



Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise

Rapport 2010

Réalisé par

Dominique Bonet Fernandez, Maître de Conférences Habilité à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Odile Chanut, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

François Fulconis, Maître de Conférences à l'Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Gilles Paché, Professeur à l'Université de la Méditerranée et Directeur adjoint du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Carole Poirel, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Carolina Serrano, Maître de Conférences à l'Université Paul Cézanne (IAE) et Membre du Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

**Pour le compte de la
Fédération Française de la Franchise**

15 octobre 2010



Contrat de Recherche 2010
Pour la *Fédération Française de la Franchise*

Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise

Rapport final

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche

Dominique Bonet Fernandez, Maître de Conférences Habilité à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Odile Chanut, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

François Fulconis, Maître de Conférences à l'Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Gilles Paché, Professeur à l'Université de la Méditerranée et Directeur adjoint du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Carole Poirel, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée et Membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) ;

Carolina Serrano, Maître de Conférences à l'Université Paul Cézanne (IAE) et Membre du Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

Souhaitent remercier chaleureusement

Madame Chantal Zimmer, Déléguée Générale de la FFF, Monsieur Claude Nègre, Directeur du Comité Scientifique de la FFF, Monsieur Guy Gras, Président de la FFF ainsi que les membres du CS de la FFF pour leur confiance et leur accompagnement tout au long de cette année.

Tous les franchiseurs et franchisés pour leur participation à cette étude ; ils ont été près de 300 à répondre positivement à notre requête en nous accordant de leur temps, soit en entretien individuel ou de groupe, soit en répondant à notre questionnaire en ligne.

Nous restons disponibles auprès de chacun pour tout complément d'informations.

Pour l'équipe

Dominique Bonet Fernandez

CRET-LOG,

413 avenue Gaston Berger, 13625 Aix en Provence Cedex 1

dominique.bonet@univmed.fr

Tél : 04 42 93 90 51

Les résultats et analyses présentés dans ce rapport sont uniquement le fait de ses auteurs et ne reflètent pas les positions des institutions (CRET-LOG et CERGAM) pour lesquels ils travaillent.

TABLE DES MATIERES

Introduction	3
CHAPITRE 1. Réactivité, ressources, compétences et leadership	7
1.1. Le défi de la réactivité en contexte de franchise	8
1.1.2. Éléments pour une perspective réticulaire	8
1.1.2. La réactivité : <i>quo vadis</i> ?	10
1.2. Savoir mobiliser des ressources et des compétences	12
1.2.1. Clarification 1 : les ressources	13
1.2.2. Clarification 2 : les compétences	13
1.2.3. Réseau et compétences relationnelles	14
1.2.4. Extension au domaine de la franchise	15
1.3. Le rôle central du <i>leadership</i> exercé par le franchiseur	16
1.3.1. Le pouvoir, entre jeu d'acteurs et contrôle des ressources	17
1.3.2. Du pouvoir au <i>leadership</i>	18
1.4. Modèle conceptuel et design de l'étude empirique	19
1.4.1. Le modèle conceptuel	20
1.4.2. Le design de l'étude empirique	22
CHAPITRE 2. L'étude qualitative	24
2.1. La démarche	24
2.1.1. Les objectifs de l'étude exploratoire	24
2.1.2. Éléments méthodologiques pour la collecte et l'analyse des données	24
2.2. Les résultats	26
2.2.1. La crise n'est pas ce que l'on croit !	26
2.2.2. La crise a des effets inégaux sur les réseaux de franchise	31
2.2.3. La réactivité du franchiseur et la réactivité du franchisé : le partage des responsabilités	36
2.2.4. La réactivité comme processus : les différentes étapes et les blocages	45
2.2.5. La réactivité des acteurs : quels moyens en réseau de franchise ?	51
2.2.6. Les explications de la réactivité (du franchiseur)	64
2.2.7. Finalités et limites de la réactivité	68
CHAPITRE 3. L'étude quantitative	70
3.1. Les objectifs de l'étude quantitative et le modèle de recherche	70
3.2. Éléments méthodologiques	71
3.2.1. Structure du questionnaire	71
3.2.2. Choix relatifs aux échelles de mesures	71
3.2.3. Administration du questionnaire	77
3.2.4. Caractéristiques de l'échantillon de répondants (franchisés)	77
3.2.5. Analyse des données	81

3.3. Résultats	82
3.3.1. Perception de la crise économique par les franchisés	83
3.3.2. Leviers d'action mis en œuvre par les franchiseurs et franchisés	84
3.3.3. Mesure de réactivité des franchiseurs	88
3.3.4. Validation du modèle proposé	89
3.3.4.1. Effet direct des ressources et compétences du franchiseur et des ressources et compétences du franchisé sur la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé	89
3.3.4.2. Analyse des effets médiateurs de la confiance, la communication et la compétence	90
3.3.4.3. Récapitulatif des relations significatives des modèles des ressources et compétences du franchiseur et franchisé	94
3.3.4.4. Interprétation des résultats après test du modèle proposé	95
 CHAPITRE 4. Synthèse des résultats et recommandations	 97
4.1. Contexte général : définition et effets de la crise	97
4.2. La réactivité, représentations et antécédents	98
4.3. Management du réseau	100
4.4. Esprit d'entreprendre	101
4.5. Recommandations managériales	102
4.5.1. Management relationnel	103
4.5.1.1. La proximité relationnelle	103
4.5.1.2. La bienveillance et l'intérêt mutuel	104
4.5.2. Le partage de l'information	104
4.5.2.1. La transparence	105
4.5.2.2. La diffusion des bonnes pratiques	105
 Conclusion générale	 107
 Références bibliographiques	 108

INTRODUCTION

La franchise, réseau contractuel, s'appuie sur une collaboration étroite entre plusieurs entreprises liées par des solidarités systémiques et un projet commun : le franchiseur, à qui revient généralement l'initiative du partenariat, et les franchisés, commerçants indépendants aux plans juridique et financier, qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite commerciale fondé sur la maîtrise, par le franchiseur, d'un ensemble de savoir-faire. Le contrat répartit les rôles et les profits entre les deux entrepreneurs : le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et de promotion de la marque-enseigne ; il transmet au franchisé un savoir-faire éprouvé et exerce un contrôle des activités de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients. Le franchisé, quant à lui, propriétaire de son fonds de commerce, apporte ses moyens financiers, humains et managériaux au bénéfice du magasin (Boulay et Chanut, 2010).

Sans contestation possible, les réseaux de franchise connaissent un développement rapide et soutenu depuis plusieurs années, dans un très grand nombre de pays, et pas seulement les plus développés. La France n'échappe pas à un tel engouement, la fréquentation de candidats franchisés potentiels aux différents *Salons de la Franchise* en constitue un excellent indicateur. En l'espace de dix ans, le nombre de franchises sur le territoire national a ainsi doublé, faisant des réseaux français parmi les plus puissants d'Europe, et servant même de référence à la réglementation qui a été instaurée au sein de l'UE. La France comptait, début 2010, 1.369 réseaux de franchise et plus de 51.600 points de vente franchisés, distribuant autant des services que des produits. Ajoutons que le secteur représente 315.000 salariés et 725.000 emplois indirects, ce qui le positionne comme une structure économique majeure du commerce alimentaire et non-alimentaire dans l'Hexagone.

Il est admis que le système de la franchise offre un certain nombre d'atouts permettant à ces acteurs de développer un avantage concurrentiel durable. Celui-ci est fondé sur la nature même de la franchise. Il s'agit d'un système dont la tête de réseau, dotée d'un savoir-faire multi-niveaux, prend la responsabilité du développement du système. Le franchisé bénéficie ainsi du soutien commercial, technique et logistique du franchiseur. Les notions de travail en réseau et de partenariat, si difficiles à établir dans les autres formes de commerce, sont les principes fondamentaux du fonctionnement et de la performance du système. Plus largement, la franchise repose sur un modèle économique performant fondé sur les économies d'échelle, la rationalisation des processus, le gain économique, le partage de la rente équilibrée entre franchiseur et franchisés et des objectifs de développement durable (Blair et Lafontaine, 2005). Par ailleurs, comme le précise le courant williamsonien, « en plus d'économiser sur les coûts de coordination, la franchise économise sur les coûts du capital par comparaison avec l'intégration en aval dans la distribution puisque c'est au franchisé de fournir l'investissement initial, y compris en fonds de roulement » (Ghertman, 2010).

La crise économique que traversent les économies développées depuis l'automne 2008, crise majeure liée à la « déconstruction » de la vision traditionnelle du monde

et des valeurs anciennes (Ferry, 2009), pose des questions essentielles quant aux capacités des réseaux de franchise à faire face de manière plus efficace que les réseaux de succursales aux chocs externes. D'une manière plus générale, les réseaux de franchise, de par leur morphologie, auraient-ils une aptitude plus affirmée à la résilience et à la réactivité ? Si tel était le cas, il faudrait en tirer un certain nombre de conclusions sur l'intérêt économique et politique de promouvoir ce système de réussite commerciale, dans un environnement politique favorable aux démarches d'entrepreneuriat. Plusieurs angles d'attaque étant ici envisageables, nous avons choisi de conduire la réflexion en mobilisant des grilles de lecture à la confluence du marketing et du management stratégique pour évaluer les capacités de réaction des réseaux de franchise aux chocs externes. L'objectif de la démarche est de nature compréhensive : apporter un éclairage sur la dynamique des réseaux de franchise en produisant un modèle de recherche dont les variables centrales sont le management des ressources et des compétences ainsi que la nature du *leadership* exercé par le franchiseur. Dans cette perspective, Il s'agit de comprendre le phénomène de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise.

Dans une approche hypothético-déductive, notre démarche se fonde sur deux hypothèses :

- Notre **première hypothèse** concerne les ressources et compétences du franchiseur. La mise en œuvre des savoir-faire organisationnels ou la diffusion des ressources et des compétences auprès du réseau est un facteur clé de succès, réduisant les risques et augmentant la rentabilité économique du réseau, notamment en contexte de crise.
- Notre **seconde hypothèse** est la suivante : dans les réseaux de franchise en contexte de crise, le savoir-faire du leader et sa capacité à fédérer un réseau à travers la communication et la confiance, à anticiper et gérer les risques constitue un facteur clé de succès permettant aux réseaux de résister mieux que les autres formes de commerce aux turbulences de l'environnement et à augmenter sa rentabilité économique.

Dans cette perspective de travail, notre objectif est double. Dans un premier temps, nous cherchons à caractériser les réseaux de franchise français en 2010 d'un point de vue de leur réactivité aux turbulences de leur environnement, notamment depuis fin 2008. Dans un second temps, nous proposons un modèle opérationnel permettant un accompagnement des managers de réseaux et des franchisés. L'étude est structurée en 4 chapitres. Dans un premier temps, nous présentons le cadre théorique de la recherche et le design de l'étude empirique menée. Les chapitres 2 et 3 sont consacrés aux résultats des analyses qualitative et quantitative. Le chapitre 4 synthétise nos recommandations et conclusions.

CHAPITRE 1 ► Réactivité, ressources, compétences et *leadership*

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter le cadre théorique de la recherche. Tout en nous appuyant sur les recherches antérieures sur les ressources et les compétences, nous élargissons le champ aux théories du *leadership* afin d'analyser la notion centrale de réactivité et de caractériser le management des réseaux de franchise en contexte de crise.

Dans ce sens, la recherche de El Akremi *et al.* (2009) répond de manière très pertinente, mais partielle, à la question du rôle clé du franchiseur en s'intéressant principalement au savoir-faire du franchiseur, et en choisissant d'opter en outre pour une approche relationnelle. Les auteurs y citent notamment une enquête sur la rentabilité des réseaux de franchise en France, publiée dans *Franchise Magazine* d'août-septembre 2007, ayant mis en évidence le rôle essentiel du métier de franchiseur dans la survie, la rentabilité et la performance globale d'un réseau. Le 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.

Notre approche est complémentaire de celle impulsée par El Akremi *et al.* (2009). En effet, il s'agit ici de recourir à une perspective relationnelle fondée sur le *leadership* exercé par le franchiseur, et la qualité intrinsèque de ce *leadership*, pour identifier, parmi les savoir-faire de métier et organisationnels, ceux qui permettent d'expliquer la capacité de réactivité des réseaux de franchise face à des chocs externes. Il s'avère de fait nécessaire de renouveler les cadres théoriques afin de mieux comprendre les sources d'avantage concurrentiel et les différences de performance au sein des réseaux de franchise, d'une part, entre les réseaux de franchise et les réseaux succursalistes, d'autre part. Force est d'admettre que 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 ont des performances supérieures à celles de leurs concurrents lorsque l'environnement connaît une brutale rupture.

L'intérêt de l'approche retenue est de mettre en évidence, au-delà des critères de performance économique, l'avantage concurrentiel apporté par un management relationnel efficace du réseau de franchise. Le cadre de la théorie des ressources et compétences et les analyses en termes de *leadership* peuvent alors être associés selon une vision synchrétique au sein d'un modèle conceptuel à visée compréhensive. La construction du modèle découle de deux *postulats*. Le premier postulat concerne les ressources et compétences du franchiseur : la mise en œuvre des savoir-faire organisationnels, ou la diffusion des ressources et des compétences auprès du réseau de franchise, est un facteur clé de succès réduisant les risques et augmentant sa rentabilité économique, notamment en contexte de choc externe.

Le second postulat concerne le *leadership* du franchiseur : la capacité du *leader* à fédérer un réseau de partenaires à travers la communication et la confiance, à anticiper et gérer les risques, constitue un facteur clé de succès permettant aux réseaux de franchise de résister mieux que les autres formes de commerce aux turbulences de l'environnement.

Afin de répondre à ces questions, nous définirons dans un premier temps la notion de réactivité, puis nous étudierons les concepts de ressources, compétences et *leadership*. Cet ensemble cohérent de notions et de grilles de lecture nous permet de proposer un modèle conceptuel d'analyse de la réactivité des réseaux de franchise face aux crises.

1.1. Le défi de la réactivité en contexte de franchise

Dans quelle mesure un réseau de franchise est-il apte à faire preuve de réactivité lorsqu'il est confronté à des chocs externes qui risquent de le déstabiliser ? Face à cette interrogation, une clarification préalable s'avère indispensable quant aux notions mobilisées. Les trois principales notions sont celles de réseau, de franchise et de réactivité. Elles ont donné lieu à une abondante littérature dans trois champs disciplinaires : le management stratégique, le marketing inter-organisationnel et la gestion des canaux de distribution. La volonté de proposer un modèle conceptuel de type intégrateur conduit à nous appuyer sur des travaux rarement mis en convergence, mais dont les apports sont pourtant complémentaires en vue de faire émerger, par la suite, les principales variables du modèle et leur opérationnalisation.

1.1.1. Éléments pour une perspective réticulaire

Parler de « réseau de franchise » en tant que forme organisationnelle entre marché et hiérarchie renvoie évidemment à la notion de réseau, largement étudiée en management stratégique depuis la contribution séminale de Thorelli (1986). La littérature fait apparaître une claire dérive polysémique, même si nous pouvons constater, au fil du temps, le recours à une terminologie de plus en plus commune à la plupart des auteurs. Nous retiendrons ici, par souci de clarté, la définition proposée par Fulconis (2004) : « Les structures en réseau correspondent à la mise en œuvre de stratégies de coopération entre entreprises sur une même chaîne de valeur. Les entreprises qui les constituent sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres, mais "organisationnellement" interdépendantes. Qualifiées de partenaires, elles sont à distinguer de sous-traitants ou de simples fournisseurs. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation ».

