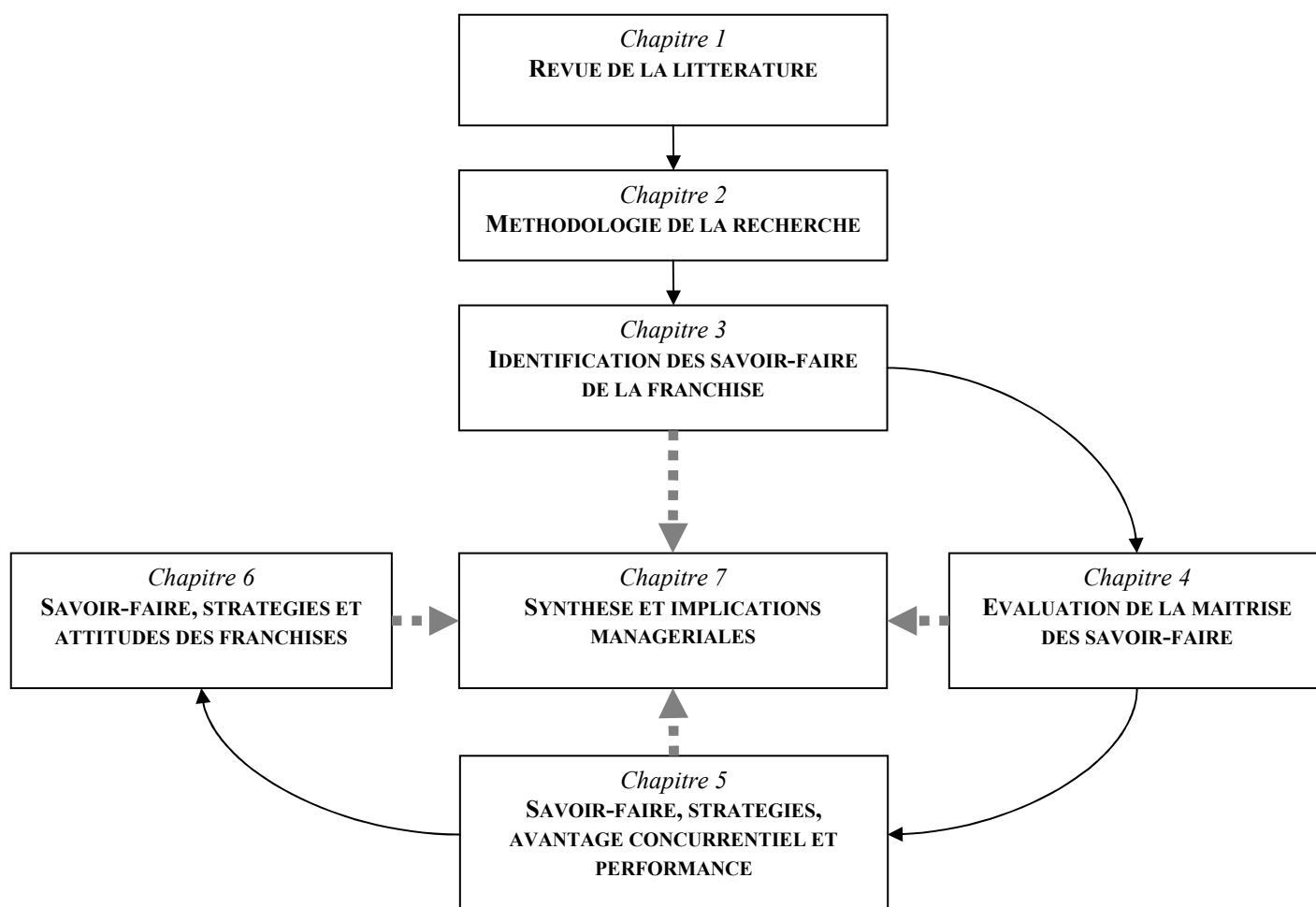
Il apparaît donc essentiel de comprendre et de démontrer comment les choix de management peuvent améliorer la performance et la rentabilité économique de la franchise. Afin de mieux comprendre dans quelle mesure les savoir-faire de métier et les savoir-faire organisationnels génèrent un avantage concurrentiel pour les réseaux de franchise, il nous a semblé important, pour le déroulement de cette recherche :

1. d'identifier et de mesurer les caractéristiques inhérentes aux différents savoir-faire dans les réseaux de franchise ;
2. de comparer la maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux (secteur d'activité, âge du réseau, taille, taux de mixité, etc.) ;
3. d'analyser et d'expliquer les liens entre, d'une part, la nature des savoir-faire et leur organisation et, d'autre part, l'avantage concurrentiel en franchise et, *in fine*, la performance des réseaux.

En préalable, il nous est aussi apparu nécessaire de renouveler le cadre théorique destiné à comprendre les sources d'avantage concurrentiel et les différences de performance dans les réseaux de franchise. En effet, les théories actuellement dominantes (telles que la théorie de l'agence et la théorie de la rareté des ressources) ne permettent pas de comprendre pourquoi et comment certains franchiseurs obtiennent des performances supérieures à celles de leurs concurrents. Nous proposons donc une approche alternative basée sur la théorie des ressources et la théorie relationnelle. En clarifiant les liens entre la nature des savoir-faire et l'avantage concurrentiel en franchise, cette recherche a eu pour objectif principal d'évaluer l'importance relative des différents savoir-faire organisationnels et de métier dans la réalisation de performances supérieures par les franchiseurs. Par ailleurs, en analysant ces savoir-faire de la franchise selon les caractéristiques des réseaux en termes de secteur d'activité, de taille, d'âge et de taux de mixité, nous avons tenté de mettre en avant la congruence (*fit*) entre, d'une part, la nature des savoir-faire, leur organisation et leur évolution et, d'autre part, les caractéristiques des réseaux. Ces résultats nous ont également permis d'améliorer la compréhension des choix managériaux inhérents aux savoir-faire organisationnels dans différents cas de figure stratégiques.

Nos développements par rapport à cette problématique d'ensemble seront organisés en sept chapitres. Le premier chapitre décrit les fondements théoriques de la recherche que nous avons menée, à savoir l'approche fondée sur les ressources et la théorie relationnelle. La méthodologie de la recherche (approche qualitative et quantitative, niveau « franchiseurs » et niveau « franchisés ») est décrite dans le deuxième chapitre. Les résultats obtenus sont successivement exposés dans les troisième, quatrième, cinquième et sixième chapitres qui concernent successivement l'identification des savoir-faire, l'évaluation de leur maîtrise, les liens entre savoir-faire, stratégies, avantage concurrentiel et performance et enfin les attitudes des franchisés vis-à-vis des stratégies et des pratiques de gestion des savoir-faire dans les réseaux. Le septième chapitre proposera une synthèse et les implications managériales de la recherche. La Figure 1 résume les étapes du cheminement suivi et la structure de la présentation

Figure 1 – Structure du rapport d'étude



1

Revue de la littérature

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter les bases théoriques nécessaires à l'examen empirique ultérieur des savoir-faire et de leurs impacts sur l'avantage concurrentiel et la performance des réseaux de franchise. Face aux limites des cadres théoriques classiques (§1.1), nous inscrirons nos travaux dans le cadre d'une intégration de l'approche basée sur les ressources (§1.2) et de la théorie relationnelle (§1.3).

1.1 Limites des cadres théoriques classiques

Nombre d'auteurs ont récemment mis l'accent sur l'importance d'élargir et de renouveler les cadres théoriques d'étude de la franchise (Dant, 2008 ; Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004 ; Gillis & Combs, 2009). En effet, deux théories ont jusqu'à présent dominé les recherches sur la franchise : la théorie de l'agence et la théorie de la rareté des ressources. Selon la théorie de l'agence, la relation de franchise permet de réduire les coûts d'incitation et de surveillance inhérents à la relation entre le principal (i.e. le franchiseur) et l'agent (i.e. le franchisé ou le manager d'une unité en propre). Toute relation d'agence est en effet marquée par la divergence d'intérêts entre les parties, l'incertitude environnementale, l'asymétrie d'informations et le risque d'opportunisme de l'agent, ce qui entraîne des coûts de contrôle pour le principal, ou coûts d'agence (Brickley & Dark, 1987 ; Nègre, 2004). L'intérêt patrimonial des franchisés permet toutefois de réduire ces coûts d'agence et d'expliquer le choix de la franchise. En effet, les franchisés sont en principe motivés par la maximisation des bénéfices de leur unité et sont donc moins enclins à des comportements opportunistes, et ne cherchent ni à réduire leurs efforts, ni à tricher. Ceci réduirait le besoin et le coût du contrôle pour le franchiseur. La théorie de l'agence est ainsi focalisée sur la conception d'un contrat optimal et sur les modes de contrôle dans la relation de franchise. Cependant, cette théorie ne permet pas d'expliquer le rôle des savoir-faire de la franchise dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel et des performances des réseaux (Combs et al., 2004).

La théorie de la rareté des ressources explique, quant à elle, le recours à la franchise par le besoin du franchiseur de trouver certaines ressources rares, telles que les ressources financières ou la connaissance des marchés visés, mais aussi les compétences et la disponibilité des opérateurs locaux (Oxenfeldt & Kelly, 1969 ; Minkler, 1992). Cette théorie est mobilisée tout particulièrement pour expliquer le recours initial à la franchise et les cas de retour à la propriété par rachat ultérieur des unités franchisées (Combs & Ketchen, 1999a). Les études ayant adopté cette perspective sont focalisées sur les liens entre les caractéristiques des franchiseurs (taille du réseau, âge, taux de croissance, etc.) et la propension à franchiser (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006).

Toutefois, malgré leur pertinence avérée, la théorie de l'agence et la théorie de la rareté des ressources ont plusieurs limites. Tout d'abord, les méta-analyses récentes ont montré que le pouvoir explicatif de ces théories est relativement faible (Combs & Ketchen, 2003). En outre, les résultats s'appuyant sur ces théories ne permettent pas réellement une compréhension approfondie des choix managériaux opérés dans certains réseaux de franchise (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). Enfin, ces deux théories sont essentiellement focalisées sur l'intérêt du choix de la franchise par rapport à celui du développement en propre. Elles ne permettent pas de comprendre dans quelle mesure les caractéristiques et les savoir-faire du franchiseur expliquent son avantage concurrentiel et les performances de son réseau. Elles ne permettent pas non plus de clarifier et d'orienter les modes de management de la relation entre le franchiseur et les franchisés. Or, ces modes de management s'appuient sur des savoir-faire organisationnels détenus par le franchiseur et pouvant également se révéler sources d'avantage concurrentiel.

Nous proposons donc ici un renouvellement des fondements théoriques permettant de mieux expliquer les sources d'avantage concurrentiel et la performance économique des réseaux de franchise. Concrètement, nous proposons un cadre conceptuel réalisant une intégration des apports de deux approches théoriques récentes : la théorie basée sur les ressources (Barney, 2002 ; Newbert, 2008) et la théorie relationnelle de coopération (Dyer & Singh, 1998). Leur combinaison nous semble tout à fait pertinente dans le contexte de la franchise. Ces théories permettent, en effet, de qualifier et classer les savoir-faire déterminants de l'avantage concurrentiel, tout en mettant l'accent sur l'importance de la gestion de la relation entre le franchiseur et ses franchisés.

1.2 Approche basée sur les ressources : les savoir-faire de métier comme source d'avantage concurrentiel

L'approche basée sur les ressources⁴ a été développée pour expliquer de manière générale les sources d'avantage concurrentiel des entreprises (Barney, 2002 ; Wernerfelt, 1984). Porter (2005) a proposé que les entreprises qui réussissent le mieux, c'est-à-dire qui créent de la valeur pour les clients et qui ont des performances financières supérieures à la normale, sont celles qui détiennent un avantage concurrentiel. Selon cet auteur, l'avantage concurrentiel résulte souvent de la position de l'entreprise sur le marché par rapport à un ensemble de forces concurrentielles externes. L'approche basée sur les ressources apporte une autre explication en postulant que l'avantage concurrentiel est davantage généré par les caractéristiques des ressources internes (Wernerfelt, 1984 ; Newbert, 2008). La source de l'avantage concurrentiel correspond alors à tout attribut que possède une entreprise, mais que les autres n'ont pas – c'est ce qu'on appelle la **rareté**. Cet attribut peut consister en une ressource, une technologie, une pratique ou encore, tout particulièrement, un savoir-faire original et spécifique que les concurrents ne réussissent pas ou ne pourraient que très difficilement réussir à imiter – c'est ce qu'on appelle la **difficulté d'imitation**. C'est essentiellement la nature distinctive de cette ressource, basée sur la rareté et la difficulté d'imitation, qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et de générer une rente sur le marché (Barney, 2002).

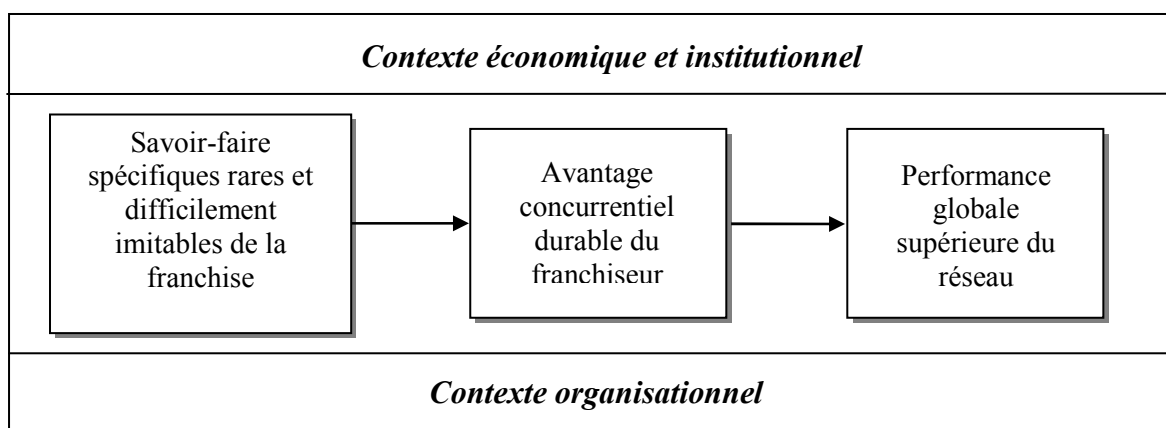
Selon cette perspective, *les différences de performances entre les réseaux de franchise s'expliqueraient donc davantage par la qualité des actifs stratégiques internes et par leur mode de coordination que par la seule position sur le marché*. Ces actifs stratégiques internes sont essentiellement représentés par les **savoir-faire de métier**, codifiés, enseignés et transmis aux franchisés. L'objectif principal du management stratégique d'un réseau de franchise est alors la création, la protection et l'exploitation de ces savoir-faire spécifiques, intégrés dans le concept de la franchise (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). « Les franchiseurs ont un savoir-faire à protéger : “Une combinaison de techniques, de méthodes et de règles plus ou moins originales qu'ils ne peuvent se permettre de laisser s'échapper parce qu'elle constitue précisément leur secret de fabrication” »⁵.

⁴ Cette approche est aussi connue par l'abréviation RBV (*Resource-Based View*).

⁵ Franchise Magazine, n° 3284, juin / juillet 2009, p. 90.

La création d'un avantage concurrentiel soutenu et durable, déterminant la performance économique, dépend ainsi du développement et de l'exploitation d'une combinaison de savoir-faire spécifiques rares et difficilement imitables (Figure 2). Ce sont, très spécifiquement, les savoir-faire éprouvés et détenus par le franchiseur et ses capacités à coordonner et combiner les ressources grâce à des processus enracinés en interne qui donnent lieu à cet avantage concurrentiel (Barney, 2002 ; Eisenhardt & Martin, 2000).

Figure 2 – *Avantage concurrentiel basé sur les savoir-faire de la franchise*



L'approche fondée sur les ressources fournit ainsi un cadre théorique très pertinent pour analyser les liens entre les caractéristiques du savoir-faire de métier de la franchise, l'avantage concurrentiel et les performances des réseaux parce le contrat de franchise se situe au cœur d'un triptyque « coordination/unicité du concept/stratégie de différenciation » (Nègre, 2004). Ce premier avantage concurrentiel d'un réseau de franchise est lié à la combinaison unique et différenciée d'un ensemble de savoir-faire de métier.

1.3 Théorie relationnelle de la coopération : les savoir-faire organisationnels comme source d'avantage concurrentiel

La capacité du franchiseur à gérer, transmettre, protéger et contrôler ses savoir-faire spécifiques peut expliquer ses performances supérieures par rapport aux concurrents (Knott, 2003). Cependant, dans un environnement dynamique, l'objectif essentiel d'un réseau de franchise n'est pas uniquement de créer un avantage concurrentiel, mais surtout de le développer, le maintenir et le faire évoluer dans le temps – ce qui nous amène à la question des savoir-faire organisationnels.

En effet, les réseaux de franchise ne disposent pas seulement d'un savoir-faire de métier, mais aussi de savoir-faire relevant de l'ingénierie et du management de réseau, détenus par le franchiseur et non communiqués aux franchisés. La théorie relationnelle de la coopération apporte à cet égard un éclairage sur l'avantage concurrentiel qu'un franchiseur peut avoir grâce à ces savoir-faire organisationnels (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004 ; Cochet, Dormann, & Ehrmann, 2008).

Le savoir-faire organisationnel d'un réseau de franchise dépend des capacités systémiques et transversales permettant à un franchiseur de coordonner durablement la création et l'utilisation de ses actifs stratégiques et savoir-faire de métier dans le but d'atteindre ses objectifs. Ces capacités sont déterminantes pour caractériser « l'architecture stratégique » du réseau. Ce sont ces caractéristiques qui favorisent et contraignent la dynamique d'apprentissage et d'innovation qui permet au réseau d'évoluer plus vite que ses concurrents (Bradach, 1998 ; Sorenson & Sorensen, 2001). Le savoir-faire organisationnel dépend aussi de la capacité du franchiseur à gérer les relations avec ses franchisés et les conflits éventuels dans le réseau et à assurer la réplique fidèle, uniforme et standardisée du concept de franchise.

Dans la continuité de l'approche fondée sur les ressources, la théorie relationnelle postule que la forme, la nature et la gestion des liens entre deux entreprises (i.e. le franchiseur et le franchisé) peuvent être une source d'avantage concurrentiel qui permet d'obtenir une *“rente relationnelle”* (Dyer & Singh, 1998). Cette théorie postule que *la relation entre le franchiseur et les franchisés peut être gérée de manière à générer une valeur ajoutée spécifique à chaque réseau, au-delà de ce qui est généré par les efforts individuels du franchiseur et des franchisés*. Étant donné que le franchiseur fait des investissements spécifiques pour développer une relation de confiance, il est possible d'envisager que les savoir-faire organisationnels peuvent avoir un impact positif sur les performances du réseau en favorisant un meilleur transfert des savoir-faire de métier, en assurant la coopération entre les membres du réseau au profit de l'enseigne et de sa réputation et en réduisant les conflits et les coûts de contrôle (Spinelli & Birley, 1996 ; Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004 ; Chaudey & Fadairo, 2008).

La théorie relationnelle a souvent été utilisée pour expliquer l'avantage concurrentiel résultant de la coopération à long terme dans le cadre des alliances interentreprises (Dyer & Chu, 2003). Nous proposons de l'appliquer au contexte de la franchise pour mieux comprendre les liens entre les savoir-faire organisationnels du franchiseur, ses stratégies et son avantage concurrentiel. Même si ces savoir-faire organisationnels ne sont pas transmis aux franchisés, ils constituent la base de la coopération et de la confiance mutuelle entre le franchiseur et les franchisés. Ils sont aussi liés au choix de structures de gouvernance plus adaptées à l'évolution des marchés et de la concurrence. En effet, les franchiseurs qui investissent et développent des relations de confiance avec les franchisés peuvent assurer un meilleur niveau de transfert et de réplication des savoir-faire de métier. La réduction des conflits et des litiges, ainsi que la baisse des comportements opportunistes de la part de certains franchisés, engendrées par les savoir-faire organisationnels deviennent alors une source d'avantage concurrentiel et, par conséquent, une source de performance.

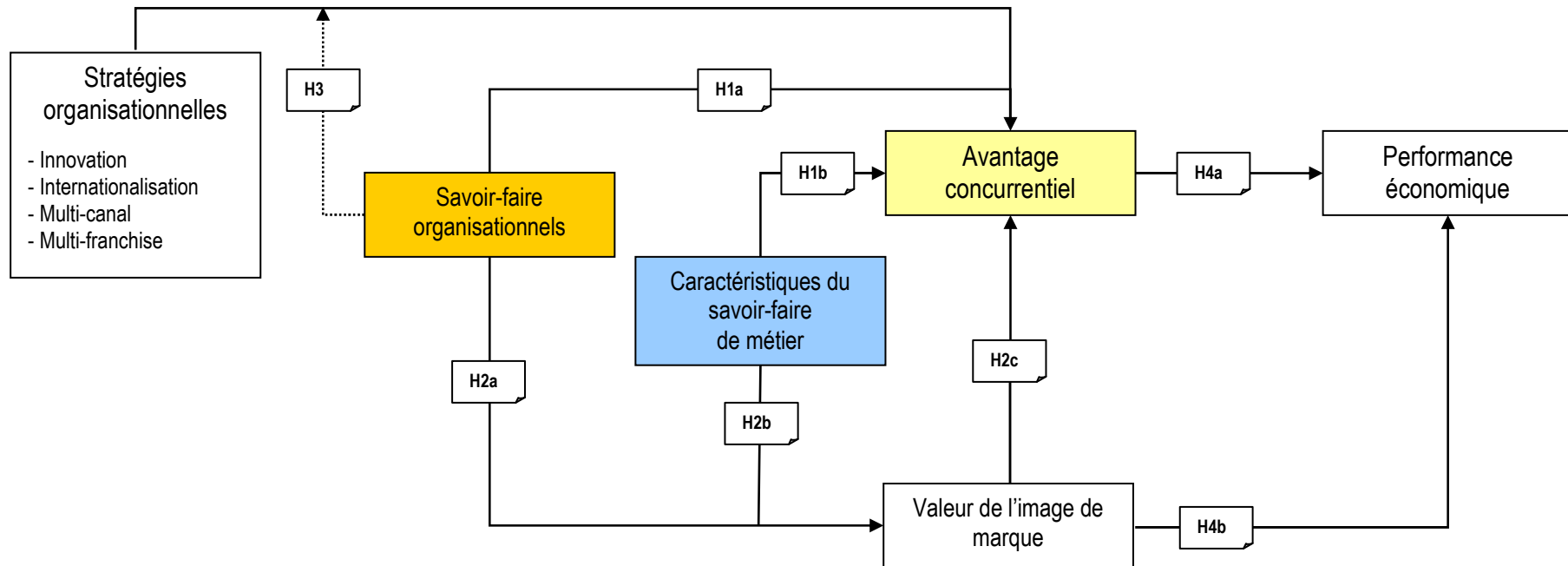
En utilisant la théorie relationnelle, notre objectif a été de mieux cerner la nature et les conséquences des savoir-faire organisationnels dans les réseaux de franchise. Deux dimensions semblent particulièrement caractériser ces savoir-faire organisationnels dans le cas de la franchise : (1) celle de l'ingénierie relative à la création et au transfert des savoir-faire de métier à l'ensemble des franchisés, et (2) celle du management et de la gouvernance du réseau permettant la minimisation des coûts de transaction et de contrôle (Dyer & Singh, 1998). Le renforcement de la dimension "savoir-faire de gouvernance" dans le sens d'un avantage concurrentiel repose sur le développement d'un niveau élevé de confiance mutuelle, d'une gestion efficace des conflits et d'un usage stratégique de la multi-franchise.

En résumé, nous avons jusqu'ici mobilisé et intégré deux théories complémentaires (l'approche fondée sur les ressources et la théorie relationnelle) afin d'expliquer pourquoi et comment les savoir-faire liés à la franchise représentent une source d'avantage concurrentiel. L'approche fondée sur les ressources permet de caractériser les effets concurrentiels des savoir-faire de métier en termes de rareté et difficulté d'imitation. L'approche relationnelle apporte, quant à elle, un éclairage supplémentaire sur les savoir-faire organisationnels et leur rôle dans la création de l'avantage concurrentiel dans les réseaux de franchise.

Pour compléter notre approche de la performance économique des réseaux de franchise, il convient toutefois de tenir compte d'un autre élément, complémentaire à l'avantage concurrentiel : la valeur de l'image de marque (*brand name value*). En effet, l'avantage concurrentiel permet de résumer les éléments *tangibles* à l'origine de la performance. Or, la performance d'un réseau de franchise dépend également de sa capacité à générer de l'activité en fonction d'éléments *intangibles*, séparés des éléments tangibles liés à l'avantage concurrentiel en tant que tel même si, par ailleurs, elle peut être influencée par les mêmes causes : les savoir-faire de métier (valorisation des prestations) et les savoir-faire organisationnels (gestion de l'image). L'image de marque d'un réseau a donc une valeur en soi, comme pour toute entreprise (e.g. Keller, 1993), dans la mesure où le nom du réseau est susceptible de générer en lui-même de l'activité, et donc de la performance. Ceci a été démontré dans le cas des réseaux de restauration (Combs & Ketchen, 1999b).

Ces différentes approches ont été combinées dans notre modèle de recherche, présenté dans la Figure 3 ci-après. Le test des hypothèses schématisées dans ce modèle fera l'objet du chapitre 5. Auparavant, il nous aura fallu construire une typologie et un outil de mesure des savoir-faire de métier et organisationnels (chapitre 3) – dans la mesure où il n'en existe pas dans la littérature – et analyser le niveau de maîtrise de ces savoir-faire organisationnels selon les différents types de réseaux de franchise (chapitre 4).

Figure 3 – *Modèle conceptuel de la recherche*



Dans notre modèle, nous postulons tout d'abord, conformément aux développements proposés ci-dessus à l'occasion de la présentation de notre cadre théorique, l'hypothèse d'un lien direct entre les savoir-faire et l'avantage concurrentiel :

H1 : Les savoir-faire organisationnels (H1a) et les caractéristiques des savoir-faire de métier – rareté et difficulté d'imitation – (H1b) ont une influence directe sur l'avantage concurrentiel du réseau de franchise.

Cependant, outre ce lien direct, nous postulons également un lien indirect, par lequel l'impact des savoir-faire n'apparaît pas directement sur l'avantage concurrentiel, mais se manifeste par l'intermédiaire de l'image de marque du réseau. Cette hypothèse est posée compte tenu du rôle capital de l'image de marque pour les réseaux de franchise :

H2 : Les savoir-faire organisationnels (H2a) et les caractéristiques des savoir-faire de métier – rareté et difficulté d'imitation – (H2b) contribuent à la valeur de l'image de marque du réseau de franchise, qui elle-même participe à la création d'un avantage concurrentiel pour le réseau (H2c).

En outre, nous considérons que les savoir-faire organisationnels, outre leur impact direct sur l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque, sont également susceptibles de favoriser (ou, inversement, d'handicaper) la mise en place des stratégies organisationnelles permettant de mieux gérer les savoir-faire de métier.

H3 : L'impact des stratégies organisationnelles d'un réseau de franchise sur son avantage concurrentiel est modéré (amplifié, diminué, ou supprimé) par ses savoir-faire organisationnels.

Enfin, aboutissement du cheminement suivi, la recherche d'un avantage concurrentiel et d'une image de marque favorable doit ensuite se manifester par une performance économique plus élevée :

H4 : L'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise (H4a) et la valeur de son image de marque (H4b) contribuent à sa performance économique.

Il est important de noter que, dans ce modèle, l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image ont un rôle médiateur par rapport aux savoir-faire de métier, aux savoir-faire organisationnels et aux stratégies, comme montré par Newbert (2008) dans le cas de l'avantage concurrentiel. Ceci signifie que l'impact des savoir-faire sur la performance n'est pas direct, mais indirect *via* l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque. La validation des hypothèses de recherche formulées repose sur la mise en œuvre d'un protocole de recherche dont la description fait l'objet du chapitre 2.

2

Méthodologie de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche d'investigation empirique que nous avons suivie afin de répondre aux objectifs de l'étude. La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la récolte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. Pour chacun de ces deux niveaux, deux méthodes complémentaires ont été mobilisées : une approche qualitative (entretiens semi-directifs de franchiseurs et de franchisés, focus groupe de franchisés) et une phase quantitative (enquête postale par questionnaire auprès de franchiseurs, et auprès des franchisés de leur réseau). Le détail de chacune de ces deux étapes est présenté dans les sections suivantes en dissociant l'approche qualitative (§2.1) de l'approche quantitative (§2.2).

2.1 Phase qualitative

La compréhension de la nature des savoir-faire et de leur mode d'organisation et de gestion implique un diagnostic et une analyse approfondie des réseaux de franchise. Les entretiens permettent de collecter des informations très riches à cet égard. Ils permettent aussi une meilleure compréhension des choix mis en œuvre. Cette démarche est très pertinente pour étudier les liens entre les savoir-faire, l'avantage concurrentiel et la performance étant donné qu'elle permet de reconstituer, sur la base des entretiens avec les responsables d'un réseau, l'évolution de la position concurrentielle du réseau dans le temps, sa croissance et le changement au niveau des choix inhérents aux savoir-faire mis en œuvre. Ils sont également très pertinents pour appréhender les perceptions et les perspectives des franchisés. Les entretiens semi-directifs ont été basés sur deux guides d'entretien intégrant ces différentes dimensions, en plus de questions se rapportant aux savoir-faire transmis (savoir-faire de métier), aux savoir-faire non transmis (savoir-faire organisationnels) et aux choix managériaux inhérents à ces savoir-faire.

2.1.1 Niveau « franchiseurs »

Nous avons réalisé dix entretiens individuels semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, auprès de franchiseurs appartenant à différents secteurs d'activité, ayant des réseaux de différentes tailles, de différentes anciennetés et de différentes origines. Il s'agissait d'appréhender les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel dans une perspective « franchiseurs ».

Ainsi, nous avons interviewé :

- un franchiseur dans le secteur de l'alimentation spécialisée,
- un franchiseur dans le secteur du prêt-à-porter,
- un franchiseur dans le secteur des jardineries,
- un franchiseur dans le secteur de la remise en forme,
- deux franchiseurs dans le secteur de l'immobilier,
- deux franchiseurs dans le secteur de la restauration rapide,
- un franchiseur dans le secteur des services aux personnes,
- un franchiseur dans le secteur des services aux entreprises.

Il s'est avéré intéressant d'interviewer deux franchiseurs dans le secteur de l'immobilier et deux franchiseurs dans le secteur de la restauration rapide afin de voir s'il existait des différences majeures en termes de savoir-faire sources d'avantage concurrentiel au sein de mêmes secteurs d'activité.

Le guide d'entretien « franchiseurs » (cf. Annexe 1) comprend six grandes parties :

- l'engagement dans la franchise,
- les savoir-faire,
- le choix des franchisés,
- les avantages concurrentiels,
- les performances,
- la stratégie et les perspectives de développement futur.

Chacun des franchiseurs interviewés nous a accordé entre 45 minutes et deux heures. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits sous Word. Les retranscriptions correspondent à un volume total de plus de trois cents pages. Ces entretiens individuels semi-directifs se sont avérés très riches en informations. Cette série d'entretiens a largement contribué à la meilleure compréhension de la problématique d'un point de vue pratique et surtout à la poursuite de l'étude empirique, et plus précisément à l'élaboration des questionnaires « franchiseurs » et « franchisés ».

Après ces dix entretiens, le critère de saturation informationnelle semble avoir été atteint. En effet, les réponses aux questions sont apparues redondantes au fur et à mesure des entretiens. Les informations recueillies auprès des différents franchiseurs étant devenues similaires et stables, nous avons estimé que la collecte d'informations était suffisante, à ce stade de la recherche, pour initier l'approche quantitative auprès des franchiseurs.

2.1.2 Niveau « franchisés »

Étant donné la rareté des études sur les liens entre la nature des savoir-faire et l'avantage concurrentiel de la franchise sur le développement de l'entreprise, le recours à la méthode des focus groupes est utile pour explorer et affiner la problématique. Cochet, Dormann et Ehrmann (2008) ont utilisé cette méthode exploratoire pour clarifier les liens entre l'autonomie des franchisés et les modes de gouvernance dans les réseaux de franchise. Dans le cadre de cette étude, en réunissant un groupe de franchisés, l'objectif a été de connaître leur opinion sur la nature des savoir-faire transmis par le franchiseur, sur les raisons de leur choix d'adhérer à un réseau de franchise, sur les avantages et les limites de cette adhésion.

Focus groupe : une étape exploratoire

Le focus groupe a permis d'appréhender la problématique en suscitant des interactions et des débats. Nous avons sollicité les franchisés installés à Rennes et organisé cet entretien de groupe à l'Institut d'Administration des Entreprises de Rennes (Université Rennes 1). Il convient de souligner les difficultés rencontrées pour réunir des franchisés, à un même moment, dans un lieu extérieur à leur point de vente. Les franchisés sont généralement très occupés et peu disposés à consacrer une ou deux heures à des chercheurs. Huit franchisés ont

néanmoins accepté d'échanger autour du thème « Savoir-faire et avantage concurrentiel dans les réseaux de franchise ». Ce focus groupe a duré près de deux heures. Il a été mené par Assâad El Akremi et Rozenn Perrigot et observé par une troisième personne qui a pris quelques notes à propos des attitudes des participants. Il a été intégralement enregistré et une retranscription sous Word a été réalisée. Nous avons fait en sorte de rassembler des franchisés de différents secteurs d'activité, n'entrant pas en concurrence directe. Les participants étaient majoritairement de sexe masculin (sept hommes et une femme) et avaient entre 30 et 55 ans environ. Les secteurs d'activité représentés autour de la table étaient les suivants :

- services de proximité divers,
- immobilier,
- cuisines et salles de bain,
- restauration à thème,
- arts de la maison et de la table,
- salle de remise en forme,
- restauration rapide,
- services aux entreprises.