D'un point de vue analytique, les chercheurs en sciences de gestion se trouvent confrontés à l'extrême diversité des angles d'attaque envisageables (Paché et Paraponaris, 2006). D'une part, nous disposons d'un ensemble de théories économiques et sociologiques qui ont fortement orienté le sens donné à la notion de réseau, à un niveau inter-individuel ou inter-organisationnel (Musso, 2003). D'autre part, nous sommes en présence d'une diversité comparable au sein des sciences de gestion elles-mêmes, avec une multiplicité d'approches aux nombreux chevauchements. Le problème qui se pose est alors double : il s'agit, selon une logique *positive*, de mobiliser, voire d'associer, les différentes approches pour décrire

le phénomène réticulaire ; il s'agit, selon une logique *normative*, liée à l'action, de proposer des outils de diagnostic et de changement pour améliorer le management proprement dit des structures en réseau (Fulconis, 2004).

En bref, la notion de réseau constitue à la fois un « objet organisationnel nouveau », le « produit d'un système socio-technique » (Ferrary et Pesqueux, 2004), et un « objet de recherche » dans le domaine des sciences de gestion (Fulconis, 2004). S'il est inutile (et vain) de revenir ici sur l'ensemble des recherches consacrées à l'étude des structures en réseau, rappelons néanmoins que certaines d'entre elles en donnent une représentation qui, tout en étant parfois schématique, demeure fort instructive quant à la logique de fonctionnement sur laquelle elles reposent. Elles constatent que la mise en pratique des structures en réseau se concrétise par une infrastructure complexe avec un « centre », une entreprise au cœur d'un réseau de relations et d'informations, tissant des liens étroits avec une « périphérie », ses fournisseurs, ses clients, ses prestataires de services, des entreprises concurrentes, etc. Ainsi, il en ressort que deux niveaux articulés composent traditionnellement les formes organisationnelles de type réseau :

- le cœur du réseau occupé par une entreprise de grande taille, dans le cas présent le franchiseur, désignée par des termes aussi variés que firme-pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *broker* (Miles et Snow, 1992), *hub firm* (Jarillo, 1993), ou encore *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) ;
- un espace relationnel constitué d'entreprises « satellites », dans le cas présent les franchisés, situées en aval du cœur du réseau sur une même chaîne de valeur, et qui sont généralement spécialisées dans la production d'une composante spécifique de l'ensemble de l'offre (produit ou service).

Les structures en réseau représentent donc des modes de gouvernance quasi-hiérarchiques (généralement au bénéfice du cœur du réseau), sans pour autant tomber dans des relations de dépendance caractérisant les rapports traditionnels entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Elles s'appuient largement sur un principe de spécialisation permettant à chaque membre de concentrer, mobiliser et renforcer constamment ses efforts et ses ressources sur un domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte. Si, d'un point de vue descriptif, la composition d'une structure en réseau est intéressante pour mieux identifier les parties en présence et leur place respective, dans une perspective plus dynamique, c'est l'étude de son fonctionnement qui apparaît fondamentale, tout particulièrement ses propriétés opératoires et la maîtrise des flux physiques et d'informations associées. La firme-pivot y joue un rôle central puisqu'elle est à l'origine de l'organisation réticulaire résultant de la mise en œuvre de stratégies d'impartition et de coopération interentreprises.

Fréry (1998) explique ainsi que le rôle de la firme-pivot repose sur les trois C formés par le triptyque « Conception, Coordination et Contrôle ». Elle conçoit tout d'abord la structure en réseau en repérant les opportunités de développement de nouvelles activités à la manière d'une cellule d'analyse stratégique au sein d'un grand groupe, puis en sélectionnant les intervenants extérieurs susceptibles d'y participer. Elle coordonne ensuite la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion des flux physiques (intermédiation par achat des produits ou services aux maillons en amont et revente aux maillons en aval), ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI, collecte et redistribution des données, élaboration d'un langage

commun). Enfin, elle contrôle le réseau en s'assurant du niveau de qualité atteint par les intervenants, en détenant des actifs stratégiques indispensables à la survie de l'ensemble (marque, réseau logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché ou les prescripteurs, etc.) ou en dépêchant régulièrement des auditeurs dans les entreprises satellites. Ce dernier point est d'ailleurs mis en avant dans le cas des réseaux de franchise par Goullet et Meyssonier (2010). Ainsi, le rôle de la firme-pivot consiste en priorité à manager une chaîne de valeur et non pas à concevoir, fabriquer ou vendre des biens ou des services. A l'extrême, Fréry (1998) note qu'elle « remplit globalement le même rôle que la direction d'une entreprise intégrée vis-à-vis de ses fonctions opérationnelles, à la différence que celles-ci sont dévolues à des entreprises financièrement autonomes ».

1.1.2. La réactivité : *quo vadis* ?

De quoi est-il exactement question lorsque l'on fait référence à la réactivité des réseaux de franchise ? Selon Le Robert, de manière générique, la réactivité est l'aptitude à réagir rapidement à une perturbation extérieure. En management stratégique, une entreprise réactive sait répondre rapidement aux évolutions de son marché, ce qui suppose une ouverture sur le monde, une aptitude à intégrer des points de vue et des suggestions de partenaires extérieurs, une volonté d'anticipation manifestée par les équipes dirigeantes et une structure organisationnelle adéquate. Il existe toute une littérature en théorie des organisations et en stratégie, sur la capacité des entreprises à conduire le changement. Les relations entre l'entreprise et son environnement constituent en effet un sujet de réflexion important dans lequel de grands auteurs se sont illustrés tels que Ansoff (1965), Chandler (1962) et Argyris et Schön (1978), pour n'en citer que quelques uns. Il ne s'agit pas ici d'entrer dans ce corpus théorique de façon approfondie mais d'en extraire toutefois les éléments qui nous semblent importants pour appréhender la réactivité dans le cadre de notre recherche.

Il convient en premier lieu de faire la différence entre réaction et anticipation. Réagir consiste à agir après que l'événement est survenu. Anticiper consiste à agir avant la survenance de ce dernier. Dans les deux cas, l'organisation fait preuve d'adaptation, qu'elle ait vu venir (anticipation) ou pas (réaction) l'événement en question. Un troisième terme est parfois utilisé, celui de proaction, signifiant que l'organisation – proactive – est capable d'engendrer le changement et non pas de le subir de l'extérieur en ne faisant « que » s'adapter. L'organisation proactive est actrice du changement et non pas spectatrice de celui-ci. Mais mettons de côté la proaction pour revenir aux termes de réaction et d'anticipation.

La réaction suppose contrairement à l'anticipation, un effet de surprise. Pour Miles et Snow (1978), il y a une hiérarchie entre les organisations qui savent anticiper et donc, intégrer le changement comme variable de management et celles qui ne se sont pas préparées et doivent dans l'urgence trouver des solutions, acculées qu'elles sont à la faillite. Depuis les travaux de ces auteurs, la notion de réactivité a été quelque peu revalorisée¹. Aujourd'hui, la réactivité est davantage perçue comme une

¹ Veran (1991) s'en fait l'écho en indiquant que le concept extensif de flexibilité y a grandement concouru. Appliquée à l'emploi ou aux systèmes industriels notamment, la flexibilité signifie que des changements en nombre et en qualité, sont possibles, rapidement et à moindre coût pour faire face aux variations de la demande et à la concurrence. Le concept est ainsi assez proche de celui de réactivité, plus moderne sans doute. A la fois quantitative et qualitative, la flexibilité de l'emploi est désignée dans les années 1980 comme un moyen efficace dans les entreprises de répondre aux pressions concurrentielles. En 1986, Dominique Taddéi a rendu au premier

qualité de l'organisation que comme un défaut. Être réactif est une bonne chose dans un contexte économique souvent jugé imprévisible, et ne pas être réactif implique un manque de dynamisme fort dommageable dans les conditions actuelles. Une organisation réactive est aujourd'hui entendue comme capable de générer de « bonnes » réponses aux sollicitations de son environnement.

Il n'en demeure pas moins que les deux comportements, anticipatif et réactif, restent distincts. Surtout, ils sont plus complémentaires qu'antagonistes (Reix, 1995, 1997). En effet, la réactivité s'appuie sur de l'anticipation c'est-à-dire des objectifs clairement définis par l'organisation sur le long terme, une veille environnementale et pourquoi pas, une planification stratégique. La planification n'est en rien contre-productive, même si elle peut, il est vrai, provoquer des comportements routiniers difficiles à faire évoluer au sein d'une organisation. Elle n'empêche pas la réactivité. Au contraire, elle la facilite. Les catastrophes humanitaires permettent de bien le comprendre. On n'attend pas qu'un incident se déclenche dans une école pour mettre en place des plans d'évacuation des élèves et du personnel. Est prévu et testé en amont, de façon anticipée, un ensemble structuré de réponses cohérent et stable. La gestion de l'événement est alors d'autant plus efficace qu'elle aura été préparée et réfléchie préalablement, même si l'événement survient toujours inopinément. L'anticipation est une condition de la (« bonne ») réactivité².

En second lieu, la réactivité consiste à gérer un ensemble de ressources de tous types, humaines, financières, matérielles et organisationnelles, rapidement et au moindre coût. *A priori*, plus les ressources sont polyvalentes, plus elles sont capables de répondre à ce double objectif de délai et de coût. Smith *et al.* (1992) ont conduit une recherche sur la manière dont les entreprises réagissaient consécutivement à une action concurrentielle d'un de leurs concurrents (comme la baisse des prix ou l'introduction de nouveaux produits). S'ils ont délaissé la question du coût, en revanche, ils ont abordé la question du délai. Ils ont ainsi montré que l'entreprise réagissait d'autant plus vite (entre 8 jours et 13 mois, selon les cas) qu'elle mobilisait peu de ressources ; ce qui dépendait à la fois du secteur d'activité et de la nature stratégique ou tactique de la réponse apportée. Autrement dit, être réactif, c'est gérer des ressources en contexte d'urgence, dans des conditions de temps et de coût raisonnables. Il convient, à tout le moins, de réagir avant que les conséquences de l'événement ou de la série d'événements aient pris un caractère grave d'irréversibilité.

Les ressources humaines et organisationnelles ne doivent pas être sous-estimées dans le processus. Un décideur réactif a la qualité de reconnaître la nécessité du changement, de convaincre les membres de l'entreprise de son bien-fondé et d'inventer une réponse adéquate tout en limitant les tâtonnements, les essais et les erreurs. Les dimensions évoquées sont inhérentes au processus, qu'elles l'entravent ou qu'elles le facilitent. Il s'avère crucial de motiver chacune des parties prenantes de façon à conduire le changement dans les meilleures conditions possibles, au double plan des délais et des coûts.

ministre de l'époque, un rapport qui a fait date sur le sujet : « Des machines et des hommes : pour l'emploi par une meilleure utilisation des équipements » (La Documentation Française). Quant à la production industrielle, un système flexible, donc capable de se réorganiser rapidement est un atout indéniable face à la concurrence, comme l'a notamment expliqué Tarondeau (1993). Aujourd'hui, on préfère évoquer l'agilité et la résilience des organisations plutôt que la flexibilité des moyens de production.

² Ces questions mêlant à la fois réactivité et planification intéressent en particulier les chercheurs en logistique. Par exemple quand sont réunies des conditions extrêmes, telles que les expéditions polaires étudiées par Lièvre (2007) ou la gestion des blocs opératoires en hôpital en cas de catastrophe humanitaire étudiée par Nouaouri *et al.* (2010).

En troisième lieu, la réactivité a une finalité qui est celle de la performance. La performance consiste pour l'organisation à ne pas disparaître suite à un choc externe comme une crise économique ou l'émergence d'une nouvelle technologie, et donc à se maintenir dans un contexte de redistribution du marché. La question du développement n'intervient qu'ensuite. La priorité, c'est la survie. Nous retrouvons ici une idée évoquée plus haut selon laquelle la réactivité apparaît aujourd'hui comme une évidence dans un environnement changeant et que le manque de réactivité conduit à la défaillance. L'inertie n'est pas donc envisageable !

En résumé, aborder la réactivité des réseaux de franchise, c'est faire explicitement référence à un certain nombre de mots clé, devant servir de fondements pour la construction du modèle conceptuel projeté : (1) *changement* : être réactif, c'est apprendre de nouvelles choses et les mettre en place ; (2) *vitesse* : être réactif, c'est procéder rapidement dans l'application des solutions innovantes identifiées ; (3) *réversibilité* : être réactif, c'est prendre des décisions au caractère le moins irréversible possible, en laissant ouvert le champ des possibles ; (4) *efficacité* : être réactif, c'est atteindre les objectifs visés liés au changement en limitant les coûts.

Tout le problème est évidemment de savoir si les relations non hiérarchiques dans un réseau de franchise, fondé sur l'adhésion d'entrepreneurs indépendants à un système de réussite commerciale, sont un accélérateur ou un frein au changement, à la vitesse, à la réversibilité et à l'efficacité, les quatre piliers de la réactivité. De manière plus générale, l'articulation entre la vision (le projet) du franchiseur et les intérêts individuels des franchisés renvoie à l'existence ou non d'une cohérence d'ensemble dans l'espace relationnel que constitue le réseau de franchise. Ainsi, rien ne garantit *a priori* que la capacité de changement du franchiseur soit systématiquement relayée par une excellente vitesse d'exécution de la part des franchisés.

1.2. Savoir mobiliser des ressources et des compétences

La théorie des ressources et compétences (TRC), même si elle peut être uniquement perçue comme « intermédiaire » (Sanchez et Heene, 2010), nous apparaît comme l'une des plus pertinentes pour comprendre en quoi les structures en réseau sont capables de faire face à des chocs externes de manière réactive. Rappelons que la TRC cherche à expliquer la constitution d'un avantage concurrentiel à partir de compétences distinctives détenues par une entreprise (Prahalad et Hamel, 1990), et plus largement, par une structure organisationnelle. La TRC comble un vide conceptuel en reconnaissant l'importance des décisions managériales et des stratégies mises en œuvre dans la réussite d'une entreprise : celle-ci n'est plus perçue comme une entité sélectionnée par son environnement, mais comme une « unité active » ayant la maîtrise de son propre devenir. L'intention stratégique est un principe fondateur de cette approche qui renvoie à une conception plus volontariste de la stratégie d'entreprise (Métais, 1999). En d'autres termes, l'entreprise qui sait tirer parti de certaines ressources au sein de son univers est en mesure de développer un avantage concurrentiel durable. Les différences de performance qui s'observent entre plusieurs entreprises d'un même secteur s'expliquent donc par des disparités de compétences, par exemple en matière de déploiement des quatre piliers de la réactivité.

1.2.1. Clarification 1 : les ressources

Les ressources sont définies par Sanchez *et al.* (1996) comme « les actifs disponibles et utiles dans la détection et la réponse aux opportunités ou menaces sur le marché. Les ressources incluent les capacités aussi bien que les autres formes d'actifs utiles et disponibles ». Une ressource peut être tangible ou intangible, c'est-à-dire se référer à une existence matérielle ou non : les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique ; les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs (Métais, 2004). Les ressources immatérielles peuvent dès lors être classifiées en deux groupes, comme indiqué dans le Tableau 1 :

- Les savoirs organisationnels constituent un ensemble de ressources intra-organisationnelles, principalement développées par apprentissage ; ils correspondent aux connaissances collectives accumulées, qui dépassent la somme des connaissances individuelles.
- Les ressources intangibles « marginales » (ou « frontières ») sont issues des liens entre l'entreprise et son environnement, telles que la fidélité du consommateur ou les savoirs issus de partenariats ; les ressources intangibles marginales dépassent les frontières de l'organisation, par opposition au savoir organisationnel.

Tableau 1 : Classification générale des ressources

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines Hommes Capital financier et comptable Brevets, licences, contrats	Savoir organisationnel Savoir technologique Savoir managérial Systèmes d'information Process	Client : réputation, image Fournisseurs Réseaux

Source : d'après Métais (2004).

Sanchez *et al.* (1996) proposent de distinguer les ressources et actifs, d'une part, la fonction de déploiement coordonné de ces mêmes ressources, d'autre part. Le management consiste précisément à gérer des processus organisationnels qui permettent à l'entreprise d'agir en mettant en œuvre les ressources existantes tout en se dotant de nouvelles ressources et en construisant de nouveaux processus. La compétence s'apparente essentiellement ici aux processus de management et aux éléments organisationnels intangibles construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels et collectifs. Sanchez (2000), de son côté, souligne que l'intégration des problématiques concernant les relations inter-organisationnelles est l'une des voies de développement de la théorie des compétences : « En alliant leurs ressources dans des réseaux, les firmes qui coopèrent peuvent bénéficier ensemble d'avantages en termes de masse d'actifs, d'interconnexions entre actifs et de temps incompressible auxquels ne pourrait pas avoir accès une firme indépendante ».

1.2.2. Clarification 2 : les compétences

L'approche par les compétences souligne que l'important ne réside pas tant dans la possession de ressources matérielles et immatérielles que dans leur coordination efficace (Paché et Paraponaris, 2006). L'avantage concurrentiel s'explique donc par l'existence de compétences distinctives et le management stratégique consiste à protéger et à déployer ces compétences et à en créer de nouvelles. Cette notion

de création de nouvelles compétences ouvre la voie à une conception dynamique fondée sur les théories évolutionnistes. Les capacités fondamentales de l'entreprise sont celles qui lui permettent de construire et de reconfigurer ses compétences pour répondre aux changements rapides de l'environnement. Ces capacités dynamiques sont conditionnées par le mode de management retenu. La prise en compte de la notion de compétences dans l'approche par les ressources est progressive. S'intéressant tout d'abord aux compétences distinctives, les chercheurs s'orientent ensuite vers la relation entre compétence et performance, puis envisagent les compétences comme des « routines organisationnelles ».

Dès la fin des années 1950, Selznick (1957) proposait la notion de compétence distinctive afin de rendre compte du succès d'une organisation, grâce à « des activités dans lesquelles une entreprise est meilleure que ses concurrents ». Elles correspondent à des capacités de *leadership* et permettent, par un déploiement judicieux des ressources, d'atteindre une position concurrentielle unique. L'approche dépasse donc le simple niveau des domaines d'activité stratégique pour définir des compétences distinctives qui traversent l'ensemble de l'entreprise et son réseau, et renforcent la synergie entre activités. Le terme compétence est alors entendu comme englobant *a priori* les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. Certaines des compétences sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clé, c'est-à-dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telles qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents (Durand, 2006).

1.2.3. Réseau et compétences relationnelles

L'un des principaux reproches initialement adressés à la TRC réside dans sa difficulté à définir avec précision les concepts utilisés et à les rendre opérationnels pour des recherches de terrain. Sanchez *et al.* (1996) ont apporté les clarifications nécessaires dans un ouvrage désormais de référence. Les *ressources* y sont définies comme des actifs échangeables sur le marché. Il peut s'agir d'actifs physiques (équipements, locaux, matières premières, etc.), de ressources financières, de capital humain, de ressources organisationnelles (mécanismes de coordination, planification etc.), d'actifs intangibles (brevets, marques, droits de propriété) et d'information au sens large. Les *compétences* désignent, quant à elles, la capacité de l'entreprise à associer, à coordonner et à déployer les ressources pour accomplir des tâches. Les compétences ne s'échangent pas sur le marché. Elles sont « tricotées » en interne par des équipes interagissant les unes avec les autres, ainsi qu'avec leur environnement. Pour Barney (1991), les ressources susceptibles de devenir des atouts compétitifs possèdent au moins trois qualités : être de valeur, rare et difficilement imitable.

Au-delà de l'identification des compétences, se pose la question de savoir ce qui prévaut à leur construction. En d'autres termes, à quel niveau se situent les compétences clé : au niveau individuel ? Au niveau collectif ? Sur ce point, les chercheurs sont unanimes : les compétences sont par nature systémiques dans les organisations. Black et Boal (1994), notamment, admettent que les liens tissés entre les individus d'une même organisation comptent autant, sinon plus, que les capacités de ces mêmes individus pris isolément. Des effets de synergie se créent et se développent, rendant inimitable le réseau de relations à l'origine des

compétences. Les organisations sont le creuset de compétences collectives qui ne sont pas transférables. Persais (2004) définit les compétences relationnelles comme « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement ». Pour cet auteur, la notion est plus large que celle de ressources de réseau dans la mesure où elle englobe tous types d'acteurs. Il souligne comment les *compétences relationnelles* se développent en reprenant les trois éléments du modèle d'accumulation des compétences proposé par Durand (2000), autrement dit le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

C'est à une conclusion proche que parviennent De Castro *et al.* (2009), qui remettent en cause la vision traditionnelle des deux raisons du succès du système de la franchise : un moyen pour faire face à la rareté des ressources et/ou un mécanisme conduisant le franchiseur et le franchisé à s'aligner sur un même système d'incitations. Une telle vision minimise à la fois les processus d'apprentissage dans les réseaux de franchise et la construction d'une sorte de capital relationnel entre les partenaires. Celui-ci est dû à la nature idiosyncrasique des relations entretenues, qui conditionnent la manière de mobiliser les ressources, de les agencer en fonction d'un projet, bien au-delà de la simple réplication et de l'exploitation d'une « recette ». Si la capacité à associer, à coordonner et à déployer des ressources pour accomplir des tâches de différentes natures est incontestable, au plan des achats, du marketing, de la logistique ou de l'agencement des points de vente, la compétence relationnelle à gouverner le réseau, en s'appuyant sur le modèle des 3 C de Fréry (1998), constitue une démarche de première importance, sur un plan stratégique, et réclame des savoir-faire organisationnels singuliers.

1.2.4. Extension au domaine de la franchise

Comme le notent Perdreau *et al.* (2007), en référence à la théorie des ressources et à la théorie des contrats incomplets, un développement sur le mode de la franchise permet de mobiliser rapidement des ressources financières, mais aussi des ressources managériales, pour concrétiser un projet collectif. Les apports sont à la fois ceux du franchiseur et ceux du franchisé. Les apports du franchiseur sont issus du savoir-faire spécifique au système (par exemple, la sélection des meilleurs sites) et à la marque d'enseigne (par exemple, des investissements publicitaires). De son côté, le franchisé contribue au projet collectif avec des apports en termes de connaissances ou de savoir-faire spécifiques au marché local. Ainsi que le précisent Perdreau *et al.* (2007), il s'agit d'une ressource difficilement imitable (sinon par les franchisés d'un réseau concurrent, rayonnant sur la même zone de chalandise), sans réel substitut (sinon au travers des managers salariés de succursales), relativement rare et avec des qualités en termes d'appréhension du marché et de réactivité qui lui confèrent une valeur intrinsèque. Parler de développement des réseaux de franchise, et leur capacité à faire face à des chocs externes, c'est par conséquent se référer à des savoir-faire singuliers que l'on doit rendre actionnables. L'une des forces majeures du franchiseur sera également de pouvoir transformer les connaissances tacites provenant des franchisés en connaissances formalisées qui pourront être disséminées dans l'ensemble du réseau (Lindblom et Tikkanen, 2010).

Le travail conduit par El Akremi *et al.* (2009) sur les savoir-faire dans les réseaux de franchise s'inscrit parfaitement dans cette problématique. Il s'appuie sur la TRC pour identifier et hiérarchiser les savoir-faire à l'origine d'avantages concurrentiels dans les réseaux de franchise. Deux grands types de savoir-faire ont ainsi été mis en

évidence. D'une part, les savoir-faire de métier, qui sont spécifiques, difficilement imitables, mais cependant « codifiés, enseignés et transmis aux franchisés » ; ils réunissent tout ce qui procède du positionnement de la franchise, tant dans ses caractéristiques d'offre que de demande. D'autre part, les savoir-faire organisationnels, qui se définissent comme la capacité du franchiseur à franchiser avec, d'un côté, toute « l'ingénierie relative à la création et au transfert des savoir-faire de métier à l'ensemble des franchisés », de l'autre, « le management et la gouvernance du réseau permettant de minimiser les coûts de transaction et les coûts de contrôle ». Les auteurs inscrivent les savoir-faire organisationnels dans la théorie relationnelle, notamment développée par Dyer et Singh (1998), où la confiance mutuelle et la gestion efficace des conflits sont des concepts centraux. Contrairement aux savoir-faire précédents, ils ne se transmettent pas aux franchisés.

Sur le plan méthodologique, El Akremi *et al.* (2009) identifient et mesurent les caractéristiques inhérentes aux différents savoir-faire dans les réseaux de franchise, comparent la maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux (âge du réseau, taille, taux de mixité, etc.), analysent et expliquent les liens entre, d'une part, la nature des savoir-faire et leur organisation, d'autre part, l'avantage concurrentiel en franchise et, *in fine*, la performance des réseaux. Une analyse factorielle permet de faire émerger huit dimensions principales du savoir-faire : codification-transmission-réplication, soutien au management des ressources humaines, suivi-contrôle des unités, communication externe, adhésion-cohésion interne, agilité organisationnelle, achats-logistique, accès au financement. Les principaux résultats indiquent que la part de variance expliquée par les savoir-faire organisationnels est supérieure à la part de variance expliquée par les savoir-faire de métier. Ce sont donc les premiers qui contribuent largement à la performance des réseaux, illustrant la pertinence d'une approche relationnelle : l'avantage concurrentiel, le succès et la pérennité d'un réseau dépendent 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, autrement dit à exercer un *leadership* efficace sur le réseau.

1.3. Le rôle central du *leadership* exercé par le franchiseur

Pour Persais (2004), qui s'intéresse spécifiquement aux compétences relationnelles, le *leadership* joue un rôle d'entraînement sur les acteurs de l'entreprise. Le dirigeant a pour fonction, entre autres, de montrer la voie : son engagement a valeur d'exemple, il incarne les références collectives, de manière tout à fait pertinente dans le contexte du management d'un réseau de franchise. Le *leadership* en distribution est traditionnellement défini comme « l'ensemble des activités menées par un membre du réseau dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres et de contrôler différents aspects des opérations » (Schul *et al.*, 1983). Les styles de *leadership* ont trait aux comportements du leader, à ce qu'il fait et à la façon dont il le fait. Les auteurs en marketing ont plus particulièrement exploré les relations entre des comportements de *leadership* et les mesures dépendantes de conflit. Le conflit perçu varie en fonction de l'évaluation du style de leader que font les membres du réseau, la récurrence des conflits augmentant quand le *leadership* est exercé de façon autoritaire.

L'une des clés principales du contrôle d'un réseau, et singulièrement d'un réseau de franchise, est la réduction des conflits, ce qui dépend du style de *leadership*

employé. Plusieurs travaux montrent qu'un haut niveau de satisfaction des membres du canal engendre un meilleur moral, une meilleure coopération, des ruptures de relations moins fréquentes et une réduction des litiges (Anderson et Narus, 1984 ; Stern *et al.*, 1996). Pour atteindre cet objectif, le *leader* peut exercer son pouvoir de deux manières différentes (Schul *et al.*, 1983). La première correspond à un style directif, proche de la domination ; le *leader* organise, définit les tâches et évalue les performances de manière unilatérale. La seconde est plus participative, elle s'apparente davantage à l'autorité au sens de Weber (1971) et à la persuasion ; le *leader* consulte les autres membres de manière à décider collectivement de la répartition des opérations et de leur coordination. Schul *et al.* (1983) ajoutent une forme intermédiaire où le *leader* prend en considération les besoins et les émotions des autres membres lors de ses décisions pour créer un environnement plus convivial et plus agréable.

1.3.1. Le pouvoir, entre jeu d'acteurs et contrôle des ressources

La reconnaissance du *leader* peut se mesurer à l'aide de trois variables : l'adhésion des membres à sa vision, les compétences et la légitimité (Noireaux, 2006). Alors que le *leader* non reconnu utilise uniquement l'ensemble des sources de pouvoir pour exercer son contrôle, le *leader* reconnu élabore et met en œuvre une vision, ce qui lui permet d'être accepté par les autres membres, d'augmenter leur satisfaction et de diminuer les comportements d'évitement. Ainsi, la concentration des sources de pouvoir aux mains du franchiseur ne suffit pas. Il faut encore que les autres membres adhèrent symboliquement à l'organisation et aux objectifs que le *leader* impulse. Si le pouvoir dans la relation concurrentielle a été largement étudié (Porter, 1980), l'examen de ce phénomène dans les relations entre clients et fournisseurs a fait l'objet de beaucoup moins d'attention plus le plan académique. En effet, le cœur de la réflexion de Porter (1980) porte sur la concurrence et les relations de pouvoir entre entreprises d'une même industrie. Il apparaît alors indispensable d'élargir le cadre d'analyse et le champ des investigations à l'ensemble du réseau (Bonet Fernandez, 2009).

Dans le contexte d'une organisation de type réseau de franchise, étudier les relations de pouvoir amènerait-il à des conclusions différentes de celles obtenues en étudiant les relations de pouvoir entre personnes, entreprises ou États ? Quelle que soit la littérature mobilisée, en marketing, en management stratégique, en économie ou en psychosociologie, les définitions convergent vers une caractérisation du pouvoir comme la capacité d'influencer autrui (Emerson, 1962 ; El-Ansary et Stern, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Cox, 2001). Ainsi, l'intérêt de l'approche par le pouvoir est de s'appliquer à tous types et tous niveaux de relation, indépendamment des acteurs concernés (Ogbonna et Wilkinson, 1996). Caractériser le pouvoir revient à en déterminer les sources. La base commune des travaux sur les sources de pouvoir est la typologie élaborée par French et Raven (1959) identifiant cinq sources principales de pouvoir qui sont la récompense, la sanction, l'expertise (savoir-faire), la valeur de référence et la légitimité, définie comme « la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions par adhésion ou simple acquiescement ».

Depuis les travaux de French et Raven (1959), de nombreuses recherches ont été conduites sur le thème du pouvoir et de ses sources (Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1976 ; Gaski et Nevin, 1985 ; Filser, 1989 ; Wilkinson, 1996). Crozier et Friedberg (1977)

identifient quatre sources de pouvoir complémentaires. Il s'agit respectivement de : (1) l'expertise « qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable » ; (2) la maîtrise des relations avec l'environnement où « l'information est du pouvoir (...) et permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation » ; (3) la communication, « ayant une grande valeur stratégique » ; (4) l'utilisation des règles organisationnelles selon lesquelles « les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser ». Les auteurs proposent ainsi une analyse stratégique du comportement des acteurs dans les organisations. La relation de pouvoir se jouerait dans la capacité d'un acteur d'intervenir dans le projet d'un autre. L'intérêt de l'analyse de Crozier et Friedberg (1977) est de définir les sources de pouvoir comme les ressources et forces de chacune des parties en présence, en bref leurs capacités stratégiques. Les ressources sont à la fois de nature individuelle, culturelle, économique et sociale. Elles sous-tendent également le pouvoir de négociation de chaque partie prenante de la relation. Les sources de pouvoir sont centrées à la fois sur la création de la valeur et sa captation, dans la logique de ressources qui caractérise un réseau.