Le protocole du focus groupe « franchisés » comprend cinq parties :

- introduction/consignes de la discussion,
- la franchise vue par les franchisés,
- les savoir-faire dans vos réseaux de franchise,
- l'avantage concurrentiel,
- conclusion.

Les échanges et les interactions entre franchisés de différents secteurs d'activités se sont révélés très instructifs. Des boissons non alcoolisées et des biscuits étaient à la disposition des franchisés durant l'entretien. Il a ainsi régné une atmosphère détendue, propice aux échanges. D'ailleurs, les participants à ce focus groupe se sont montrés particulièrement loquaces. Un petit cadeau (des chocolats) leur a été remis à la fin de l'entretien collectif pour les remercier

de leur participation. Ils nous ont affirmé avoir trouvé cet exercice particulièrement intéressant pour eux également, dans la mesure où il leur a permis de prendre connaissance des pratiques et des expériences d'autres franchisés, confrontés aux mêmes problèmes malgré des secteurs d'activités différents.

Entretiens

Nous avons ensuite réalisé huit entretiens individuels semi-directifs auprès de franchisés de différents secteurs d'activités, appartenant à des réseaux de différentes tailles, de différentes anciennetés et de différentes origines. Nous avons ainsi interviewé :

- un franchisé dans le secteur de l'alimentation spécialisée,
- un franchiseur dans le secteur de la remise en forme,
- deux franchisés dans le secteur de l'immobilier,
- deux franchisés dans le secteur de la restauration rapide,
- un franchisé dans le secteur des services aux personnes,
- un franchisé dans le secteur des services aux entreprises.

Nous avons préalablement mené des entretiens auprès des franchiseurs respectifs de ces huit franchisés. Le guide d'entretien « franchisés » (cf. Annexe 2) comprend sept grandes parties :

- le choix de devenir franchisé,
- les savoir-faire du franchiseur,
- les avantages concurrentiels du réseau,
- les performances,
- la stratégie du franchiseur,
- la satisfaction du franchisé,
- l'avenir du franchisé.

Ces entretiens semi-directifs se sont avérés très riches en informations, tout comme ceux menés auprès des franchiseurs. Chaque entretien a duré entre 45 minutes et deux heures et a fait l'objet d'un enregistrement. L'intégralité de chaque entretien a été retranscrite sous Word. Ces retranscriptions correspondent à un volume total de plus de deux cents pages. De façon

similaire aux entretiens menés auprès des franchiseurs, les entretiens réalisés auprès des franchisés ont largement contribué à l'élaboration du questionnaire « franchisés ». Une fois de plus, l'importance de la relation humaine dans la franchise a été particulièrement soulignée par les huit franchisés avec des expressions telles que « *C'est du gagnant-gagnant* », « *C'est une histoire d'hommes* », etc.

2.2 Phase quantitative

Alors que l'approche qualitative est souvent de type exploratoire et limitée à un nombre d'entretiens semi-directifs restreint, l'approche quantitative permet de travailler sur des populations d'individus beaucoup plus larges. Afin d'étudier les différences dans la nature des savoir-faire et leurs liens avec d'une part les caractéristiques des réseaux (taille, âge, secteur d'activité, taux de mixité, etc.) et d'autre part l'avantage concurrentiel et la performance, nous sommes appuyés sur deux enquêtes par questionnaires, l'une menée auprès des franchiseurs et l'autre menée auprès des franchisés.

2.2.1 Niveau « franchiseurs »

Dans une première phase, un questionnaire a été établi à partir de la littérature existante et des principaux résultats ayant émergé des entretiens individuels menés auprès des franchiseurs. Ce questionnaire a été administré auprès des franchiseurs répertoriés dans l'annuaire de la Fédération Française de la Franchise et a comporté des mesures se rapportant aux caractéristiques des savoir-faire, à l'avantage concurrentiel, ainsi que des mesures subjectives de la performance et de la valeur de l'enseigne telles qu'opérationnalisées par des auteurs comme Newbert (2008) et Barthélemy (2008).

Le questionnaire « franchiseurs » était divisé en cinq parties principales :

- Contexte concurrentiel et orientations stratégiques,
- Compétences liées au management d'un réseau de franchise,
- Avantages concurrentiels,
- Performance économique perçue du réseau,
- Caractéristiques du réseau.

Plus précisément, les construits suivants ont été mesurés. Les modalités d'opérationnalisation et la validation des échelles de mesure sont décrites dans l'Annexe 3.

- Savoir-faire :
 - Savoir-faire organisationnels,
 - Rareté et difficulté d'imitation des savoir-faire de métier.
- Orientations stratégiques :
 - Stratégie multi-franchise,
 - Stratégie multi-canal,
 - Stratégie d'innovation,
 - Stratégie d'internationalisation.
- Variables de performance :
 - Perception d'avantage concurrentiel,
 - Performance perçue du réseau.
- Principales variables de contrôle :
 - Intensité concurrentielle,
 - Valeur de l'image de marque,
 - Secteur d'activité,
 - Taux de mixité.

En ce qui concerne l'administration du questionnaire « franchiseurs », elle s'est déroulée en deux temps. Nous avons tout d'abord réalisé un envoi du questionnaire par courrier postal à l'ensemble des 564 franchiseurs répertoriés dans l'annuaire « *Toute la franchise 2008 – Les textes, les chiffres, les réseaux* » publiés par la Fédération Française de la Franchise. Chaque

enveloppe comprenait une lettre d'accompagnement, le questionnaire, ainsi qu'une enveloppe retour pré-complétée et préaffranchie et une carte de visite. Ce premier envoi nous a permis de collecter 133 questionnaires, soit un taux de retour de 23,6 % par rapport à la base initiale construite à partir de l'annuaire « *Toute la franchise 2008* ».

Nous sommes ensuite allés à Franchise Expo à Paris les vendredi 13, samedi 14, dimanche 15 et lundi 16 mars 2009 afin de remercier les franchiseurs ayant répondu au questionnaire et également de remettre en mains propres le questionnaire aux franchiseurs qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête. Certains franchiseurs ont complété le questionnaire immédiatement, d'autres nous ont demandé de revenir le chercher en fin de journée ou le jour suivant, et quelques-uns ont préféré nous le renvoyer par courrier postal après le salon. En conséquence, lors du salon, nous avons recueilli 74 questionnaires.

Les retours des franchiseurs lors de Franchise Expo se sont révélés positifs. En effet, plusieurs franchiseurs ont souligné la pertinence du contenu du questionnaire, même s'ils ont noté la redondance de certaines questions (comme dans tous les questionnaires de recherche). Certains franchiseurs ont affirmé que compléter le questionnaire les avait fait réfléchir et prendre du recul par rapport aux savoir-faire qu'ils maîtrisaient au sein de leur réseau. D'autres franchiseurs ont même voulu conserver un exemplaire vierge du questionnaire afin d'avoir la liste des savoir-faire utiles au métier de franchiseur.

Après une relance générale par email, et une relance téléphonique ciblée auprès des adhérents à la Fédération Française de la Franchise, nous avons obtenu un total de 213 questionnaires « franchiseurs » exploitables. Ce taux de réponse est tout à fait satisfaisant. En effet, en considérant comme base l'annuaire « *Toute la franchise 2008* », il s'élève à 38,7%. Ce taux est supérieur aux taux de réponse fréquemment mentionnés dans la littérature sur la franchise lors d'enquêtes réalisées auprès de franchiseurs.

2.2.2 Niveau « franchisés »

Dans une seconde phase, nous avons administré un questionnaire aux franchisés des franchiseurs ayant répondu à la première enquête. Les variables mesurées dans ce second questionnaire ont été la satisfaction des franchisés en tant que dimension subjective de la performance, le degré de coopération avec le franchiseur, ainsi que la confiance et les modes de contrôle de l'application des savoir-faire dans le réseau. La mesure de ces variables permet de tester la théorie relationnelle de coopération dans le cadre de la franchise.

Le questionnaire a été construit en fonction de la littérature existante, des approches qualitatives des niveaux franchiseurs et franchisés, et du questionnaire administré aux franchiseurs afin de mesurer des concepts similaires et/ou complémentaires à ceux mesurés dans le questionnaire « franchiseurs ».

Le questionnaire « franchisés » comporte six grandes parties :

- l'activité, les relations avec les clients et le réseau,
- les relations avec le franchiseur,
- les caractéristiques du franchisé et celle de ses unités franchisées,
- la performance,
- la personnalité du franchisé.

Plus précisément, les construits suivants ont été mesurés dans le second questionnaire « franchisés ». La liste des items et la validation des échelles de mesure se trouvent en Annexe 4 :

- Satisfaction par rapport à la décision d'investissement,
- Intention d'ouvrir une unité franchisé supplémentaire,
- Qualité perçue de la relation,
- Coopération perçue,
- Comportements opportunistes,
- Performance perçue,
- Affectivité positive/négative.

Chaque enveloppe comprenait une lettre d'accompagnement, le questionnaire, ainsi qu'une enveloppe retour pré-complétée et préaffranchie avec un contrat « libre-réponse » La Poste. Le nombre total d'envois s'est élevé à 6 500. Nous avons reçu 1 285 questionnaires « franchisés » exploitables, soit un taux de retour de 19,8 %. Ces questionnaires ont pu être rapprochés de 208 des 213 franchiseurs ayant participé à l'enquête « franchiseurs ». La suite de nos traitements a donc porté sur les 208 franchiseurs pour lesquels nous disposons de données « franchiseurs » et « franchisés », ainsi que sur les 1 285 questionnaires « franchisés » qui s'y rapportent.

<i>Méthode</i>	<i>Échantillon étudié</i>	<i>Précisions</i>
Entretiens semi-directifs auprès des franchiseurs	10 franchiseurs appartenant à divers secteurs	Durée moyenne de 1 heure ; 300 pages de verbatim
Entretiens semi-directifs auprès des franchisés	8 franchisés appartenant à divers secteurs	Durée moyenne de 1 heure et demi ; 200 pages de verbatim
Focus groupe	8 franchisés en entretien collectif	Durée de 2 heures
Questionnaires auprès des franchiseurs	208 franchiseurs	Taux de retour égal à 38,7%
Questionnaires auprès des franchisés	1285 franchisés	Taux de retour égal à 19,8%

3

Identification des savoir-faire organisationnels de la franchise

La littérature académique sur la franchise ne propose pas de typologie des savoir-faire organisationnels associée à un instrument de mesure susceptible d'être réutilisé dans le cadre de cette recherche. Une première étape indispensable de notre travail a donc consisté à construire un tel instrument de mesure. Le protocole mis en place pour identifier les savoir-faire organisationnels de la franchise a été réalisé en deux temps. Nous avons tout d'abord, à l'occasion de la phase qualitative, identifié une liste extensive de savoir-faire organisationnels considérés comme importants par les franchiseurs et les franchisés (§3.1). Ensuite, lors de la phase quantitative « franchiseurs », nous avons recueilli des informations sur la maîtrise perçue de ces savoir-faire afin d'en faire émerger une typologie synthétique (§3.2).

3.1 Analyse des entretiens

Afin d'identifier les savoir-faire organisationnels de la franchise, nous nous sommes appuyés sur les entretiens de la phase qualitative de la recherche. Conformément à la démarche d'analyse de contenu, nous avons tout d'abord parcouru l'ensemble des entretiens et identifié tous les éléments se rapportant aux savoir-faire organisationnels. Ces éléments ont été ensuite regroupés par grandes catégories de signification. Enfin, nous avons fait émerger, à l'intérieur de chacune de ces grandes catégories, un nombre restreint de sous-dimensions.

Ce travail nous a permis d'élaborer une liste extensive de savoir-faire organisationnels considérés comme importants, aussi bien par les franchiseurs que par les franchisés. Ces savoir-faire sont regroupés ci-après. Pour chacun d'entre eux, nous proposons un extrait d'entretien ou deux, illustrant sa pertinence.

3.1.1 Développement du réseau

- Maillage optimal du territoire : Il s'agit de la capacité du franchiseur à étendre et élargir de manière efficiente la présence géographique des unités franchisées et des unités en propre de son réseau. En plus de faciliter la coopération entre les membres du réseau, ce maillage assure une plus grande proximité avec les clients et génère ainsi un avantage concurrentiel et une meilleure performance commerciale.

« Et puis, l'avantage aussi, c'est d'avoir un partenariat sur toute la France, et ça peut aussi nous amener des affaires, c'est-à-dire qu'on peut travailler sur toute la France avec nos autres collègues, ce qu'on appelle en inter-agences. On vient de faire une vente sur [Ville], donc on transmet la vente à nos collègues de [Ville]. Quand ils la font, bien sûr il y a une rémunération qui se fait entre nous, donc c'est quand même un plus. Ça, c'est un plus.

(Franchisé Immobilier)

- Attraction de nouveaux franchisés : Le développement d'un réseau est fortement lié à la capacité du franchiseur à attirer de nouveaux entrepreneurs, motivés et compétents. Ceci dépend de la capacité du franchiseur à gérer aussi bien le concept de franchise que l'image de marque et la réputation du réseau.

« La plupart des gens qui viennent nous voir, ce sont des gens qui ont vraiment le coup de cœur en fait ! »

(Franchiseur Prêt-à-porter)

- Sélection des bons candidats à la franchise : Il s'agit de la capacité du franchiseur à définir et mettre en place des critères et des méthodes qui permettent de choisir les meilleurs franchisés en termes de compétences techniques, commerciales et managériales.

« C'est vrai que le recrutement des franchisés, de toute façon, c'est très délicat. Comme tout recrutement, c'est vraiment la chose la plus délicate et on essaie de faire très attention à ça. »

(Franchiseur Prêt-à-porter)

« Ce sont 100 candidatures par mois qui sont traitées par la jeune fille qu'on a recrutée. Donc, 100 personnes qui sont rappelées, qui sont ensuite conviées aux réunions d'informations qu'on fait tous les 15 jours. Et après tous les filtres, il y a un entretien individuel

avec moi. Et dans les qualités requises, je dirais, pour moi aujourd'hui, la plus importante c'est que 1 : ils soient commerçants, et 2 : ils soient dynamiques et ils aient la motivation, ils aient conscience des risques, c'est important. Souvent les gens disent : je monte un restaurant pour gagner de l'argent. Oui, mais ils oublient qu'il y a des risques, et ensuite que ça nécessite beaucoup, beaucoup de travail. »

(Franchiseur Restauration rapide)

- Prospection de nouveaux marchés : La veille stratégique repose sur la capacité du franchiseur à mobiliser les moyens humains, technologiques, et financiers adaptés et suffisants pour prospector les marchés et saisir les nouvelles opportunités de développement. Le franchiseur doit être capable d'évaluer et de maîtriser les coûts de cette veille stratégique.

« On a toujours eu plus d'animateurs qu'il ne fallait, on a toujours eu plus de structures, on a toujours eu un outil informatique, enfin, un truc de multinationale. Mais peu importe, on a toujours voulu être surdimensionné pour être sûr de ne pas être freiné par ça dans notre développement. »

(Franchiseur Immobilier)

- Gestion des exclusivités territoriales dans les contrats de franchise : Afin de gérer à la fois la synergie entre les unités du réseau et les relations coopératives entre les membres du réseau, le franchiseur doit être capable de gérer les exclusivités territoriales qui représentent un moyen d'attraction et de développement pour les franchisés.

« L'exclusivité est l'un des éléments qui fait que certains viennent chez nous parce qu'il y a une capacité à se développer qui est encouragée. »

(Franchiseur Immobilier)

- Planification de l'ouverture de nouvelles unités : La maîtrise et la programmation du rythme de croissance du réseau représente un savoir-faire organisationnel important.

« On souhaite que cette croissance continue puisqu'on a l'ambition d'être le n° 1 français. »

(Franchiseur Immobilier)

- Gestion réactive de la taille du réseau (ouverture et fermeture des unités) : Plus que la simple réactivité, la capacité de franchiseur à agir de manière agile et à se redéployer rapidement en temps de crise semble essentielle pour assurer la pérennité du réseau.

« Pour l'instant, il faut qu'on mette en place notre organisation, ça permet de baisser les redevances, qu'on passe la crise, et après on va se redéployer. Aujourd'hui, la priorité, c'est tout faire pour sauver le maximum d'agences. »

(Franchiseur Immobilier)

- Accès aux meilleurs emplacements pour nos points de vente : La localisation des unités franchisées est généralement considérée comme un déterminant important de la rentabilité. La capacité du franchiseur à définir, à choisir et à conseiller à ses franchisés les meilleurs emplacements est un savoir-faire critique.

« En fait, la réussite, c'est une bonne franchise, un bon franchisé, un bon emplacement. C'est un trio, enfin un mélange. »

(Franchisé Focus groupe)

« Tous les savoir-faire qui tournent autour du développement du réseau, c'est-à-dire le recrutement de franchisés, la sélection de franchisés, la sélection d'emplacements. »

(Franchiseur Alimentation spécialisée)

3.1.2 Stratégies de croissance

- Diversification des canaux de distribution (vente en ligne, catalogues, etc.) : Face à une concurrence accrue, le franchiseur doit être capable de diversifier ses canaux de distribution, tout en faisant preuve de créativité continue.

« L'idée c'est que, tout simplement, il y a le canal e-commerce qui explose et donc on dit : OK, on est une enseigne nationale, on a pour objectif d'être, de rester parmi les leaders, donc le e-commerce est à la fois un moyen de se développer également, une vitrine. Donc, on a analysé, donc on a conclu enfin qu'il fallait l'avoir pour avoir l'ambition nationale qu'on avait, il fallait avoir un canal e-commerce. »

(Franchiseur Alimentation spécialisée)

- Gestion simultanée de plusieurs canaux de distribution : Il s'agit de la capacité du franchiseur à développer des stratégies multi-canal tout en évitant la cannibalisation commerciale entre ces divers canaux.

« Bon, c'est très peu, ça représente même pas un magasin sur le réseau, c'est très faible. Mais par contre, ça a toujours été clair avec les franchisés que c'est le but justement, oui c'est de développer le site et donc que le site marchand soit plus attractif aussi. Mais bon, ça ne dépassera jamais le chiffre d'affaires d'un magasin. Il y a eu des discussions bien sûr avec des affiliés là-dessus et tout le monde comprend. C'est pas fait pour desservir le réseau, au contraire, parce qu'on n'était pas présent partout puis qu'il y a beaucoup de gens qui nous demandent aussi, donc ça permet aux gens, à travers la France en fait de commander tout simplement. »

(Franchiseur Prêt-à-porter)

- Capacité d'ouverture de nouvelles unités à l'étranger : La capacité du franchiseur à développer et mettre effectivement en place une stratégie d'internationalisation devient un facteur clé de compétitivité.

« Parce que maintenant, nos ambitions sont certes françaises, probablement européennes, mais mondiales. »

(Franchiseur Immobilier)

- Détection des opportunités de marché à l'international : Le développement de partenariats et d'alliances à l'étranger repose aussi sur des compétences relationnelles et de veille stratégique.

« Oui, ça nous tente, oui bien sûr, c'est évident, une enseigne comme ça doit absolument aller à l'international. Donc, on pense qu'il y a des opportunités dans l'Europe du Sud, et, ça serait une question de trouver des partenaires et de se donner aussi les moyens d'encadrer ce développement. »

(Franchiseur Jardinerie)

- Accès aux financements pour nos projets : La capacité du franchiseur à conseiller et à accompagner les franchisés dans la recherche de financements et dans la gestion financière devient très importante surtout en période de crise.

« C'est qu'au bout de quatre, cinq ans, on s'est aperçu que notre système était cohérent, et puis on a eu une espèce de phase de

croissance où il a fallu prendre des décisions financières concernant la rénovation de la marque, concernant le développement. »

(Franchiseur Restauration rapide)

« Maintenant, je ne suis pas forcément vendeur, je suis plutôt conseiller donc, j'aide, donc on a des prévisionnels, on a les financements, on a les fournisseurs, on a les magasins, tout ça on peut aider nos franchisés à arriver à être chef d'entreprise facilement. »

(Franchiseur Remise en forme)

3.1.3 Intégration des nouveaux franchisés

- Formation initiale des nouveaux franchisés : Il s'agit de l'une des conditions de succès d'un contrat de franchise. La capacité du franchiseur à concevoir et à assurer la formation initiale des nouveaux franchisés est souvent citée comme un critère d'attractivité et de performance opérationnelle des réseaux de franchise.

« Alors, il y a une formation initiale qui dure neuf semaines, durant laquelle on aborde de manière classique les choses. C'est-à-dire qu'on part du domaine le plus général, pour aller au plus particulier, donc on évoque toutes les contraintes qui sont à la fois légales, déontologiques, de fonctionnement, commerciales, etc. pour finir avec notre méthodologie. Donc, on évoque tous les problèmes sur neuf semaines. Maintenant, on sait ce que c'est qu'une formation initiale. »

(Franchiseur Immobilier)

- Gestion de l'intégration des nouveaux franchisés dans le réseau : Le succès d'un réseau de franchise repose, de plus en plus, sur la capacité à attirer et surtout à intégrer et fidéliser les meilleurs franchisés.

« Donc on a une équipe derrière qui aide le franchisé à partir de formations. Donc, le franchisé a une formation qui dure une semaine, c'est beaucoup d'informations, peut-être trop pour une semaine mais par contre, c'est assez efficace. Ça permet au franchisé, en sortant de sa formation, de commencer à ouvrir le centre. Mais aussi on a quelqu'un, en fait, qui prend la main, et guide le franchisé dès qu'il a ouvert son centre. Donc, la semaine

d'ouverture on a un maître qui se déplace en fait, qui ouvre le centre avec le franchisé. »

(Franchiseur Remise en forme)

- Transmission fidèle des savoir-faire aux nouveaux franchisés : La capacité du franchiseur à transmettre les savoir-faire aux franchisés et à contrôler leur mise en œuvre uniforme est un déterminant du succès de la franchise.

« Quand je disais tout à l'heure qu'on met en place des choses à la tête de réseau et qu'on ne les transmet pas, ... effectivement, on ne le transmet pas parce que je ne vais pas apprendre à un franchisé à mettre en place un argumentaire. Par contre, je vais lui apprendre à utiliser l'argumentaire qu'on aura mis en place. »

(Franchiseur Services à la personne)

3.1.4 Transmission des savoir-faire de métier

- Codification des savoir-faire du réseau : Élément fondamental du management des connaissances dans les entreprises, la capacité à codifier et rendre explicite le savoir-faire de métier est un déterminant direct de l'efficacité d'un franchiseur.

« Et je parle d'industrialisation dans son mode de fonctionnement, pas dans la manière de mettre en place le service. C'est-à-dire que chaque élément est validé et rentre dans un process de fonctionnement, et ensuite chaque cas client est traité individuellement. »

(Franchiseur Services à la personne)

- Réplication des savoir-faire dans des contextes différents : L'uniformité et l'intégrité du concept de franchise repose sur la capacité du franchiseur à standardiser les savoir-faire transmis aux franchisés et à contrôler leur application.

« Donc, on pense qu'un savoir-faire dans un réseau se décompose en deux parties : le savoir-faire à l'attention du consommateur, mais aussi le savoir-faire en matière d'organisation. Et il faut que les deux soient forts, accessibles, et duplicables. »

(Franchiseur Immobilier)

- Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou des manuels : La « bible » et les manuels jouent un rôle important aussi bien au niveau du management des connaissances au sein du réseau qu'au niveau du respect des engagements contractuels entre le franchiseur et les franchisés. Ceci explique l'importance de la capacité à formaliser, concevoir et mettre à jour la « bible » et les manuels de la franchise.

« Tout ce qui doit être apporté est bien expliqué, tout cela est bien clairement identifié. »

(Franchiseur Immobilier)

« Donc, on a nos bibles, on est formés tous les jours là-dessus, enfin on communique tous les jours en tout cas, enfin, régulièrement là-dessus, dès qu'il y a des nouveaux produits, sur la façon de les manipuler, etc. Donc, il y a une communication constante. »

(Franchisé Restauration rapide)

3.1.5 Management de l'innovation

- Amélioration et développement de nouveaux concepts : Le changement continu de l'environnement concurrentiel et des attentes met le franchiseur devant le défi de l'innovation et le renouvellement du concept de la franchise tout en veillant à la stabilité de l'identité du réseau.

« Alors moi, comme je vais quasiment aux Etats-Unis tous les ans, je suis très dévoreur de nouveaux concepts. On regarde ce qui se passe. »

(Franchiseur Restauration rapide)

« Chacun de nous peut apporter de nouveaux produits par rapport à des visites dans des salons, des choses que l'on peut rencontrer. Et le franchiseur fait la même chose. Donc, ce qui fait que, de temps en temps, on montre à l'occasion de conventions, de visites en magasin, des nouveaux produits éventuellement, de nouveaux concepts à vendre. »

(Franchisé Services aux entreprises)

- Adaptation et amélioration continue des produits/services : La capacité du franchiseur à assurer une modernisation progressive et incrémentale des différentes caractéristiques de son concept devient un déterminant de la compétitivité du réseau.

« Le concept du magasin, on ne peut pas dire que ce soit vraiment une innovation, c'est un ajustement. Ce sont des ajustements permanents. On a, par exemple, un nouveau projet aujourd'hui d'un nouveau magasin, justement pour lui donner un côté beaucoup plus végétal, féminin, attractif. Donc, ça, c'est un projet. A partir de l'année prochaine, tous les magasins vont être sur ce format-là. A l'intérieur du magasin, on rénove les rayons les uns derrière les autres. Mais, je n'appellerais pas cela une innovation, c'est vraiment le fait que chaque concept doit en permanence, enfin tous les cinq ans ou tous les dix ans, se moderniser à l'extérieur, et chaque rayon doit s'améliorer en permanence, oui. »

(Franchiseur Jardineries)

- Codification et diffusion des innovations/suggestions d'améliorations faites par les franchisés : En étant en contact permanent avec les marchés locaux, les franchisés peuvent être sources de suggestions d'améliorations. La capacité du franchiseur à encourager cette dynamique et à intégrer ces suggestions peut améliorer l'avantage concurrentiel du réseau.

« Mais ça, et je n'ai pas de gêne à le dire, c'est vraiment venu des franchisés eux-mêmes. Alors après, il y a des gens qui vont dire « Oui mais, quelque part, le savoir-faire, finalement, vient des franchisés ». Oui d'accord, mais la capacité du franchiseur, c'est d'organiser finalement toutes ces bonnes pratiques. »

(Franchiseur Immobilier)

- Capacité à convaincre et faire adhérer les franchisés aux changements : La capacité du franchiseur à convaincre, fédérer, et faire adhérer les franchisés aux changements est considérée comme un déterminant des performances opérationnelles et commerciales du réseau.

« En ce moment, il a créé un nouveau concept qui n'est pas celui que j'ai actuellement et ils me courent après depuis un moment pour que je transforme et là, les transformations sont très chères, quand je dis c'est très cher, c'est vraiment très cher ... Et on n'a pas d'autres possibilités si on transforme le magasin, si on fait le magasin, que d'adhérer à ce concept-là. »

(Franchisé Alimentation spécialisée)

3.1.6 Contrôle interne

- Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés : Le contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités du réseau assure à la fois au franchiseur une meilleure connaissance des franchisés et une maîtrise de l'image de marque du réseau.

« Et en fait, par exemple, on est contrôlé tous les mois, donc il y a une personne qui vient à l'improviste et qui regarde si on respecte bien le cahier des charges. Et en fait, ce n'était pas le fait qu'elle contrôle mais j'avais l'impression que je n'étais plus chez moi au départ. Et donc maintenant ça va, mais au départ, j'ai eu un peu de mal. J'avais l'impression de ne pas être chez moi. »

(Franchisé Restauration rapide)

« C'est lui qui vient et qui tourne sur les magasins... Voir au niveau, est-ce qu'ils appliquent le savoir-faire parce que c'est important d'avoir l'œil de Moscou pour voir, parce que je veux dire, quand le chiffre d'affaires ne va pas, il n'y a pas de hasard. Ca veut dire qu'ils ne suivent pas le programme. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Audit des unités : Même s'il existe une tension entre la logique de contrôle par le franchiseur et la logique d'autonomie des franchisés, l'existence d'un savoir-faire d'audit est un élément déterminant du succès de la franchise.

« C'est-à-dire qu'au niveau de la tête du réseau, on a toujours une à deux personnes qui font de l'audit. C'est-à-dire qu'on passe aussi tous les ans ou tous les deux ans, vraiment pour faire tous les points de contrôle, pour voir si une agence, quand même, se détache du concept. »

(Franchiseur Immobilier)

- Gestion des aspects juridiques des contrats de franchise : En étant par définition une relation contractuelle, la franchise repose sur un savoir-faire juridique.

« C'est assez redoutable ce contrat de franchise parce que ce qu'on dit aux franchisés, on dit : « Vous devez respecter », on est dans une relation qui est extrêmement claire. »

(Franchiseur Restauration rapide)

- Gestion des conflits avec les franchisés : Les savoir-faire relationnels et de négociation s'avèrent de plus en plus déterminants de l'attractivité du réseau et de sa performance ultérieure.

« Pour l'instant non, pas de conflit grave en tout cas. Des petits points de temps en temps mais pas de conflit ... Ils sont réglés rapidement avec la personne compétente au niveau de la tête de réseau. Est-ce que ce sont vraiment des conflits... Ce sont plus des petits points, enfin des choses à mettre au point. »

(Franchiseur Services à la personne)

- Valorisation des franchisés performants par des systèmes de récompenses adéquates : La reconnaissance des performances des meilleurs franchisés repose sur un savoir-faire managérial du franchiseur.

« Et puis on travaille beaucoup aussi avec les prix. Quand vous avez atteint un certain chiffre d'affaires etc. Ils sont remerciés et quand on va à [Ville], on a le prix du magasin le mieux entretenu, le meilleur chiffre d'affaires. Voilà. Mais ça fait que quand ils viennent à [Ville], ils ont toujours quelque chose et ça fait qu'ils sont hyper valorisés et quand il y a eu la réunion, il y a eu le franchisé de l'année et c'était [franchisé], alors ça les a super

motivés, j'ai la chair de poule quand j'en parle parce qu'ils ont été tous très émus. Et ça fait que ça parle beaucoup et c'est bien ! »

(Franchiseur Services aux entreprises)

3.1.7 Marketing

- Études des tendances du marché : Le savoir-faire commercial du franchiseur repose sur une combinaison complexe d'analyses et d'études de marché. L'intensification de la concurrence rend ce savoir-faire essentiel.

« Donc, là ils sont réellement justifiés par une approche déjà tout d'abord très mathématique, c'est-à-dire avec des analyses, des tableaux de bord hebdomadaires...Donc, là c'est tout un dossier complet avec tous les mercredis, jeudis, vendredis, les tableaux de bord, les analyses par restaurant, par ville, par région, par pays. »

(Franchiseur Restauration rapide)

- Analyse des forces et faiblesses de la concurrence : Le succès d'une stratégie commerciale repose sur la capacité du franchiseur à diagnostiquer et comprendre les caractéristiques des concurrents actuels et potentiels.

« Mais on considère qu'on a vraiment un différentiel entre la qualité de nos concurrents et la nôtre parce qu'on a une sélection d'ingrédients beaucoup plus rigoureuse, qu'on n'est pas aujourd'hui, dans notre tête, dans un marché prix. Et donc, cette qualité, on veut absolument la conserver ... Et ça, c'est l'un des premiers savoir-faire de l'enseigne. »

(Franchiseur Restauration rapide)

« Je dirais que le retard que nous avons aussi par rapport, comme nous avons du retard par rapport aux concurrents, essentiellement un retard qui est situé à ce niveau-là : théâtralisation, mise en place du programme magasin. »

(Franchiseur Jardineries)

- Réactivité face aux évolutions de la demande : L'agilité organisationnelle devient une caractéristique fondamentale des entreprises performantes. Elle repose à la fois sur la capacité du franchiseur à développer une orientation clients et instaurer un climat d'ouverture à l'innovation et au changement.

« Enrichir un savoir-faire, ce n'est jamais statique, c'est très dynamique et c'est surtout être dans l'air du temps, prendre une longueur d'avance et pouvoir surtout beaucoup partager avec les autres. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Renouvellement de la gamme de produits/services : Cette capacité repose sur l'orientation clients et la sensibilité du franchiseur à l'évolution de leurs attentes.

« Parce que sinon, au bout d'un moment, on stagne et ce qui est bien aussi au niveau de la franchise, je pense que le fait d'être dans le groupe, on est beaucoup plus réactif aussi à la demande des clients en fait. Donc, c'est quand même un point super positif parce que si vous offrez quelque chose qui n'est pas du tout en adéquation avec la demande, ça ne marche pas. On est beaucoup plus réactifs en fait. »

(Franchisé Restauration rapide)

- Modulation rapide des prix des produits/services proposés : Il s'agit de la capacité du franchiseur à gérer le Mix Marketing, surtout en termes d'ajustement des prix et d'adaptation des produits à certains marchés locaux.