1.3.2. Du pouvoir au *leadership*

En résumé, le pouvoir s'obtient par la possession et le contrôle de ressources valorisées par une autre partie. Ces ressources sont les actifs, attributs et conditions qui caractérisent les relations et génèrent la dépendance ou l'allégeance d'un membre à un autre. Même dans une relation asymétrique, le pouvoir demeure bilatéral. En effet, chaque membre de l'organisation dispose de ressources valorisées, qui sont autant de bases de son pouvoir dans la relation. Enfin, la dépendance que crée l'appartenance au réseau constitue une source de pouvoir supplémentaire. En ce sens, la dépendance se présente comme une composante ou une dimension des sources de pouvoir, plutôt qu'un phénomène isolé. Dans le contexte du réseau, l'interdépendance plus que la dépendance est un concept pertinent, de même que ne doit pas être omis le concept de contre-pouvoir, facteur équilibrant en permanence les relations de pouvoir (Galbraith, 1952 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Howe, 1990). Il est finalement possible de distinguer les sources de pouvoir liées au jeu des acteurs (récompense, sanction, valeur de référence et légitimité, communication ou utilisation des règles organisationnelles) et celles liées aux ressources des membres de l'organisation (expertise, maîtrise de l'information, accès au marché, diversification, taille, etc.) (Tableau 2).

La relation entre pouvoir et *leadership* semble aller de soi et l'on pourrait penser que l'acteur central du réseau (ici, le franchiseur), possédant le plus grand pouvoir, contrôle naturellement celui-ci, notamment en contenant les naturelles tentations opportunistes des franchisés (Barthélemy, 2010). Cependant, si le pouvoir est bien la capacité d'influencer ou de modifier le comportement d'autrui (ici, celui des franchisés), l'acteur central ne recourt pas qu'à un seul mode d'exercice mais à une combinaison de diverses sources de pouvoir lui assurant la capacité de gouverner le réseau au mieux. Cette question est directement liée à celle relative au rôle du *leader* et aux modalités relationnelles entretenues dans le réseau, déterminant *in fine* les performances de l'ensemble. En bref, plus que le pouvoir lui-même, le *leadership* (directif ou participatif) se présente comme la notion clé à analyser dans le cadre des relations d'échange au sein d'un réseau de franchise, compte tenu de la focalisation sur la « centralité » du franchiseur.

Tableau 2 : Synthèse des sources de pouvoir

Sources de pouvoir liées au jeu des acteurs	Sources de pouvoir liées aux ressources
<i>French et Raven (1959)</i> - Récompense - Sanction - Expertise - Valeur de référence - Légitimité	<i>Emerson (1962)</i> - Ressources - Dépendance - Alternatives possibles
<i>Hunt et Nevin (1974)</i> - Sources coercitives - Sources non coercitives	<i>Crozier et Friedberg (1977)</i> - Expertise - Maîtrise des relations avec l'environnement - Communication - Utilisation des règles organisationnelles
<i>Gaski et Nevin (1985)</i> - Pouvoir coercitif exercé - Pouvoir coercitif non exercé	
<i>Wilkinson (1996)</i> - Récompenses et sanctions positives pour soumission - Récompenses et sanctions négatives pour insoumission	<i>Porter (1980)</i> - Capacité à avoir un accès (ou permettre l'accès) au marché final - Taille - Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés
	<i>Cox (2001)</i> - Proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service - Apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus optimisant les relations entre membres - Appropriation de la valeur

Source : d'après Bonet Fernandez (2009).

1.4. Modèle conceptuel et design de l'étude empirique

Même si elle ne prétend aucunement à l'exhaustivité, la revue de la littérature sur la TRC et sur les approches en termes de pouvoir et de *leadership* permet de mettre en lumière un ensemble cohérent de notions et de grilles de lecture pertinentes pour construire un modèle conceptuel d'analyse de la réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes. Les quatre principales analyses retenues sont celles de Sanchez *et al.* (1996) et de Métais (2004) sur les ressources et les compétences, de Shipley et Egan (1992) sur le *leadership*, la confiance et la communication, et de Reix (1979, 1995) sur la flexibilité. Il est important de noter que la confiance et l'équité dans les relations de franchise occupent aujourd'hui une place centrale dans de nombreux travaux. C'est notamment le cas de la recherche récente de Croonen (2008) conduite aux Pays-bas sur les réseaux de franchise de *drugstores*. L'auteur identifie ce qu'il dénomme la confiance du franchisé dans le système de franchise, que le franchiseur peut « institutionnaliser » en recourant à des instruments adaptés dont l'objectif est d'influencer positivement les perceptions du franchisé. Ces dernières ne devront toutefois pas être brouillées par des réponses inadéquates du franchiseur, notamment face à des chocs externes, jugées comme destructrices de confiance et d'équité.

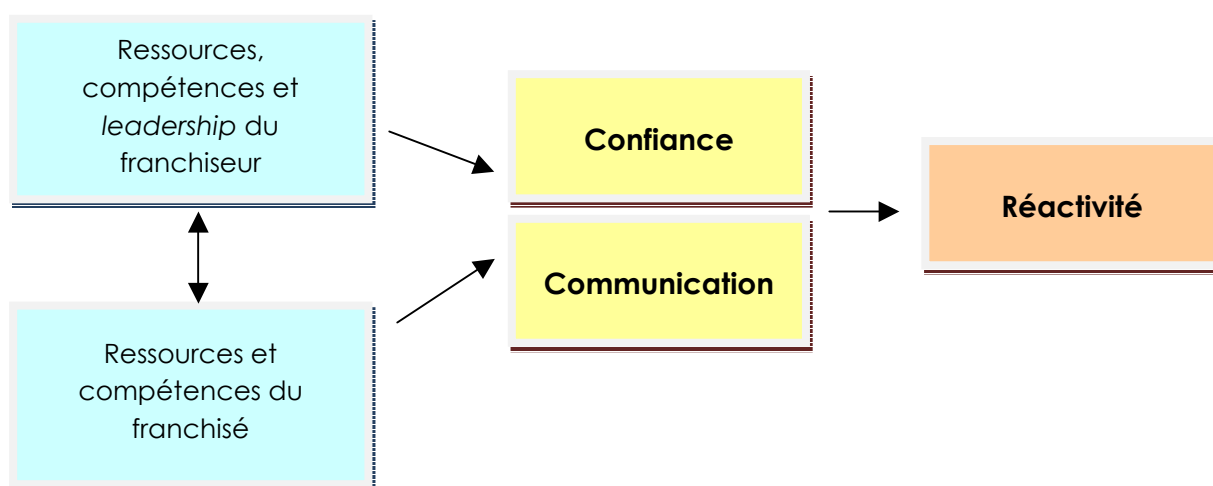
De leur côté, Gillis et Combs (2009) ont identifié trois ressources qui influent sur la performance des stratégies conduites par le franchiseur. La première ressource s'appuie sur des routines de fonctionnement codifiées, qui décrivent les différents aspects opérationnels dans la manière de diriger le réseau. La deuxième ressource s'appuie sur des routines de partage des connaissances, avec un franchiseur qui capte les innovations en provenance des franchisés, vérifie leur applicabilité à

l'échelle du réseau, les codifie, et puis les diffuse à l'ensemble des franchisés ; elles impliquent les franchisés et peuvent inclure, le cas échéant, des réunions formelles et informelles, au plan local ou national. La troisième ressource, enfin, s'appuie sur la confiance nouée entre le franchiseur et les franchisés. Pour Gillis et Combs (2009), la confiance facilite le partage des connaissances et aide le franchiseur à faire « passer le message » sur le caractère incontournable des transformations du réseau dans l'intérêt des franchisés. Ceci s'avère extrêmement important en situation de déstabilisation à la suite d'un choc externe.

1.4.1. Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel proposé consiste à relier les variables clé de la TRC avec le *leadership* (intégrant les sources de pouvoir), dans la double perspective du franchiseur et du franchisé (Figure 1). Deux variables médiatrices sont mobilisées, suite à la revue de la littérature préalablement menée, la confiance et la communication, pour expliquer les capacités de réactivité d'un réseau de franchise face aux chocs externes. Ce modèle conceptuel a pour vertu principale d'offrir une classification simple et opératoire au plan empirique des variables clé retenues. Rappelons, à la suite de Shipley et Egan (1992), que l'objectif du *leader* – dans notre cas le franchiseur – est de persuader les franchisés d'adopter une philosophie partenariale autour d'un projet productif commun. Le *leader* établit une plate-forme de confiance, d'harmonie et de coopération générant la performance. Afin de créer cette plate-forme, une communication abondante, notamment sur les profits potentiels (Michael, 2009), une interaction continue, le respect, l'honnêteté, le consensus, la reconnaissance des intérêts mutuels et la coordination des comportements sont nécessaires. Une même *orientation marché*, partagée par le franchiseur et ses franchisés, facilite incontestablement la coordination et la performance du réseau (Gauzente, 2010).

Figure 1 : Modèle conceptuel ressources-compétences-leadership-réactivité



Le Tableau 3 ci-dessous suggère une opérationnalisation des variables clé du modèle conceptuel en s'appuyant sur quatre éléments complémentaires : (1) la gouvernance du réseau et la qualité des interactions entre franchiseur et franchisé, (2) les ressources et compétences du franchisé, (3) la réactivité et l'adaptabilité globale au niveau du réseau de franchise, et (4) la nature des crises

environnementales ou mutations (ponctuelles vs structurelles). La perspective retenue semble importante pour dépasser la vision purement contractuelle que l'on retient souvent des réseaux de franchise. Certes, un *contrat formel* répartit les rôles et les profits entre les deux entrepreneurs : le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et de promotion de la marque-enseigne, il transmet au franchisé un savoir-faire éprouvé et exerce un contrôle des activités de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients ; le franchisé, quant à lui, propriétaire de son fonds de commerce, apporte ses moyens financiers, humains et managériaux au bénéfice du magasin. Il n'empêche que les attentes des uns et des autres en termes de *contrat psychologique*, pour reprendre la démarche de Chanut (2007), tiennent une place essentielle : si tout n'est pas écrit au moment de la signature d'un contrat, il n'en reste pas moins que les franchisés espèrent du *leader* qu'il mettra à disposition son expertise, ses ressources et ses compétences pour aider à surmonter les chocs externes. Le franchisé n'attend-il pas tacitement de la part de son franchiseur de la réactivité ? Et, inversement, le franchiseur n'assigne-t-il pas de manière implicite à son franchisé une obligation de réactivité ?

Tableau 3 : Opérationnalisation des variables clé du modèle

Gouvernance du réseau de franchise et interactions franchiseur-franchisé
- <i>Leadership</i>-franchiseur pivot - Niveau de directivité / style de management - Contrat (durée, partage rente / risque, niveau de contraintes) - Taille / puissance / cycle de vie du réseau - Structure de propriété / objectifs du franchiseur
- Niveau de mixité et structures du réseau - Taux de mixité / nombre de masters franchisés
- Interactions-encastrement - Confiance (expertise, loyauté) - Contrôle des unités, audit - Proximité et intensité des échanges (fréquence, nature) - Communication et occasions de contact (mécanismes de diffusion du savoir-faire de métier)
Ressources et compétences du franchisé
- Fixation des prix - Gestion des ressources humaines et autres ressources - Connaissance client / connaissance marché local - Ancrage territoire (insertion dans associations de commerçants, communication locale, etc.)
Réactivité et adaptabilité globale au niveau du réseau de franchise
- Promotions, remises, marketing tactique en renfort - Négociations accrues avec les fournisseurs - Offre plus attractive - Suivi des franchisés sur les indicateurs de performance, suivi au jour le jour des ventes, des charges (pour certains) - Fréquence des réunions et des contacts
Nature des crises environnementales ou mutations (ponctuelles vs structurelles)
- Intensité de la concurrence - Intensité du choc externe

Ce modèle met en lumière l'importance des moyens managériaux nécessaires pour améliorer la réactivité du réseau, en particulier au moment où les franchiseurs

doivent faire accepter leurs décisions par les franchisés. L'une des réponses possibles réside dans le *leadership* dont fait preuve la tête du réseau car on peut penser qu'un franchiseur charismatique, ou doté d'une expertise certaine aux yeux des franchisés, aura d'autant plus de facilité à générer l'adhésion durable autour de son « projet ». Les méthodes de management devraient également beaucoup compter ici, en particulier la proximité que le franchiseur sera capable d'instaurer avec ses franchisés, ainsi que son aptitude à les écouter, à apprendre d'eux et ainsi à faire évoluer leurs propres positions. La réactivité est finalement un processus complexe à impulser du fait de la diversité des acteurs, des compétences requises et des étapes à parcourir. Est-elle reproductible d'un réseau à l'autre ? Rien n'est moins sûr. Plus que jamais, il s'avère urgent de savoir si la capacité de réactivité d'un réseau de franchise face à des chocs externes peut être reproduite ou si, au contraire, elle relève de modes organisationnels spécifiques, construits au fil du temps, et encastrés dans des relations propres à un chacun des systèmes de gouvernance.

1.4.2. Le design de l'étude empirique

L'objectif de cette section est de présenter les choix méthodologiques adoptés en termes de terrain d'investigation, de collecte et d'analyse des données. Compte tenu des variables à étudier – ressources et compétences, *leadership*, confiance, communication et réactivité – ainsi que des difficultés méthodologiques soulevées par leur observation et l'accès aux répondants, il a été décidé d'adopter un dispositif s'appuyant sur deux types de triangulation (méthodologique et d'investigation) et d'utiliser des techniques d'analyses qualitatives et quantitatives.

La première phase (période de janvier/février 2010) a consisté à mener une recherche documentaire à partir de la littérature académique et professionnelle, des rapports d'étude antérieurs de la FFF, afin d'identifier les compétences clé du leader permettant d'atteindre la performance du système mais aussi d'approcher la capacité de réactivité des franchiseurs. Nous avons constaté l'absence d'études économétriques disponibles sur les conséquences, pour les réseaux de franchise comme pour les autres formes organisationnelles, de la crise économique commencée en 2008.

La deuxième phase (période de février à juin 2010) a reposé sur une étude exploratoire qualitative auprès des acteurs de la franchise. Trois catégories d'acteurs ont été rencontrées : des experts-conseils de la franchise, des franchiseurs et des franchisés. L'objectif a été de recueillir leurs discours sur la crise, de comprendre comment les réseaux mesurent les conséquences de la crise, d'identifier les analyses et leviers mis en œuvre, d'évaluer les résultats de ces actions et de recueillir leur appréciation de ces actions. Notre préoccupation a été de lister l'ensemble des dispositifs mis en place par les franchiseurs et les franchisés pour faire face à la crise afin d'élaborer une échelle de la réactivité, variable clé de notre modèle de recherche. Les objectifs, méthodes et résultats de cette phase sont présentés dans le chapitre 2.

La troisième phase (juillet-septembre 2010) a consisté à mener une étude descriptive et quantitative auprès d'un échantillon de franchisés. L'objectif de l'enquête par questionnaire était triple : quantifier les leviers d'actions mobilisés par les acteurs franchiseurs et franchisés face à la crise économique de 2008, mesurer la réactivité

perçue des franchiseurs, et valider le modèle de recherche proposé. Ce volet de la recherche fait l'objet du chapitre 3.

Figure 2 : Design de l'étude empirique menée

Phase 1 : Revue de littérature Académique et professionnelle (janvier/février 2010)	Objectifs : Identifier les compétences clés des acteurs Appréhender le concept de réactivité
Phase 2 : Etude qualitative exploratoire Auprès d'experts, franchiseurs et franchisés (février/juin 2010)	Objectifs : Recueillir les discours sur les crises Identifier les analyses et leviers mise en œuvre Définir la réactivité (construire une échelle)
Phase 3 : Etude quantitative auprès d'un échantillon de franchisés centrée sur la crise économique de 2008 (Juillet/septembre 2010)	Objectifs : Quantifier les leviers d'actions mobilisés Mesurer la réactivité perçue des franchiseurs Valider le modèle de recherche proposé

CHAPITRE 2 ► L'étude qualitative

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche et les résultats de l'étude qualitative exploratoire que nous avons menée.

2.1. La démarche

La phase qualitative de la recherche a consisté à recueillir auprès des acteurs de la franchise, les différents termes du sujet, à savoir contexte de crise et réactivité d'une part et à identifier les liens pouvant exister entre ces deux phénomènes dans l'esprit de ces derniers d'autre part. Elle a permis en outre de construire l'échelle de mesure de la réactivité et plus généralement d'élaborer le questionnaire utilisé dans la phase 3 de la recherche.

2.1.1. Les objectifs de l'étude exploratoire

Plus précisément, trois principales questions ont servi de fil conducteur aux entretiens que nous avons conduits auprès d'experts, de franchiseurs et de franchisés :

- Comment les acteurs appréhendent-ils la crise économique qui s'est déclarée à l'automne 2008 en France et dans l'ensemble du monde occidental ? Abordent-ils d'autres types de crise et lesquels ? Quelles approches ont-ils globalement du contexte de crise et quelles caractéristiques ont-elles ?
- Comment le mot de réactivité résonne-t-il auprès de nos interlocuteurs ? Quel contenu lui donnent-ils ? Comment le relient-ils à la crise économique en particulier et au contexte de crise en général ? D'où provient la réactivité selon eux : du franchiseur, du franchisé ou de l'interaction entre les deux ?
- Est-ce qu'ils considèrent que les réseaux de franchise dont ils ont la charge, en tant qu'experts ou franchiseurs, ou dont ils font partie en tant que franchisés, sont réactifs ou pas ? Dans quelle mesure ? Plus ou moins que les réseaux intégrés ? Quelles sont les actions qui ont été mises en place suite à la crise économique de 2008, de la part des franchiseurs et de la part des franchisés ? Dans quelle mesure ces actions font-elles preuve de réactivité ? Comment peuvent-elles être qualifiées en regard de la réactivité ?

2.1.2. Eléments méthodologiques pour la collecte et l'analyse des données

L'étude qualitative s'est opérée en trois temps :

- Entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon d'experts de la franchise aux domaines de compétences variés : conseils en développement et management des réseaux (3), avocats (1), conseils experts comptables et fiscal (3), membres salariés de la Fédération Française de la Franchise (2). Au total 13 experts ont été sollicités, pour des entretiens en face à face lorsque cela était possible, au téléphone dans les autres cas. (guide d'entretien joint en annexe 1).
- Entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de franchiseurs. Les entretiens ont été menés au salon Franchise Expo les 13 et 14 mars 2010 et pour deux d'entre eux par téléphone, après prise de contact lors du Salon. Au total 10 franchiseurs ont été interviewés dans les secteurs d'activité suivants : restauration rapide (2 franchiseurs), Grande distribution alimentaire (2 franchiseurs), alimentation

spécialisée (2 franchiseurs), entretien et réparation automobile (1 franchiseur), boulangerie/viennoiserie (1 franchiseur), Fleurs coupées (1 franchiseur), immobilier (1 franchiseur).

- Un *focus group*³ réunissant 5 franchisés de profils différents (secteurs d'activité, ancienneté dans la relation de franchise variés), et non concurrents entre eux. L'avantage d'un *focus group* est qu'il permet d'obtenir un matériau très riche de part la confrontation des situations et des points de vue et autorise la recherche d'un consensus au sein du groupe. Il nous a semblé opportun de procéder ainsi avec les franchisés notamment parce qu'ils sont plus nombreux que les franchiseurs et les experts. Nous avons de plus réussi à réunir un groupe de commerçants franchisés présentant à la fois des similitudes (parce que basés dans la même ville, en l'occurrence Aix-en-Provence) et des différences (c'est-à-dire couvrant des secteurs d'activité différents et relevant de franchiseurs distincts). Le *focus group* s'est déroulé le 31 mai dernier dans les locaux du CRET-LOG à Aix-en-Provence et a duré 2 heures 30. Il a été animé par Odile Chanut, deux autres chercheurs positionnés au fond de la salle observaient le déroulement de la réunion et prenaient des notes. Il a été intégralement enregistré et retranscrit. Nous devons préciser qu'il n'est pas aisé de faire déplacer des franchisés en dehors de leurs points de vente. Ils sont très occupés et peu enclins à consacrer du temps à des enseignants-chercheurs. C'est pourquoi nous avons complété le *focus group* par des 7 entretiens semi-directifs en face à face auprès de franchisés qui acceptaient de nous consacrer du temps mais pas de se déplacer pour un *focus group*.

Au total, près de 30 acteurs de la franchise ont été interviewés, sur la base de grilles d'entretien (voir les annexes 1, 2 et 4) ou de guide d'animation (pour le *focus group*, voir annexe 3) qui reprennent les questions évoquées ci-dessus. Les entretiens ont été intégralement retranscrits pour les besoins de l'analyse de contenu thématique suivant les recommandations de Bardin (1998). Le critère retenu pour le nombre d'entretiens a été celui de la saturation sémantique selon lequel la collecte de données s'interrompt quand le dernier entretien n'apporte plus d'éléments nouveaux. L'analyse a consisté à faire émerger tous les éléments concourant aux trois grands thèmes que nous venons d'exposer, relatifs au contexte de crise, à la définition de la réactivité et aux moyens mis en œuvre dans les réseaux de franchise pour être réactifs.

Pour ce qui concerne l'analyse des données, chaque entretien a d'abord été analysé séparément des autres puis une approche comparative, transversale, composée de l'ensemble du corpus, a été conduite. Dans chaque grand thème, plusieurs dimensions sont ainsi apparues, que nous allons développer dans la suite de ce chapitre. Il convient d'ajouter que l'identification des dimensions résulte du travail réalisé par deux chercheurs qui ont d'abord travaillé seul, chacun de leur côté avant de confronter leurs résultats. Cette façon de faire, impliquant un codage multiple, nous a semblé importante pour renforcer la qualité de la méthodologie et donc, celle des résultats obtenus.

Avant de présenter les thèmes, il convient d'apporter une précision. Alors qu'il y a trois groupes de répondants, experts, franchiseurs et franchisés, les thèmes évoqués ont émergé dans chacun d'eux. C'est la raison pour laquelle nous présentons de

³ Cochet *et al.* (2008) ainsi que Allain *et al.* (2009) ont utilisé cette méthode exploratoire pour clarifier les liens entre franchisés et modes de gouvernance des réseaux de franchise.

façon globale les résultats obtenus de l'analyse thématique pratiquée sur ces groupes. Cette présentation permet ainsi d'éviter les redondances qui auraient inévitablement lassé le lecteur ! Quand des différences marquantes apparaissent entre les groupes sur tel ou tel aspect d'un thème donné, nous prenons le soin de le souligner. Nous pouvons d'ores et déjà souligner que de telles différences ont été surtout observées entre les groupes d'experts et de franchiseurs d'un côté et le groupe des franchisés de l'autre. Cela n'est finalement pas très étonnant. En effet, les premiers (experts et franchiseurs) ont sur les questions inhérentes à la réactivité en temps de crise une vision plus globale que les franchisés et qui tient à la nature même des fonctions qu'ils exercent. Les franchisés sont en revanche plus concernés par une approche locale des problèmes qui surviennent dans leur zone de chalandise et auxquels ils doivent apporter des réponses concrètes. Les résultats sont présentés ci-après.

2.2. Les résultats

La phase exploratoire nous a permis de collecter un matériau très riche. Nous proposons par conséquent de présenter les thèmes identifiés en voyant tout d'abord ceux qui concernent la crise et ses effets puis ceux relatifs à la réactivité, en particulier le processus de décision qui la sous-tend, ses dimensions individuelles et collectives et ses leviers d'action. Nous avons dégagé sept thèmes qui constituent dans la suite de ce chapitre autant de sous parties : la perception de la crise (2.2.1), les effets de la crise (2.2.2), la réalité plurielle de la réactivité (2.2.3), la réactivité définie comme un processus (2.2.4), les moyens de la réactivité (2.2.5), les explications à la réactivité (2.2.6) et les finalités et les limites de la réactivité (2.2.7). Des extraits d'entretien sont cités à chaque fois que nécessaire, pour illustrer les propos et surtout appuyer la démonstration.

2.2.1. La crise n'est pas ce que l'on croit !

► La crise crée un effet de surprise

La crise est définie par les répondants comme une situation la plupart du temps imprévue, soudaine et qui bouleverse de manière importante un ordre établi. L'ordre établi concerne différents éléments, comme par exemple : la répartition des parts de marché et des positions concurrentielles, le montant des achats des consommateurs (la taille du marché), le périmètre de l'activité ou bien encore la répartition du pouvoir au sein d'un réseau (le management). L'événement qui est à l'origine de la crise, doit être suffisamment important pour constituer une rupture par rapport à la situation précédente et révéler un danger ou une opportunité. La crise se distingue de l'évolution par son caractère imprévu et sa soudaineté.

« Je fais une différence entre crise et évolution. C'est-à-dire que c'est en fait comme une espèce végétale ou animale. Si l'évolution du climat se fait lentement, je dirai qu'elle a le temps de s'adapter. Et si cette évolution se fait trop violemment, trop rapidement, je dirai que l'espèce peut être mise en danger ou se trouve dans une situation délicate parce qu'elle n'a pas eu le temps d'écouter et de s'adapter suffisamment. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

La crise suppose aussi une certaine ampleur, ce qui la distingue de l'incident, de moindre gravité. L'exemple est celui d'un problème de communication interne, qualifié un peu rapidement de crise.

« “Chef, je ne comprends pas, je vous ai envoyé un mail il y a trois mois dans lequel je vous avais demandé ...” Le mail, comme la majorité des mails, est passé à côté. Trois mois après, on demande ce qui se passe et l'autre dit : “j'ai fait mon boulot, j'ai envoyé un mail ! ” [...] Le mail a tué le dialogue. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

Il convient de remarquer que la compréhension que les répondants ont de la crise, est assez proche de celle des dictionnaires. Dans l'encyclopédie en ligne Wikipédia comme dans le Littré, sont mises en avant les nécessaires actions et prises de décision⁴.

► **Variété des contextes de crise : il n'y a pas que la crise économique de 2008 !**

Les répondants distinguent de nombreuses situations de crise. Si la crise économique est évoquée, elle n'est cependant pas la seule. Sont également évoqués, en dehors de la crise économique de 2008, des crises résultant de chocs externes c'est-à-dire d'événements (soudains, imprévus, de grande ampleur) extérieurs à l'organisation et qui s'imposent à elle, ainsi que des crises ayant pour source des événements internes à l'organisation (ici, le réseau de franchise). Parmi les chocs externes, sont identifiées les sources suivantes :

- Les crises économiques telles que celle déclenchée par la guerre du Golf ou celle déclenchée par la bulle immobilière américaine des années 2000, la crise des *subprimes* et les pertes importantes des établissements financiers. D'abord financière, cette crise a entraîné une crise économique datée d'octobre 2008 en Europe. Elles se caractérisent par son caractère général, une récession qui touche un grand nombre de secteurs activités (même si certains secteurs sont moins touchés que d'autres).
- Les crises sanitaires ou alimentaires générales qui ont des conséquences économiques graves sur l'ensemble des organisations (grippe A, qui a obligé à créer des cellules de veille et plans d'urgence) ou sur certains secteurs d'activités, telles que la crise de la vache folle qui a fait chuter les ventes de viande de bœuf (GDA, restauration à thème), la grippe A qui a affecté le secteur du tourisme / transport aérien etc.
« J'ai connu la crise de la vache folle chez Mcdo. C'était catastrophique, mais cela a été super bien géré, extraordinaire la gestion de crise, avec la direction marketing et BDDP. J'ai vécu l'expérience, j'ai appris la leçon. Les ventes avaient chuté de 50 %, c'est énorme. Une force marketing, une force de communication. La traçabilité a été mise en place rapidement, avec une communication « Bœuf Mcdo, sûr, bon », communication sur la transparence. Réactivité terrible, en 1 à 2 semaines. En parallèle, lancement d'une offre 5 sandwiches au choix : 2 au bœuf, 1 au poulet, 1 avec un filet de poisson ; les huiles ont été changées ; en 1 semaine les huiles à base animal ont été supprimées. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)
- Des décisions gouvernementales, législatives et réglementaires (entraînant une rupture dans l'ordre établi). Les exemples cités affectent les conditions

⁴ « Étymologiquement parlant, le mot crise associait les sens de « décision » et « jugement » ; En grec, « Κρίσις », la crise, est la faculté de distinguer, une décision entre deux choix possibles. Une crise suppose donc une prise de décision, une action pour s'en sortir. La crise est une situation insolite caractérisée par son instabilité, qui oblige à adopter une gouvernance spécifique pour revenir au mode usuel de vie. Par gestion de crise, on entend ce mode de gouvernance » (Wikipédia).

« Terme venant du verbe grec, séparer, juger ; au départ terme de médecine-changement qui survient dans le cours d'une maladie- ; au sens figuré : Moment périlleux et décisif » (Littré).

économiques d'un secteur d'activité, telle que la reprise de 1000 € pour l'achat d'un véhicule neuf qui a soutenu les ventes des constructeurs automobiles mais affecté l'activité du secteur des centres auto et de la réparation automobile. Les chocs peuvent aussi être jugés positifs, c'est-à-dire ayant un effet bénéfique pour le secteur d'activité comme la décision de ramener la TVA à 5,5 % dans la restauration. Elle est susceptible de bousculer l'ordre établi en alignant les conditions de TVA entre restauration rapide et restauration classique et par arbitrage des consommateurs entre leurs coefficients budgétaires.

- Les crises sectorielle et structurelle, liées à l'évolution de la conjoncture, aux comportements des consommateurs, à une innovation de rupture rendant obsolète une activité (club vidéo), ou encore à un nouvel entrant venant remettre en cause rapidement les parts de marché. Ont été citées la crise structurelle de l'immobilier (éclatement de la bulle et baisse des prix et transactions), celle des centres auto du fait de la concurrence accrue des constructeurs automobiles.
- Les crises ponctuelles, de moindre ampleur tel que le lancement d'une innovation par un concurrent (ex impact du lancement de la Wii sur les ventes d'un réseau ne distribuant pas cette ligne de produits).

Parmi les *chocs internes* propres à un réseau de franchise, ont été répertoriés :

- Les crises sanitaires suite à un accident ou à un problème d'identification alimentaire affectant une enseigne isolée (toutes les conditions de la crise réunies) ; ou les crises d'image d'une enseigne (stress au travail, problèmes éthiques)
- Les changements de direction ou de tête de réseau pouvant induire des crises de confiance

« On connaît actuellement une crise interne au réseau, suite à un changement de direction qui a été débarquée. La crise économique ne me fait pas peur du tout. Ce qui me fait peur, c'est une crise d'équipe ici, dans mon agence ; ou c'est une crise dans l'enseigne. La confiance est tombée, ils changent les contrats de franchise qui sont beaucoup plus sévères, il y a inquiétude vis-à-vis de l'enseigne, on [les franchisés] sent qu'il faut qu'on s'aide les uns les autres. Une association de franchisés est en train de se construire. » (Franchisé, Immobilier 2)

- Les rachats et fusions de réseaux ou scission de réseaux pouvant créer des chocs de cultures
- Les crises de croissance des réseaux pouvant entraîner une crise financière (besoin en fonds de roulement pas financé), une crise d'identification / reconnaissance (baisse de la qualité relationnelle entre franchiseur et franchisés du fait de la multiplication du nombre de franchisés) ou encore des crises de succession des points de vente franchisés (car à maturité, les réseaux comptent de nombreux points de vente à vendre) :

« La franchise, le problème c'est la succession [des franchisés]. La franchise s'adapte au changement de marque, au changement d'enseigne... En revanche, concernant la succession il y a, c'est vrai, un vrai problème. [...] Je pense qu'à terme, la franchise dans son ensemble, du moins les groupements d'indépendants plus que la franchise, risquent d'avoir quelques difficultés. Parce que les affaires sont de plus en plus grosses, les affaires sont de plus en plus chères, et on risque de voir un système, ce qui est en train de se faire d'ailleurs, un système qui sera anti-concurrentiel, un système de verrouillage. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

- Parmi les crises de développement figurent aussi les difficultés liées à un recrutement hâtif et hasardeux de franchisés :
« A la fin des années 1990, on a fait rentrer des franchisés [pour se développer et pallier le retrait de nos magasins jusque là présents dans des enseignes de la grande distribution]. [Ils] manquent d'éthique aujourd'hui. Ca se traduit par de l'achat sauvage avec de la revente sur du chiffre non déclaré. » (Franchiseur, Boulangerie 1)
« Un franchisé qui a des difficultés économiques, c'est peut-être que le dossier financier a été mal monté au départ : pas assez d'apports financiers, pas assez de fonds propres. Forcément, ça part de là. Ca part de travers. Comment ça peut s'améliorer après ? » (Franchiseur, Restauration rapide 1)
- Le déclin du réseau (obsolescence du concept, manque d'éthique de certains franchisés peu contrôlés, problème d'image, etc.).