« Et puis aussi, on a mis en place des systèmes aussi comparatifs de prix au niveau des magasins qui leur permettent de se situer par rapport aux concurrents et d'ajuster le tir par rapport aux concurrents. »

(Franchiseur Jardineries)

3.1.8 Communication externe

- Développement de l'attractivité de l'enseigne : Le franchiseur ne peut développer son réseau face à une concurrence accrue que s'il est capable d'une part d'attirer des nouveaux franchisés, disposés à s'investir dans un réseau de franchise, et d'autre part une clientèle variée et fidélisée.

« Les valeurs et puis le rapport qualité/prix entre ce qu'ils vont payer et ce que ça va leur rapporter. C'est évident ça. Voilà, on est dans des tarifs attractifs. »

(Franchiseur Immobilier)

« Alors, à ma grande surprise, c'est le fait que ça soit un jeune réseau, parce qu'ils veulent bien prendre le train du début et pas en cours de route. Parce qu'après ça devient la grosse structure, tout le monde pense que ça va devenir impersonnel mais je ne pense pas. Le fait que ça soit très varié. Donc, on ne traverse jamais un jour pareil. Une clientèle très variée, donc, ça fait que la monotonie n'existe pas. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Développement de la notoriété de l'enseigne : L'image de marque d'un réseau de franchise et sa notoriété dépend de la capacité du franchiseur à exploiter toutes les nouvelles techniques d'information et de communication.

« Maintenant, Internet a pris une place très importante. Si on veut être vu sur le plan web, effectivement, il faut une puissance de frappe pour être, effectivement, en haut des pages ... Donc, c'est absolument indispensable. »

(Franchisé Immobilier)

- Gestion de la communication publicitaire : Les campagnes publicitaires de leur conception à leur diffusion reposent sur le savoir-faire marketing du franchiseur.

« Et aussi savoir-faire marketing où là, en fin de compte, chaque opération, chaque campagne marketing est organisée de A jusqu'à Z, le franchisé ne s'occupe de rien. Donc, impression, zone de distribution... Tout est fait. Donc, le mec, il reçoit sa campagne sur une palette et tout est fait, donc il a en fin de compte un truc qui répertorie l'opération. Et donc, il reçoit tout. Donc, il reçoit les stickers, où est-ce qu'on place les stickers ? Quel est l'objectif de l'opération ?... Voilà, ça c'est une campagne. »

(Franchiseur Restauration rapide)

- Promotion de l'enseigne à grande échelle : La gestion de la relation avec l'environnement surtout médiatique repose sur un savoir-faire à la fois relationnel, technique et politique.

« Après, vous pouvez avoir le plus beau site du monde, si vous ne communiquez pas dessus, ça ne sert à rien. Là, on a embauché une attachée de presse, qui a commencé depuis six mois, les médias n'ont plus la même vision de nous que sur les cinq dernières années. L'attachée de presse, déjà on paye cher cette personne et son boulot, c'est son carnet d'adresses. Bon, ça nous a permis d'avoir des super articles dans le Monde, dans le Figaro. On est passé à la télé. Aujourd'hui, en France, on commence à avoir quelque chose de structuré. »

(Franchiseur Restauration rapide)

- Gestion de l'identité de l'enseigne : Un des défis auxquels doit faire face le franchiseur est de pouvoir concilier l'adaptation aux marchés locaux avec la sauvegarde de l'identité de l'enseigne. Ceci suppose la maîtrise d'un savoir-faire à la fois de leadership et de contrôle.

« Et là, c'est un dérapage qui est hyper préjudiciable à notre identité, à notre distinction, vêtement, outdoor, qui construit, en fait une image de la jardinerie, etc. Donc ce sont des choses comme celles-là que nous devons corriger. »

(Franchiseur Jardineries)

3.1.9 Communication interne

- Gestion de la cohésion entre les franchisés : Face à la crise et à la concurrence intensive, l'entraide entre les membres du réseau devient une nécessité. Le savoir-faire du franchiseur permettant de fédérer et d'inciter la coopération et la solidarité est alors fondamental.

« On se donne des coups de mains... Voilà, une entraide entre franchisés qui est agréable. Demain, je suis en réunion régionale, donc en fait, je suis indépendant, mais tout en retrouvant effectivement l'esprit d'un vrai réseau. »

(Focus groupe franchisés)

- Développement d'une culture réseau : L'identité du réseau ne peut se renforcer que grâce à la capacité du franchiseur à développer des valeurs propres au réseau et à les inculquer aux nouveaux franchisés.

« Non, le savoir-faire, c'est à la fois quelque chose de très structuré, c'est-à-dire la bible, tout ce qui figure dans une bible. Mais c'est aussi quelque chose qui est très culturel et qui est très attaché au fonctionnement du réseau. »

(Franchiseur Immobilier)

- Mobilisation des franchisés autour de la culture du réseau : L'adhésion des franchisés n'est pas toujours acquise d'avance. Le franchiseur doit être capable de convaincre, de fédérer et de mobiliser autour d'une culture propre au réseau.

« Parce qu'en fait, quelle que soit la problématique, que ce soit automobile ou que ce soit relancer un concept dans le tabac ou que ce soit la jardinerie, les grandes bases du savoir-faire sont exactement les mêmes, c'est-à-dire que vous avez une vraie problématique marketing, stratégique, qui est effectivement d'identifier les savoir-faire et de bien positionner, à la fois les savoir-faire par rapport aux besoins des clients et la communication par rapport au savoir-faire. Après vous avez un véritable savoir-faire en termes d'achat, parce que de toute façon, d'une façon ou d'une autre, il faut acheter les produits, les approvisionner, les amener correctement dans les points de vente. Et puis après, vous avez une troisième dimension, qui est purement managériale qui est d'animer un réseau, et de faire en sorte en fait que toute cette énergie en fait humaine qui est souvent une force centrifuge revienne quand même en permanence nourrir les bases

du concept et enrichir le concept pour bien le représenter dans chaque zone de chalandise. Donc en fait, c'est pareil... »

(Franchiseur Jardineries)

- Participation des franchisés à la vie du réseau : Tout en veillant au contrôle du réseau, le franchiseur doit être capable de faire participer les franchisés à la vie du réseau (commissions, animation, formation) et de les inciter à faire remonter les informations relatives à leurs marchés locaux respectifs.

« Et puis en plus de ça, j'aime travailler, comme ça, c'est ma manière de travailler, j'ai surtout choisi la franchise dans laquelle je suis pour le groupe lui-même, le climat qui y règne, l'inter-relationnalité avec les relations qu'il y a entre le franchisé et le franchiseur, pour moi, c'est primordial parce que sinon, si tout tombe du ciel et qu'il n'y a pas de remontée, ça n'a pas d'intérêt, donc là, y a vraiment un échange. »

(Franchisé Alimentation spécialisée)

- Communication interne au sein du réseau : La performance opérationnelle d'un réseau dépend aussi de l'existence d'un bon climat social dans le réseau et d'une gestion efficace des conflits éventuels. Ceci repose sur les savoir-faire de communication du franchiseur.

« Je dirais que notre challenge à nous, c'est de réussir à obtenir des résultats plus, comment dire, plus visibles en termes d'homogénéité d'animation du réseau mais sans perdre cet aspect convivial, cet aspect de respect dans la relation... »

(Franchiseur Alimentation spécialisée)

- Développement d'outils d'échange entre les membres du réseau (hotline, newsletter, forums de discussion, etc.) : La détention d'un savoir-faire technique est aussi nécessaire pour multiplier les médias et les occasions de communication entre les membres du réseau.

« Quand ils ont des questions techniques, donc, ils s'adressent à nous comme ils s'adressent au réseau. Et ça fait que dans notre Intranet qu'on a appelé [X], on peut envoyer une question, et d'affilée, vous avez six réponses au moins. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

« Je lui dis « Mais c'est intéressant de partager l'information avec le réseau ». Donc, il va à travers l'Intranet, il dit ce que lui il fait, et surtout il leur montre qu'il partage l'information parce qu'il leur dit que moi j'ai l'information et je la partage avec vous. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

3.1.10 Logistique

- Gestion des achats au sein du réseau : La gestion des approvisionnements au sein du réseau est un déterminant important de la compétitivité et de la performance d'un réseau de franchise. La maîtrise des méthodes et des circuits de distribution est un savoir-faire important du franchiseur.

« On a un pôle achat par exemple, une centrale d'achat où on négocie des accords nationaux dans différents domaines. Donc ça, ce n'est pas forcément transmis à travers la formation. C'est une mise à disposition d'un certain nombre de fournisseurs référencés pour lesquels on a obtenu des meilleures conditions, du fait de tarifs de groupe : dans la téléphonie, dans les photocopieurs, dans la papeterie, et puis surtout dans tout ce qui concerne les annonces immobilières, sur internet, le print et tout ça, parce que c'est quand même le troisième poste des agences, la communication. »

(Franchiseur Immobilier)

« Tout à fait, alors en fait, je dirais que là on a trois champs : il y a le champ que je viens de vous décrire qui est l'analyse des ventes et la stimulation des ventes pour le franchisé. Il y a le champ logistique, c'est tout à fait ça, c'est-à-dire qu'on a même développé une plate-forme logistique qu'on a confiée à une filiale sœur. Qui justement est chargée pour notre compte de pousser le savoir-faire que nous, on mesure du coup chez nous par ce qu'on appelle le taux de service. C'est-à-dire faire en sorte que le service qui est livré au franchisé soit optimal et donc c'est à eux de développer cette plate-forme de savoir-faire.

(Franchiseur Alimentation spécialisée)

- Mise en place d'un système Intranet/Extranet/Internet efficace et sécurisé : Le développement du e-commerce par exemple suppose la détention d'un savoir-faire technologique en matière de sécurisation des paiements.

« Le logiciel, ça c'est primordial que ça soit le manager plus l'assistante commerciale qui sachent l'utiliser, l'Intranet, tout ce qui est techniques de communication. Et c'est un gars qui est dans le domaine qui a mis ce logiciel en place. On l'a traduit et nous, on a l'exclusivité sur la France et ça fait que c'est un logiciel, vous pouvez faire le devis directement. Quand vous comparez avec nos confrères, vous avez un devis sous trois jours, une semaine, deux semaines et donc, tous les avantages comme ça où il y a des failles ailleurs, ça fait que nous on répond à ça. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Maintenance et assistance informatique à l'ensemble des franchisés : Certains franchisés ont des difficultés à maîtriser et gérer les outils informatiques nécessaires à leurs activités. Le franchiseur doit être capable de les soutenir grâce à ses savoir-faire à ce niveau.

« Et puis, on a aussi un club utilisateurs au niveau informatique. »

(Franchiseur Immobilier)

« L'avantage, c'est que j'ai une hot line sur un service informatique. »

(Franchisé Focus groupe)

- Théâtralisation et relooking des points de vente : Face à des clients de plus en plus exigeants en termes d'ambiance des magasins, les franchisés ont besoin du savoir-faire du franchiseur au niveau du design et du relooking des points de vente.

« Pourquoi je les ai choisis ? C'est leur savoir-faire au niveau ambiance des magasins. Il se passe toujours quelque chose tous les quinze jours, leur marketing, ... »

(Franchisé Focus groupe)

3.1.11 Développement des franchisés

- Formation continue des franchisés : Au-delà de la formation initiale, la capacité du franchiseur à mettre en place des pratiques adaptées de formation continue est une condition de succès de la franchise.

« Aujourd'hui, nous devenons un métier très juridique. Donc nous avons une formation continue, d'abord les premières informations par mail avec des nouvelles lois qui sont déjà plus ou moins décortiquées par notre service juridique puisque nous avons un service juridique à notre disposition. Deux personnes qui se doivent de nous répondre dans les 48 heures. Déjà quand on a des renseignements en plus et en plus, c'est eux qui nous décortiquent un petit peu nos lois, qui essaient de nous les simplifier parce que les lois on sait que ce n'est jamais simple. Et puis après, il y a une formation. On a deux formations obligatoires par an en juridique et puis après on peut en avoir d'autres si on a besoin mais au moins deux formations obligatoires. Ça c'est quelque chose d'important. »

(Franchisé Immobilier)

- Développement des compétences managériales des franchisés : La performance d'un réseau dépend des compétences managériales de ses membres. Le franchiseur doit être capable de former et de transmettre ces compétences aux franchisés.

« Le management d'équipe, ça c'est notre travail bien sûr. La relation avec le client, le management de l'équipe, l'organisation d'une journée de travail, les techniques commerciales, tout ça fait partie de notre bible finalement. »

(Franchiseur Immobilier)

- Suivi et accompagnement des franchisés par les animateurs de réseau : La qualité de l'animation est très souvent avancée comme une caractéristique des réseaux performants. La capacité du franchiseur à recruter, former et motiver les animateurs du réseau est donc déterminante de l'avantage concurrentiel du réseau.

« Très souvent, je pense que même quand le savoir-faire est très facile, ce qui est important et ce que recherchent souvent les futurs franchisés, c'est toute la partie d'accompagnement. »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Aide aux franchisés pour la prospection de nouveaux clients : Dans un marché concurrentiel, l'attraction de nouveaux clients est la responsabilité de chacun des membres du réseau. Le franchiseur doit accompagner les franchisés dans la prospection grâce à des savoir-faire marketing.

« Nous, on a un principe, on a une technique d'aller vers les autres qui est très importante. Déjà, on prospecte beaucoup. Donc, déjà c'est clair. On ne reste pas derrière le bureau et on attend que ça se passe. Les e-mailings, les mailings, des opérations promotionnelles et le fait d'être dynamique, interactif, proche de ses clients... »

(Franchiseur Services aux entreprises)

- Aide aux nouveaux franchisés pour le financement des projets : En période de crise, l'accès aux financements est difficile surtout pour les jeunes entrepreneurs. Le franchiseur doit développer un savoir-faire lié à la connaissance des banques et des investisseurs.

« On a trouvé un programme de financement qui, ici en France, aujourd'hui, va aider les franchisés en fait à racheter la franchise. »

(Franchiseur Remise en forme)

« Ne serait-ce qu'en tant qu'indépendant, on est souvent pris pour des guignols un petit peu auprès des banques, et parce qu'aussi, on n'a pas les moyens. C'est en fonction de votre compte en banque que vous avez encore l'important... Ce qu'il y a en France, c'est qu'on est vraiment dedans. Donc moi, avant de parler de savoir-faire, ce qui m'a importé, c'est que dans la franchise, j'ai été accompagné. Je suis venu avec une enseigne, enfin, même si c'était une jeune enseigne, sur le bassin [Ville], il y avait déjà quatre fonds qui avaient fonctionné. Donc, auprès des banques, pour obtenir les prêts, je n'ai pas eu besoin de caution et je les ai eus assez rapidement. Auprès des fournisseurs, même chose. Auprès des fournisseurs, en tant qu'indépendant, ils ne m'auraient certainement pas accordé de crédit leasing. Il a accepté parce que je venais avec [Enseigne] qui travaillait déjà avec eux. En tant qu'indépendant, il l'a dit franchement, il me refusait. Donc, moi c'est là-dessus que je vais vraiment insister pour ma part. »

(Franchisé Focus groupe)

- Aide aux nouveaux franchisés pour trouver un emplacement : La localisation des unités est un élément essentiel qui doit être intégré dans une stratégie de développement.

« En fait, le problème c'est que quand on arrive, il faut amener une surface. Moi, j'ai donc cherché des emplacements, mais c'est la responsable du développement qui est venue et qui a validé quand même. »

(Franchisé Focus groupe)

3.1.12 Gestion des ressources humaines

- Formation des salariés de nos franchisés : La réplique fidèle des savoir-faire transmis aux franchisés nécessite une formation continue de leurs collaborateurs. Le franchiseur doit être capable de développer cette formation et de l'adapter aux besoins des franchisés et de leurs salariés.

« La formation, on a un agrément, donc on est centre de formation agréé. Cela veut dire qu'on peut dispenser les formations aux franchisés, enfin, principalement à ses salariés... On a tout un catalogue de formations, des formations qui sont faites par des intervenants en interne, donc, de la tête de réseau. »

(Franchiseur Immobilier)

« Au niveau ressources humaines, au niveau formation professionnelle, ils nous aident également. Ils nous aident à faire les plans de formation. »

(Franchisé Services à la personne)

- Aide et conseil aux franchisés dans la gestion de leurs salariés : Tout en respectant l'autonomie entrepreneuriale des franchisés, le franchiseur doit être en mesure de les former et de les conseiller dans la gestion des ressources humaines.

« Gestion managériale, c'est-à-dire comment motiver quelqu'un, comment l'accompagner, comment lui trouver des solutions, comment au quotidien ... »

(Franchiseur Immobilier)

- Aide et conseil aux franchisés lors du recrutement de salariés : Le choix des collaborateurs est une tâche managériale difficilement maîtrisée par certains franchisés. Le franchiseur doit pouvoir les accompagner et les aider à ce niveau.

« Je pense que c'est très important que le réseau soit derrière et qu'au jour d'aujourd'hui, ouvrir une agence de services à la personne, seul, c'est à mon avis un petit peu difficile, il y a quand même tout un côté administratif très lourd... avec des risques quand même juridiques assez importants parce qu'on emploie du personnel, c'est une gestion de personnel, donc on n'est pas à l'abri de conflits avec les intervenantes. Donc, ça c'est important qu'on ait des contrats qui soient véritablement des contrats de travail, qui soient bien cadrés, qu'on ait des procédures, parce qu'on a aussi des procédures en cas de soucis avec les intervenantes. Tout est bien cadré de façon à rester correctement dans le Code du Travail et éviter aussi des dérives ou des conflits ou des procès. Donc, ça c'est important et je pense que tout seul, ça doit devenir difficile au jour d'aujourd'hui. »

(Franchisé Services à la personne)

Les regroupements synthétiques réalisés à ce stade sont issus de notre propre interprétation du matériau textuel contenu dans les entretiens. Afin de pouvoir procéder à la quantification des savoir-faire organisationnels, il importe de soumettre cette typologie à une analyse quantitative spécifique, ce qui fait l'objet de la section suivante.

3.2 Analyse quantitative : une typologie des savoir-faire organisationnels en franchise

Un total de 57 savoir-faire ont été identifiés à partir des retranscriptions intégrales des entretiens semi-directifs menés auprès des franchiseurs et des franchisés. Ces 57 savoir-faire ont été intégrés dans le questionnaire « franchiseurs ». Le niveau de leur maîtrise a fait l'objet d'une évaluation par chaque répondant sur une échelle allant de 1 à 5 (de « *Pas du tout maîtrisé* » à « *Parfaitement maîtrisé* »). Ces 57 savoir-faire constituent toutefois un ensemble trop vaste pour pouvoir être analysés de façon pertinente. Afin de pouvoir relier les savoir-faire organisationnels à l'avantage concurrentiel et à la performance, il convient donc de procéder à un traitement statistique – l'analyse factorielle en composantes principales – destiné à « résumer » en un nombre restreint de dimensions cohérentes les savoir-faire organisationnels identifiés.

Ainsi, nous avons conduit une analyse factorielle en composantes principales à l'aide du logiciel SPSS. L'analyse en composantes principales est une procédure destinée à réduire un nombre important d'informations – prenant la forme de valeurs sur des items – à quelques grandes dimensions synthétiques. Cette analyse nous a permis de faire ressortir huit types principaux de savoir-faire à partir de savoir-faire spécifiques. Pour chacun des huit facteurs retenus, nous indiquons la liste des items qui le composent et la contribution factorielle de chaque item. Cette contribution reflète la mesure selon laquelle chacun des items est reflété dans la variable agrégée. On considère généralement que la contribution d'un item ne doit pas être inférieure à 0,50 sur une dimension dans laquelle il est intégré et ne doit pas être supérieure à 0,30 sur une autre dimension. Nous avons respecté ces deux critères pour la validation de nos échelles de mesure.

Il importe également de nous assurer de la fiabilité de ces échelles. A cet effet, l'alpha de Cronbach a été retenu comme indicateur de fiabilité de nos mesures. Ce coefficient permet de vérifier si les items d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible.

Si le score de l'alpha de Cronbach est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont supposés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha de Cronbach est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. On estime le plus souvent qu'une valeur supérieure à 0,70 est nécessaire pour attester d'une fiabilité suffisante. Ce critère a été largement respecté par nos échelles de mesure, dont les coefficients varient entre 0,766 et 0,872.

3.2.1 Codification/transmission/réplication

Tableau 3.1 – Dimension ACP n°1

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 4 – Codification des savoir-faire du réseau	,822
Item 1 – Transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés	,735
Item 17 – Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou des manuels	,719
Item 38 – Formation continue des franchisés	,678
Item 5 – Réplication des savoir-faire dans des contextes différents	,659
Item 50 – Codification et diffusion des innovations/suggestions d'amélioration faites par les franchisés	,600
<i>Nombre d'items</i>	6
<i>Fiabilité</i>	,791

Les éléments qui apparaissent dans cette première dimension concernent les mécanismes de diffusion structurée des savoir-faire de métier au sein du réseau. Nous avons donc appelé ce premier savoir-faire « **Codification/transmission/réplication** ».

3.2.2 Soutien au management des RH

Tableau 3.2 – *Dimension ACP n°2*

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 39 – Aide et conseil aux franchisés dans la gestion de leurs salariés	,888
Item 40 – Aide et conseil aux franchisés lors du recrutement de salariés	,877
Item 57 – Développement des compétences managériales des franchisés	,749
Item 41 – Formation des salariés de nos franchisés	,738
<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,829

Les éléments qui apparaissent dans cette deuxième dimension concernent la gestion du personnel employé par les franchisés pour travailler au sein de leurs unités. Nous avons donc appelé ce deuxième savoir-faire « **Soutien au management des RH** ».

3.2.3 Suivi/contrôle des unités

Tableau 3.3 – *Dimension ACP n°3*

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 12 – Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés	,933
Item 13 – Contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités du réseau	,914
Item 14 – Audit des unités	,815
Item 11 – Suivi et accompagnement des franchisés par les animateurs du réseau	,746
<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,872

Les éléments qui apparaissent dans cette troisième dimension concernent les mécanismes mis en place par le franchiseur pour s'assurer de la cohérence des méthodes mises en place dans les unités. Nous avons donc appelé ce troisième savoir-faire « **Suivi/contrôle des unités** ».

3.2.4 Communication externe

Tableau 3.4 – *Dimension ACP n°4*

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 26 – Gestion de la communication publicitaire	,876
Item 27 – Promotion de l’enseigne à grande échelle	,873
Item 25 – Développement de la notoriété de l’enseigne	,876
<i>Nombre d’items</i>	3
<i>Fiabilité</i>	,837

Les éléments qui apparaissent dans cette quatrième dimension sont liés au développement de l’image de l’enseigne. Nous avons donc appelé ce quatrième savoir-faire « **Communication externe** ».

3.2.5 Adhésion/cohésion interne

Tableau 3.5 – *Dimension ACP n°5*

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 44 – Mobilisation des franchisés autour de la culture du réseau	,887
Item 45 – Gestion de la cohésion entre les franchisés	,845
Item 42 – Participation des franchisés à la vie du réseau	,837
Item 48 – Développement d’une culture réseau	,646
<i>Nombre d’items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,774

Les éléments qui apparaissent dans cette cinquième dimension concernent le fonctionnement interne du réseau. Nous avons donc appelé ce cinquième savoir-faire « **Adhésion/cohésion interne** ».

3.2.6 Agilité organisationnelle

Tableau 3.6 – Dimension ACP n°6

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 22 – Adaptation et amélioration continue des produits/services	,845
Item 21 – Renouvellement de la gamme de produits/services	,819
Item 23 – Modulation rapide des prix des produits/services proposés	,709
Item 3 – Amélioration et développement de nouveaux concepts	,628
Item 6 – Réactivité face aux évolutions de la demande	,618
<i>Nombre d'items</i>	5
<i>Fiabilité</i>	,766

Les éléments qui apparaissent dans cette sixième dimension concernent la capacité du franchiseur à faire évoluer son offre dans un contexte de marché en évolution. Nous avons donc appelé ce sixième savoir-faire « **Agilité organisationnelle** ».

3.2.7 Achats/logistique

Tableau 3.7 – Dimension ACP n°7

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 29 – Gestion des approvisionnements au sein du réseau	,926
Item 28 – Gestion des achats au sein du réseau	,926
<i>Nombre d'items</i>	2
<i>Fiabilité</i>	,832

Les éléments qui apparaissent dans cette septième dimension sont liés au fonctionnement de la *supply chain*. Nous avons donc appelé ce septième savoir-faire « **Achats/logistique** ».

3.2.8 Accès aux financements

Tableau 3.8 – Dimension ACP n°8

<i>Composante de savoir-faire</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Item 58 – Aide aux nouveaux franchisés pour le financement des projets	,910
Item 49 – Accès aux financements pour nos projets	,910
<i>Nombre d'items</i>	2
<i>Fiabilité</i>	,793

Les éléments qui apparaissent dans cette huitième dimension concernent la capacité du franchiseur à financer la croissance du réseau. Nous avons donc appelé ce huitième savoir-faire « **Accès aux financements** ».

Pour résumer, notre mesure des savoir-faire organisationnels repose finalement sur huit dimensions principales, qui recouvrent un total de 30 items (sur les 57 de départ) :

<i>Les huit domaines de savoir-faire dans la franchise</i>	
1	Codification/transmission/réplication
2	Soutien au management des RH
3	Suivi/contrôle des unités
4	Communication externe
5	Adhésion/cohésion interne
6	Agilité organisationnelle
7	Achats/logistique
8	Accès au financement

Ce sont ces huit savoir-faire organisationnels qui ont été utilisés, avec les caractéristiques du savoir-faire métier (rareté et difficulté d'imitation), dans la suite des traitements statistiques réalisés. Pour chacun d'entre eux, nous disposons donc d'une évaluation de maîtrise, variant entre 1 et 5, obtenue en faisant la moyenne des scores des savoir-faire individuels composant la dimension. Notre démarche a consisté à comparer la maîtrise des savoir-faire organisationnels en fonction de différents paramètres (taille, âge, secteur d'activité, mixité). Elle fait l'objet du chapitre 4 suivant.

4

Évaluation de la maîtrise des savoir-faire organisationnels

Différents travaux montrent que l'avantage concurrentiel de la franchise repose sur la capacité du franchiseur à créer une combinaison originale et spécifique de savoir-faire aussi bien de métier qu'organisationnels. Pour ce faire, il apparaît important *a priori* de veiller à la spécificité et à l'adéquation des savoir-faire aux caractéristiques du réseau telles que le secteur d'activité, le stade du cycle de vie, la taille et le taux de mixité. Par exemple, étant donné que les savoir-faire organisationnels relèvent de l'ingénierie et du management du réseau, il semble logique de postuler que les réseaux de grande taille et à un stade avancé de leur cycle de vie auront tendance à mieux capitaliser ces savoir-faire grâce aux moyens financiers et à l'expérience dont ils disposent (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

De même, concernant la mixité, Barthélemy (2008) a montré que la structure d'un réseau, en termes de mixité entre unités franchisées et unités en propre, détermine dans quelle mesure les savoir-faire influencent la performance financière des réseaux. Plus précisément, lorsque les savoir-faire sont tacites et que l'enseigne est réputée, la performance est meilleure dans les réseaux ayant une faible proportion d'unités franchisées (Barthélemy, 2008).

Enfin, on peut envisager que les caractéristiques propres à chaque secteur d'activité imposent la maîtrise de savoir-faire différents. Nous nous proposons donc ici tout d'abord d'évaluer la maîtrise des savoir-faire en fonction du secteur d'activité (§4.1). Cette étude sera ensuite complétée par une étude des liens entre la maîtrise des savoir-faire et certaines caractéristiques importantes des réseaux de franchise telles que l'âge, la taille et le degré de mixité (§4.2).

4.1 Secteur d'activité et maîtrise des savoir-faire organisationnels

4.1.1 Savoir-faire dans les réseaux de franchise

Dans un premier temps, nous avons cherché à évaluer les savoir-faire les plus et les moins maîtrisés au sein des réseaux de franchise en général. Le tableau suivant indique, pour chacun des huit savoir-faire synthétiques que nous avons identifiés au chapitre précédent, les scores minimum et maximum, le score moyen ainsi que l'écart-type. Rappelons que les scores obtenus s'interprètent par rapport à un minimum théorique possible de 1, un maximum théorique possible de 5 et un point médian égal à 3.

Tableau 4.1 – *Les savoir-faire organisationnels les plus et les moins maîtrisés*

<i>Savoir-faire</i>	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Codification/transmission/réplication	211	2,00	5,00	3,944	,569
Soutien au management des RH	211	1,00	5,00	3,500	,894
Suivi/contrôle des unités	211	1,50	5,00	3,878	,780
Communication externe	211	1,67	5,00	3,746	,831
Adhésion/cohésion interne	211	1,00	5,00	3,725	,861
Agilité organisationnelle	211	2,40	5,00	3,995	,547
Achats/logistique	211	1,00	5,00	3,912	,837
Accès au financement	211	1,00	5,00	3,507	1,001

On relève que les deux savoir-faire les mieux maîtrisés par les franchiseurs sont « **Agilité organisationnelle** » (3,995) et « **Codification/transmission/réplication** » (3,944). Non seulement ces deux savoir-faire sont ceux qui ont la moyenne la plus élevée, mais ce sont également ceux dont les écarts-types sont les plus faibles, attestant d'un niveau d'homogénéité plus marqué entre l'ensemble des réseaux que pour les autres savoir-faire. Les scores minimum de ces savoir-faire sont également intéressants, puisque les scores les plus faibles sont respectivement de 2,00 et de 2,40, et qu'aucun franchiseur ne s'attribue une note de 1,00 – contrairement à ce qui est relevé pour quatre des autres savoir-faire organisationnels.

En ce qui concerne les savoir-faire les moins maîtrisés, nous trouvons « **Soutien au management des RH** » (3,500) et « **Accès aux financements** » (3,507). Outre les moyennes plus faibles, ces deux savoir-faire sont également ceux qui ont les écarts-types les plus élevés, ce qui atteste d'une disparité plus marquée selon les réseaux.

4.1.2 Savoir-faire dans les réseaux de franchise selon les secteurs d'activité

Afin d'affiner ces premiers éléments généraux, nous avons effectué des comparaisons intersectorielles pour identifier le niveau de maîtrise de chacun des huit savoir-faire identifiés en fonction du secteur d'activité. Les tableaux suivants présentent donc, savoir-faire par savoir-faire, une comparaison des moyennes en fonction du secteur d'activité. Pour réaliser ces tableaux, nous nous sommes appuyés sur la classification en seize secteurs d'activité de la Fédération Française de la Franchise. Trois secteurs d'activité n'ont toutefois pas été pris en considération en raison du manque d'un nombre suffisant de répondants : nettoyage (un seul répondant), formation (deux répondants) et tourisme (aucun répondant). Ces secteurs sont toutefois marginaux dans le paysage de la franchise en France. Afin de tester la significativité statistique des différences de moyennes, nous avons réalisé des tests de Tukey⁶.

⁶ Le test de Tukey est destiné à vérifier, parmi différentes catégories à l'intérieur d'un échantillon, lesquelles sont statistiquement et significativement différentes des autres.

4.1.2.1 Codification/transmission/réplication selon les secteurs d'activité

Tableau 4.2 – Codification/transmission/réplication par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,783	,327
Équipement de la personne	23	3,394	,610
Équipement de la maison	23	3,783	,516
Commerces divers	22	3,849	,551
Coiffure et esthétique	19	4,391	,517
Immobilier	14	4,048	,564
Autres services aux personnes	27	3,956	,510
Services automobiles	13	3,851	,554
Hôtels	6	3,722	,772
Restauration classique	11	3,742	,390
Restauration rapide	7	4,209	,453
Services aux entreprises	8	4,312	1,014
Bâtiment	12	3,958	,450
<i>Total</i>	<i>208</i>	<i>3,949</i>	<i>,561</i>

En termes de codification/transmission/réplication, trois secteurs d'activité se distinguent des autres : l'équipement de la personne (moins codifié) et les services aux entreprises et la coiffure et l'esthétique (plus codifiés). Une explication possible de l'importance des savoir-faire de codification/transmission/réplication dans ces secteurs est le niveau d'exigence des clients en termes d'uniformité de la qualité des services demandés aux réseaux de franchise.

4.1.2.2 Soutien au management des RH selon les secteurs d'activité

Tableau 4.3 – Soutien au management des RH par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,163	,741
Equipelement de la personne	23	3,337	,903
Equipelement de la maison	23	3,532	,936
Commerces divers	22	3,352	,936
Coiffure et esthétique	19	4,355	,555
Immobilier	14	3,679	,840
Autres services aux personnes	27	3,509	,908
Services automobiles	13	3,539	,728
Hôtels	6	2,833	,585
Restauration classique	11	3,318	,537
Restauration rapide	7	3,536	,906
Services aux entreprises	8	4,031	,968
Bâtiment	12	3,354	1,165
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes de soutien au management des RH, ici encore, les réseaux de coiffure et d'esthétique (moyenne la plus élevée) se distinguent par rapport aux autres types de réseaux, tout particulièrement par rapport à ceux du secteur hôtelier (moyenne la plus faible). Le soutien au management des RH est un savoir-faire déterminant de la qualité des services. La faible maîtrise de ce savoir-faire dans des secteurs tels que l'hôtellerie peut s'expliquer soit par un manque d'engagement des franchiseurs dans le recrutement et la formation des personnels chez les franchisés, soit par une stratégie de domination par les coûts qui repose souvent sur une réduction des coûts de la main-d'œuvre souvent peu qualifiée.

4.1.2.3 Suivi/contrôle des unités selon les secteurs d'activité

Tableau 4.4 – Suivi/contrôle des unités par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,510	,677
Equipelement de la personne	23	3,793	,722
Equipelement de la maison	23	3,902	,644
Commerces divers	22	3,771	,829
Coiffure et esthétique	19	3,671	,724
Immobilier	14	4,052	,887
Autres services aux personnes	27	4,125	,815
Services automobiles	13	3,842	,888
Hôtels	6	3,865	1,126
Restauration classique	11	3,625	,459
Restauration rapide	7	3,955	,718
Services aux entreprises	8	4,156	,844
Bâtiment	12	3,813	,954
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes de suivi/contrôle des unités, les différences de moyennes ne sont pas statistiquement significatives. La problématique du suivi et du contrôle des unités semble donc se poser de la même manière dans l'ensemble des réseaux, quel que soit le secteur d'activité. Il importe de signaler que ce savoir-faire de contrôle et de suivi des unités est globalement maîtrisé de manière satisfaisante par l'ensemble des réseaux interrogés.

4.1.2.4 Communication externe selon les secteurs d'activité

Tableau 4.5 – Communication externe par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,406	,858
Equipelement de la personne	23	3,652	,775
Equipelement de la maison	23	3,753	,786
Commerces divers	22	3,712	,831
Coiffure et esthétique	19	4,281	,756
Immobilier	14	3,786	,426
Autres services aux personnes	27	3,765	,861
Services automobiles	13	4,256	,992
Hôtels	6	3,222	,750
Restauration classique	11	3,242	,598
Restauration rapide	7	4,191	,690
Services aux entreprises	8	3,639	,972
Bâtiment	12	3,748	,797
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes de communication externe, la coiffure et l'esthétique (moyennes élevées), d'une part, et la restauration classique et l'alimentaire (moyennes faibles), d'autre part, se distinguent significativement des autres réseaux. Ce résultat reflète aussi l'existence d'une grande diversité des stratégies marketing selon les secteurs d'activité.

4.1.2.5 Adhésion/cohésion interne selon les secteurs d'activité

Tableau 4.6 – *Adhésion/cohésion interne par secteur d'activité*

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,359	,746
Equipelement de la personne	23	3,609	,801
Equipelement de la maison	23	3,837	,515
Commerces divers	22	3,852	1,388
Coiffure et esthétique	19	4,145	,625
Immobilier	14	3,839	,853
Autres services aux personnes	27	3,815	,634
Services automobiles	13	3,789	,652
Hôtels	6	3,417	,983
Restauration classique	11	3,318	,699
Restauration rapide	7	3,571	1,077
Services aux entreprises	8	4,281	,737
Bâtiment	12	3,833	,717
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes d'adhésion/cohésion interne, il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les réseaux en ce qui concerne leurs niveaux moyens de maîtrise de ce savoir-faire. En revanche, on note un écart-type particulièrement élevé pour le secteur des commerces divers, attestant d'une forte disparité entre les réseaux au sein de ce secteur d'activité.

4.1.2.6 Agilité organisationnelle selon les secteurs d'activité

Tableau 4.7 – Agilité organisationnelle par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	4,000	,463
Equipelement de la personne	23	4,026	,448
Equipelement de la maison	23	3,993	,533
Commerces divers	22	3,984	,639
Coiffure et esthétique	19	4,211	,631
Immobilier	14	3,786	,363
Autres services aux personnes	27	4,007	,591
Services automobiles	13	4,015	,624
Hôtels	6	4,200	,400
Restauration classique	11	3,709	,432
Restauration rapide	7	4,000	,516
Services aux entreprises	8	4,200	,676
Bâtiment	12	3,983	,562
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes d'agilité organisationnelle, il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les secteurs d'activité. Tous les réseaux semblent avoir développé des capacités de flexibilité et d'adaptation rapide pour faire face aux changements de l'environnement concurrentiel surtout en période de crise.

4.1.2.7 Achats/logistique selon les secteurs d'activité

Tableau 4.8 – Achats/logistique par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,957	,752
Equipelement de la personne	23	3,978	,790
Equipelement de la maison	23	4,152	,681
Commerces divers	22	4,068	,745
Coiffure et esthétique	19	4,132	,797
Immobilier	14	3,393	,984
Autres services aux personnes	27	3,482	,727
Services automobiles	13	4,385	,650
Hôtels	6	3,667	,753
Restauration classique	11	3,727	,684
Restauration rapide	7	4,786	,393
Services aux entreprises	8	4,062	1,050
Bâtiment	12	3,458	1,076
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes d'achats/logistique, la restauration rapide se distingue par son score très significativement plus élevé que les scores constatés dans les autres secteurs d'activité. Le bâtiment, l'immobilier et les services à la personne ont, à l'inverse, un score plus faible que les autres secteurs d'activité.

4.1.2.8 Accès aux financements selon les secteurs d'activité

Tableau 4.9 – Accès aux financements par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
Alimentaire	23	3,478	,959
Equipelement de la personne	23	3,565	,883
Equipelement de la maison	23	3,543	,952
Commerces divers	22	3,296	,947
Coiffure et esthétique	19	4,000	,782
Immobilier	14	3,429	,938
Autres services aux personnes	27	3,463	1,168
Services automobiles	13	3,750	,839
Hôtels	6	2,833	1,471
Restauration classique	11	3,546	,961
Restauration rapide	7	3,500	1,290
Services aux entreprises	8	3,750	1,281
Bâtiment	12	3,458	,940
<i>Total</i>	<i>208</i>		

En termes d'accès aux financements, il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les secteurs d'activité. Toutefois, les scores en termes de maîtrise des savoir-faire d'accès aux financements sont relativement faibles et semblent indiquer des lacunes quant à la maîtrise des mécanismes de financement des nouvelles unités dans certains réseaux de franchise.

4.1.3 Savoir-faire dans les réseaux de franchise : *retail* vs services

Une deuxième analyse a cherché à comparer, de manière plus globale, les réseaux de distribution de produits (n = 91) par rapport aux réseaux de prestation de services (n = 120). Le tableau suivant présente les valeurs moyennes obtenues pour chaque savoir-faire pour la distribution et pour les services. Afin de comparer ces moyennes, des analyses de variance ont été réalisées⁷.

Tableau 4.10 – *Comparaison distribution/prestation de services*

<i>Savoir-faire</i>	<i>Type</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Codification/transmission/réplication	D	91	3,841	,507	5,346	,022
	S	120	4,022	,602		
Soutien au management des RH	D	91	3,346	,857	4,820	,029
	S	120	3,617	,908		
Suivi/contrôle des unités	D	91	3,786	,713	2,249	,135
	S	120	3,948	,824		
Communication externe	D	91	3,630	,811	3,126	,078
	S	120	3,833	,839		
Adhésion/cohésion interne	D	91	3,662	,921	,857	,356
	S	120	3,773	,813		
Agilité organisationnelle	D	91	4,011	,516	,021	,884
	S	120	3,990	,571		
Achats/logistique	D	91	4,039	,735	3,680	,056
	S	120	3,817	,898		
Accès au financement	D	91	3,473	,926	,189	,664
	S	120	3,534	1,067		

⁷ L'analyse de variance est une procédure statistique destinée à comparer les moyennes entre deux groupes d'observations d'un échantillon. Elle cherche à tester l'hypothèse que les moyennes sont significativement différentes.

On relève que trois éléments sont significatifs pour différencier les réseaux de prestation de services des réseaux de distribution. Tout d'abord, les savoir-faire liés à la dimension « **Codification/transmission/réplication** », ainsi que ceux qui sont liés à la dimension « **Soutien au management des RH** », sont significativement plus élevés dans le cas des réseaux de services. Ceci montre que les enjeux liés à ces deux dimensions sont plus importants dans le cas des services que dans celui de la distribution. Ces deux résultats sont cohérents compte tenu de l'importance du facteur humain dans la prestation de services. Il paraît en effet plus essentiel de codifier une prestation de services et de s'assurer du niveau de compétences du personnel des franchisés que dans la distribution de produits.

Inversement, la dimension « **Achats /logistique** » présente un score plus élevé dans le cas des réseaux de distribution. Là encore, ce résultat est cohérent puisque les enjeux liés à l'approvisionnement sont plus importants dans le cas de la distribution que dans celui des services.

4.2 Maîtrise des savoir-faire et caractéristiques organisationnelles

La maîtrise des savoir-faire organisationnels en franchise est potentiellement liée à l'âge, à la taille et au degré de mixité du réseau. Afin de le vérifier, nous avons réalisé des analyses de régression multiple en utilisant en tant que variables dépendantes les huit savoir-faire organisationnels et en tant que variables indépendantes l'âge, la taille et le degré de mixité (à savoir la proportion d'unités franchisées / nombre total d'unités). La procédure suivie est celle de la régression hiérarchique qui permet, outre le test de l'impact direct des variables indépendantes sur les variables dépendantes, de tester l'éventuelle existence d'effets curvilinéaires en intégrant les variables au carré. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les tableaux suivants. Compte tenu des différences relevées plus haut entre les réseaux de services et les réseaux de distribution, nous avons réalisé un traitement statistique séparé pour les deux catégories de réseaux.

4.2.1 Codification/transmission/réplication : *retail* vs services

Tableau 4.11 – Codification/transmission/réplication (*Distribution*)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,066	,628
Mixité	-,187	,102
Taille	-,006	,966
<i>R</i> ²	,037	
<i>R</i> ² ajusté	-,001	
2. Age	-,152	,762
Mixité	-,159	,856
Taille	,790	,204
Taille x Taille	-,786	,191
Mixité x Mixité	-,031	,972
Age x Age	,179	,713
<i>R</i> ²	,060	
<i>R</i> ² ajusté	,016	

Tableau 4.12 – Codification/transmission/réplication (*Services*)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,074	,526
Mixité	,288	,003
Taille	-,086	,460
<i>R</i> ²	,094	
<i>R</i> ² ajusté	-,068	
2. Age	-,094	,807
Mixité	,396	,704
Taille	-,508	,220
Taille x Taille	,443	,285
Mixité x Mixité	-,102	,922
Age x Age	,007	,986
<i>R</i> ²	,104	
<i>R</i> ² ajusté	,051	

On ne distingue pas de différence statistiquement significative selon l'âge, la taille et le degré de mixité des réseaux de distribution. En revanche, dans le domaine des services, plus les réseaux sont composés d'unités franchisées (vs. unités en propre), plus le savoir-faire « **Codification/ transmission/réplication** » semble maîtrisé. L'âge et la taille n'apparaissent, en revanche, pas significatifs.

4.2.2 Soutien au management des RH : *retail* vs services

Tableau 4.13 – *Soutien au management des RH (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,275	,784
Mixité	,324	,747
Taille	,928	,356
<i>R</i> ²	,024	
<i>R</i> ² ajusté	-,014	
2. Age	-,049	,924
Mixité	-,128	,886
Taille	-,140	,823
Taille x Taille	,264	,664
Mixité x Mixité	,170	,849
Age x Age	,103	,834
<i>R</i> ²	,029	
<i>R</i> ² ajusté	,050	

Tableau 4.14 – Soutien au management des RH (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,086	,466
Mixité	,250	,010
Taille	-,137	,241
<i>R²</i>	,077	
<i>R² ajusté</i>	,050	
2. Age	,685	,075
Mixité	-,439	,671
Taille	,282	,491
Taille x Taille	-,446	,278
Mixité x Mixité	,637	,537
Age x Age	-,590	,117
<i>R²</i>	,118	
<i>R² ajusté</i>	,066	

Dans le domaine des services, plus les réseaux sont composés d'unités franchisées, plus le savoir-faire « **Soutien pour le management des RH** » paraît maîtrisé. Ceci peut s'expliquer par l'implication forte des franchisés dans le développement de pratiques efficaces de management des ressources humaines.

4.2.3 Suivi/contrôle des unités : *retail* vs services

Tableau 4.15 – *Suivi/contrôle des unités (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,142	,275
Mixité	-,203	,062
Taille	,207	,112
<i>R</i> ²	,136	
<i>R</i> ² ajusté	,103	
2. Age	,468	,329
Mixité	-,295	,725
Taille	-,169	,774
Taille x Taille	,368	,519
Mixité x Mixité	,089	,915
Age x Age	-,312	,501
<i>R</i> ²	,146	
<i>R</i> ² ajusté	,077	

Tableau 4.16 – Suivi/contrôle des unités (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,026	,829
Mixité	,241	,014
Taille	-,027	,821
<i>R²</i>	,060	
<i>R² ajusté</i>	,033	
2. Age	,116	,766
Mixité	,758	,473
Taille	-,604	,151
Taille x Taille	,611	,146
Mixité x Mixité	-,520	,622
Age x Age	-,119	,754
<i>R²</i>	,081	
<i>R² ajusté</i>	,027	

Dans les réseaux de distribution, la mixité est associée négativement à la maîtrise du savoir-faire « **Suivi/contrôle des unités** » (les réseaux mixtes à dominante franchisés maîtrisent moins bien ce savoir-faire), alors que dans les services, c'est l'inverse : les réseaux mixtes à dominante franchisés maîtrisent davantage ce savoir-faire que dans les réseaux plus succursalistes. Ceci peut être lié au fait que dans les services, le risque d'opportunisme du franchisé est plus élevé et donc plus il y a de franchisés, plus il est nécessaire de savoir bien contrôler les unités.

4.2.4 Communication externe : *retail* vs services

Tableau 4.17 – *Communication externe (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,114	,382
Mixité	-,155	,152
Taille	,252	,055
<i>R</i> ²	,038	
<i>R</i> ² ajusté	,011	
2. Age	-,423	,371
Mixité	-,378	,648
Taille	1,134	,054
Taille x Taille	-,870	,124
Mixité x Mixité	,227	,783
Age x Age	,500	,276
<i>R</i> ²	,044	
<i>R</i> ² ajusté	,013	

Tableau 4.18 – Communication externe (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,010	,934
Mixité	-,017	,862
Taille	,190	,113
<i>R</i> ²	,038	
<i>R</i> ² ajusté	,011	
2. Age	,011	,977
Mixité	,687	,524
Taille	,337	,429
Taille x Taille	-,142	,739
Mixité x Mixité	-,708	,510
Age x Age	-,012	,975
<i>R</i> ²	,044	
<i>R</i> ² ajusté	,013	

Il n'apparaît pas de différence statistiquement significative entre les réseaux au niveau de la maîtrise de la communication externe. Ce savoir-faire semble donc non distinctif en termes d'avantage concurrentiel et de performance économique des réseaux.

4.2.5 Communication interne : *retail* vs services

Tableau 4.19 – *Communication interne (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,026	,849
Mixité	-,006	,960
Taille	,251	,066
<i>R</i> ²	,057	
<i>R</i> ² ajusté	,120	
2. Age	-,137	,778
Mixité	,387	,649
Taille	1,488	,015
Taille x Taille	-1,220	,038
Mixité x Mixité	-,404	,635
Age x Age	,044	,926
<i>R</i> ²	,044	
<i>R</i> ² ajusté	,048	

Tableau 4.20 – Communication interne (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,157	,156
Mixité	,437	,000
Taille	,039	,721
<i>R²</i>	,192	
<i>R² ajusté</i>	,169	
2. Age	-,433	,230
Mixité	-,503	,606
Taille	-,354	,359
Taille x Taille	,394	,310
Mixité x Mixité	,972	,318
Age x Age	,293	,406
<i>R²</i>	,217	
<i>R² ajusté</i>	,171	

Dans le domaine des services, moins il y a d'unités en propre et plus il est facile de maîtriser la cohésion des franchisés. Ce résultat semble attester de la plus grande facilité à assurer la cohésion du réseau en l'absence d'unités en propre.

4.2.6 Agilité organisationnelle : *retail* vs services

Tableau 4.21 – *Agilité organisationnelle (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,074	,583
Mixité	-,250	,027
Taille	,043	,748
<i>R</i> ²	,071	
<i>R</i> ² ajusté	,035	
2. Age	-,133	,788
Mixité	-,041	,962
Taille	,572	,350
Taille x Taille	-,519	,380
Mixité x Mixité	-,211	,808
Age x Age	,181	,705
<i>R</i> ²	,084	
<i>R</i> ² ajusté	,010	

Tableau 4.22 – Agilité organisationnelle (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,070	,550
Mixité	,139	,142
Taille	-,242	,039
<i>R²</i>	,096	
<i>R² ajusté</i>	,069	
2. Age	,243	,526
Mixité	,930	,372
Taille	-,378	,359
Taille x Taille	,157	,703
Mixité x Mixité	-,819	,430
Age x Age	-,343	,363
<i>R²</i>	,109	
<i>R² ajusté</i>	,056	

Dans le domaine des services, plus le réseau est grand et moins l'agilité organisationnelle est forte, alors que ceci n'apparaît pas au niveau de la distribution. En revanche, dans le cas de la distribution, plus un réseau de distribution est mixte et moins forte est son agilité organisationnelle. Les petits réseaux semblent être à la fois plus réactifs et plus proactifs que les réseaux de grande taille.

4.2.7 Achats/logistique : *retail* vs services

Tableau 4.23 – *Achats/logistique (Distribution)*

	<i>Modèle</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1.	Age	,257	,053
	Mixité	-,277	,012
	Taille	-,059	,653
	<i>R</i> ²	,116	
	<i>R</i> ² ajusté	,081	
2.	Age	,473	,330
	Mixité	-,699	,411
	Taille	-,161	,787
	Taille x Taille	,095	,869
	Mixité x Mixité	,421	,620
	Age x Age	-,214	,649
	<i>R</i> ²	,122	
	<i>R</i> ² ajusté	,051	

Tableau 4.24 – Achats/logistique (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	,160	,184
Mixité	-,165	,092
Taille	-,008	,947
<i>R</i> ²	,044	
<i>R</i> ² ajusté	,016	
2. Age	,518	,190
Mixité	,430	,687
Taille	-,340	,422
Taille x Taille	,359	,398
Mixité x Mixité	-,623	,559
Age x Age	-,390	,314
<i>R</i> ²	,061	
<i>R</i> ² ajusté	,005	

Dans la distribution, plus le réseau est mixte et moins la dimension « Achats/logistique » semble maîtrisée.

4.2.8 Accès aux financements : *retail* vs services

Tableau 4.25 – *Accès aux financements (Distribution)*

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,250	,855
Mixité	-,055	,625
Taille	,198	,150
<i>R</i> ²	,039	
<i>R</i> ² ajusté	,001	
2. Age	,041	,934
Mixité	-1,400	,110
Taille	-,178	,771
Taille x Taille	,358	,545
Mixité x Mixité	1,357	,121
Age x Age	-,045	,926
<i>R</i> ²	,080	
<i>R</i> ² ajusté	,005	

Tableau 4.26 – Accès aux financements (Services)

	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
1. Age	-,156	,195
Mixité	,180	,066
Taille	,172	,147
<i>R²</i>	,051	
<i>R² ajusté</i>	,023	
2. Age	,206	,599
Mixité	,906	,401
Taille	,130	,756
Taille x Taille	,058	,891
Mixité x Mixité	-,758	,481
Age x Age	-,387	,313
<i>R²</i>	,066	
<i>R² ajusté</i>	,010	

Il n'apparaît pas de différence statistiquement significative entre les réseaux au niveau de la maîtrise de l'accès aux financements. Il importe de rappeler que les scores des différents réseaux concernant ce savoir-faire se sont avérés globalement faibles.

Tableau de synthèse de l'évaluation des savoir-faire dans les réseaux de franchise

Critère d'évaluation	Résultats de l'enquête
Savoir-faire les plus maîtrisés	- Codification/ transmission/réplication - Agilité organisationnelle (réactivité et adaptation)
Savoir-faire les moins maîtrisés	- Soutien pour le management des RH - Accès aux financements
Savoir-faire distinctifs des secteurs	- Avantage pour le secteur des services en termes des savoir-faire de codification et de soutien pour le management des RH - Avantage pour le secteur de distribution en termes des savoir-faire d'achat et de logistique
Impact significatif des caractéristiques du réseau	- La mixité joue un rôle significatif dans la maîtrise de plusieurs savoir-faire

5

Savoir-faire, stratégies, avantages concurrentiels et performance

Les travaux de recherche sur l'avantage concurrentiel et la performance des réseaux de franchise sont encore rares. Même si de nombreuses études ont été réalisées sur la propension à franchiser (Combs & Ketchen, 2003 ; Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006), les liens entre les savoir-faire de métier, les savoir-faire organisationnels et la performance des réseaux n'ont pas été suffisamment explorés (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). Il existe certes un consensus sur le fait que la franchise est une source d'avantage concurrentiel, mais un certain flou demeure sur les raisons qui permettent aux franchiseurs de développer et de maintenir cet avantage concurrentiel afin d'en retirer des performances élevées.

Face à ce constat, la présente recherche a été construite pour clarifier le faisceau de relations qui unit les savoir-faire, l'avantage concurrentiel et la performance des réseaux. Nous avons tout d'abord réalisé des analyses de régression multiple en utilisant l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque en tant que variables dépendantes et les savoir-faire organisationnels et savoir-faire de métier en tant que variables indépendantes. Ces analyses nous ont permis d'identifier les savoir-faire générateurs de l'avantage concurrentiel et d'une image de marque favorable. Elles ont été réalisées pour valider les hypothèses H1a, H1b, H2a, H2b et H2c de notre modèle de recherche (§5.1).

Nous avons ensuite réalisé une série d'analyses de régression hiérarchique pour tester les interactions entre les stratégies organisationnelles et les niveaux de maîtrise des savoir-faire organisationnels. Ces traitements nous ont permis d'identifier les savoir-faire organisationnels nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel en fonction de la stratégie suivie par le franchiseur. Ils correspondent à la validation de l'hypothèse H3 du modèle de recherche (§5.2).

Enfin, nous avons effectué une série d'analyses qui utilisent l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque en tant que variables indépendantes et la performance économique perçue par le franchiseur en tant que variable dépendante (§5.3).

5.1 Liens entre les savoir-faire organisationnels, les savoir-faire de métier, la valeur de l'image de marque et l'avantage concurrentiel

Conformément aux développements présentés au chapitre 1, notre cadre conceptuel s'appuie sur deux éléments susceptibles d'influencer la performance économique des réseaux de franchise : l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque. Ces deux éléments sont eux-mêmes susceptibles d'être influencés par les savoir-faire organisationnels et de métier. Le tableau 5.1 s'intéresse tout d'abord à l'origine de la valeur de l'image de marque. Il présente les résultats d'une analyse de régression multiple qui s'appuie sur trois grands types de variables indépendantes : les savoir-faire organisationnels, les savoir-faire de métier ainsi qu'un ensemble de variables de contrôle jugées pertinentes dans le contexte de la franchise.

Ces variables de contrôle reflètent tout d'abord l'influence probable de facteurs divers liés au réseau : taille, âge, proportion d'unités franchisées, nature du réseau (services ou distribution, le chapitre 4 ayant permis de souligner les différences entre ces deux grands secteurs d'activité). Mais, nous tenons également compte de l'intensité concurrentielle perçue qui existe au sein d'un secteur particulier et qui peut être plus ou moins forte.

Tableau 5.1 – Impact des savoir-faire sur la valeur de l'image de marque

Modèle	Variables explicatives	Valeur de l'image de marque		
		<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Variables de contrôle</i>			
	Age du réseau	,066	,750	,454
	Taille du réseau	,326	3,677	,000
	Proportion d'unités franchisées	–,010	–,132	,895
	Réseau de services (vs. produits)	,081	1,062	,290
	Intensité concurrentielle perçue	–,238	–3,172	,002
		$R^2 = 13,1 \%$ (sig. = ,000)		
2a	<i>Savoir-faire organisationnels</i>			
	Codification/transmission/réplication	,197	2,196	,029
	Soutien au management des RH	–,043	–,521	,603
	Suivi/Contrôle des unités	,022	,284	,777
	Communication externe	,297	4,015	,000
	Adhésion/cohésion interne	,172	2,259	,025
	Agilité organisationnelle	,014	,181	,857
	Achats/Logistique	,048	,663	,508
	Accès aux financements	–,055	–,755	,451
		$\Delta R^2 = 25,6 \%$ (sig. = ,000)		
2b	<i>Savoir-faire de métier</i>			
	Rareté	,001	,006	,995
	Difficulté d'imitation	,153	1,842	,067
		$\Delta R^2 = 2,1 \%$ (sig. = ,102)		

Les résultats montrent, tout d'abord, que la valeur de l'image de marque est reliée positivement à la taille du réseau : plus celle-ci est grande et plus la valeur de l'image de marque est élevée. Inversement, plus l'intensité concurrentielle est perçue comme élevée et plus la valeur de l'image de marque est perçue comme faible. Le premier de ces deux résultats était attendu. Il semble, en effet, normal que l'image de marque d'un réseau soit d'autant plus grande que le réseau est étendu sur le territoire. Le lien négatif entre l'intensité concurrentielle et la valeur de l'image de marque est plus intéressant. Il suggère que dans les secteurs concurrentiels, l'image d'un réseau est perçue comme ayant moins de valeur, car elle ne suffit pas à garantir la réussite. En d'autres termes, il est plus difficile d'avoir une image de marque

distinctive dans un secteur très concurrentiel. L'âge, le degré de mixité et le type de réseau (services ou distribution) n'ont pas d'impact sur la valeur de l'image de marque.

Au-delà de l'influence des variables de contrôle, nous relevons ensuite que parmi les huit savoir-faire organisationnels que nous avons identifiés, « **Codification/transmission/réplication** », « **Adhésion/cohésion interne** », et tout particulièrement « **Communication externe** » sont reliés positivement à la valeur de l'image de marque. Outre l'influence évidente de la maîtrise du savoir-faire « communication » en tant que tel, il est intéressant de constater que les aspects liés à la communication interne sont également reliés à l'image externe. Cet « interfaçage » entre les dimensions interne et externe a déjà été relevé dans d'autres situations. En outre, la significativité des aspects liés à la formalisation est intéressante. Elle montre que cette formalisation a des conséquences non seulement « concrètes » sur l'organisation du travail, mais qu'elle se « voit » ou se « reflète » aussi dans l'image de l'enseigne. L'hypothèse H2a est donc validée : **les savoir-faire organisationnels contribuent à la valeur de l'image de marque du réseau de franchise.**

En revanche, nous relevons que les caractéristiques des savoir-faire de métier (rareté et difficulté d'imitation) ne sont pas significativement reliées à la valeur de l'image de marque. L'hypothèse H2b n'est donc pas validée : **les savoir-faire de métier ne contribuent pas à la valeur de l'image de marque du réseau de franchise.** Ce point est important. En effet, il souligne que la valeur de l'image de marque ne dépendrait pas de la nature de la prestation rendue et de sa capacité à se distinguer de ce qui est disponible par ailleurs sur le marché, mais des savoir-faire de valorisation de cette prestation par la communication (interne et externe) et la formalisation.

Le tableau 5.2 présente maintenant l'analyse de régression multiple effectuée en utilisant l'avantage concurrentiel en tant que variable dépendante. Quatre types de variables indépendantes ont été pris en considération : les variables de contrôle, les savoir-faire organisationnels, les savoir-faire de métier et la valeur de l'image de marque.

Tableau 5.2 – Impact des savoir-faire et de la valeur de l'image de marque sur l'avantage concurrentiel

Modèle	Variables explicatives	Avantage concurrentiel		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables de contrôle</i>			
	Age du réseau	-,156	-1,774	,078
	Taille du réseau	,055	,622	,535
	Proportion d'unités franchisées	,104	1,454	,148
	Réseau de services (vs. produits)	,092	1,229	,221
	Intensité concurrentielle perçue	-,270	-3,615	,000
		$R^2 = 14 \%$ (sig.= 0,000)		
2a	<i>Savoir-faire organisationnels</i>			
	Codification/transmission/réplication	,242	2,753	,007
	Soutien au management des RH	,266	3,280	,001
	Suivi/Contrôle des unités	-,096	-1,264	,208
	Communication externe	,029	,401	,689
	Adhésion/cohésion interne	-,068	-,917	,360
	Agilité organisationnelle	,156	2,007	,046
	Achats/Logistique	,066	,946	,346
	Accès aux financements	,034	,468	,640
		$\Delta R^2 = 27 \%$ (sig.= 0,000)		
2b	<i>Savoir-faire de métier</i>			
	Rareté	,235	2,826	,005
	Difficulté d'imitation	,210	2,595	,010
		$\Delta R^2 = 13 \%$ (sig.= 0,000)		
2c	<i>Valeur de l'image de marque</i>	,356	5,208	,000
		$\Delta R^2 = 11 \%$ (sig.= 0,000)		

On note tout d'abord que l'avantage concurrentiel est relié négativement à l'intensité concurrentielle perçue, ce qui semble cohérent. En revanche, aucune autre variable de contrôle n'est significative. En ce qui concerne les savoir-faire organisationnels, trois d'entre eux apparaissent significatifs : « **Codification/transmission/réplication** », « **Soutien au management des RH** » et « **Agilité organisationnelle** ». Nous retrouvons à ce niveau l'effet bénéfique de la formalisation, auquel viennent s'ajouter deux aspects davantage liés au management, et ce, dans sa dimension interne (les RH) et sa dimension externe (agilité

organisationnelle). L'hypothèse H1a est donc vérifiée : **les savoir-faire organisationnels ont une influence directe sur l'avantage concurrentiel du réseau de franchise.**

De la même manière, nous notons que les savoir-faire de métier sont tous les deux significatifs. Le coefficient de régression de la rareté s'élève à ,235 et celui de la difficulté d'imitation à ,210. L'hypothèse H1b est donc également vérifiée : **les caractéristiques des savoir-faire de métier – rareté et difficulté d'imitation – ont une influence directe sur l'avantage concurrentiel du réseau de franchise.** C'est à ce niveau, et non au niveau de la valeur de l'image de marque, que leur influence se fait ressentir.

Enfin, la valeur de l'image de marque est également significative dans la régression multiple (coefficient = ,356). L'hypothèse H2c est donc vérifiée : **la valeur de l'image de marque du réseau de franchise participe à la création d'un avantage concurrentiel pour le réseau.** Nous notons même que son influence semble plus forte que celle des savoir-faire de métier.

5.2 Savoir-faire organisationnels et impact des stratégies

Jusqu'ici nous avons montré que les savoir-faire organisationnels sont susceptibles de contribuer à générer une image de marque favorable et de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour le réseau de franchise. Mais, il nous paraît également essentiel de rapprocher l'impact des savoir-faire organisationnels de la stratégie suivie par franchiseur. En effet, une stratégie ne pourra avoir d'impact significatif que si le réseau est en mesure de la mettre en œuvre correctement, c'est-à-dire s'il peut s'appuyer sur des savoir-faire organisationnels maîtrisés. Dans le cas de la franchise, quatre types de stratégie ont été identifiés : les stratégies d'innovation, les stratégies multi-canal, les stratégies d'internationalisation et les stratégies de développement en multi-franchise.

Les stratégies d'innovation : Un nombre croissant de franchiseurs adopte des choix stratégiques destinés à promouvoir l'innovation par le lancement de nouveaux réseaux (ex. *Les Déménageurs Bretons* et *Déménagerseul.com* ou *Pizza del Arte* et *Café del Arte*), de nouveaux concepts (ex. les cas de *Yves Rocher*, *Phildar*) ou de nouveaux services au sein du réseau (ex. *Point Mariage* et le service photo, *Guy Hoquet l'Immobilier* et le site web *ma-residence.fr*). Le succès de ces différents types d'innovation dépend de la capacité du franchiseur à développer et organiser des savoir-faire spécifiques, essentiellement organisationnels. Une étude récente de Szulanski et Jensen (2008) a montré que la réplique exacte des savoir-faire permet une plus forte croissance que l'innovation et l'adaptation aux marchés locaux. Selon ces auteurs, l'innovation dans les réseaux de franchise ne peut réussir que s'il y a une compréhension approfondie des savoir-faire et des conditions de leur mise en œuvre dans des nouveaux marchés.

« Si le sujet que l'on porte ne présente pas d'intérêt pour le consommateur, on ne fait qu'apporter quelque chose en plus, et non pas quelque chose de novateur. Donc, on a voulu être sûr qu'on soit à la fois novateur, par rapport à nos franchisés et par rapport aux consommateurs. »

(Franchiseur, Secteur Immobilier)

Les stratégies multi-canal : Plusieurs franchiseurs offrent à la clientèle la possibilité d'acheter leurs produits sur un site de vente en ligne, en complément de l'existence de points de vente franchisés et en propre (ex. *Yves Rocher*, *Cache-Cache*, *Troc.com*). D'autres utilisent leur site uniquement comme vecteur de communication et redirigent la clientèle vers les points de vente en leur fournissant les adresses et les horaires d'ouverture de ceux-ci. Le succès de la mise en œuvre d'une stratégie multi-canal en termes de minimisation des conflits dépendra du rôle des franchisés dans celle-ci ainsi que de leur implication. Il dépendra également de la maîtrise technique du processus. La notion de savoir-faire organisationnel intervient ainsi, ici, à deux niveaux.

« Oui, on est dessus. Dans six mois, c'est prêt. Mais nous, on le faisait il y a dix ans. Ils n'ont pas inventé la poudre. Nous, il y a dix ans, on avait un site internet et on passait nos commandes en ligne. »

(Franchiseur, Restauration rapide)

Les stratégies d'internationalisation : Plusieurs réseaux de franchise français se sont implantés à l'étranger en même temps que d'autres réseaux étrangers ont pénétré le marché français (ex. *Sign-A-Rama, Cartridge World, Pizza Hut*). Selon Chen et Dimou (2005), le succès de l'internationalisation dans la franchise dépend de la nature des savoir-faire de métier, mais aussi de la capacité du franchiseur à organiser la réplique de ces savoir-faire à l'étranger, tout en tenant compte des spécificités locales, voire de la capacité des implantations étrangères à générer des innovations susceptibles d'être reprises dans le pays d'origine.