► **Chocs locaux et chocs globaux**

Il y a des différences de perception de la crise entre franchiseurs et franchisés. Le moment où la crise est ressentie n'est pas toujours le même ! Ainsi certains franchisés soulignent-ils le décalage dans le temps, de la perception de la crise ; entre les médias, les têtes de réseaux et les points de vente, rappelant ainsi qu'ils sont, eux, en « bout de chaîne » :

« A Aix, les commerçants ont senti la crise de plein fouet début 2010, alors que dans les médias on commençait à parler de sortie de crise. Tous les commerçants sont unanimes ; On ne l'avait guère ressenti dans les comptes d'exploitation en 2008 et 2009. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

Suivant le même ordre d'idée, les franchisés sont apparus plus sensibles que les franchiseurs aux chocs locaux en rapport avec la concurrence qui s'exerce dans leur zone de chalandise. L'ouverture d'un point de vente concurrent constitue ainsi pour le franchisé concerné, une crise :

« On va avoir bientôt un concurrent qui va s'installer à 600 mètres de chez nous. Une autre enseigne. Ça ne nous fait pas vraiment peur, on va perdre un peu de clients, on a des atouts, le côté traditionnels de nos produits. Lundi on voit le franchiseur, on fait une réunion, on va mettre en œuvre des publicités. On va contrecarrer l'ouverture. » (Franchisé, Boulangerie 2)

Les franchiseurs soulignent à leur tour la dimension locale de la réactivité des franchisés :

« Les indépendants sont très réactifs localement dans leurs réseaux de magasins, pour leurs besoins personnel [...] Le franchisé s'adapte plus à son marché direct qu'à un phénomène national ou international, en période de crise. Lui, il s'adapte d'abord à son concurrent direct » (Franchiseur, Grande distribution, 7)

« La réactivité des franchisés, c'est l'adaptation à la zone géographique et aux spécificités de la clientèle. [...] [Les franchisés] sentent bien leur marché. » (Franchiseur, grande distribution, 3)

Si les franchisés sont sensibles à des crises locales, les franchiseurs seraient quant à eux plus réactifs aux chocs globaux. La crise économique de 2008, par exemple, est appréhendée de façon globale par les franchiseurs, en tant que tête de réseau tandis que les franchisés en font l'expérience dans leur espace géographique

marchand. Il ressort que franchiseurs et franchisés ont des perceptions différentes de la crise, chacun ayant son propre « horizon » distinct mais complémentaire de l'autre.

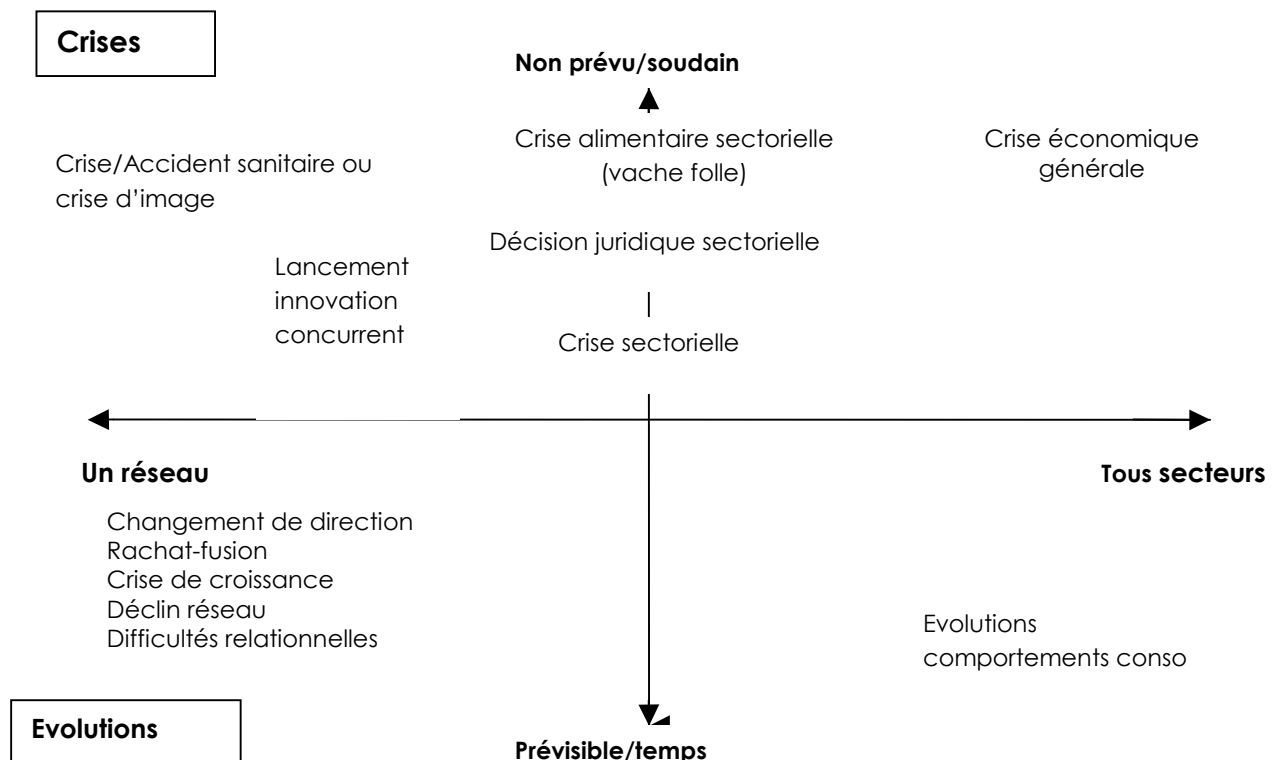
Enfin, certaines catégories de « crise » ne remplissent pas les conditions de l'imprévisibilité et de la soudaineté. Elles s'apparentent davantage à des événements-ruptures décidés ou pouvant être anticipés et préparés (fusions, changement de direction) ou à des évolutions liées au cycle de vie (crise de croissance, crise de succession des franchisés, déclin). Elles sont pourtant vécues comme des crises par les acteurs (vision interprétativiste) parce que susceptibles de bouleverser l'ordre établi et d'entraîner des conséquences importantes pour les acteurs du réseau.

Pour synthétiser ce premier ensemble de résultats, nous nous référerons à la figure 3 ci-dessous, mettant en avant les caractéristiques des crises évoquées par les répondants lors des entretiens, en retenant deux critères :

- un critère de généralisation de la crise sur l'axe des abscisses ; des crises les plus locales (point de vente) à gauche aux crises les plus globales à droite (crise économique générale)
- un critère de prévisibilité de la crise sur l'axe des ordonnées ; des crises les plus prévisibles (en bas de l'axe vertical) aux crises les moins prévisibles (en haut de ce dernier).

Dans les quadrants ainsi définis, nous avons positionné les différentes crises abordées par nos répondants.

Figure 3 : Les caractéristiques des crises évoquées par les répondants lors des entretiens



2.2.2. La crise a des effets inégaux sur les réseaux de franchise

► La crise économique ne frappe pas partout avec la même force

Pour cerner les effets de la crise sur l'activité des réseaux de franchise et en particulier sur leur réactivité, nous avons choisi de nous centrer un type de crise en particulier : la crise économique démarrée en 2008, même si comme nous venons de le voir, les répondants en ont une approche bien plus large. Les répondants (experts, franchiseurs et franchisés) nous ont indiqués que cette crise avait eu des effets négatifs à différents niveaux, c'est-à-dire concernant les clients finaux, les points de vente franchisés et le réseau et son management, comme indiqué dans le tableau 4.

Tableau 4 : Effets négatifs de la crise économique mentionnés par les répondants lors des entretiens

Effets pour les clients	Effets pour les franchisés/PDV	Effets pour les réseaux
- Pouvoir d'achat moindre - Recherche de prix plus ajustés, de la « bonne affaire » - Mises en concurrence accrues, négociation sur le prix.	- Paniers moyens et CA en baisse - Moins de trafic - Tensions dans relations clients - Diminution des marges - Problèmes de trésorerie - Durcissement des relations avec les banques - Dépôts de bilan ou fermeture	- Moins d'ouverture de nouveaux PDV (Difficultés à recruter des franchisés (restrictions des crédits)) - Diminution du nombre de franchisés (fermetures non compensées)

Les franchisés sont très concrets lorsqu'ils évoquent les effets de la crise.

« On a senti que le panier moyen diminuait, on l'a senti dès les 3 premiers mois de crise. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« L'impact de la crise a été négatif dans un premier temps. On a manqué de moyens pour développer l'activité, en raison des restrictions bancaires. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« On a une réelle diminution des marges de l'intermédiaire depuis 2-3 ans. Vous avez depuis 2 ans une baisse de prix. Qui dit baisse de prix, dit négociations sur nos honoraires ; les gens négocient beaucoup plus volontiers. D'autant que l'on a des confrères qui font n'importe quoi, qui cassent les prix, et nous ça nous fait crever, on ne peut pas suivre. » (Franchisé, Immobilier 2)

« On a eu 10 % de casse dans le réseau, au niveau national. Habituellement, il y a toujours ces 10 % de casse tous les ans, c'est normal dans notre enseigne (on est un peu atypique, c'est moins ailleurs), mais c'est renouvelé par de nouveaux arrivants. Mais là, avec la crise, il n'y a pas eu de renouvellement, on a perdu 10 % de franchisés. »

« Surtout, ils [les réseaux] se développent moins vite, ils sont plus regardant sur les ouvertures, ils essaient d'avoir un meilleur recrutement. » (Franchisé, Autres Services) ; « Cela vient aussi du fait qu'il y a moins de demande, de candidats à la franchise, moins de bons candidat. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3) ; « Et du financement, les banques prêtent moins facilement. » (Franchisé, Restauration rapide 3)

Ce qui nous semble important à l'issue des entretiens, c'est que les acteurs ont souligné les effets contingents de la crise, suivant les secteurs, les enseignes ou les concepts. Autrement dit, les effets négatifs ne sont pas aussi forts partout, pour tout le monde ! Certains secteurs ont non seulement été épargnés par la crise, mais ont connu des progressions importantes du fait de la crise. C'est le cas par exemple de la restauration rapide, secteur souvent organisé en franchise.

« Plutôt que d'aller manger dans une brasserie à 30€, les gens vont dans un resto à 20€ ou se font livrer une pizza à 15€ à déguster chez eux [...] Notre activité n'a pas vraiment été impactée par la crise [...] La pizza reste une valeur sûre [...] On mange à plusieurs. C'est un produit généreux. [...] Un produit qui en termes de coûts [pour le consommateur] reste extrêmement accessible et raisonnable. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« La crise a favorisé notre activité. Dans la restauration classique, les résultats sont catastrophiques, ils ont pris la crise de plein fouet. Mais la restauration rapide a tiré son épingle du jeu. La crise a été bénéfique. On n' a guère constaté de dépôt de bilan. Mcdo a connu une progression à 2 chiffres, Plus 15 à 20 % de son CA à périmètre constant. Nous on a connu + 10 % de CA, aussi à périmètre constant. »(Franchisé, Restauration Rapide 4)

« Dans la restauration rapide on n'a pas l'impression d'être touché par la crise. Nous on a un prix normal et un prix Green Salad qui est moins élevé. Donc c'est une carte que les gens prennent, donc là on sent que les clients recherchent un prix moins élevé. Mais ils iront manger une salade plutôt que d'aller au restaurant. » (Franchisé, Restauration rapide 3)

Dans ces secteurs, la crise a parfois été vécue comme une opportunité.

Pour notre franchiseur, la crise était une opportunité. Le discours a été : « on est des opportunistes, comme tout entrepreneur », « il faut y aller » et « être là au bon moment, avec le bon produit », mais aussi « on est meilleurs sur le plan qualitatif, on n'est pas cher, on répond à un besoin ». (Franchisé, Restauration Rapide 4)

Des enseignes ont tiré leur épingle du jeu parce qu'elles étaient dans des secteurs relativement à l'abri des perturbations économiques (par exemple, l'alimentation spécialisée « plaisir ») ou parce qu'elles avaient un bon rapport qualité/prix.

« Je pense que certains magasins ont vu leur progression ralentir, c'est sans doute vrai. Mais au final, on est sur un métier un peu particulier. On est sur une activité très saisonnière qui est faite de rendez-vous très forts que sont Noël et Pâques. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« On est autour des saveurs et des goûts, de la passion du plaisir gourmand [...] Ce type d'activité résiste mieux dans le sens où les gens se rabattent sur l'impulsion, le bon moment, le petit plaisir [...] les rayons gourmands progressent bien. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

Mieux, des enseignes situées dans des secteurs durement frappés par la crise, ont su prendre des parts de marché et améliorer leur situation concurrentielle. Cela renvoie à des moyens d'actions que nous développons ultérieurement.

« [La crise a été] Extrêmement favorable, d'abord parce que les prix ont baissé, les vendeurs qui étaient très gourmands sont devenus plus raisonnables, et en même temps on a eu de la chance parce que les taux ont baissé. C'est vraiment le moment d'acheter. Les prix et les crédits sont au plus bas. [...] Etant donné que la crise a fait fermer pas mal de nos confrères,

on a pris davantage de parts de marché » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1).

Enfin, il semblerait que la crise ait touché plus durement les jeunes franchisés parce que plus fragiles en termes de trésorerie.

« Tous les franchisés qui se sont cassés la figure étaient de nouveaux franchisés. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Quels conseils à un candidat franchisé de mon enseigne ? Si c'est un ami, je lui dirais de ne pas le faire. C'est un métier qui change vite, il faut avoir les reins solides, il faut être connu dans sa ville, et le marché est beaucoup plus dur qu'avant, beaucoup plus exigeant. » (Franchisé, Immobilier 2)

► Les réseaux franchisés plus à l'abri de la crise que les autres ?

La franchise peut-être comparée, pour ce qui concerne les effets de la crise, au commerce isolé et au commerce intégré. L'idée selon laquelle les franchisés bénéficient d'un avantage certain par rapport aux commerçants isolés est partagée par de nombreux répondants.

« Le grand constat : la franchise a moins souffert que le commerçant traditionnel isolé. Heureusement, sinon à quoi servirait tout ce que fait un franchiseur si on ne traverse pas mieux les turbulences que les autres ... de se prendre la tête avec de la formation et de l'animation de réseau ... Ce sont des choses qu'on a déjà perçu en 92-93. De mémoire, 80 % disaient à l'époque qu'ils traversaient mieux la crise que s'ils étaient tous seuls. C'est la même chose en 2009. [...] « J'étais hier avec 17 franchiseurs. On a passé une heure et demie sur le bilan de l'année 2009. J'en suis sortie optimiste. En dehors de l'hôtellerie qui a fait -8, tous les autres ont fait au pire 0 et au mieux entre +5 et +7 avec des extrêmes avec +10 ou +15, dans le bio, par exemple. » (Expert, FFF 2)

Cet avantage n'est toutefois pas spécifique au contexte de crise. L'appartenance à un réseau confère toujours un avantage : celui de l'accès aux compétences du franchiseur, comme le rappellent les franchisés. Cela est toujours vrai, en général et en période de crise.

« Si je n'étais pas en franchise, je n'existerais plus. Il [le franchiseur] m'apporte des compétences. Je pense que la concurrence sur les produits bio c'est très, très aigue. Et le fait d'appartenir à un réseau ça permet de traverser la crise. Tout change très vite, la technologie... Sans la présence d'un franchiseur ça serait compliqué. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Cela fait 20 ans que je suis dans ce métier. Il a énormément changé. Au niveau de la révolution informatique, internet, tout va très vite et aussi au niveau du commerce, il change. Sans l'appui des franchiseurs on ne s'en sortirait pas, même en dehors de la crise. Ce n'est pas forcément en période de crise qu'il est là le plus important (Franchisé, Alimentation spécialisée 3).

« Les gens (candidats commerçants) se réfugient vers les marques, en raison d'un vrai savoir-faire transmis, d'une certaine qualité de travail. Et de fait, pour mon cas, je n'ai pas à me plaindre de la crise. » (Franchisé, Immobilier 2)

Cette idée ne fait toutefois pas l'unanimité. En effet, pour certains, il y a aussi le corollaire de l'appartenance à un réseau avec ses surcoûts liés au partage de la

rente avec le franchiseur et aux standards de gestion imposés par la tête du réseau. Ce surcoût laisse moins de marge de manœuvre en période de crise.

« On nous l'a dit, on nous l'a vendu : pendant la crise, les petits, les commerces isolés vont s'effondrer. Mais ça n'a pas été le cas, ça a même parfois été le contraire car nous on a 8 % de charges en plus. Du fait des redevances et redevances communication. Donc on peut difficilement négocier les prix. De plus, nous, on [le franchiseur] nous a tous quelques part incité à avoir une structure, des commerciaux, alors que les autres étaient plus light, plus souples. On a certes un effet marque, mais on paie un peu plus cher aussi. » (Franchisé, Immobilier 2)

De nombreux répondants ne donnent pas l'avantage à la franchise quand il la compare au succursalisme. Dans les réseaux intégrés, la possibilité d'amortir les pertes de certains magasins avec les gains des autres, dans un système de péréquation globale, rend la crise moins visible, moins douloureuse, alors que les franchisés sont plus vite frappés par des dépôts de bilan.

« Sur 15 points de vente [succursales dans réseau de franchise], 3 peuvent avoir des défaillances. L'ensemble reste porté par des locomotives très fortes. Un franchisé qui a un ou deux magasins, et qui aurait un impact économique très fort localement par exemple du fait d'un concurrent ... là forcément, ce serait un petit peu plus compliqué à gérer ! Donc en cas de crise économique, le volume joue sur la stabilité. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Parfois, les succursales ont des atouts que n'ont pas les franchisés et traversent de ce fait mieux la crise.

« Non, dans notre réseau, c'est un peu particulier, les succursales sont plus récentes que les franchisés, ont des possibilités de développement de CA plus importantes que moi qui suis là depuis 20 ans ; Nous les franchisés on souffre plus qu'elles. Ce n'est pas lié au nouveau concept, ou à la taille, car chez les franchisés on a tout. Même les plus vieux magasins succursalistes restent réactifs, ils sont toujours devant, je ne sais pas comment l'expliquer ; moi je fais partie des premiers magasins en France, pour le rapport, CA sur m2 ; Il y a d'autres aspects, quand ils ont des produits qui arrivent à la date limite, ils les bradent dans leurs magasins, c'est une gestion particulière, avec leur magasin ils sont aussi exploitants, ils gèrent au mieux... ». (Franchisé, Alimentation spécialisée 3).

Pour d'autres, la résistance à la crise n'est pas une question d'organisation ou de réseau, mais plutôt d'hommes et de femmes au travail dans les entreprises, capables ou non de mettre en œuvre le changement, indépendamment d'une quelconque appartenance à un réseau. Ce sont des caractéristiques individuelles qui sont alors mises en avant, et non pas (exclusivement) organisationnelles.

« Ce sont les hommes qui font la différence ! Il n'y a pas de spécificités liées à la franchise. Les meilleurs sont ceux qui savent entreprendre. Les mots clefs sont : innovation, changement et management. Le faire et pas le faire-faire ! » (Expert, conseil en gestion, 6)

► La crise a des effets qui obligent à la réactivité

Il ressort des divers propos que nous avons cités, que la crise sert de révélateur. Elle met non seulement en évidence des défauts organisationnels et managériaux mais également la capacité de certains réseaux à franchir les obstacles. Elle opère une sélection naturelle selon laquelle, pour faire bref, « les bons restent et les mauvais disparaissent », ceci s'appliquant autant aux entreprises (franchiseurs et franchisés) qu'aux hommes (les salariés de ces dernières).

« Un négociateur qui gagne moins bien sa vie, s'en va et change de métier. C'est extrêmement positif : les moins bons éléments s'en vont ! » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1).

La métaphore biologique de la sélection par le marché en période de crise, est souvent ressortie dans les entretiens. La capacité de survie des réseaux est souvent reliée, dans l'esprit des professionnels, à la réactivité. Beaucoup établissent spontanément un lien entre crise et réactivité, alors que la discussion porte (seulement !) sur la crise et ses effets. La rupture dans l'ordre établi, abordée dans la première partie, requiert aussi une rupture dans les décisions et les actions.

« La crise pour nous c'est une évolution très rapide qui demande une réaction très rapide et qui n'est pas forcément facile à mettre en œuvre. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

De ce point de vue, la réactivité se montre comme la capacité de l'organisation (réseaux de franchise, points de vente) à mettre en œuvre la rupture évoquée à l'instant dans les décisions/actions et ce, de manière rapide. Les changements requis sont par ailleurs favorisés par la crainte de tout un chacun de perdre son emploi.

« Dans les entreprises privées, en règle générale, c'est une période d'accalmie sur les demandes ou les revendications sociales, parce que forcément tout le monde tient à son boulot. On essaie de ne pas faire de vagues. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

► La crise a des effets à long terme

Enfin, la crise a des effets durables et non pas éphémères dans les organisations. Les modifications qu'elle opère, rendent impossible le retour à l'état antérieur.

« [Il faut se dire que] le modèle économique [nouveau] n'est pas passager mais durable et impactera toute la vision commerciale [...] de la gestion des points de vente, des horaires, des loyers, des profits, des secrétariats ... » (Franchiseur, Services et réparation automobile).

Notamment parce que les consommateurs changent durablement de comportements :

« Comme toute crise, ça va changer les habitudes de consommation. Et on ne retrouvera pas à mon avis les niveaux de fréquentation de nos boutiques ou de nos restaurants comme avant la crise. Tout au moins dans notre activité. Y a des crises comme ça, comme celle de 90, c'était la Guerre du Golfe, qui ont changé les habitudes de consommation. Je pense que là ça marquera aussi un changement dans les attitudes consommation. » (Franchiseur, Restauration à thème)

2.2.3. La réactivité du franchiseur et la réactivité du franchisé : le partage des responsabilités

Les entretiens ont permis de mettre en évidence différents niveaux de réactivité. Quand on parle de réactivité, il faut effectivement savoir de qui ou de quoi il s'agit. Or, la réactivité n'est pas univoque mais multiple. Il y a en effet :

- la réactivité du franchiseur
- la réactivité du franchisé
- la réactivité du réseau de franchise

Ces trois niveaux de réactivité sont en interaction les uns avec les autres, ce qui participe de la complexité du phénomène. Si les réactivités du franchiseur et du franchisé sont de nature individuelle, la réactivité du réseau comporte, quant à elle, une dimension collective.

« Le réseau est un corps social. Vous avez les franchisés qui sont les opérateurs de terrain. Et vous avez le réseau, le réseau étant un corps social. Le réseau est un corps social différent du franchiseur et des franchisés ou de la somme de l'ensemble. » (Expert, Conseil en développement 3)

Nos interlocuteurs ont toutefois rarement explicité ces trois niveaux. C'est l'analyse de leur discours pouvant sembler au premier abord confus ou contradictoire qui a permis de les mettre au jour. De nombreuses fois, la réactivité était effectivement jugée en système de franchise à la fois forte et faible, à différents moments de l'entretien. Cette apparente contradiction est levée quand on comprend que la forte réactivité était en définitive attribuée la plupart du temps aux franchiseurs ou aux franchisés et que la faible réactivité, voire l'inertie, était plutôt imputable au réseau dans son ensemble. L'individu est dans l'ensemble considéré plus réactif que le groupe ! Cette problématique est abordée dans cette partie (3) ainsi que dans la suivante (4).

Pour le moment, les différents niveaux de réactivité invitent à examiner ce qui définit la réactivité du franchiseur, d'une part et ce qui définit la réactivité du franchisé, d'autre part. Il y a un partage des rôles et des responsabilités entre franchisés et franchiseurs qui n'est pas toujours explicité dans les contrats. Les attentes demeurent ainsi de part et d'autre tacites, ce qui n'est pas sans rappeler les arguments développés dans l'approche du contrat psychologique dans la franchise. Avant de développer, il convient de souligner que franchiseurs et franchisés s'accordent à dire que la réactivité (de façon globale) est intrinsèque au commerce : le monde bouge, le commerce est vivant.

« On peut dire que notre métier a évolué tous les ans. Ce n'est pas propre à la crise. » (Franchisé, Immobilier 2)

Disons-le en préambule : la réactivité est d'abord un état d'esprit !

► **La réactivité du franchiseur : analyser et agir, vite, avec des moyens adaptés, en permanence**

Les propos recueillis auprès de nos interlocuteurs nous ont permis de définir la réactivité du franchiseur de façon générale puis en rapport à un contexte de crise.

De façon générale, un franchiseur est réactif quand il répond rapidement à une sollicitation, une question, une problématique ou une difficulté d'un franchisé. Cela suppose d'être joignable, d'être disponible.

« La réactivité pour moi, c'est déjà avoir des interlocuteurs qui sont disponibles. Si je n'arrive pas à le joindre, si je n'ai pas d'écoute, ça ne marche pas. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« La franchise pour moi c'est un partage, un soutien, des compétences partagées. Moi j'ai beau être passionnée par ce que je fais, je téléphone et j'ai une réponse. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Dès qu'il y a un problème, on [= franchiseurs] est présents. Pour un problème de trésorerie, de produits, d'animation ... C'est comme si on travaillait avec eux. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

« Dès qu'il y a une question, une interrogation, il faut agir tout de suite [en tant qu'animateur de réseau], dans la journée, il faut trouver des solutions. Si je n'ai pas de réponse dans l'immédiat, je rappelle après avoir pris des renseignements. » (Franchiseur, Librairie)

« Être réactif pour un franchiseur, c'est notamment aller sauver un franchisé en difficulté. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

Cela suppose aussi l'action et la mise en œuvre de moyens et d'outils adaptés pour apporter des réponses adéquates à la question ou au problème posés par le franchisé.

« On a des moyens et on les met au service de nos franchisés. Si un franchisé a un problème, il aura tous les spécialistes de la terre pour venir voir ce qui se passe. Il a un problème informatique, on lui envoie des spécialistes de l'informatique. Il a un problème technique ou de construction de bâtiment, on lui envoie un spécialiste des bâtiments. Il a à son service à peu près tout ce dont il peut avoir besoin dans son magasin. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

A contrario, la non-réactivité, c'est la non-réponse ou une réponse trop tardive à une sollicitation d'un franchisé. Elle s'explique par le fait d'être débordé, donc peu disponible ou par manque de moyens ou de volonté.

« Cela fait 4 ans que je demande un écran TV pour diffuser des images de fleurs. Ils n'y arrivent pas. Et maintenant c'est fini, c'est trop tard, maintenant tout le monde a des écrans dans les magasins. » (Franchisé, Commerce divers)

« Manque de transparence. Moi j'aimerais avoir les chiffres des autres points de vente, mais je n'ai rien. Je pense qu'ils sont un peu débordés. » (Franchisé, Restauration rapide 3)

Mais au-delà de la réponse rapide à une sollicitation, la réactivité du franchiseur est sa capacité à animer son réseau, à proposer des innovations en continu et à induire du changement, pour le bien du réseau.

« Le franchiseur nous apporte des éléments, un soutien. La réactivité qui vient du franchiseur c'est d'animer son réseau. Aujourd'hui celui qui ne l'a pas il disparaît. » (Franchisé, Commerce divers)

« La réactivité du franchiseur, c'est animer son réseau, aujourd'hui les réseaux qui sont dynamiques, c'est ceux qui ont les innovations, les changements de concepts, de couleurs etc. Aujourd'hui, celui qui ne le fait pas vieillit très vite. »

Innovations au niveau informatique et communication» (Franchisé, Commerce divers)

« [Un franchiseur réactif, c'est celui qui] prend des décisions, induit du changement, va jusqu'au bout du processus. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Celui qui fait pression auprès des pouvoirs publics pour faire évoluer la législation, se bouge dans ce sens là, avec commission européenne, avec la sécurité routière, travail de lobbying pour le bien du réseau. » (Franchisé, Services automobile 2)

Le système d'information et l'intranet sont des outils particulièrement importants pour la réactivité, notamment parce qu'ils permettent d'être plus rapides. Or la réactivité suppose un délai court d'adaptation.

« Pour la réactivité, Internet est important. On reçoit tous les jours des messages sur la communication...on a un fort réseau intranet. Et on a aussi, ce que l'on appelle le système nerveux : intranet et toute la partie fichier clients. On est tous reliés en France. Le siège sait exactement au jour le jour ce qui se passe, ce qu'on a vendu, le CA par magasin...ils ont les chiffres, ce qui permet une réactivité sur le type de produits que l'on doit vendre. On vient de passer sur la Ferrari des logiciels, ça nous coute une fortune, mais on va gagner en pilotage et en service clients. En service clients, ça va nous apporter 10 ans d'avance, nous permettre de gagner du temps et d'être plus réactifs. (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« On a un réseau intranet géré par le franchiseur, genre boîte à idées. Et un blog indépendant géré par les franchisés, on y trouve tout, toute liberté. Mais comme les idées ne sont pas exploitées, c'est plus un défouloir, du coup on ne met plus rien. »(Franchisé, Services automobile 2)

Cela suppose aussi d'être en mouvement permanent, d'accepter le changement et d'être capable de se remettre régulièrement en question. C'est donc aussi un état d'esprit.

« Or le siège se met très sérieusement en question chaque année. Et donc il y a des améliorations qui sont faites chaque année, et honnêtement, ils sont très réactifs. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

Les répondants ont aussi défini la réactivité du franchiseur en contexte de crise. Dans ce cas, la réactivité signifie être en avance sur les concurrents, agir et apporter des réponses très rapidement aux chocs externes, avec des moyens nouveaux, plus importants, en rupture avec le passé.

« Si la crise économique est durable et profonde, il faut que le franchiseur mette sa pierre à l'édifice, par des actions, des moyens ... » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Le contexte de crise est important. Au niveau du franchiseur, normalement il doit apporter le quart d'heure supplémentaire par rapport aux concurrents, on doit avoir les innovations, les compétences, nouveaux services par rapport aux clients, avant la concurrence. C'est son métier d'anticiper, de rechercher et malheureusement on n'a pas ça ; s'il nous donne un seul conseil, baisser vos prix, pendant la crise ; comme on est commerçant indépendant c'est un conseil qu'on ne peut pas écouter forcément, on a des charges à payer, fixes etc. je critique un peu... » (Franchisé, Commerce divers)

► La réactivité du franchisé : un état d'alerte et un état d'esprit

Seule la définition de la réactivité du franchisé en période de crise a été définie par les répondants. Elle consiste à analyser et à agir. Elle suppose des moyens financiers.