« Parce que maintenant, nos ambitions sont certes françaises, probablement européennes, mais mondiales (...) On est en train de développer notre concept en master... On est en train de créer deux contrats de master franchise, et il suffit de la transposer, que ce soit au Maroc, aux Caraïbes... en Chine, un jour... »

(Franchiseur, Secteur Immobilier)

Les stratégies multi-franchise : Le recours à la multi-franchise permet potentiellement un développement plus rapide par un transfert d'expérience des franchisés existants par comparaison au recrutement de nouveaux franchisés. Cette stratégie pose toutefois un ensemble de défis particuliers, dont la gestion nécessite des savoir-faire organisationnels spécifiques.

Dans le tableau 5.3, nous présentons les résultats d'une analyse de régression multiple hiérarchique utilisant l'avantage concurrentiel comme variable dépendante. Trois types de variables indépendantes ont été utilisés. Outre les variables de contrôle, nous avons inclus l'impact direct des quatre stratégies organisationnelles, mais également les effets d'interaction entre les savoir-faire organisationnels et les stratégies. L'objectif est de voir si l'impact d'une stratégie spécifique est affecté par la maîtrise d'un ou de plusieurs types de savoir-faire organisationnels.

Tableau 5.3 – Impact direct des stratégies organisationnelles sur l'avantage concurrentiel des réseaux (modèle 2) et effets d'interactions entre ces stratégies et les savoir-faire organisationnels (modèles 3a à 3h)

Modèle	Variables explicatives	Avantage concurrentiel		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables de contrôle</i>			
	Age du réseau	-.156	-1.774	.078
	Taille du réseau	.055	.622	.535
	Proportion d'unités franchisés	.104	1.454	.148
	Réseau de services (vs, produits)	.092	1.229	.221
	Intensité concurrentielle perçue	-.270	-3.615	.000
	$R^2 = 14 \%$ (sig. = 0,000)			
2	<i>Stratégies organisationnelles (+ variables de contrôle)</i>			
	Multi-franchise	-,069	-1,038	,301
	Multi-canal	-,253	-3,779	,000
	Internationalisation	-,040	-,609	,543
	Innovation	,198	2,992	,003
	$\Delta R^2 = 11,2 \%$ (sig. = 0,000)			
3	<i>Interactions Stratégies $\times$ Savoir-faire organisationnels</i>			
3a	Codification/Transmission/Réplication $\times$ Multi-canal	,126	1,987	,049
	$\times$ Internationalisation	,194	3,153	,002
	$\Delta R^2 = 6,1 \%$ (sig. = 0,001)			
3b	Soutien au management des RH $\times$ Internationalisation	,174	2,812	,005
	$\Delta R^2 = 5 \%$ (sig. = 0,006)			
3c	Suivi/contrôle des unités $\times$ Internationalisation	,132	2,053	,042
	$\Delta R^2 = 4,1 \%$ (sig. = 0,034)			
3d	Communication externe $\times$ Internationalisation	,252	3,978	,000
	$\Delta R^2 = 7,1 \%$ (sig. = 0,001)			
3e	Adhésion/cohésion interne $\times$ Internationalisation	,154	2,280	,024
	$\times$ Multi-canal	,153	2,218	,028
	$\Delta R^2 = 5,9 \%$ (sig. = 0,005)			
3f	Agilité organisationnelle $\times$ Multi-canal	,152	2,363	,019
	$\Delta R^2 = 3,4 \%$ (sig. = 0,056)			
3g	Achats/logistique $\times$ Multi-franchise	,182	2,648	,009
	$\Delta R^2 = 4,8 \%$ (sig. = 0,016)			
3h	Accès aux financements $\times$ Multi-canal	,140	2,168	,032
	$\times$ Internationalisation	,161	2,522	,013
	$\Delta R^2 = 5,1 \%$ (sig. = 0,010)			

Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients Beta présentés sont standardisés. Les modèles 3a à 3h incluent les variables suivantes : variables contrôles + stratégies + savoir-faire organisationnels + termes d'interactions ; par soucis de lisibilité, seuls les termes d'interactions significatifs sont présentés.

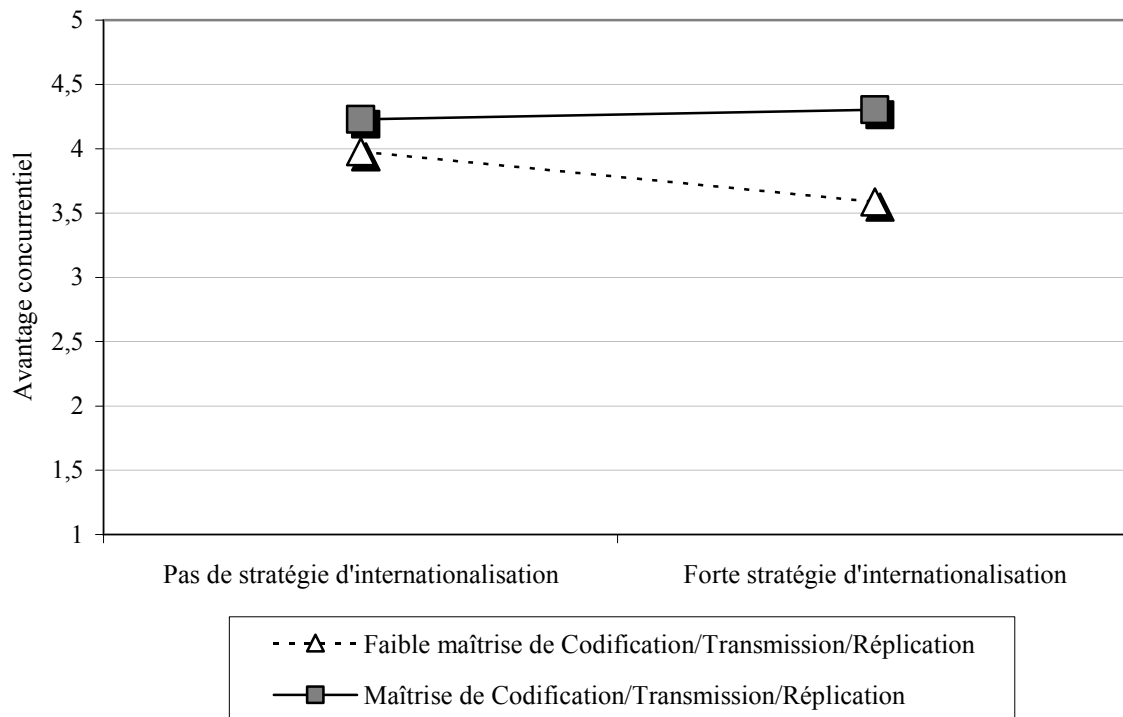
Au regard des résultats du modèle 2, nous notons que les stratégies d'innovation ont un effet significatif sur l'avantage concurrentiel des réseaux, indépendamment de leurs savoir-faire organisationnels. En revanche, une stratégie multi-canal aurait plutôt un effet négatif (peut-être par perte de maîtrise du canal de distribution ou par altération du concept), à moins qu'elle ne soit en fait la *conséquence* – et non la cause – d'une perception de diminution de l'avantage concurrentiel et de la recherche d'un moyen d'y faire face.

En ce qui concerne les interactions entre stratégies et maîtrise des savoir-faire organisationnels (modèles 3), nous pouvons résumer les résultats obtenus dans le tableau suivant :

<i>Réseaux avec stratégie :</i>	<i>La maîtrise de ces savoir-faire organisationnels procure un avantage concurrentiel</i>		<i>La non-maîtrise de ce savoir-faire organisationnel conduit à un désavantage concurrentiel</i>	
Multi-franchise	▪	Achats/logistique	▪	Achats/logistique
Multi-canal			▪	Codification/Transmission/Réplication
			▪	Adhésion/cohésion interne
			▪	Agilité organisationnelle
			▪	Accès aux financements
Internationalisation	▪	Codification/Transmission/Réplication	▪	Codification/Transmission/Réplication
	▪	Communication externe	▪	Soutien au management des RH
	▪	Adhésion/cohésion interne	▪	Suivi/contrôle des unités
	▪	Accès aux financements	▪	Communication externe
			▪	Adhésion/cohésion interne
			▪	Accès aux financements

Les figures suivantes proposent une illustration graphique des phénomènes d'interaction relevés. La première série de figures concerne les réseaux ayant une stratégie d'internationalisation. Elles distinguent quatre types de réseaux selon la présence ou l'absence d'une stratégie internationale et en fonction de la faible ou de la bonne maîtrise des savoir-faire organisationnels.

Figure 5.1 – Internationalisation et Codification/transmission/réplication



Comme représenté sur la figure 5.1, nous notons tout d’abord que les réseaux ayant une stratégie d’internationalisation et ne maîtrisant pas le savoir-faire « **Codification/transmission/ réplication** » ont un avantage concurrentiel plus faible que les réseaux ayant la même stratégie mais maîtrisant ce savoir-faire (dans la zone de droite, le carré foncé est plus haut que le triangle clair). Autrement dit, lorsqu’un réseau a une stratégie d’internationalisation, la faible ou non-maîtrise du savoir-faire « Codification/Transmission/ Réplication » constitue un handicap. Ces résultats sont cohérents avec les résultats de Szulanski et Jensen (2006) qui montrent que le strict respect du concept de base, rendu possible par un niveau de codification élevé et la réplication précise du concept, est un gage de croissance rapide dans la franchise. Nous notons par ailleurs que pour les réseaux qui maîtrisent le savoir-faire « Codification/transmission/réplication », la mise en place d’une stratégie d’internationalisation entraîne un avantage concurrentiel plus élevé (la droite qui relie les deux carrés foncés est ascendante). Inversement, la pente est descendante pour les réseaux qui ne maîtrisent pas le savoir-faire « Codification/transmission/réplication » (droite qui relie les deux triangles clairs). Autrement dit, dans le cas des réseaux qui ne maîtrisent pas ce savoir-faire, la stratégie d’internationalisation est liée à un avantage concurrentiel plus faible.

De la même manière, les réseaux ayant une stratégie d'internationalisation et ne maîtrisant pas le savoir-faire « **Communication externe** », « **Adhésion/cohésion interne** » et « **Accès aux financements** » ont un avantage concurrentiel plus faible que les réseaux ayant la même stratégie mais maîtrisant ce savoir-faire, alors que ceux qui le maîtrisent ont un avantage concurrentiel. Et l'impact de la stratégie d'internationalisation est soit positivement, soit négativement relié à l'avantage concurrentiel selon que le savoir-faire est maîtrisé ou non. Ces effets sont représentés sur les figures 5.2, 5.3 et 5.4.

Figure 5.2 – *Internationalisation et Communication externe*

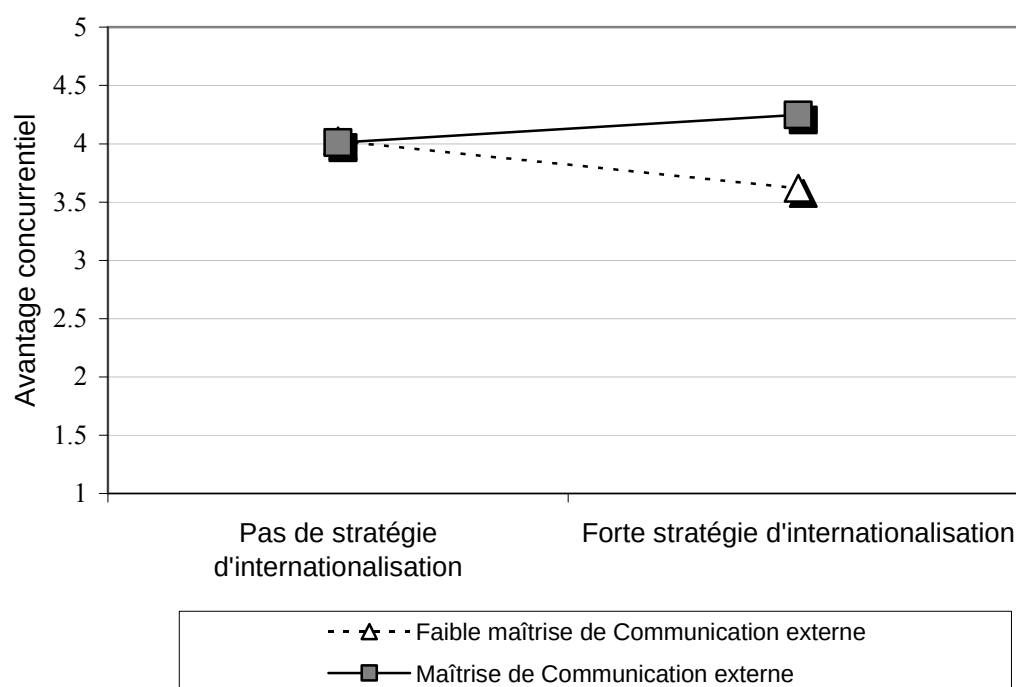


Figure 5.3 – Internationalisation et Adhésion/cohésion interne

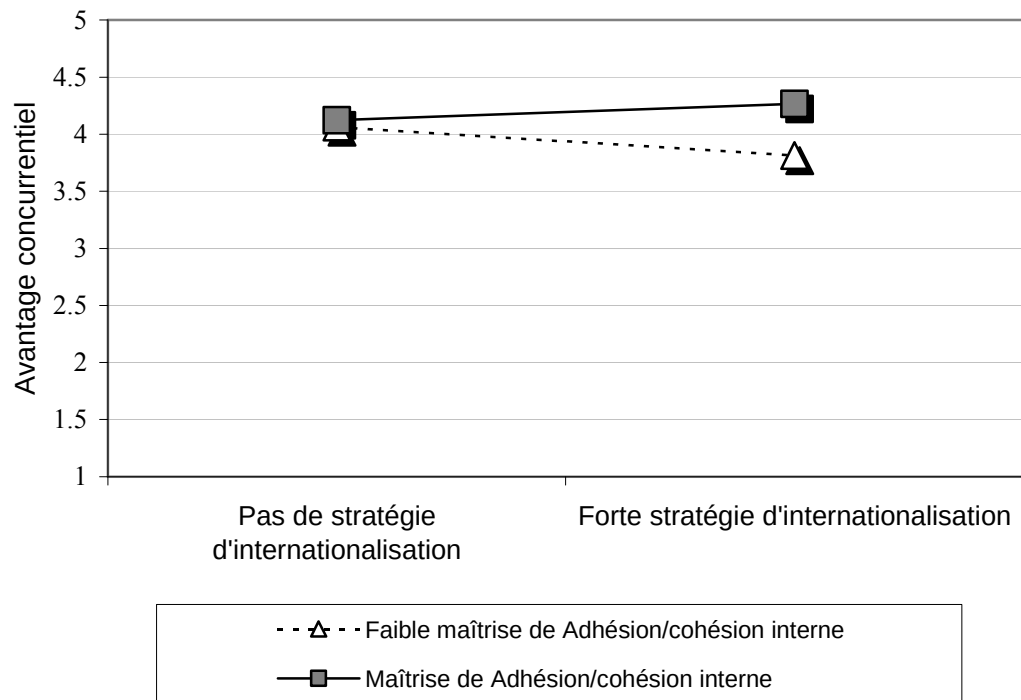
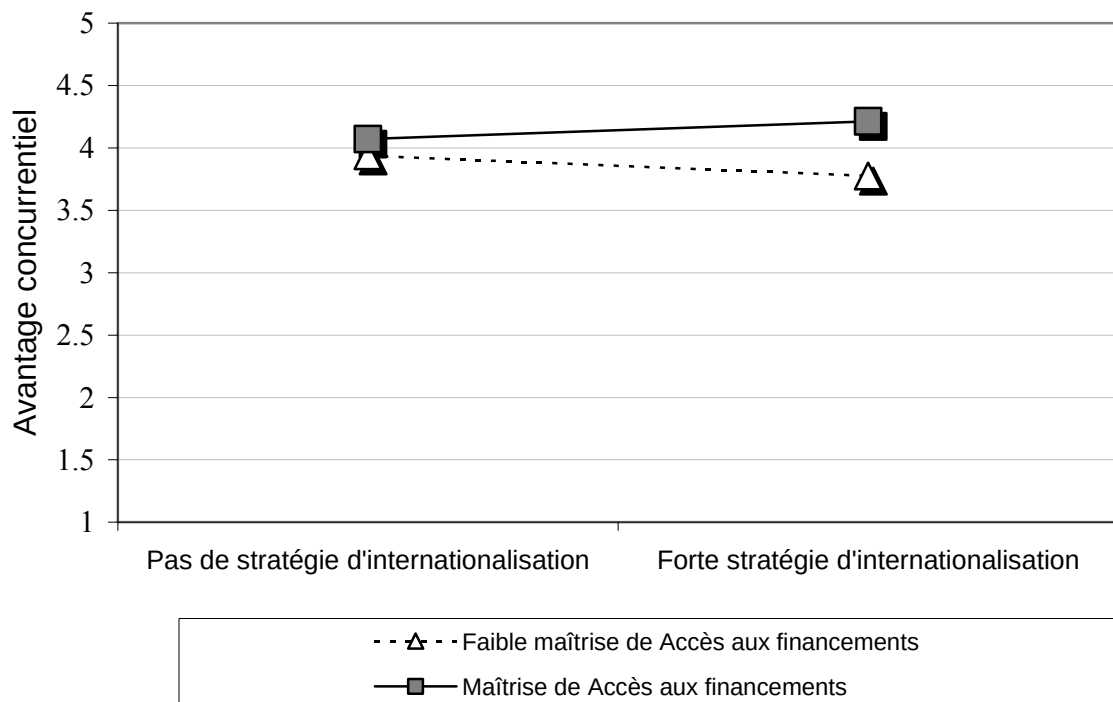
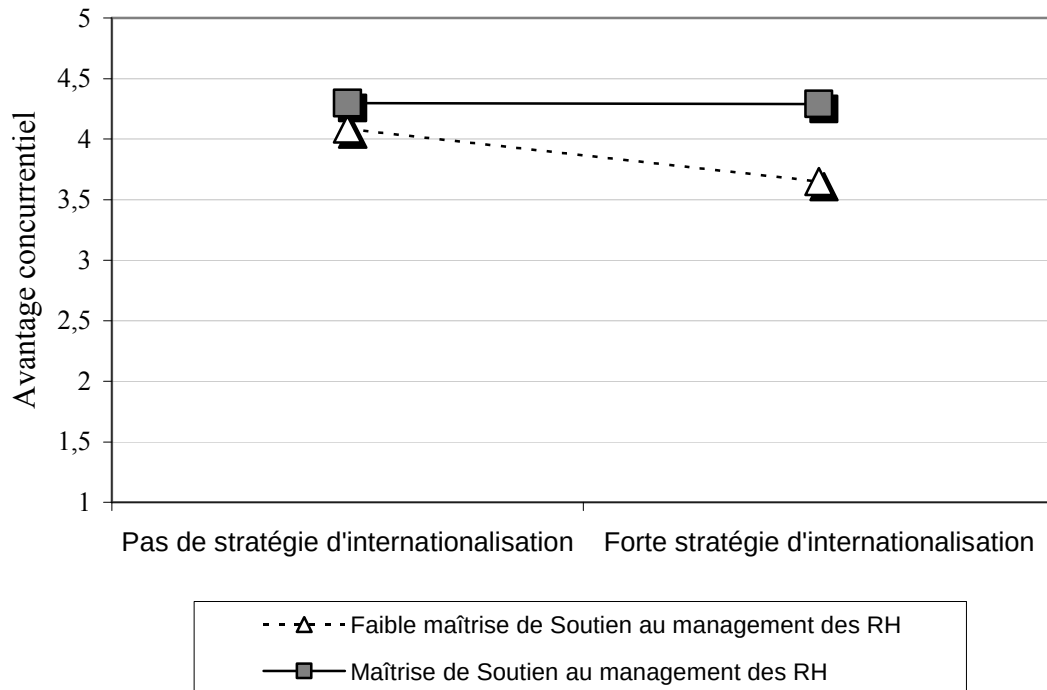


Figure 5.4 – Internationalisation et Accès aux financements



La figure 5.5 représente une autre forme de configuration entre un savoir-faire organisationnel : le « Soutien au management des RH » et la stratégie d'internationalisation.

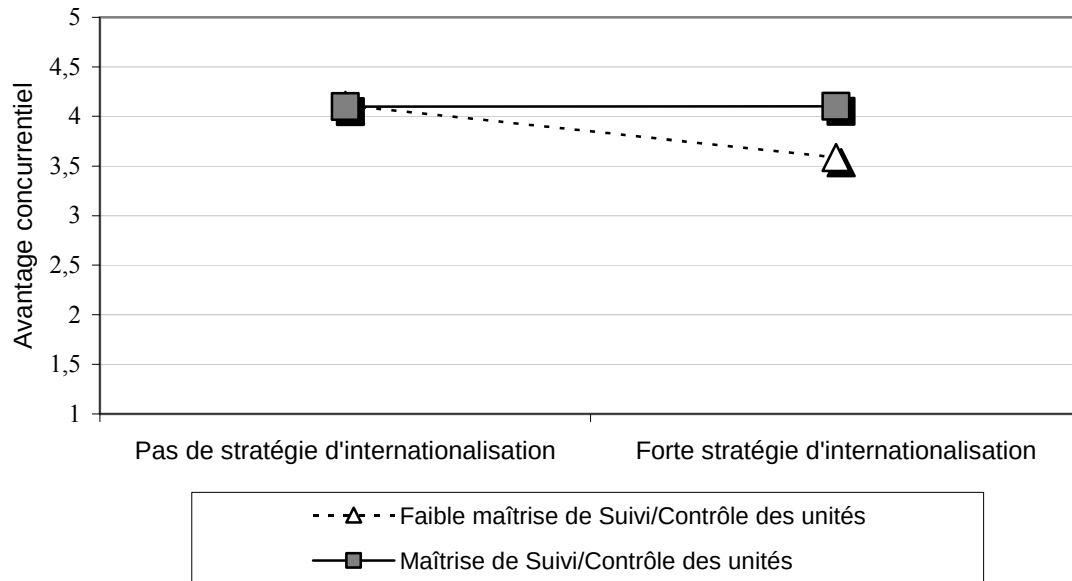
Figure 5.5 – Internationalisation et Soutien au management des RH



Nous notons que les réseaux ayant une stratégie d'internationalisation et ne maîtrisant pas le savoir-faire « **Soutien au management des RH** » ont un avantage concurrentiel plus faible que les réseaux ayant la même stratégie mais maîtrisant ce savoir-faire. Autrement dit, lorsqu'un réseau a une stratégie d'internationalisation, la faible ou non-maîtrise du savoir-faire « Soutien au management des RH » constitue un handicap. En revanche, la maîtrise du savoir-faire n'est pas une source de réussite de la stratégie d'internationalisation pour elle-même (la droite qui relie les deux carrés foncés est horizontale). La faible maîtrise de ce savoir-faire est toutefois liée à un avantage concurrentiel plus faible.

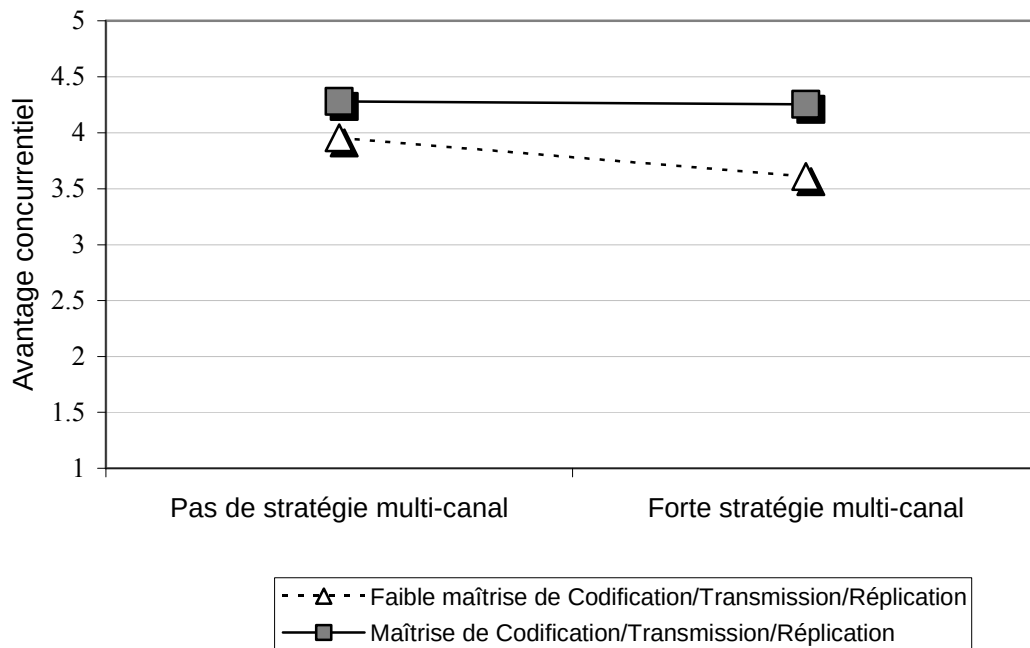
La figure 5.6 montre qu'il en est de même pour le savoir-faire « **Suivi/contrôle des unités** ».

Figure 5.6 – Internationalisation et Suivi/contrôle des unités



Nous passons maintenant à la stratégie multi-canal. Comme nous pouvons le constater sur la figure 5.7, les réseaux ayant une stratégie multi-canal et ne maîtrisant pas le savoir-faire « **Codification/transmission/réplication** » ont un avantage concurrentiel plus faible que les réseaux ayant la même stratégie mais maîtrisant ce savoir-faire. Autrement dit, lorsqu'un réseau a une stratégie multi-canal, la faible ou la non-maîtrise du savoir-faire « Codification/transmission/réplication » constitue un handicap. En outre, la faible maîtrise du savoir-faire « Codification/transmission/réplication » fait en sorte que la mise en place de la stratégie multi-canal est reliée à un avantage concurrentiel moins élevé.

Figure 5.7 – Stratégie multi-canal et Codification/transmission/réplication



Les figures 5.8, 5.9 et 5.10 montrent qu'il en est de même pour les savoir-faire « Adhésion/cohésion interne », « Agilité organisationnelle » et « Accès aux financements ».

Figure 5.8 – Stratégie multi-canal et Adhésion/cohésion interne

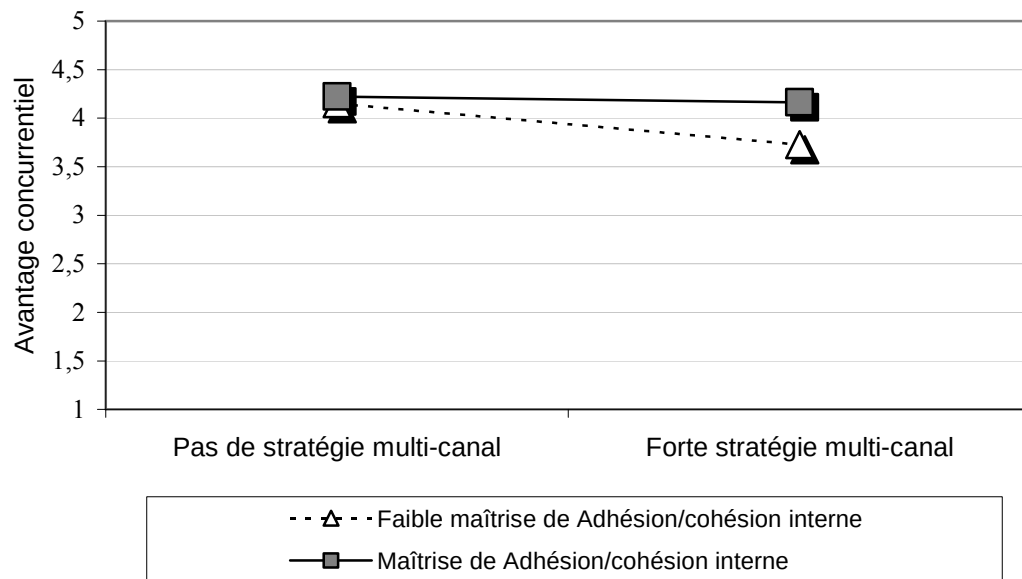


Figure 5.9 – Stratégie multi-canal et Agilité organisationnelle

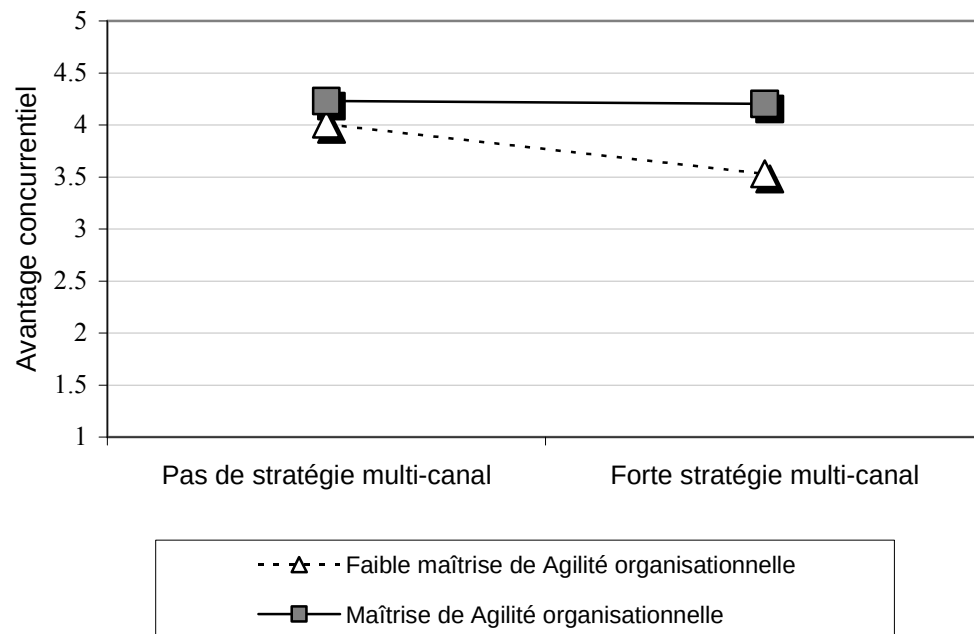
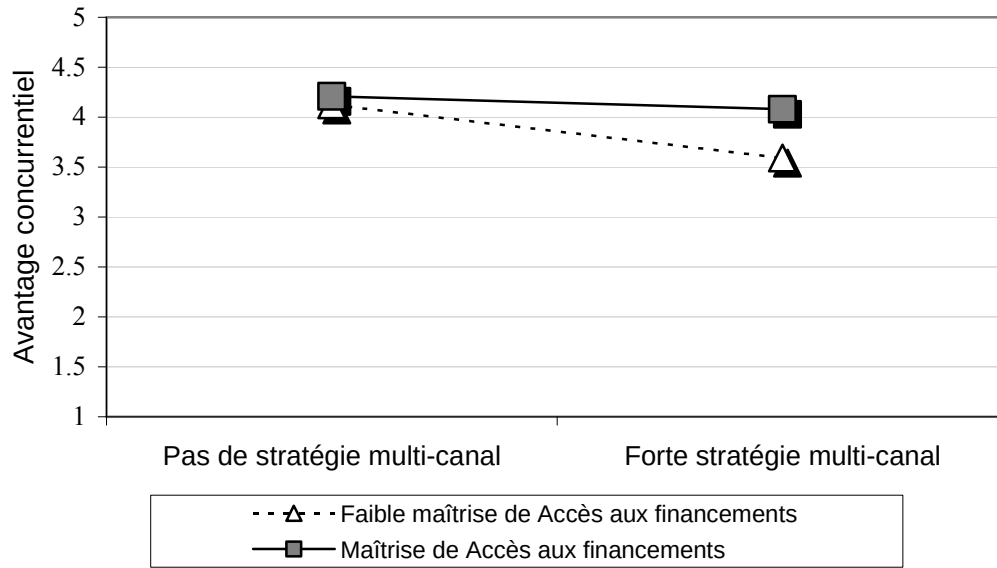
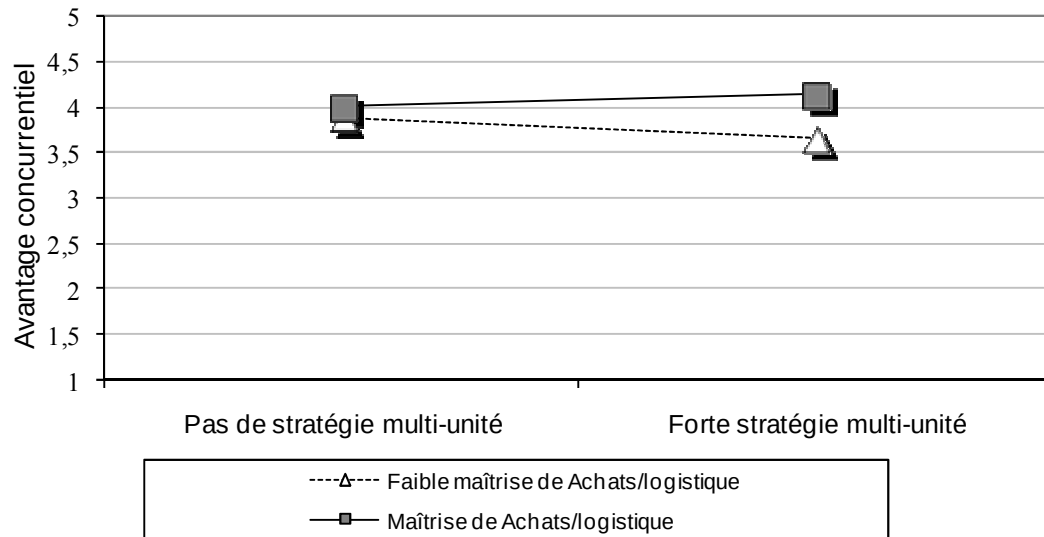


Figure 5.10 – *Stratégie multi-canal et Accès aux financements*



La dernière interaction mise en évidence concerne la stratégie multi-franchise. La figure 5.11 illustre le fait qu'un développement appuyé sur la multi-franchise nécessite la maîtrise du savoir-faire « Achats/logistique ». Celle-ci entraîne un avantage concurrentiel plus élevé en cas de mise en place de la stratégie multi-franchise, alors que, inversement, la faible maîtrise de ce savoir-faire entraîne une diminution de l'avantage concurrentiel en cas de mise en place de la stratégie.

Figure 5.11 – *Stratégie multi-franchise et Achats/logistique*



L'ensemble de ces résultats permet de valider l'hypothèse H3 : **l'impact des stratégies organisationnelles d'un réseau de franchise sur son avantage concurrentiel est amplifié ou diminué en fonction du niveau de maîtrise de ses savoir-faire organisationnels.**

5.3 Impact de la valeur de l'image de marque et de l'avantage concurrentiel sur la performance économique

La rareté des études sur l'avantage concurrentiel et les performances dans la franchise peut, au moins en partie, s'expliquer par les difficultés d'opérationnalisation, de mesure et d'accès aux données. En effet, les résultats financiers et économiques des réseaux de franchise ne sont pas facilement accessibles pour des raisons de confidentialité et de concurrence (Shane, 2005). Trois types de données sont en principe envisageables : le taux de croissance, les données financières disponibles et les mesures subjectives de performance.

Le taux de croissance : Le succès d'une enseigne de franchise peut être évalué par l'évolution du nombre des unités franchisées et des unités propres. Le taux de croissance peut être obtenu en divisant le nombre d'unités nouvellement créées par le nombre total d'unités sur une période de deux ou trois ans. L'accès à ces données est facile dans la mesure où elles sont indiquées dans les annuaires de la franchise publiés chaque année par la *Fédération Française de la Franchise*. Elle pose toutefois des problèmes de comparabilité en fonction du degré de maturité des secteurs d'activité.

Les données financières : Certaines études sur la franchise ont utilisé des mesures financières de la performance. Michael (2003) a montré que les entreprises qui franchisent en premier sur un marché bénéficient de l'avantage du premier arrivant avec une part de marché et un bénéfice plus élevés. Sorenson et Sorensen (2001) ont montré que les réseaux de franchise avec une forte dispersion géographique ont une meilleure évolution du chiffre d'affaires. Plus récemment, Barthélemy (2008) a mesuré la performance financière des réseaux de franchise par deux indicateurs : la rentabilité économique (ROA) et la rentabilité commerciale (ROS)⁸. Ces données financières sont disponibles sur des bases de données telles que DIANE, AMADEUS et Dafsaliens.

⁸ Return On Assets (ROA) et Return On Sales (ROS).

Les mesures subjectives de la performance : Dans le cadre de la franchise, une évaluation de la performance par questionnaire auprès des franchiseurs est aussi utilisée. En tant que construit multidimensionnel, la performance peut être mesurée par les dimensions de l'innovation, de la standardisation et de la qualité (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). Il est aussi possible de recourir à une mesure de la satisfaction des consommateurs lorsque l'analyse concerne un réseau spécifique dans un secteur donné, tel que celui de la restauration ou de l'hôtellerie (Michael, 2000).

Dans la présente étude, nous nous sommes appuyés sur une mesure subjective de la performance financière. En effet, les données financières ne sont pas aisément disponibles dans le secteur de la franchise. Et tout particulièrement, les données de performance pour 2008 ne sont disponibles que pour un nombre faible de réseaux. Le tableau 5.4 montre les résultats de la régression multiple utilisant la performance économique en tant que variable indépendante et la valeur de l'image de marque et l'avantage concurrentiel en tant que variables dépendantes complétant les variables de contrôle.

Tableau 5.4 – *Impact de la valeur de l'image de marque et de l'avantage concurrentiel sur la performance économique*

Modèle	Variables explicatives	Performance économique		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables de contrôle</i>			
	Age du réseau	–,140	–1,575	,117
	Taille du réseau	,354	3,946	,000
	Proportion d'unités franchisées	,030	,413	,680
	Réseau de services (vs, produits)	,065	,849	,397
	Intensité concurrentielle perçue	–,265	–3,499	,001
		R² = 12,6 % (sig.= 0,000)		
2	<i>Valeur de l'image de marque</i>	,345	4,848	,000
	<i>Avantage concurrentiel</i>	,211	2,961	,003
		ΔR² = 19 % (sig.= 0,000)		

Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients Beta présentés sont standardisés.

Les résultats montrent que deux variables de contrôle sont reliées à la performance : la taille du réseau (plus le réseau est grand et plus sa performance économique est élevée) et l'intensité concurrentielle (plus l'intensité concurrentielle est élevée et plus la performance économique du réseau est faible). Les deux variables indépendantes apparaissent comme significatives. Ceci permet de valider l'hypothèse H4a, **l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise contribue à la performance économique d'un réseau de franchise**, ainsi que l'hypothèse H4b, **la valeur de l'image de marque d'un réseau de franchise contribue à sa performance économique**.

Nous notons que le coefficient de la valeur de l'image de marque est toutefois un plus élevé que celui de l'avantage concurrentiel. Ce point est important. Nous pouvons en effet rappeler que la valeur de l'image de marque est reliée à la maîtrise des savoir-faire organisationnels, et non pas des savoir-faire de métier, alors que l'avantage concurrentiel dépend également, en partie, des savoir-faire de métier.

6

Savoir-faire, stratégies et attitudes des franchisés

La capacité du franchiseur à assurer et à améliorer la congruence entre le portefeuille de savoir-faire qu'il détient et les caractéristiques de son réseau peut certes déterminer son niveau de performance en termes de qualité et d'innovation, mais elle peut également générer des effets en interne, par exemple en matière de satisfaction ou de comportement efficace des franchisés (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). C'est la raison pour laquelle l'approche relationnelle que nous avons mobilisée dans notre cadre théorique fait reposer la performance d'un réseau, au moins pour une partie, sur la mobilisation et le comportement des franchisés. En effet, la dimension relationnelle peut à son tour contribuer, de manière directe ou indirecte, à l'amélioration de la performance du réseau.

Notre travail de recherche a cherché à capturer cette dimension relationnelle dans les réseaux de franchise en recueillant des données à la fois au niveau des franchiseurs et des franchisés, et ce, par l'envoi de questionnaires aux franchisés appartenant aux réseaux pour lesquels nous avons recueilli, au préalable, des éléments de la part du franchiseur. Les analyses multi-niveaux que nous avons conduites se sont donc intéressées au rapprochement des données recueillies dans les questionnaires « franchiseurs » et « franchisés » afin de vérifier l'impact des savoir-faire de métier et des savoir-faire organisationnels sur les dimensions internes du fonctionnement des réseaux de franchise et, plus spécifiquement, sur diverses facettes de la relation entre les franchiseurs et les franchisés.

Concrètement, cinq variables dépendantes (données franchisés) ont été mesurées pour appréhender la qualité relationnelle de chaque réseau de franchise : la satisfaction des franchisés à l'égard de leur décision d'investissement (§6.1), la performance perçue des franchisés (§6.2), leur intention d'ouvrir une nouvelle unité (§6.3), les comportements de

coopération des franchisés avec leur franchiseur (§6.4) et les comportements opportunistes des franchisés (§6.5).

Ces cinq variables reflètent diverses dimensions distinctes, mais complémentaires de la relation entre les franchiseurs et les franchisés. Elles ont fait l'objet d'analyses de régression multiple en utilisant les variables indépendantes suivantes (données franchiseurs) en tant que variables explicatives susceptibles de les influencer : la stratégie du franchiseur, ses savoir-faire métier et ses savoir-faire organisationnels. Les traitements réalisés ont eu pour objectif d'identifier les savoir-faire ou les déterminants de contexte essentiels pour prédire les attitudes et les comportements des franchisés. Concrètement, nous postulons que les attitudes et les comportements des franchisés sont déterminés par deux niveaux de phénomènes directs : des déterminants individuels au niveau de chaque franchisé (niveau 1) et les caractéristiques du réseau auquel il appartient (niveau 2).

Nous avons également testé deux séries de phénomènes d'interaction (niveau 3). Tout d'abord, conformément aux résultats obtenus au chapitre 4, les interactions entre savoir-faire organisationnels et secteur d'activité (retail ou services). Il était, en effet, apparu que le secteur d'activité pouvait modérer l'impact des savoir-faire organisationnels. Ensuite, nous avons testé les interactions entre les savoir-faire de métier et le degré de mixité, qui était également apparu comme un élément important dans le fonctionnement des réseaux, ainsi que montré par ailleurs par Barthélémy (2008).

6.1 Déterminants de la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement

La satisfaction à l'égard de la décision d'investissement reflète le niveau général de satisfaction du franchisé à l'égard de sa participation au réseau de franchise. A ce titre, elle constitue le reflet synthétique principal de la qualité de la relation franchiseur-franchisé. Le tableau 6.1 présente les résultats de l'analyse de régression multiple effectuée pour en étudier les déterminants multi-niveaux.

Tableau 6.1 – Analyses multi-niveaux de l'impact des savoir-faire et des stratégies organisationnelles sur la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement

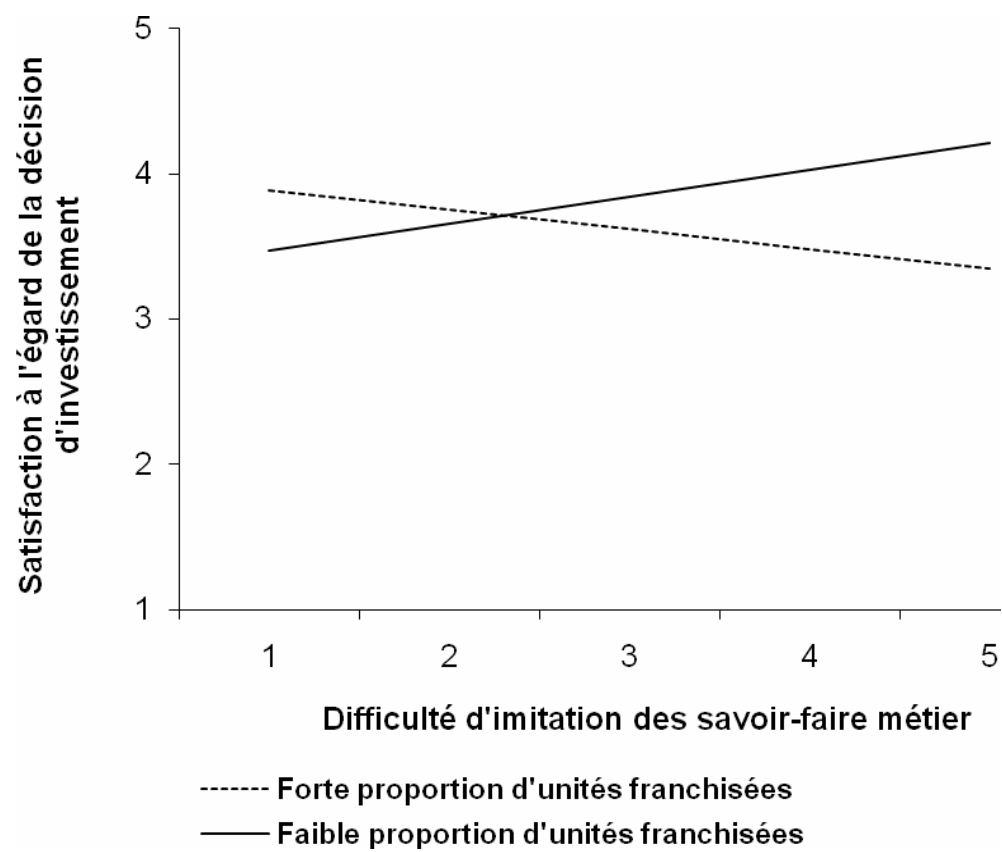
Modèle	Variables explicatives	Satisfaction à l'égard de la décision d'investissement		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables du Niveau 1 - Franchisé</i>			
	Age	-.381	-2.415	.016
	Sexe	-.001	-.111	.913
	Ancienneté dans le réseau	.044	.908	.364
	Statut de multi-franchisé	.100	2.094	.037
	Clause d'exclusivité territoriale	.194	2.330	.046
	Affectivité négative (trait de personnalité)	-.278	-6.707	.000
	R ² = 17%			
2	<i>Variables du Niveau 2 – Réseau de franchise</i>			
	Age du réseau	-.076	-1.068	.288
	Taille du réseau	.114	1.961	.052
	Proportion d'unités franchisées (mixité)	-.344	-2.065	.041
	Réseau de services (vs. commerce de détail)	-.116	-1.099	.275
	Intensité concurrentielle	-.220	-2.071	.040
	Valeur de l'image de marque	.042	.545	.586
	Stratégie Multi-franchise	.111	2.100	.038
	Stratégie Multi-canal	-.040	-.685	.495
	Stratégie Internationalisation	-.022	-.563	.558
	Stratégie Innovation	.021	.361	.719
	Codification/transmission/réplication	-.206	-2.255	.026
	Soutien au management des RH	.057	.797	.427
	Suivi/contrôle des unités	-.013	-.177	.860
	Communication externe	.043	.556	.579
	Adhésion/cohésion interne	.197	2.307	.023
	Agilité organisationnelle	-.139	-1.083	.282
	Achats/logistique	-.012	-.178	.860
	Accès aux financements	.058	.913	.364
	Difficulté d'imitation des savoir-faire métier	.025	.424	.672
	Rareté des savoir-faire métier	-.067	-1.169	.249
	R ² = 15%			
3	<i>Interactions Savoir-faire organisationnels x Secteur</i>			
3a	Codification/transmission/réplication × Secteur	-.115	-.633	.528
3b	Soutien au management des RH × Secteur	-.252	-1.956	.056
3c	Suivi/contrôle des unités × Secteur	-.219	-1.580	.117
3d	Communication externe × Secteur	-.147	-.964	.337
3e	Adhésion/cohésion interne × Secteur	-.301	-2.034	.042
3f	Agilité organisationnelle × Secteur	.048	.258	.797
3g	Achats/logistique × Secteur	-.061	-.446	.656
3h	Accès aux financements × Secteur	.143	1.031	.305
4	<i>Interactions Caractéristiques savoir-faire de métier x Mixité</i>			

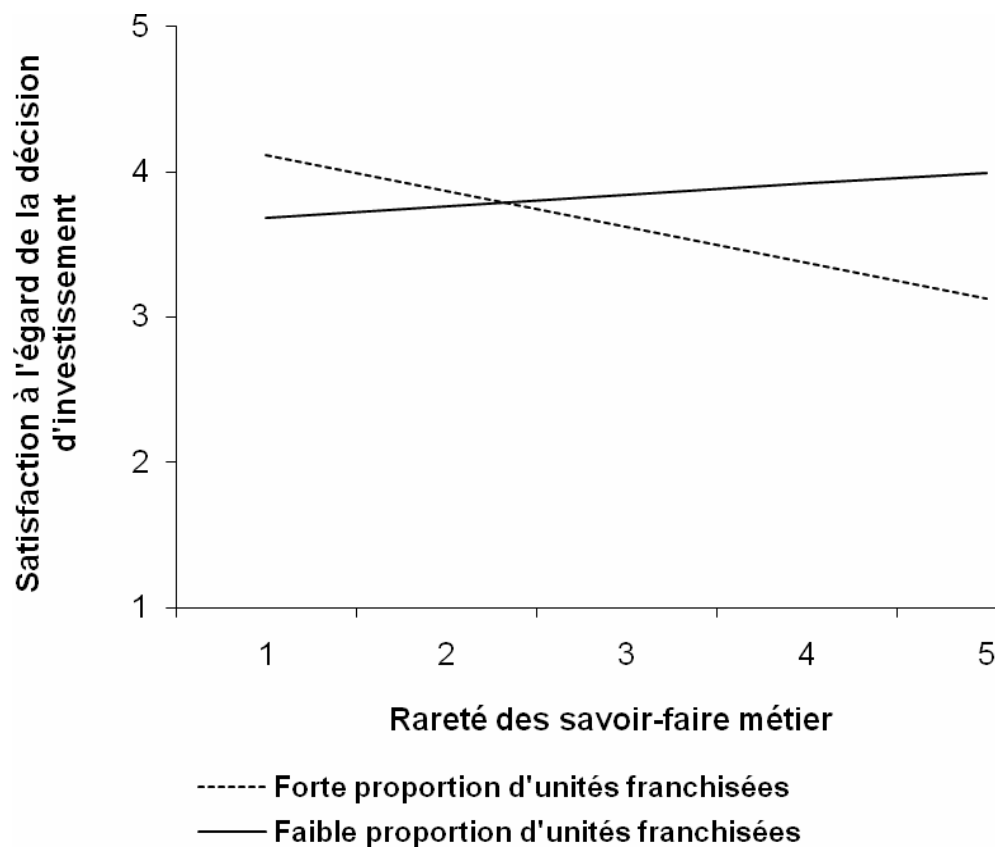
4a	Difficulté d'imitation × Mixité	-.496	-2.919	.005
4b	Rareté × Mixité	-.499	-2.650	.010

Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients beta présentés sont standardisés.

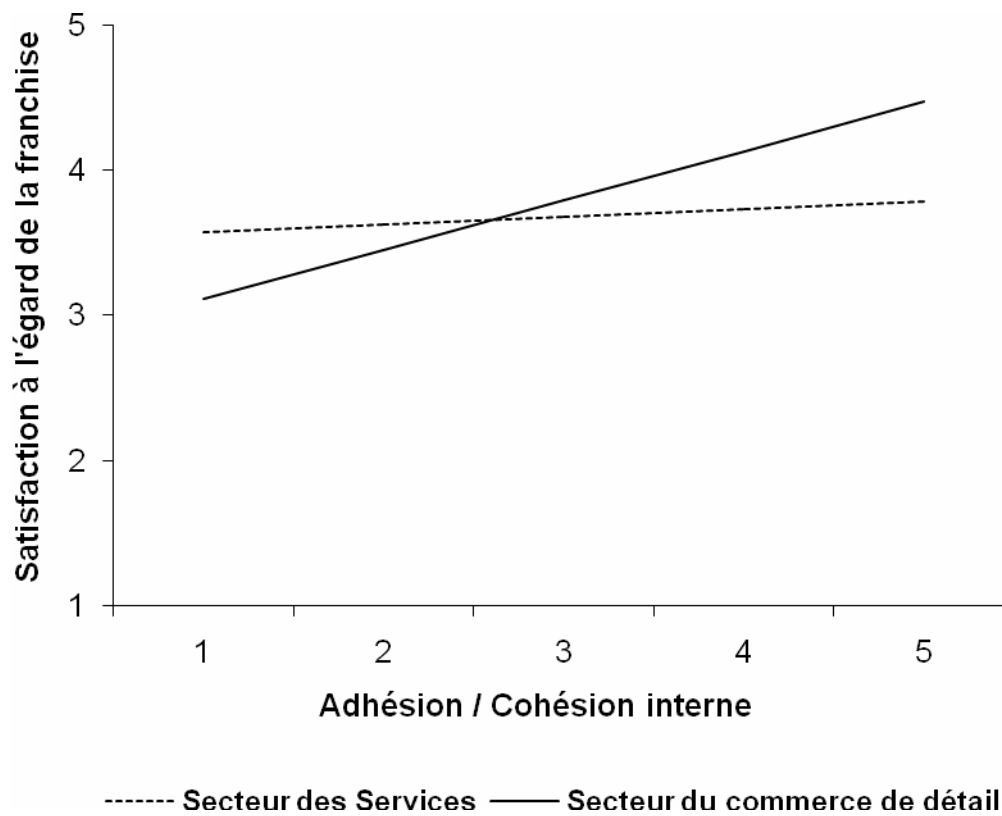
Nous notons tout d'abord que la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement est négativement reliée à l'âge ($\beta = -.381$). En d'autres termes, plus le franchisé est âgé et moins sa satisfaction est élevée. De même, en tenant compte des traits de personnalité tels que l'affectivité négative, plus l'affectivité négative du franchisé est élevée et moins sa satisfaction est forte ($\beta = -.278$). Il apparaît donc, au-delà de l'évaluation « objective », que la personnalité du franchisé joue un rôle dans l'évaluation qu'il porte sur sa décision d'investissement.

Parmi les déterminants liés aux caractéristiques du réseau, il apparaît tout d'abord une relation négative entre l'intensité concurrentielle et la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement ($\beta = -.220$). Comme il était prévisible, plus l'intensité concurrentielle est faible et plus le franchisé est satisfait de son investissement. Plus curieusement, il y a un effet négatif de la proportion des unités franchisées dans le réseau sur la satisfaction des franchisés ($\beta = -.344$). Autrement dit, plus il y a de franchisés dans le réseau (moins il est mixte) et moins les franchisés sont satisfaits. Pour approfondir ce point, nous pouvons nous référer aux tests d'effets d'interaction entre les savoir-faire organisationnels et le secteur d'activité et entre le degré de mixité et les caractéristiques des savoir-faire de métier, dont certains se sont avérés significatifs. Nous notons ainsi que lorsque la proportion d'unités franchisées est forte, les caractéristiques des savoir-faire métier (difficulté d'imitation et rareté) sont corrélées négativement avec la satisfaction. Inversement, lorsque la proportion d'unités franchisées est faible, les caractéristiques des savoir-faire métier sont corrélées positivement avec la satisfaction des franchisés. Autrement dit, dans les réseaux où les franchisés sont peu nombreux, le niveau de satisfaction de ces derniers est plus élevé lorsque les savoir-faire du franchiseur sont très originaux et difficiles à imiter par les concurrents.

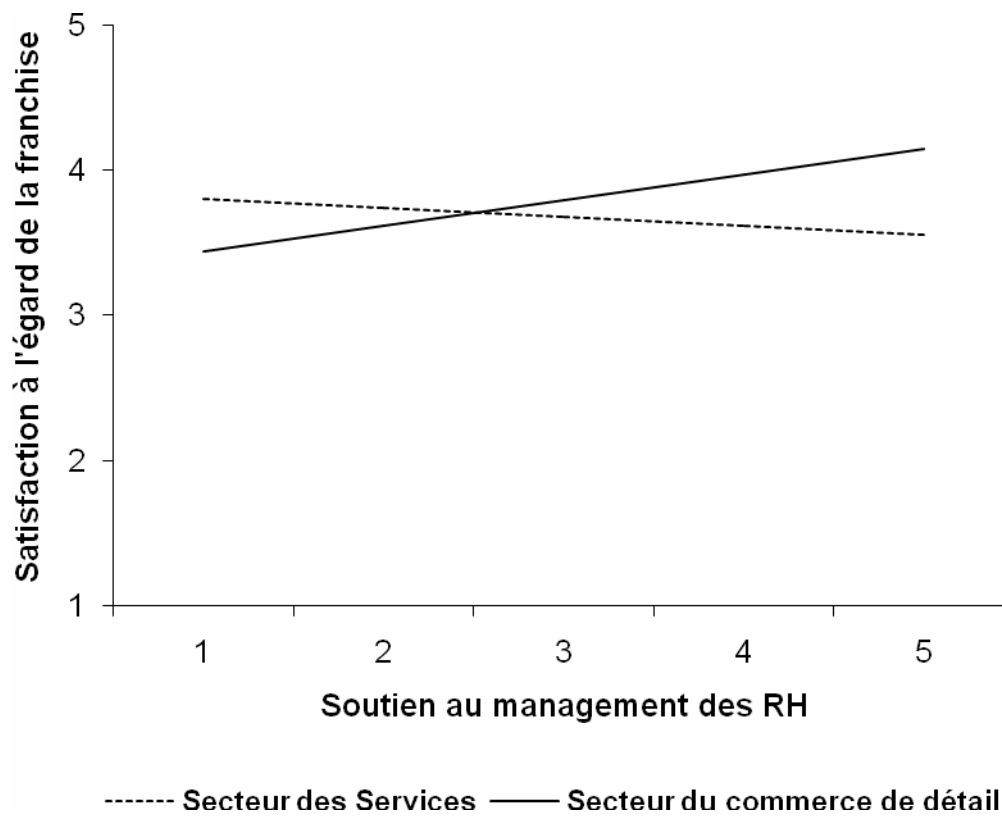




Par ailleurs, en ce qui concerne l'influence des savoir-faire organisationnels, un premier effet d'interaction concernant le savoir-faire « Adhésion/cohésion interne » apparaît significatif. Dans le secteur de la distribution, la satisfaction des franchisés est fortement reliée à la maîtrise de ce savoir-faire, alors que dans le cas des services, le lien est plus faible (pente moins forte).



De la même manière, nous remarquons que, dans les services, plus le soutien au management des RH semble maîtrisé et moins le franchisé est satisfait, alors que la relation est inverse dans le cas des réseaux de distribution.



6.2 Déterminants de la performance perçue

Le tableau 6.2 présente les résultats obtenus en utilisant la performance perçue du franchisé en tant que variable dépendante. En effet, nous avons demandé à chaque franchisé d'évaluer sa propre performance en la comparant de manière globale à celle des autres franchisés appartenant au même réseau.

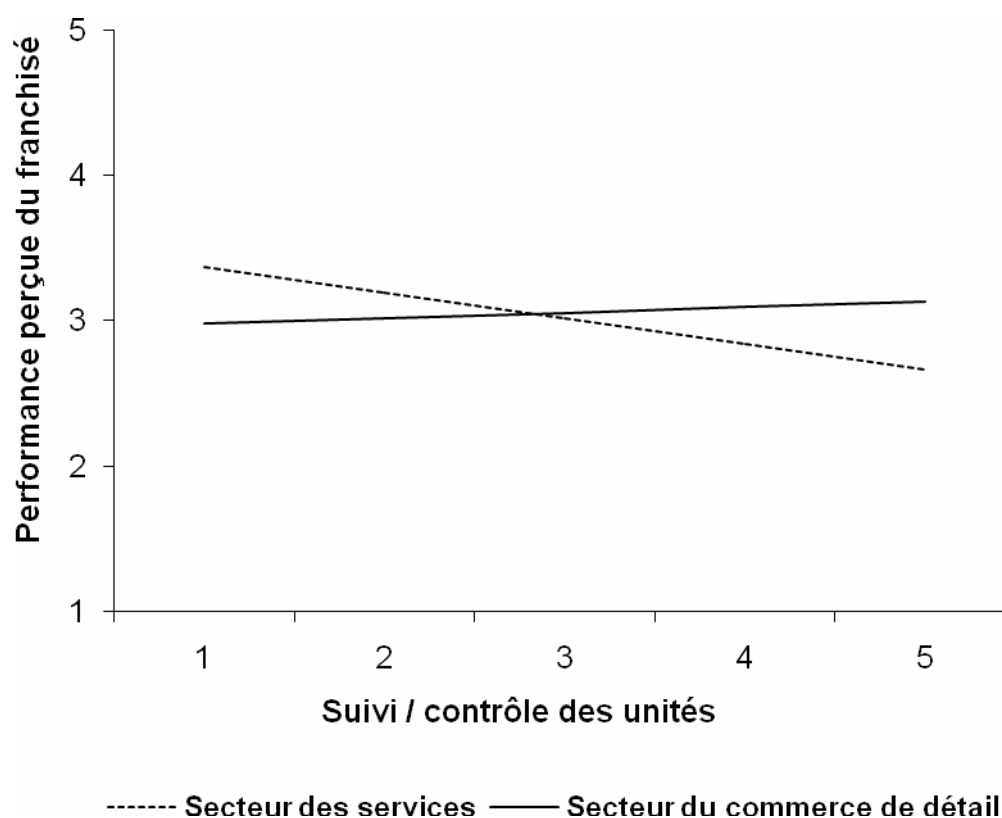
Tableau 6.2 – Analyses multi-niveaux de l'impact des savoir-faire et des stratégies organisationnelles sur la performance perçue des franchisés

Modèle	Variables explicatives	Performance perçue		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables du Niveau 1 - Franchisé</i>			
	Age	-.349	-2.747	.007
	Sexe	-.134	-2.187	.029
	Ancienneté dans le réseau	.155	4.135	.000
	Statut de multi-franchisé	.090	1.948	.065
	Clause d'exclusivité territoriale	.041	.673	.501
	Affectivité négative (trait de personnalité)	-.261	-6.901	.000
		R ² = 21%		
2	<i>Variables du Niveau 2 – Réseau de franchise</i>			
	Age du réseau	-.032	-.902	.369
	Taille du réseau	.040	1.234	.220
	Proportion d'unités franchisées (mixité)	-.013	-.134	.897
	Réseau de services (vs. commerce de détail)	-.042	-.694	.514
	Intensité concurrentielle	-.072	-1.186	.238
	Valeur de l'image de marque	.019	.456	.649
	Stratégie Multi-franchise	-.031	-.958	.341
	Stratégie Multi-canal	.011	.292	.771
	Stratégie Internationalisation	.004	.172	.864
	Stratégie Innovation	-.001	-.041	.967
	Codification/transmission/réplication	-.024	-.263	.793
	Soutien au management des RH	.020	.351	.726
	Suivi/contrôle des unités	-.070	-1.257	.212
	Communication externe	-.006	-.124	.902
	Adhésion/cohésion interne	-.023	-.352	.725
	Agilité organisationnelle	.010	.108	.911
	Achats/logistique	.004	.084	.934
	Accès aux financements	.122	2.613	.011
	Difficulté d'imitation des savoir-faire métier	.019	.454	.650
	Rareté des savoir-faire métier	.017	.406	.685
		R ² = 4%		
3	<i>Interactions Savoir-faire organisationnels x Secteur</i>			
3a	Codification/transmission/réplication × Secteur	-.107	-.862	.391
3b	Soutien au management des RH × Secteur	-.063	-1.082	.282
3c	Suivi/contrôle des unités × Secteur	-.225	-3.328	.000
3d	Communication externe × Secteur	-.080	-1.107	.271
3e	Adhésion/cohésion interne × Secteur	-.023	-.279	.781
3f	Agilité organisationnelle × Secteur	.062	.636	.526
3g	Achats/logistique × Secteur	.012	.152	.880
3h	Accès aux financements × Secteur	-.066	-.996	.322
4	<i>Interactions Caractéristiques savoir-faire de métier x Mixité</i>			
4a	Difficulté d'imitation × Mixité	-.161	-1.362	.176

4b	Rareté × Mixité	-.110	-1.051	.296
----	-----------------	-------	--------	------

Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients beta présentés sont standardisés.

Nous notons que seules les variables de contrôle sont significatives, tout particulièrement l'âge du franchisé ($\beta = -.349$) et son affectivité négative ($\beta = -.261$). Un seul effet d'interaction apparaît significatif, celui qui tient compte de l'influence du secteur (services ou distribution).



Le graphique montre que le suivi/contrôle des unités entraîne une performance perçue plus forte dans le cas de la distribution et plus faible dans le cas des services.

6.3 Déterminants de l'intention d'ouvrir une nouvelle unité

L'intention d'ouvrir une nouvelle unité peut être considérée comme un reflet important de la qualité de la relation franchiseur-franchisé. Le tableau 6.3 présente les résultats de l'analyse multi-niveaux réalisée en utilisant cette variable en tant que variable à expliquer.

Tableau 6.3 – *Analyses multi-niveaux de l'impact des savoir-faire et des stratégies organisationnelles sur l'intention d'ouvrir une nouvelle unité*

Modèle	Variables explicatives	Intention d'ouvrir une nouvelle unité		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables du Niveau 1 - Franchisé</i>			
	Age	-.506	-2.713	.007
	Sexe	-.215	-2.686	.008
	Ancienneté dans le réseau	-.178	-3.418	.001
	Statut de multi-franchisé	.321	3.904	.000
	Clause d'exclusivité territoriale	.138	1.273	.204
	Affectivité négative (trait de personnalité)	-.189	-4.200	.000
		R ² = 22%		
2	<i>Variables du Niveau 2 – Réseau de franchise</i>			
	Age du réseau	-.325	-4.874	.000
	Taille du réseau	.077	1.464	.146
	Proportion d'unités franchisées (Mixité)	-.249	-1.398	.165
	Réseau de services (vs. commerce de détail)	-.094	-.844	.401
	Intensité concurrentielle	-.009	-.095	.925
	Valeur de l'image de marque	.052	.660	.510
	Stratégie Multi-franchise	.248	5.601	.000
	Stratégie Multi-canal	-.046	-.800	.426
	Stratégie Internationalisation	-.039	-1.005	.317
	Stratégie Innovation	-.037	.549	.584
	Codification/transmission/réplication	.166	1.159	.249
	Soutien au management des RH	-.122	-1.269	.207
	Suivi/contrôle des unités	-.074	-.803	.424
	Communication externe	.045	.553	.581
	Adhésion/cohésion interne	.006	.055	.956
	Agilité organisationnelle	-.160	-1.110	.270
	Achats/logistique	.029	.384	.701
	Accès aux financements	.182	2.557	.012
	Difficulté d'imitation des savoir-faire métier	.055	.721	.472
	Rareté des savoir-faire métier	.033	.460	.646
		R ² = 14%		
3	<i>Interactions Savoir-faire organisationnels x Secteur</i>			
3a	Codification/transmission/réplication × Secteur	-.122	-.577	.565
3b	Soutien au management des RH × Secteur	.137	.912	.364

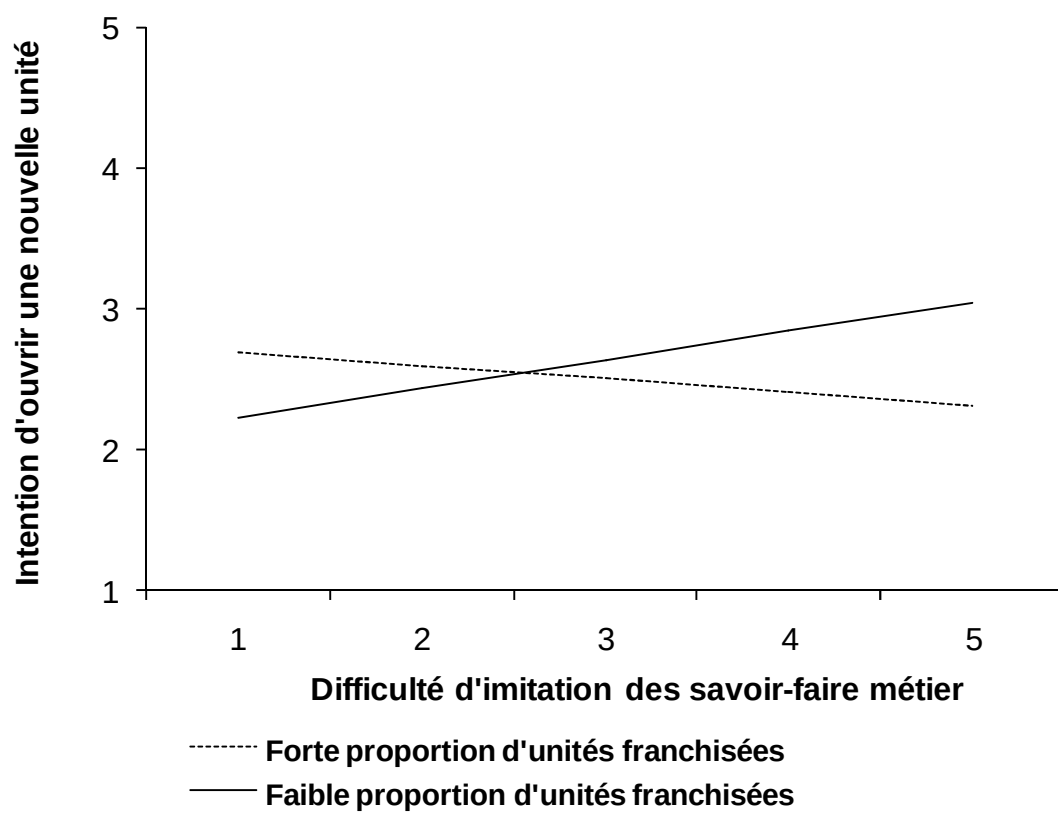
3c	Suivi/contrôle des unités × Secteur	-.132	-.847	.399
3d	Communication externe × Secteur	.077	.492	.623
3e	Adhésion/cohésion interne × Secteur	.056	.304	.764
3f	Agilité organisationnelle × Secteur	.241	1.122	.266
3g	Achats/logistique × Secteur	-.072	-.460	.645
3h	Accès aux financements × Secteur	-.122	-.870	.386
4	<i>Interactions Caractéristiques savoir-faire de métier x Mixité</i>			
4b	Difficulté d'imitation × Mixité	-.461	-2.574	.012
4c	Rareté × Mixité	-.459	-2.908	.005

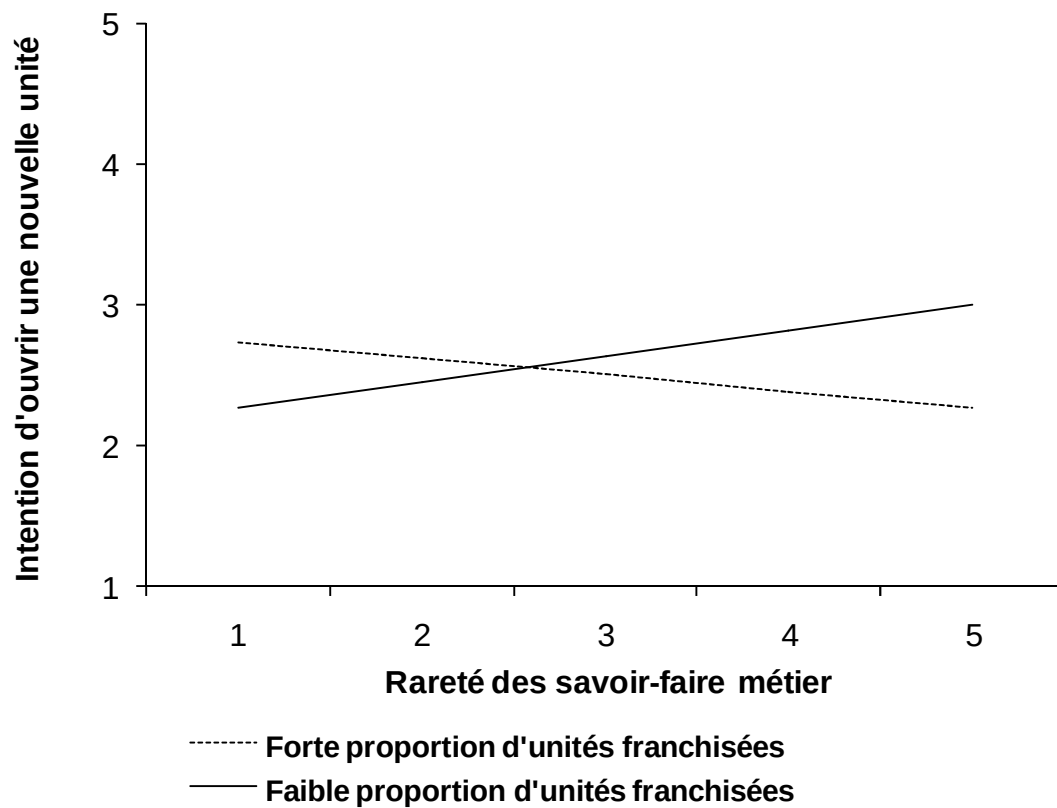
Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients beta présentés sont standardisés.

En ce qui concerne l'intention d'ouvrir une nouvelle unité, les variables de contrôle apparaissent encore une fois très significatives, tout particulièrement l'âge du franchisé ($\beta = -.506$). Plus le franchisé est jeune et plus il envisage d'ouvrir une unité supplémentaire. En outre, le fait d'être déjà multi-franchisé est significatif ($\beta = -.321$).

En ce qui concerne les éléments liés au réseau, l'intention d'ouvrir une nouvelle unité est reliée négativement à l'âge du réseau ($\beta = -.325$) : plus le réseau est jeune et plus les franchisés semblent désireux d'évoluer vers la multi-franchise. Fort logiquement, la relation avec la stratégie multi-franchise est également positive.

En ce qui concerne les effets d'interaction, seuls ceux liés à l'interaction avec le degré de mixité sont apparus significatifs. Nous notons que lorsque la proportion d'unités franchisées dans le réseau est forte, l'intention d'ouvrir une nouvelle unité est plus faible lorsque les savoir-faire du franchiseur sont rares et difficilement imitables. Inversement, lorsque la proportion d'unités franchisées est faible, les caractéristiques des savoir-faire métier sont corrélées positivement avec l'intention d'ouvrir une nouvelle unité. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus précédemment pour la satisfaction des franchisés par rapport à leur décision d'investissement.





6.4 Déterminants de la fréquence des comportements de coopération

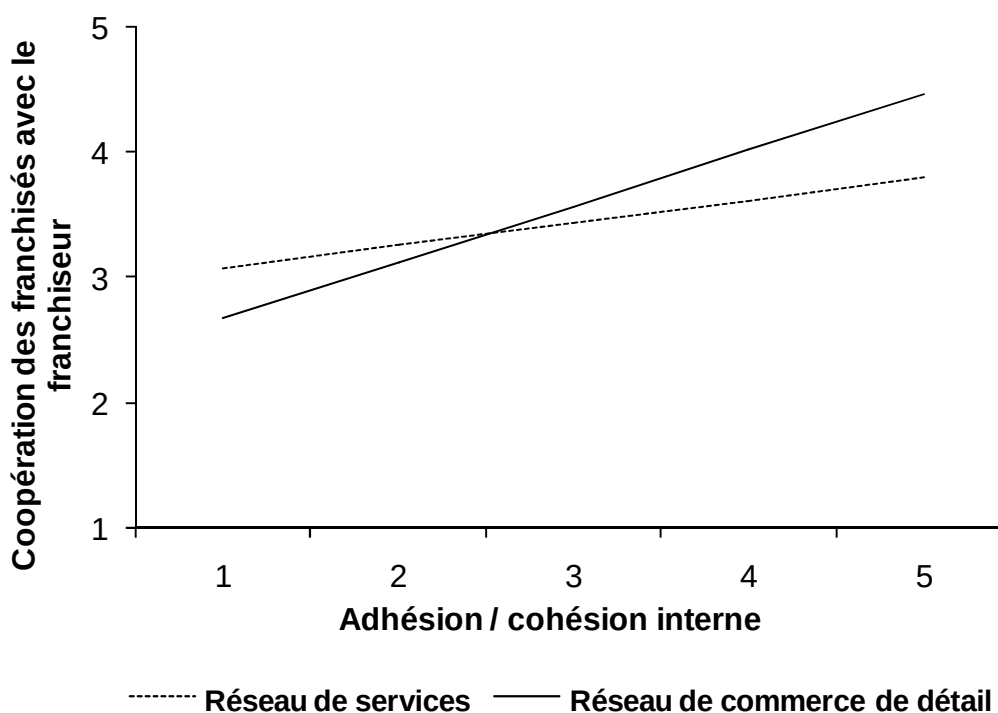
Le tableau 6.4 présente les résultats de l'analyse de régression multiple qui utilise la coopération des franchisés en tant que variable dépendante. La coopération des franchisés peut être considérée comme la facette comportementale de leur satisfaction par rapport à la relation de franchise.

Tableau 6.4 – Analyses multi-niveaux de l'impact des savoir-faire et des stratégies organisationnelles sur la coopération des franchisés avec les franchiseurs

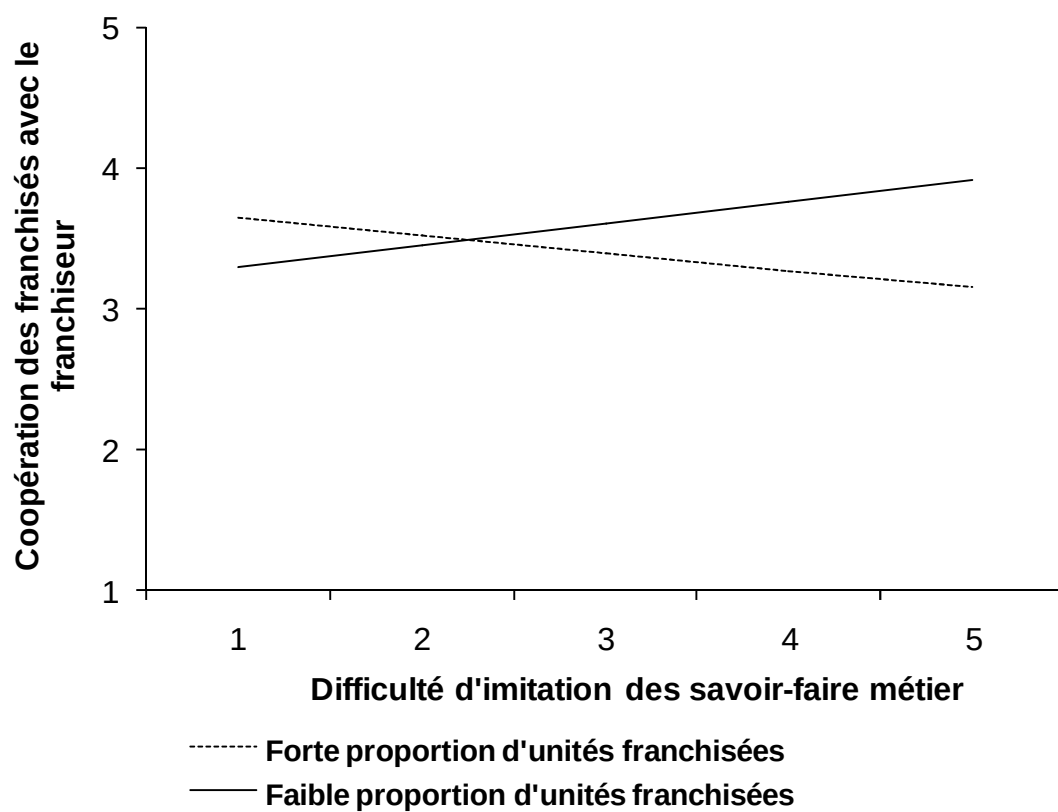
Modèle	Variables explicatives	Coopération des franchisés		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables du Niveau 1 - Franchisé</i>			
	Age	-.146	-1.115	.265
	Sexe	-.043	-.631	.528
	Ancienneté dans le réseau	-.110	-2.344	.020
	Statut de multi-franchisé	.003	.069	.946
	Clause d'exclusivité territoriale	.162	1.947	.053
	Affectivité négative (trait de personnalité)	-.215	-5.526	.000
		R ² = 12%		
2	<i>Variables du Niveau 2 – Réseau de franchise</i>			
	Age du réseau	-.052	-.775	.440
	Taille du réseau	-.067	-1.055	.294
	Proportion d'unités franchisées (mixité)	-.319	-1.961	.050
	Réseau de services (vs. commerce de détail)	-.138	-1.515	.133
	Intensité concurrentielle	-.221	-2.379	.019
	Valeur de l'image de marque	.006	.057	.955
	Stratégie Multi-franchise	.057	1.152	.252
	Stratégie Multi-canal	-.053	-1.398	.165
	Stratégie Internationalisation	.003	.080	.937
	Stratégie Innovation	.042	.555	.580
	Codification/transmission/réplication	-.044	-.352	.725
	Soutien au management des RH	.014	.164	.870
	Suivi/contrôle des unités	-.010	-.129	.898
	Communication externe	.059	.818	.416
	Adhésion/cohésion interne	.314	3.079	.003
	Agilité organisationnelle	-.210	-1.865	.063
	Achats/logistique	-.040	-.617	.538
	Accès aux financements	.047	.805	.423
	Difficulté d'imitation des savoir-faire métier	-.088	-1.655	.101
	Rareté des savoir-faire métier	.015	.287	.774
		R ² = 16%		
3	<i>Interactions Savoir-faire organisationnels x Secteur</i>			
3a	Codification/transmission/réplication × Secteur	.034	.211	.834
3b	Soutien au management des RH × Secteur	-.095	-.882	.380
3c	Suivi/contrôle des unités × Secteur	-.121	-.983	.328
3d	Communication externe × Secteur	-.056	-.444	.657
3e	Adhésion/cohésion interne × Secteur	-.280	-2.312	.023
3f	Agilité organisationnelle × Secteur	.106	.558	.578
3g	Achats/logistique × Secteur	.012	.095	.925
3h	Accès aux financements × Secteur	.215	1.967	.050
4	<i>Interactions Caractéristiques savoir-faire de métier x Mixité</i>			
4b	Difficulté d'imitation × Mixité	-.428	-2.651	.010
4c	Rareté × Mixité	-.382	-2.750	.007

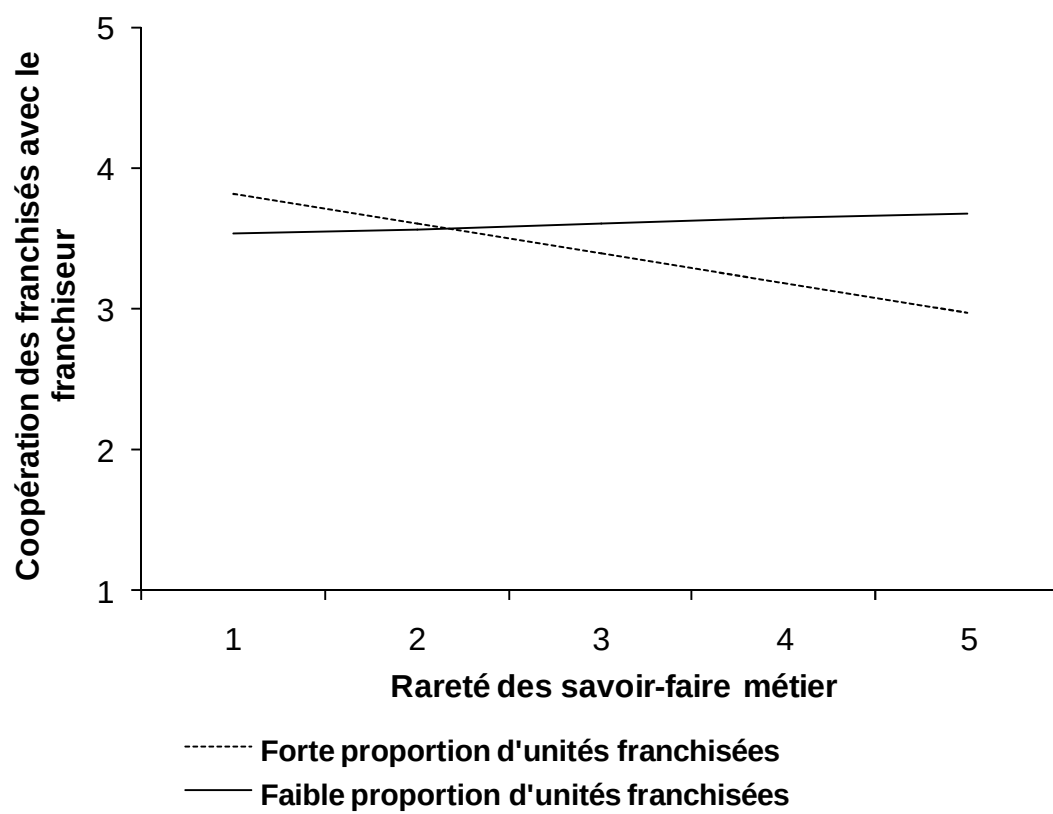
Le degré de coopération avec le franchiseur est d'autant plus élevé que la maîtrise du savoir-faire organisationnel « Adhésion /cohésion interne » est maîtrisé par le franchiseur ($\beta = .314$). Inversement, elle est d'autant plus faible que l'intensité concurrentielle est perçue comme forte ($\beta = -.221$). D'autre part, plus la proportion d'unités franchisées dans le réseau est forte et moins il y a de comportements coopératifs ($\beta = -.319$).

Trois effets d'interaction apparaissent significatifs. Le premier prend en compte le secteur d'activité du réseau. Nous notons, en effet, que la relation entre le savoir-faire « Adhésion / cohésion interne » et la coopération est plus forte dans le secteur de la distribution que dans celui des services (pente plus forte). Ceci signifie que ce savoir-faire présente une importance plus marquée dans les réseaux de distribution.



En ce qui concerne l'influence de la mixité, nous notons que dans les réseaux à forte proportion d'unités franchisées, la relation entre les caractéristiques des savoir-faire de métier (difficulté d'imitation et rareté) et la coopération des franchisés est négative, alors qu'elle est positive lorsque la proportion d'unités franchisées est faible.





6.5 Déterminants de la fréquence des comportements opportunistes

L'opportunisme peut être considéré comme la conséquence comportementale liée à une qualité relationnelle insuffisante entre le franchiseur et le franchisé. Le tableau 6.5 présente les résultats obtenus avec la fréquence des comportements opportunistes en tant que variable dépendante.

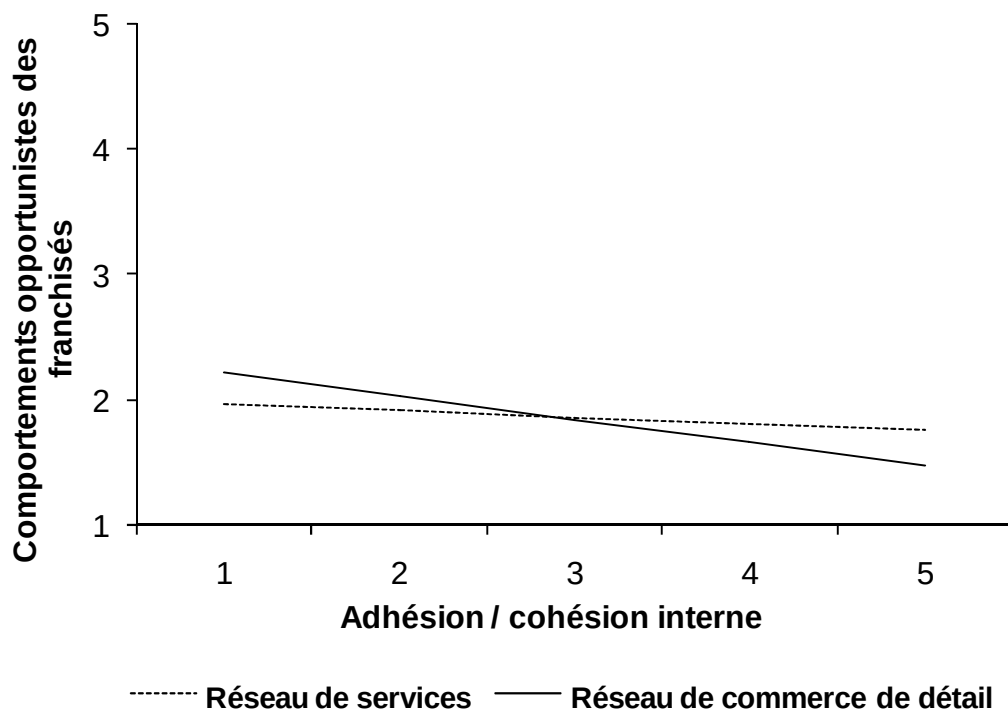
Tableau 6.5 – *Analyses multi-niveaux de l'impact des savoir-faire et des stratégies organisationnelles sur les comportements opportunistes des franchisés*

Modèle	Variables explicatives	Comportements opportunistes		
		Beta	t	Sig.
1	<i>Variables du Niveau 1 - Franchisé</i>			
	Age	-.283	-2.366	.018
	Sexe	-.025	-.625	.532
	Ancienneté dans le réseau	-.015	-.585	.558
	Statut de multi-franchisé	.039	1.202	.230
	Clause d'exclusivité territoriale	-.055	-1.346	.204
	Affectivité négative (trait de personnalité)	.102	4.159	.000
		R ² = 11%		
2	<i>Variables du Niveau 2 – Réseau de franchise</i>			
	Age du réseau	.006	-.219	.827
	Taille du réseau	.007	.266	.791
	Proportion d'unités franchisées (mixité)	.157	2.137	.035
	Réseau de services (vs. commerce de détail)	.017	.333	.740
	Intensité concurrentielle	.076	1.947	.055
	Valeur de l'image de marque	-.008	-.221	.826
	Stratégie Multi-franchise	-.016	-.705	.482
	Stratégie Multi-canal	-.007	-.293	.770
	Stratégie Internationalisation	.006	.379	.705
	Stratégie Innovation	-.009	-.234	.816
	Codification/transmission/réplication	.037	.956	.342
	Soutien au management des RH	.029	.834	.406
	Suivi/contrôle des unités	-.060	-.191	.849
	Communication externe	-.004	-.161	.873
	Adhésion/cohésion interne	-.121	-2.188	.031
	Agilité organisationnelle	-.035	-.533	.595
	Achats/logistique	-.023	-.753	.453
	Accès aux financements	.003	.115	.909
	Difficulté d'imitation des savoir-faire métier	-.067	-1.960	.050
	Rareté des savoir-faire métier	.039	1.385	.169
		R ² = 13%		

3	<i>Interactions Savoir-faire organisationnels x Secteur</i>		
3a	Codification/transmission/réplication × Secteur	.041	.402 .651
3b	Soutien au management des RH × Secteur	.005	.076 .940
3c	Suivi/contrôle des unités × Secteur	.061	1.125 .263
3d	Communication externe × Secteur	.056	1.063 .290
3e	Adhésion/cohésion interne × Secteur	.140	2.092 .038
3f	Agilité organisationnelle × Secteur	.035	.414 .679
3g	Achats/logistique × Secteur	.051	.824 .412
3h	Accès aux financements × Secteur	-.079	-1.560 .122
4	<i>Interactions Caractéristiques savoir-faire de métier x Mixité</i>		
4b	Difficulté d'imitation × Mixité	.028	.302 .763
4c	Rareté × Mixité	.106	1.238 .219

Note. Les coefficients statistiquement significatifs sont présentés en caractères gras. Les coefficients beta présentés sont standardisés.

Les résultats montrent que plus le franchisé est âgé et moins il a de comportements opportunistes ($\beta = -.283$). Nous notons, par ailleurs, un faible pouvoir explicatif du modèle, car seul le savoir-faire « Adhésion /cohésion interne » est significatif, à la fois directement, mais également par l'intermédiaire d'un effet d'interaction puisqu'il est apparu que la relation entre le savoir-faire et les comportements opportunistes est moins négative dans les réseaux de services que dans les réseaux de distribution.



7

Synthèse et implications managériales

L'objectif de ce dernier chapitre est de proposer une analyse synthétique des résultats obtenus dans les différentes phases de notre recherche et d'en retirer un ensemble de recommandations concrètes à propos de la pertinence et de la gestion des savoir-faire organisationnels dans les réseaux de franchise. Plus précisément, il s'agira, dans un premier temps, de relever les éléments empiriques saillants quant aux caractéristiques, au niveau de maîtrise et à l'impact des savoir-faire organisationnels et de nous appuyer sur ces éléments pour mettre en évidence, pour chacun d'entre eux, une série de constats à vocation pratique dans un second temps.

La première partie de ce chapitre rappellera ainsi les résultats majeurs mis en évidence lors des différentes étapes de notre étude empirique (§7.1). Dans la seconde partie, nous nous appuierons sur ces constats pour retirer des applications opérationnelles, à partir des éléments empiriques obtenus pour chacun des huit savoir-faire organisationnels (§7.2).

7.1 Résultats de la recherche : formes et corrélats des savoir-faire organisationnels de franchise

Trois temps vont structurer notre synthèse des résultats de l'étude, correspondant aux trois objectifs que nous nous étions fixés au début de cette recherche : la mise en évidence des différentes dimensions synthétiques des savoir-faire organisationnels (7.1.1), le rapprochement entre les caractéristiques des réseaux et le niveau de maîtrise des différents savoir-faire organisationnels (7.1.2) et l'impact des savoir-faire sur l'avantage concurrentiel et la valeur de l'image de marque en tant que déterminants de la performance (7.1.3).

7.1.1 Dimensions des savoir-faire organisationnels

Une première contribution de ce travail est la construction d'une typologie synthétique des savoir-faire organisationnels de franchise. Elle répond ainsi au premier objectif que nous nous étions fixé au départ, à savoir « *identifier et mesurer les caractéristiques inhérentes aux savoir-faire organisationnels dans les réseaux de franchise* ». La typologie qui émerge de notre travail repose sur huit dimensions de savoir-faire organisationnels, identifiées en première approche par les entretiens conduits lors de la phase qualitative de la recherche et mesurées et validées ensuite par les questionnaires administrés lors de la phase quantitative. Il s'agit de codification/transmission/réplication, soutien au management des RH, suivi/contrôle des unités, communication externe, adhésion/cohésion interne, agilité organisationnelle, achats/logistique, accès au financement.

Cette première étape nous a permis d'obtenir quelques éclairages sur le niveau global de maîtrise des savoir-faire organisationnels dans le monde de la franchise en France. A cet égard, les savoir-faire qui sont apparus les mieux maîtrisés sont « codification/transmission/réplication » et « agilité organisationnelle », ainsi que mis en évidence par le calcul de la moyenne de leurs niveaux de maîtrise par l'ensemble des franchiseurs. Ce sont également ceux pour lesquels l'écart-type mesuré est le plus faible. Ce point est important, car « codification/ transmission/ réplication » et « agilité organisationnelle » sont les deux savoir-faire les plus classiquement reliés au bon fonctionnement d'un réseau de franchise : identifier une opportunité d'affaires et la faire évoluer (agilité organisationnelle) et la diffuser au sein du réseau (codification/transmission/réplication). Le fait que ces savoir-faire soient perçus comme maîtrisés, et ce, de manière homogène, atteste du niveau de professionnalisme atteint par le monde de la franchise sur ces aspects dans notre pays.

Inversement, les savoir-faire apparus comme les moins maîtrisés, en moyenne, sont le « soutien au management des RH » et l'« accès aux financement ». Ce sont également les savoir-faire pour lesquels les différences entre les réseaux sont les plus fortes, ainsi que l'atteste l'écart-type élevé des niveaux de maîtrise obtenus pour ces deux savoir-faire. Ils constituent donc deux axes de progrès potentiels pour le monde de la franchise, qui pourraient orienter leurs démarches de progrès vers ces deux dimensions. A terme, lorsque les efforts

entrepris en ce sens auront porté leurs fruits, on devrait assister à une amélioration de la maîtrise globale de ces savoir-faire et une diminution des écarts entre les réseaux. Pour que cet effort soit mené, il convient bien sûr qu'il puisse constituer un élément important de différenciation en termes de performance, ce qui sera évoqué dans la suite de nos développements.

7.1.2 Savoir-faire organisationnels et caractéristiques des réseaux

Au-delà de l'étude du niveau de maîtrise global des savoir-faire organisationnels, un autre objectif de cette recherche était d'identifier les caractéristiques spécifiques des différents types de réseaux en matière de savoir-faire. Plus précisément, il s'agissait, comme formulé en introduction, de « *comparer la maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux (secteur d'activité, âge du réseau, taille, taux de mixité, etc.)* ». A cet égard, les résultats des analyses de variance réalisées au chapitre 4 n'ont pas mis en évidence de résultats véritablement significatifs lorsque l'unité d'analyse utilisée était le secteur d'activité. Seul le secteur « coiffure et esthétique » s'est caractérisé par un niveau de maîtrise plus important sur certaines dimensions (codification/transmission/réplication) par rapport aux autres secteurs d'activité. Inversement, certains secteurs ont pu présenter des niveaux plus faibles de maîtrise sur certaines dimensions : équipement de la personne (codification/transmission/ réplication), hôtels (soutien au management des RH), restauration classique et alimentaire (communication externe), immobilier, bâtiment, autres services à la personne (achats/logistique) ou plus fort : services aux entreprises (codification/transmission/ réplication), restauration rapide (achats/logistique).

Ceci tend à montrer que les différences entre secteurs d'activité, au sens le plus strict du terme tel qu'entendu par la typologie de la Fédération Française de la Franchise que nous avons utilisée, ne sont pas aussi essentielles qu'on pourrait le croire en première approche. En revanche, à un niveau plus agrégé, il a été mis en évidence des différences significatives entre réseaux de distribution et réseaux de services, ce qui semble indiquer que c'est cette grande distinction qui permet de faire apparaître des différences significatives, alors que, à l'intérieur de ces deux grandes familles, il n'y a, à quelques exceptions près, pas de différences essentielles entre les secteurs d'activité.

Plus précisément, en ce qui concerne le secteur de la distribution, nos résultats montrent que le savoir-faire « achats/logistique » est celui qui est le mieux maîtrisé dans l'ensemble. C'est, en outre, le seul pour lequel le niveau de maîtrise est meilleur dans les réseaux de distribution que dans les réseaux de services. En ce qui concerne les réseaux de services, c'est le savoir-faire « codification/transmission/réplication » qui est le mieux maîtrisé dans l'ensemble. De plus, le savoir-faire « soutien au management des RH », bien qu'étant celui qui est le moins bien maîtrisé, y est toutefois mieux maîtrisé que dans le secteur de la distribution. « Codification/ transmission/réplication », « achats/logistique » et « soutien au management des RH » sont toutefois les trois seuls savoir-faire significativement différents entre les deux grands types de réseaux.

Au-delà de la prise en compte du secteur d'activité, nous avons également rapproché la taille, l'âge et le degré de mixité du réseau avec le niveau de maîtrise de chacun des savoir-faire organisationnels. Les résultats montrent que l'âge et la taille des réseaux n'ont pas d'impact statistiquement significatif sur le niveau de maîtrise des savoir-faire organisationnels, à l'exception d'un lien négatif de la taille avec l'agilité organisationnelle dans le cas des réseaux de services. Ce point mérite d'être commenté, car on aurait pu s'attendre, tout d'abord, à des différences selon l'âge. Or, même si l'on pouvait faire l'hypothèse *a priori* d'une augmentation de la maîtrise des savoir-faire avec l'âge, notre étude n'a pas relevé de différence significative.

Si la prise en compte de la taille et de l'ancienneté n'a pas entraîné de résultats majeurs, il est apparu, en revanche, que le niveau de mixité est relié positivement, dans les réseaux de services, aux savoir-faire « codification/transmission/réplication », « suivi/contrôle des unités » et « communication interne ». Inversement, pour le secteur de la distribution, la mixité est reliée *négativement* aux savoir-faire « suivi/contrôle des unités », « agilité organisationnelle » et « achats/logistique ». Il semble donc que le degré de mixité soit relié à davantage de maîtrise dans les réseaux de services, et à moins de maîtrise dans les réseaux de distribution. Ceci montre que les modalités de coordination et les relations franchiseur-franchisés ne sont pas les mêmes dans les réseaux de services et dans les réseaux de distribution.

7.1.3 Savoir-faire organisationnels et performance

Enfin, le troisième objectif à atteindre dans le cadre de cette recherche visait à « *analyser et expliquer les liens entre, d'une part, la nature des savoir-faire et leur organisation et, d'autre part, l'avantage concurrentiel en franchise et, in fine, la performance des réseaux* ». Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur certaines études récentes qui ont proposé une opérationnalisation et une mesure de l'avantage concurrentiel dans le cadre de l'approche fondée sur les ressources. Newbert (2008) a ainsi développé un questionnaire mesurant la capacité d'une entreprise à exploiter les opportunités, à réduire les coûts et à neutraliser les menaces en comparaison avec ses concurrents.

Les analyses de régression multiple menées en utilisant la valeur de l'image de marque en tant que variable dépendante ont montré qu'elle était reliée à trois savoir-faire organisationnels : « codification/transmission/réplication », « communication externe » et « adhésion/cohésion interne ». En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, trois savoir-faire sont apparus importants, à savoir « codification/transmission/réplication », « soutien au management des RH » et « agilité organisationnelle ».

Ces résultats soulignent tout d'abord le rôle primordial du savoir-faire « codification/transmission/réplication ». Bien qu'il soit élevé en moyenne dans l'ensemble, il reste un levier de différenciation concurrentielle entre les réseaux. La significativité du savoir-faire « agilité organisationnelle » souligne, quant à elle, l'importance de la capacité d'un réseau à percevoir, analyser et utiliser les informations sur l'évolution des marchés et des produits. Enfin, la dimension « soutien au management des RH », qui a parfois pu être négligée au moins dans certains réseaux où elle est peu maîtrisée, apparaît comme une source d'avantage concurrentiel.

Les savoir-faire « suivi/contrôle des unités », « achats et logistique » et « accès aux financements » ne sont apparus ni reliés à la valeur de l'image de marque, ni corrélés à l'avantage concurrentiel, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils ne soient pas importants. En effet, ils jouent un rôle dans la mise en place réussie de certaines stratégies de développement des réseaux : l'internationalisation et le développement de la multi-franchise.

Enfin, les caractéristiques des savoir-faire de métier (rareté et difficulté d'imitation) sont apparues comme une source directe d'avantage concurrentiel, mais ces savoir-faire ne sont pas reliés à la valeur de l'image de marque.

7.2 Constats et recommandations pour chaque savoir-faire

La dernière partie de notre travail consiste en un résumé et une analyse des résultats obtenus au cours de nos analyses, savoir-faire par savoir-faire. Nous aborderons ainsi successivement les savoir-faire codification/transmission/réplication (§7.2.1), soutien au management des RH (§7.2.2), suivi/contrôle des unités (§7.2.3), communication externe (§7.2.4), adhésion/cohésion interne (§7.2.5), agilité organisationnelle (§7.2.6), achats/logistique (§7.2.7) et accès aux financements (§7.2.8).

7.2.1 Codification/transmission/réplication

Le savoir-faire « codification/transmission/réplication » est au cœur de la notion même de franchise. Il n'est donc pas surprenant qu'il ait émergé nettement lors des entretiens et qu'il soit également clairement apparu lors de l'analyse en composantes principales. Il n'est pas étonnant non plus qu'il soit, dans l'ensemble, un des savoir-faire les mieux maîtrisés et parmi ceux pour lesquels les différences entre les réseaux soient les plus faibles. Il est, en outre, particulièrement important dans les réseaux de services, et ce, d'autant plus que le réseau est mixte, ce qui n'est pas le cas dans les réseaux de distribution.

Pourtant, malgré la relative homogénéité constatée, qui aurait pu amoindrir son impact sur la performance (faute que les réseaux puissent véritablement se distinguer sur cette dimension), le savoir-faire « codification/transmission/réplication » reste un prédicteur important tant de la valeur de l'image de marque que de l'avantage concurrentiel. De plus, c'est un critère de succès pour la mise en place satisfaisante d'une stratégie multi-canal ou d'une stratégie d'internationalisation.

Ce savoir-faire n'est toutefois pas apparu significatif dans les analyses multi-niveaux effectuées par rapport aux attitudes des franchisés. Il est même apparu comme un prédicteur négatif de leur satisfaction par rapport à la décision d'investissement des franchisés. Ceci montre que les bénéfices liés à cette dimension ne sont peut-être pas perçus à leur juste valeur par les franchisés, qui pourraient en percevoir essentiellement le côté contraignant.

7.2.2 Soutien au management des RH

Le « soutien au management des RH » est apparu comme un savoir-faire relativement moins maîtrisé que les autres dans l'ensemble, et pour lequel, en outre, les différences entre les réseaux sont importantes. Il en est particulièrement ainsi dans le cas des réseaux appartenant au secteur de la distribution par opposition aux réseaux du secteur des services, et ce, d'autant plus que le réseau est mixte. Il s'agit clairement d'un axe de développement potentiel.

Cet axe est, de plus, pertinent parce que le niveau de maîtrise du savoir-faire « soutien au management des RH » est, au même titre que les savoir-faire « codification/transmission/réplication » et « agilité organisationnelle », un prédicteur de l'avantage concurrentiel. La problématique de la gestion du personnel des franchisés est donc un élément à prendre en considération.

Il présente, en outre, un intérêt particulier dans le secteur de la distribution, car il contribue à augmenter le niveau de satisfaction des franchisés par rapport à leur décision d'investissement. Ces derniers sont donc sensibles à cette dimension et à l'aide que peut leur apporter le franchiseur à ce niveau.

Enfin, il est apparu procurer un avantage concurrentiel dans le contexte des réseaux qui conduisent une stratégie d'internationalisation.

7.2.3 Suivi/contrôle des unités

Il n'a pas été relevé de différences entre les secteurs d'activité en ce qui concerne la maîtrise du savoir-faire « suivi/contrôle des unités ». Ce savoir-faire est toutefois apparu moins maîtrisé dans le cas des réseaux mixtes de distribution et mieux maîtrisé dans le cas des réseaux mixtes de services.

Par ailleurs, il n'est pas prédictif de la valeur de l'image de marque, ni générateur d'un avantage concurrentiel, sauf dans le contexte de la mise en place d'une stratégie d'internationalisation.

Curieusement, il entraîne dans le secteur de la distribution une perception de performance plus forte de la part des franchisés. Ceci indique que ces derniers pourraient percevoir le contrôle exercé sur eux comme un levier de performance ou peut-être également comme un signal de performance envoyé par le franchiseur.

7.2.4 Communication externe

Le savoir-faire « communication externe » est un savoir-faire important pour améliorer la valeur de l'image de marque, dont il est le prédicteur le plus important. Même s'il n'est pas directement générateur d'avantage concurrentiel, il y contribue indirectement par sa capacité à améliorer la valeur de l'image de marque.

Il est particulièrement maîtrisé dans certains secteurs comme la coiffure et l'esthétique, sans doute parce que ces secteurs basent leur succès davantage sur la communication que sur le caractère différencié de la prestation qu'ils rendent aux clients. En outre, la communication externe est importante dans le cadre de la mise en place d'une stratégie d'internationalisation.

7.2.5 Adhésion/cohésion interne

Le savoir-faire « adhésion/cohésion interne » se rapproche du savoir-faire « suivi/contrôle des unités » dans le mesure où il n'apparaît pas de différence significative au niveau des secteurs d'activité. En revanche, il s'en distingue par un écart-type plus important, attestant de différences plus importantes dans la maîtrise de ce savoir-faire selon les réseaux.

Par ailleurs, ce savoir-faire n'est pas générateur d'avantage concurrentiel. En revanche, il est relié positivement à la valeur de l'image de marque. Ceci signifie que l'image d'un réseau passe également par sa capacité à maîtriser la communication interne, et pas seulement la communication externe. Il est, en outre, un facteur de succès des stratégies multi-canal et d'internationalisation.

Enfin, c'est un prédicteur de la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement, tout particulièrement dans le secteur de la distribution, alors que c'est moins vrai dans le cas des services. Plus fondamentalement, il est relié positivement à la fréquence de la coopération des franchisés et négativement à la fréquence des comportements opportunistes.

7.2.6 Agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle est le savoir-faire dont la maîtrise semble la plus forte et pour lequel la variabilité entre les réseaux est la plus faible. Il n'apparaît pas de différences statistiquement significatives en fonction du secteur d'appartenance, ni même plus globalement entre les réseaux de services et les réseaux de distribution, contrairement au savoir-faire « codification/transmission/réplication » duquel il se rapproche par ailleurs.

L'agilité organisationnelle est corrélée négativement avec la mixité dans le secteur de la distribution et négativement avec la taille du réseau dans le secteur des services. C'est un déterminant de l'avantage concurrentiel, mais son poids est légèrement plus faible que celui des savoir-faire « codification/transmission/réplication » et « soutien au management des RH ». Il est enfin important pour l'obtention d'un avantage concurrentiel dans le cadre de la mise en place d'une stratégie multi-canal.

Il n'est pas significatif pour les attitudes et comportements des franchisés, à l'exception d'une corrélation négative avec la coopération des franchisés. Ceci pourrait être un signe que les réseaux les plus agiles gèrent leur évolution de manière centralisée, en se passant de la coopération des franchisés.

7.2.7 Achats/logistique

Le savoir-faire « achats/logistique » est, fort logiquement, un élément important dans les réseaux du secteur de la distribution, dans lesquels il est généralement mieux maîtrisé que pour les services. Il est toutefois essentiel aussi dans le cas de la restauration rapide. Plus le réseau est mixte et moins ce savoir-faire est maîtrisé dans le cas de la distribution, comme ce qui a été constaté pour l'agilité organisationnelle. En revanche, la mixité n'a pas d'impact dans les services. Enfin, la maîtrise du savoir-faire achats/logistique est importante dans le cas de la mise en place d'une stratégie multi-franchise.

7.2.8 Accès aux financements

Il s'agit, comme le savoir-faire « soutien au management des RH », d'un savoir-faire généralement moins bien maîtrisé que les autres savoir-faire organisationnels. Il est néanmoins important pour les stratégies multi-canal et d'internationalisation. En revanche, il n'est pas, en lui-même, générateur de valeur de l'image de marque et d'avantage concurrentiel. Du point de vue des franchisés, il est relié positivement à la performance perçue et à l'intention d'ouvrir une nouvelle unité.

Conclusion

Selon l'approche basée sur les ressources, les savoir-faire de la franchise devraient être spécifiques, de valeur, rares, et difficiles à imiter pour être source d'avantage concurrentiel et conduire à des performances supérieures. Or, la franchise repose au contraire sur un savoir-faire codifié, explicite et facilement enseignable aux franchisés. Ainsi, Knott (2003) a montré que ce sont les caractéristiques des savoir-faire et les flux d'échanges d'informations entre le franchiseur et les franchisés qui permettent d'expliquer la performance. Les savoir-faire de

métier doivent être à la fois facilement transférables aux franchisés, à l'intérieur du réseau, et difficilement copiables par les concurrents externes, ce qui peut paraître paradoxal.

Il n'apparaît donc pas surprenant que, dans l'analyse de régression multiple réalisée sur la performance, la part de variance expliquée par les savoir-faire organisationnels (27%) est supérieure à la part de variance expliquée par les savoir-faire de métier (13%). Ce sont donc eux qui contribuent largement à la performance des réseaux, illustrant ainsi la pertinence de l'approche relationnelle mobilisée dans cette recherche. En effet, en dépit de l'importance du concept de franchise et de son originalité, il semble que l'avantage concurrentiel, le succès et la pérennité d'un réseau dépend de plus en plus de la capacité du franchiseur à gérer les relations avec et entre les franchisés, à les mobiliser et à les fédérer autour d'un projet commun.

Bibliographie

- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43: 909-924.
- Barney, J.B. 2002. *Creating and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, in press.
- Bradach, J.L. 1997. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42: 276–303.
- Bradach, J.L. 1998. *Franchise organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brickley, J.A., & Dark, F.H. 1987. The choice of organizational form : The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18: 401-420.
- Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G., & Justis, R.T. 2006. Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1): 23-40.
- Chen, J. J., & Dimou I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58: 1730-1740.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. 2008. Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46: 50-72.
- Combs, J.G., & Ketchen, D.J. 1999a. Can capital scarcity help agency theory explain franchising ? A test of the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42: 196–207.
- Combs, J.G., & Ketchen, D.J. 1999b. Explaining Interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20: 867–888.
- Combs, J.G., & Ketchen, D.J. 2003. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy ? A meta-analysis. *Journal of Management*, 29: 443–465.

- Combs, J.G., Michael, S.C., & Castrogiovanni, G.J. 2004. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30: 907–931.
- Dant, R.P. 2008. A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46: 91-98.
- Dyer, J., & Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14: 57–68.
- Dyer, J., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. *Academy of Management Review*. 23: 660-679.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57: 1-22.
- Knott, A.M. 2003. The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24: 929-943.
- Leiblein, M.T. 2003. The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of Management*, 29: 937-961.
- Michael, S.C. 2000. The effect of organizational form on quality. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43: 295-318.
- Michael, S.C. 2003. First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18: 61-80.
- Minkler, A.P. 1992. Why firms franchise: A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148: 240-259.
- Nègre C. 2004. *La franchise, recherches et applications*. Paris : Vuibert.
- Newbert, S.L. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29: 745-768.
- Oxenfeldt, A.R., & Kelly, A.O. 1969. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44: 69–83.

- Porter, M. 2005. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Shane, S. 2005. *From ice cream to the Internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*. New York: Prentice Hall.
- Sorenson, O., & Sorensen, J.B. 2001. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22: 713-724.
- Spinelli, S., & Birley, S. 1996. Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11: 329-342.
- Szulanski, G., & Jensen, R.J. 2006. Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27, 937-957.
- Szulanski, G., & Jensen, R.J. 2008. Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise networks growth. *Research Policy*, in press.
- Yin, X., & Zajac, E.J. 2004. The strategy / governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25: 365-383.

Table des matières

	<i>PAGE</i>
Remerciements	2
Introduction	3
1. Revue de la littérature	6
1.1 Limites des cadres théoriques classiques	6
1.2 Approche basée sur les ressources : les savoir-faire de métier comme source d'avantage concurrentiel	8
1.3 Théorie relationnelle de la coopération : les savoir-faire organisationnels comme source d'avantage concurrentiel	9
2. Méthodologie de la recherche	16
2.1 Phase qualitative	16
2.1.1 Niveau « franchiseurs »	17
2.1.2 Niveau « franchisés »	18
2.2 Phase quantitative	21
2.2.1 Niveau « franchiseurs »	21
2.2.2 Niveau « franchisés »	24
3 Identification des savoir-faire organisationnels de la franchise	26
3.1 Analyse des entretiens	26
3.1.1 Développement du réseau	27
3.1.2 Stratégies de croissance	29
3.1.3 Intégration des nouveaux franchisés	31
3.1.4 Transmission des savoir-faire de métier	32
3.1.5 Management de l'innovation	33
3.1.6 Contrôle interne	35
3.1.7 Marketing	37
3.1.8 Communication externe	39
3.1.9 Communication interne	41
3.1.10 Logistique	43
3.1.11 Développement des franchisés	45
3.1.12 Gestion des ressources humaines	47
3.2 Analyse quantitative : une typologie des savoir-faire organisationnels en franchise	49
3.2.1 Codification/transmission/réplication	50
3.2.2 Soutien au management des RH	51
3.2.3 Suivi/contrôle des unités	52
3.2.4 Communication externe	53
3.2.5 Adhésion/cohésion interne	54
3.2.6 Agilité organisationnelle	55
3.2.7 Achats/logistique	56
3.2.8 Accès aux financements	56
4 Évaluation de la maîtrise des savoir-faire organisationnels	58
4.1 Secteur d'activité et maîtrise des savoir-faire organisationnels	59
4.1.1 Savoir-faire dans les réseaux de franchise	59
4.1.2 Savoir-faire dans les réseaux de franchise selon les secteurs d'activité	60
4.1.2.1 Codification/transmission/réplication selon les secteurs d'activité	61
4.1.2.2 Soutien au management des RH selon les secteurs d'activité	62
4.1.2.3 Suivi/contrôle des unités selon les secteurs d'activité	63
4.1.2.4 Communication externe selon les secteurs d'activité	64

4.1.2.5 Adhésion/cohésion interne selon les secteurs d'activité	65
4.1.2.6 Agilité organisationnelle selon les secteurs d'activité	66
4.1.2.7 Achats/logistique selon les secteurs d'activité	67
4.1.2.8 Accès aux financements selon les secteurs d'activité	68
4.1.3 Savoir-faire dans les réseaux de franchise : retail vs services	69
4.2 Maîtrise des savoir-faire et caractéristiques organisationnelles	70
4.2.1 Codification/transmission/réplication : retail vs services	71
4.2.2 Soutien au management des RH : retail vs services	72
4.2.3 Suivi/contrôle des unités : retail vs services	74
4.2.4 Communication externe : retail vs services	76
4.2.5 Communication interne : retail vs services	78
4.2.6 Agilité organisationnelle : retail vs services	80
4.2.7 Achats/logistique : retail vs services	82
4.2.8 Accès aux financements : retail vs services	84
5 Savoir-faire, stratégies, avantages concurrentiels et performance	87
5.1 Liens entre les savoir-faire organisationnels, les savoir-faire de métier, la valeur de l'image de marque et l'avantage concurrentiel	88
5.2 Savoir-faire organisationnels et impact des stratégies	92
5.3 Impact de la valeur de l'image de marque et de l'avantage concurrentiel sur la performance économique	106
6 Savoir-faire, stratégies et attitudes des franchisés	109
6.1 Déterminants de la satisfaction à l'égard de la décision d'investissement	110
6.2 Déterminants de la performance perçue	116
6.3 Déterminants de l'intention d'ouvrir une nouvelle unité	119
6.4 Déterminants de la fréquence des comportements de coopération	122
6.5 Déterminants de la fréquence des comportements opportunistes	127
7 Synthèse et implications managériales	129
7.1 Résultats de la recherche : formes et corrélats des savoir-faire organisationnels de franchise	129
7.1.1 Dimensions des savoir-faire organisationnels	130
7.1.2 Savoir-faire organisationnels et caractéristiques des réseaux	131
7.1.3 Savoir-faire organisationnels et performance	133
7.2 Constats et recommandations pour chaque savoir-faire	134
7.2.1 Codification/transmission/réplication	134
7.2.2 Soutien au management des RH	135
7.2.3 Suivi/contrôle des unités	136
7.2.4 Communication externe	136
7.2.5 Adhésion/cohésion interne	137
7.2.6 Agilité organisationnelle	137
7.2.7 Achats/logistique	138
7.2.8 Accès aux financements	138
Conclusion	138
Bibliographie	140
Table des matières	143
Annexes	145

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien « Franchiseurs »

Annexe 2 – Guide d’entretien « Franchisés »

Annexe 3 – Items du questionnaire « Franchiseurs »

Annexe 4 – Items du questionnaire « Franchisés »

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN « FRANCHISEURS »

1. Votre engagement dans la franchise

- 1.1. Qu'est-ce qui a motivé votre engagement dans la franchise ?
- 1.2. Pourquoi avez-vous choisi la franchise et non une autre forme d'expansion ?
- 1.3. Quels étaient/sont les avantages et les inconvénients de ce choix d'une expansion *via* la franchise ?

2. Vos savoir-faire

- 2.1. Quels sont les savoir-faire qui caractérisent votre réseau ?
- 2.2. Parmi ces savoir-faire, quels sont ceux que vous qualifiez de savoir-faire de métier, c'est-à-dire ceux relatifs à votre concept de franchise, ceux qui sont codifiés et enseignés aux franchisés de votre réseau ?
- 2.3. Quels sont vos savoir-faire organisationnels, c'est-à-dire ceux relevant de l'ingénierie et du management de réseau, ceux que vous détenez sans nécessairement les transmettre à vos franchisés ?
- 2.4. En termes de développement futur du réseau, quels sont les savoir-faire sur lesquels vous allez mettre l'accent ?

3. Votre choix des franchisés

- 3.1. Quel est le profil de franchisé que vous recherchez ? Comment se fait le choix et l'intégration des nouveaux franchisés dans votre réseau ?
- 3.2. Quels sont les savoir-faire transmis et standardisés à ces franchisés (de métier et organisationnels) ? Quels sont les savoir-faire qui ne sont pas transmis ?

4. Vos avantages concurrentiels

4.1. Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents ? Quelle est votre part de marché ?

4.2. Selon vous, quels sont vos avantages concurrentiels, c'est-à-dire les attributs que vos concurrents (ceux en réseau ou non) n'ont pas ? Il peut s'agir d'une ressource, d'une technologie, d'une pratique, ou d'un savoir-faire que les concurrents n'ont pas ou ne réussissent pas à imiter.

4.3. En termes de savoir-faire, quel est le savoir-faire qui fonde votre avantage concurrentiel ?

4.4. Quels sont les facteurs d'attractivité de votre réseau ? Est-ce qu'il y a des barrières à l'entrée ?

5. Vos performances

Selon vous, quelles sont vos performances

- en termes d'image de marque ?
- en termes de satisfaction des clients ?
- en termes d'innovation ?
- en termes de croissance du réseau ?
- en termes de satisfaction de vos franchisés ?
- en termes de performance financière ?

6. Votre stratégie et perspectives de développement futur

6.1. Quelle est votre stratégie

- en termes d'innovation ?
- en termes de multi-canal ?
- en termes d'internationalisation ?
- en termes d'utilisation de la multi-franchise ?
- en termes de mixité ?

6.2. Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de savoir-faire de métier et organisationnels ?

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN « FRANCHISES »

1. Le choix de devenir franchisé

1.1. Pourquoi avez-vous choisi la franchise ?

1.2. Quels sont les avantages et les inconvénients du métier de franchisé ?

2. Les savoir-faire de votre franchiseur

2.1. Quels sont les savoir-faire qui caractérisent votre réseau de franchise ?

2.2. Quels sont les savoir-faire de métier de votre franchiseur, c'est-à-dire ceux qui sont codifiés et ceux qu'il vous enseigne ?

3. Les avantages concurrentiels de votre réseau

3.1. Pourquoi avez-vous adhérer à ce réseau plutôt qu'à un autre ?

3.2. En termes de concurrence, comment vous positionnez-vous dans la région ? Quels sont vos points forts par rapport à ces concurrents ? Quels sont vos points faibles ?

3.3. Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels de votre réseau, c'est-à-dire les attributs que vos concurrents (ceux en réseau ou non) n'ont pas ? Il peut s'agir d'une ressource, d'une technologie, d'une pratique, ou d'un savoir-faire que les concurrents n'ont pas ou réussissent pas à imiter.

3.4. Quel est précisément le savoir-faire qui est la base de cet avantage ?

4. Vos performances

4.1. Selon vous, quelles sont vos performances, à vous ou à votre franchiseur

- en termes d'image de marque ?
- en termes de satisfaction des clients ?
- en termes d'innovation ?
- en termes de qualité ?
- en termes de performance financière ?

4.2. Quels sont les choses à changer ou à améliorer dans le réseau pour améliorer les performances ?

5. La stratégie de votre franchiseur

5.1. Quelle est la stratégie de votre franchiseur :

- en termes d'innovation ?
- en termes de multi-canal ?
- en termes d'internationalisation ?
- en termes d'utilisation de la multi-franchise ?
- en termes de coexistence d'unités franchisées et d'unités en propre ?

5.2. Qu'est-ce que cela va occasionner en termes de changement ou de gestion des savoir-faire dans votre unité ?

6. Votre satisfaction en tant que franchisé

6.1. D'une manière générale, êtes-vous satisfait d'être franchisé ? Pourquoi ?

6.2. Et plus particulièrement, êtes-vous satisfait d'être franchisé dans ce réseau ? Pourquoi ?

6.3. Comment collaborez-vous avec votre franchiseur ?

6.4. Comment qualifieriez-vous la relation que vous entretenez avec votre franchiseur ?
Confiance, contrôle ?

6.5. Y a-t-il des conflits au sein de votre réseau ?

7. Votre futur

7.1. Avez-vous l'intention de rester dans ce réseau dans l'avenir ?

7.2. Avez-vous l'intention d'ouvrir de nouvelles unités ?

ANNEXE 3 : ITEMS DU QUESTIONNAIRE « FRANCHISEURS »

Savoir-faire

Savoir-faire organisationnels

Voir construction de l'échelle de mesure (cf. chapitre 3)

Savoir-faire métier – Rareté

<i>Rareté</i>	<i>Contribution factorielle</i>
RAR3 Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique	,872
RAR5 Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents	,858
RAR4 Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente	,789
RAR1 Peu de réseaux concurrents possèdent un concept proche du nôtre	,727
RAR2 Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux	,646

<i>Nombre d'items</i>	5
<i>Fiabilité</i>	,838

Savoir-faire métier – Difficulté d'imitation

<i>Difficulté d'imitation</i>	<i>Contribution factorielle</i>
IMIT4 Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept	,816
IMIT3 Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept	,810
IMIT2 Nos concurrents pourraient facilement disposer d'un concept équivalent au nôtre (inversé)	,788
IMIT1 Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept	,731

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,794

Orientations stratégiques

Stratégie multi-franchise

<i>Stratégie multi-franchise</i>	<i>Contribution factorielle</i>
MUFS1 Nous encourageons nos franchisés à détenir plusieurs unités	,871
MUFS4 Faire en sorte que nos franchisés détiennent plusieurs unités fait partie de notre stratégie	,839
MUFS2 Nous sommes réticents au fait qu'un franchisé gère plus d'une unité (inversé)	,817
MUFS3 Nous limitons le nombre d'unités qu'un même franchisé peut détenir (inversé)	,667

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,779

Stratégie multi-canal

<i>Stratégie multi-canal</i>	<i>Contribution factorielle</i>
MCHANS1 Nous vendons nos produits/services uniquement dans des unités portant notre nom d'enseigne (inversé)	,890
MCHANS4 Nos produits/services sont également disponibles dans des établissements ne portant pas notre nom d'enseigne	,778
MCHANS5 Nos franchisés et unités en propre ont l'exclusivité de nos produits/services (inversé)	,723

<i>Nombre d'items</i>	3
<i>Fiabilité</i>	,720

Stratégie d'innovation

<i>Stratégie d'innovation</i>	<i>Contribution factorielle</i>
INNOVS1 Dans notre réseau, le développement d'innovations est une priorité	,775
INNOVS5 Nous recherchons activement des nouvelles idées à développer	,773
INNOVS2 Nous encourageons l'innovation au sein de notre réseau	,762
INNOVS3 Nous investissons dans la recherche et le développement de nouveaux concepts	,706

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,747

Stratégie d'internationalisation

<i>Stratégie d'internationalisation</i>	<i>Contribution factorielle</i>
INTERN3 Nous avons la volonté de développer davantage nos activités à l'étranger	,956
INTERN2 Nous étudions activement les opportunités de développement à l'étranger	,954
INTERN1 Nous pensons que l'expansion internationale aurait un impact positif sur notre réseau	,895

<i>Nombre d'items</i>	3
<i>Fiabilité</i>	,928

Variables de performance

Valeur de l'image de marque

<i>Valeur de l'image de marque</i>	<i>Contribution factorielle</i>
BRAND4 Comparé à nos concurrents, notre réseau jouit d'une bonne image de marque	,825
BRAND2 Comparé à nos concurrents, notre réseau a une bonne réputation en termes de qualité des produits et services	,796
BRAND1 Comparée à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une forte notoriété	,789
BRAND3 Notre nom d'enseigne est l'un de nos plus précieux atouts concurrentiels	,771

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,806

Perception d'avantage concurrentiel

<i>Perception de l'avantage concurrentiel</i>	<i>Contribution factorielle</i>
COMPADV5 Grâce à nos savoir-faire, nous disposons d'une position concurrentielle avantageuse	,879
COMPADV6 Nos savoir-faire nous permettent de satisfaire les attentes de nos clients	,837
COMPADV4 Nos savoir-faire nous permettent de répondre plus rapidement que nos concurrents aux évolutions du marché	,828
COMPADV7 Nous bénéficions d'un avantage concurrentiel durable vis-à-vis des autres réseaux du secteur	,752

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,843

Performance perçue du réseau

Phrase d'introduction : « Pour chacun des critères suivants, la performance de notre réseau sur les trois dernières années est : (1) Très largement inférieure à nos concurrents, (2) Plutôt inférieure, (3) Équivalente à nos concurrents, (4) Plutôt supérieure, (5) Très largement supérieure à nos concurrents »

<i>Performance perçue</i>	<i>Contribution factorielle</i>
PERF3 En termes de chiffre d'affaires	,866
PERF1 En termes de parts de marché	,826
PERF4 En termes de taux de croissance	,736
PERF2 En termes de rentabilité	,688

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,785

Variables de contrôle

Intensité concurrentielle perçue

<i>Valeur de l'image de marque</i>	<i>Contribution factorielle</i>
PEH1 La concurrence est très intense dans notre secteur d'activité	,836
PEH2 Notre activité est marquée par une véritable guerre des prix	,804

<i>Nombre d'items</i>	2
<i>Fiabilité</i>	,601

Secteur d'activité (typologie de la FFF)

Equipement de la maison

Equipement de la personne

Alimentaire

Commerces divers

Services auto

Bâtiment

Nettoyage

Coiffure et esthétique

Autres services aux personnes

Services aux entreprises

Formation

Hôtels

Restauration rapide

Restauration classique

Immobilier

Voyages

Age du réseau

Taille du réseau

Taux de mixité (proportion d'unités franchisées)

ANNEXE 4 : ITEMS DU QUESTIONNAIRE « FRANCHISES »

Variables dépendantes

Satisfaction par rapport à la décision d'investissement

<i>Satisfaction par rapport à la décision d'investissement</i>	<i>Contribution factorielle</i>
SBD3 Si mon contrat de franchise arrivait à terme aujourd'hui, je n'aurais aucune hésitation à le renouveler	,930
SBD2 J'ai pris la bonne décision en investissant dans cette franchise	,924
SBD4 Si c'était à refaire, je prendrais encore la même décision d'investir dans cette franchise	,916
SBD1 Je prévois de renouveler mon contrat de franchise à son expiration	,887

<i>Nombre d'items</i>	4
<i>Fiabilité</i>	,935

Intention d'ouvrir une nouvelle unité

<i>Satisfaction par rapport à la décision d'investissement</i>	<i>Contribution factorielle</i>
INT_MULTI1 Au cours des deux prochaines années, j'ai l'intention d'ouvrir une unité franchisée supplémentaire dans ce réseau	,929
INT_MULTI2 Dans les six prochains mois, je compte ouvrir une unité franchisée supplémentaire dans ce réseau	,855
INT_MULTI3 Je n'envisage pas d'ouvrir une autre unité franchisée dans ce réseau (inversé)	,849

<i>Nombre d'items</i>	3
<i>Fiabilité</i>	,851

Performance perçue

<i>Performance perçue</i>	<i>Contribution factorielle</i>
PERF3 de rentabilité globale	,902
PERF2 de croissance du bénéfice	,901
PERF5 de capacité d'autofinancement (trésorerie)	,812
PERF1 de croissance du chiffre d'affaires	,810
PERF4 de productivité du travail	,764

<i>Nombre d'items</i>	5
<i>Fiabilité</i>	,894

Coopération perçue

<i>Coopération perçue</i>	<i>Contribution factorielle</i>
COOP6 Je peux dire que les relations avec mon franchiseur sont coopératives	,921
COOP4 Mon franchiseur et moi avons une relation loyale et équitable	,910
COOP3 Je peux compter sur mon franchiseur pour se comporter avec moi comme un membre d'une même équipe	,903
COOP5 J'ai à coeur les intérêts de mon franchiseur et il a à coeur les miens	,901
COOP2 J'arrive à bien coopérer avec mon franchiseur au niveau des affaires	,893
COOP1 Mon franchiseur et moi retirons des bénéfices mutuels de nos relations	,858
COOP7 Dans notre relation, aucune des parties n'exige trop de l'autre afin de ne pas lui porter préjudice	,832

<i>Nombre d'items</i>	7
<i>Fiabilité</i>	,955

Opportunisme

<i>Opportunisme</i>	<i>Contribution factorielle</i>
OPPORT3 Si je pense que des informations en ma possession peuvent être utiles à mon franchiseur, je n'hésite pas à les lui communiquer	,737
OPPORT2 Je tiens toujours les promesses formelles que je fais à mon franchiseur	,684
OPPORT1 Je fais parfois de vagues promesses à mon franchiseur que j'oublie ensuite	,620
OPPORT5 Je ne cache rien à mon franchiseur même si cela risque de me faire apparaître sous un mauvais jour	,610
OPPORT4 J'ai des réticences à partager avec mon franchiseur les connaissances et les savoir-faire que j'ai acquis par moi-même	,550
<i>Nombre d'items</i>	5
<i>Fiabilité</i>	,642

Variables de contrôle

Age

Sexe

Ancienneté dans le réseau

Statut de multi-franchisé

Clause d'exclusivité territoriale

Affectivité positive/négative