« C'est repenser son business, le réadapter au contexte concurrentiel (national et local) ; ce qui suppose veille concurrentielle et analyse, être à l'écoute de son environnement. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Etre plus dynamique, trouver de nouveaux clients pour compenser baisse du panier moyen, démarcher davantage les entreprises. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« La réactivité suppose une structure financière qui permet de s'adapter. » (Franchisé, Immobilier 2)

Le franchisé en tant que commerçant se doit d'être réactif ; et ce, même en dehors de tout contexte de crise. C'est une nécessité, et son « ADN ».

« Si le franchisé n'est pas réactif, il est mort. Un franchisé qui n'a pas de capacités de réaction, et sachant qu'il n'a pas le soutien d'un groupe, est mort économiquement. [En contexte de crise] il est obligé de se relever » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

Les franchisés comme les franchiseurs relient la réactivité des franchisés à leur nature d'entrepreneur.

« Un franchisé est dans son entreprise [c'est-à-dire dans sa propre entreprise]. Il a les mains dans le cambouis. [...] Et on a vu des résultats assez étonnants de magasins succursales qui une fois vendus aux franchisés progressaient en chiffre d'affaires. Ces magasins étaient en stagnation parce qu'un entrepreneur qui met ses économies dans une affaire, ne va jamais refuser la commande de 22h55. Il va servir le client. Un entrepreneur est soucieux de la satisfaction du client. Un salarié, sans que cela soit voulu, sera moins attentif à ces considérations-là. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« Les gens dans les franchises ont la capacité de prendre des décisions très vite. Parce que ce sont eux qui possèdent l'argent, la trésorerie alors que dans un réseau intégré, et bien malheureusement le collaborateur ou le salarié n'a pas cette possibilité » (Expert, Conseil en développement 1)

« C'est aussi une question de réactivité. On est sur notre marché et on s'adapte. [...] On est tous des entreprises patrimoniales, et c'est notre argent, j'y tiens beaucoup. C'est moi qui décide quoi. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

Quand on aborde la réactivité des franchisés avec les acteurs de la franchise, ils ont naturellement tendance à effectuer des comparaisons avec les autres réseaux existants. Même si cet aspect a déjà été abordé dans la partie consacrée aux effets de la crise, nous le reprenons ici. En effet, les franchisés seraient en moyenne plus réactifs que les gérants salariés de succursales en raison de leurs motivations patrimoniales. Même si les répondants reconnaissent qu'un état d'esprit entrepreneurial existe aussi chez des managers salariés de succursales.

« Dans les moments difficiles, le franchisé est plus réactif [que le salarié] sur son marché. Au quotidien, il a le ressenti de ses clients. Il est plus à même de réagir par rapport à une tendance où on sait que les familles [de produits] n'ont pas été identiquement touchées. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« Le franchisé se bat plus mais dans les succursales, on a des boutiques qui s'en sortent plus ou moins bien que d'autres. On ne peut pas avoir de public homogène de gens qui travaillent. Les boutiques restent les meilleures, en succursale ou en franchise. Dans les périodes difficiles, le meilleur se bat, ce que ce soit en succursale ou en franchise, parce qu'il veut atteindre son chiffre. Le franchisé est plus réactif parce que c'est son argent mais vous avez des succursales qui ont cette culture et qui ont envie [de gagner] même si ce n'est pas leur argent. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

Si les franchisés se doivent d'être réactifs, les répondants distinguent toutefois deux profils de franchisés : les franchisés proactifs et les autres, plus passifs. Bien sûr, les franchisés de notre *focus group* se placent dans la catégorie des franchisés proactifs. Peut être a-t-on là un biais d'échantillonnage, les franchisés ayant accepté de nous consacrer du temps étant plus concernés et plus pro-actifs que les autres ?

« Il y a une différence dans les entreprises du réseau : il y a ceux qui vont prendre les choses en mains et les autres qui se sont mis dans un réseau pour suivre. Vous avez un côté passif et un côté pro-actif. » (Franchisé, Autres Services)

► Réactivité du franchiseur et réactivité du franchisé : le partage du territoire selon les franchisés

Pour les franchisés, la réactivité du franchiseur est considérée comme allant de soi, comme si cela faisait partie de ses obligations en période de crise comme en dehors de toute crise.

« Le changement chez le franchiseur n'est pas une crise, c'est normal, il se doit à une adaptation permanente. Il y a crise s'il y a manque d'anticipation, manque de feuille de route, de vision. On ne peut tout prévoir, mais on peut essayer de tout prévoir. L'anticipation, c'est prévoir. J'ai appris avec l'école Mcdo, avec le franchisé MacDo. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« Je pense que globalement le franchiseur est un appui, mais sa réactivité, ce n'est pas en contexte de crise qu'elle est la plus importante. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

La réactivité du franchiseur a d'ailleurs été un critère du choix de l'enseigne pour certains franchisés, en dehors de tout contexte de crise.

« Quand j'ai décidé de me mettre à mon compte, j'ai eu divers contacts, avec ITM, KFC, Pizza Hut, Hyper U et d'autres, dans la GDA et la restauration rapide. La franchise X. [celle que j'ai choisi] a été la plus réactive, j'ai très vite rencontré le responsable du développement, fait des visites de franchisés, et ai été reçu au siège. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

Les franchisés s'attribuent également des obligations, en particulier d'initiative voire d'innovation pour le point de vente. Ils se doivent d'avoir une vision à long terme de leur commerce, et ne doivent pas tout attendre de leur franchiseur. Ils insistent sur leur qualité de chef d'entreprise. Ce point est plus présent dans le discours des franchisés que dans celui des franchiseurs ou des experts.

« Le franchisé prend des décisions, il est acteur actif. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« Le chef d'entreprise doit voir plus loin : qu'est-ce-que je fais dans 2 ans ? Mon rôle, celui de chef d'entreprise, c'est d'être à au moins à plus de 6 mois sur la réflexion de son entreprise, sinon, il faut faire autre chose. » (Franchisé, Immobilier 2)

Les franchisés donnent volontiers des exemples concrets de décisions opérationnelles ou stratégiques prises au niveau de leurs points de vente, parfois contre l'avis du franchiseur.

« Moi, [pour les décisions de mon point de vente] je vais jusqu'à ma politique de prix, ma politique commerciale. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Moi, je vais voir d'autres fournisseurs parce que mon franchiseur me propose un fournisseur qui n'a pas tous les choix de produits. Donc je vais voir ailleurs. Le contrat que j'ai n'est pas tout à fait complet, ils comblent au fur et à mesure les manques, donc ça me permet de faire certains choix aussi. Et puis le franchiseur ne peut pas non plus me reprocher d'aller voir d'autres fournisseurs si celui qu'il me propose ne me donne pas beaucoup de choix. » (Franchisé, Autres Services)

« Il y a 7 ans, j'ai ajouté une deuxième activité à mon activité principale, pour créer du CA récurrent alors que dans mon métier initial, tous les matins ont repart de 0. A l'époque, le franchiseur était réticent à cela. Il n'était pas intéressé. C'est parti de nous. On ne se coordonne pas, environ 20 % des franchisés ont fait comme nous. On n'a pas de service sur cette partie là. Aujourd'hui le franchiseur y réfléchit. » (Franchisé, Immobilier 2)

« On [nous franchisé] a été les premiers il y a 11 ans à faire un site internet, à la faire vivre, on est toujours bien positionné. Et aujourd'hui on investit à nouveau dans les nouvelles stratégies internet qui pour nous sont majeures avec les blogs, les forums sociaux. On essaie de préparer demain. J'essaie de me projeter dans 1 ou 2 ans pour être toujours les leaders dans ce qu'il y a de nouveau. C'est moi, tout seul, dans mon coin. » (Franchisé, Immobilier 2)

La réactivité n'est pas l'apanage du franchiseur. Les franchisés ont conscience voire revendiquent le partage des rôles et des compétences, tout en soulignant l'isolement du commerçant indépendant.

« Il faut qu'il y ait un équilibre : que le franchisé sente une certaine liberté, c'est lui qui prend des risques, qui investit ; mais il faut aussi une cohérence dans le réseau. Donc il faut des règles et une maîtrise du réseau. Il faut une bonne communication, il faut des outils, l'intranet, c'est hyper important. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« Mais on doit aussi faire appel à notre franchiseur qui a une vision plus globale, et ça c'est super important aussi. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

Ils rappellent le nécessaire équilibre entre standardisation et adaptation locale : au franchiseur la standardisation, au franchisé l'adaptation locale.

« Il faut que la vision globale s'adapte aux réalités du marché local. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Moi avec les fleurs, l'été il fait chaud, je ne peux pas les mettre dehors. Et j'ai eu des descentes du franchiseur comme quoi il n'était pas d'accord. Et j'ai du lui expliquer que c'était la meilleure solution pour éviter d'avoir des problèmes de qualité. Donc il y a une rigidité sur le concept, et le suivi qui est très concept et pas adapté à la région. » (Franchisé, Commerce divers)

« Il y a le besoin de construire une image de marque, mais il faut aussi qu'on adapte en local » (Franchisé, Services automobile 2)

Les franchisés ont ainsi une idée précise de la répartition des tâches entre eux et leurs franchiseurs. Ils énumèrent ainsi les décisions et les compétences requises pour être un bon commerçant franchisé ainsi que celles requises pour être un bon franchiseur (voir tableau 5)

Tableau 5: Décisions et responsabilités incombant aux franchisés et aux franchiseurs, selon les franchisés

Décisions incombant aux franchisés	Décisions incombant aux franchiseurs
- Politique de prix, politique commerciale du PDV - Approvisionnement, choix des fournisseurs (selon contrats, parfois liberté restreinte) - Investissements sur le PDV - Communication locale - Innovations pour ses PDV	- Concept de l'enseigne, positionnement - Politique de communication de la marque (mais concertée si les redevances en communication sont à part) et charte graphique - Développement du réseau (ouverture, recrutement des franchisés, etc.) - Innovations pour le réseau
Compétences/responsabilités du franchisé	Compétences/responsabilités du franchiseur
- Savoir gérer ses équipes - Veille concurrentielle et environnement - Vision à long terme du développement de son entreprise	- Veille concurrentielle et environnement - Vision à long terme du développement de son réseau - Connaître (et diffuser pour certains répondants) les chiffres des points de vente (pour le benchmark) - Savoir acheter

Ils donnent des exemples d'innovations (parfois anciens !) initiées d'abord par des franchisés avant d'être généralisées dans l'ensemble du réseau.

« Bien souvent ce sont des franchisés qui apportent des idées au franchiseur. Le meilleur exemple c'est Mcdo, le big Mac, c'est un franchisé qui l'a inventé (Franchisé, Commerce divers).

« Moi, jeune franchisé, j'ai apporté une idée (un truc tout bête, street marketing, panier en osier, avec des sachets dedans) récemment, elle a été diffusée en un mois (Franchisé, Restauration rapide 3) ; mais c'est par ce que le réseau est récent (Franchisé, Alimentation spécialisée 3) ; cela dépend du risque pris (Franchisé, Services automobile 2)

Ils regrettent d'ailleurs parfois la diffusion insuffisante des bonnes pratiques, expliquée par la peur des franchiseurs de susciter des contrepouvoirs mais aussi par un manque de réactivité de ces derniers.

« On voudrait que les idées des franchisés soient plus diffusées; quand il y a des diffusions horizontales, entre franchisés, le franchiseur a la trouille ; il y a quelques années, j'ai animé une association de franchisés, j'ai vu les franchiseurs ont peur de ces relations horizontales, mais en même temps ils se coupent de l'inventivité, des innovations des franchisés (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« C'est complexe, ce n'est pas si facile de diffuser. Et puis il y a des réseaux dans le réseau, des clans ; si l'idée vient d'un tel, c'est nul... » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Et c'est vrai que dans ce sens, la réactivité du franchiseur, elle n'est pas terrible. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

► La réactivité des franchisés selon les franchiseurs : une liberté surveillée

Les franchiseurs que nous avons rencontrés, sont très partagés sur la question de la réactivité des franchisés. Pour beaucoup, les franchisés risquent d'abîmer l'image de l'enseigne s'ils sont réactifs. En ce cas, la réactivité du franchisé signifie pour eux que le franchisé agit seul sans concertation préalable et sans harmonisation des pratiques dans le réseau, ce qui n'est pas acceptable.

« Nous sommes intransigeants avec les standards du produit. Il y a un concept et on le respecte. [...] On considère que notre savoir-faire est éprouvé. Il n'y a pas à le remettre en question. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas chez nous des instances de dialogue avec les franchisés. Elles sont là pour soumettre des idées, des propositions qu'on va tester, qu'on va manipuler ensemble, qu'on va lancer à l'échelon national. Mais ça doit passer par ces instances-là. [...] Si demain à Marseille, il faut des anchois sur les pizzas, soit il y aura des anchois sur les pizzas vendues dans tous nos magasins soit il n'y en aura pas du tout. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Ils attendent par conséquent des franchisés qu'ils se plient à leurs règles.

« Le franchisé sait que de toutes façons en rentrant dans une enseigne, il a un certain nombre d'obligations, comme nous [d'ailleurs, en tant que franchiseurs]. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« Le franchisé doit écouter davantage son franchiseur [en période de crise], pour être encore mieux armé face aux consommateurs. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

« La franchise, c'est de l'entrepreneuriat assisté. [Le franchisé] c'est quelqu'un qui est entrepreneur mais qui a la capacité de ne pas remettre en question le concept ! Un franchiseur peut rencontrer de vrais problèmes économiques quand il a un réseau qui fait vraiment n'importe quoi, qui ne respecte pas les standards » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Des franchiseurs ont été conduits à interdire certaines pratiques dans leurs réseaux quand des franchisés avaient souhaité dégrader la qualité des produits pour répondre à la crise.

« Parfois on a certaines mesures où on va interdire certains produits dans le réseau pour garder la cohésion du positionnement de l'enseigne, de l'offre [...] Il y a beaucoup de franchisés qui ont voulu pousser, sur cette période de crise financière, sur des produits de moindre qualité pour vendre moins cher. Et surtout ce n'était pas à faire ! On a remarqué que ce qui était salvateur, c'était une qualité constante voire légèrement supérieure. On a [ainsi] attiré de nouveaux consommateurs et stabilisé une clientèle » (Franchiseur, Boulangerie 1)

A l'opposé, d'autres franchiseurs acceptent que les franchisés travaillent localement avec une plus grande marge de manœuvre. Ils considèrent que ces derniers savent réagir à des crises locales.

« En local, les franchisés sont plus rapides parce qu'il n'y a pas besoin que la décision vienne d'en haut. Parce que forcément quand la décision vient d'en haut, ça met plus de temps. [...] Le franchisé a complètement la maîtrise de sa politique. Même un franchisé dans lequel [nous] sommes associés au capital. On lui apporte un certain nombre de tarifs [...] il choisit et il adapte son tarif à la concurrence locale. Il n'a pas l'obligation de suivre un tarif. On n'impose rien. [...] Au niveau de l'offre, c'est un peu plus compliqué parce qu'il faut quand même que le franchisé suive la politique commerciale de l'enseigne. [...] Mais il peut s'adapter à une offre locale. Donc prendre des fournisseurs pas nécessairement référencés par nous. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

Les franchiseurs peuvent encourager la réactivité de leurs franchisés, à différents niveaux :

- la notoriété locale

« J'encourage beaucoup le franchisé à être un acteur de la vie sociale et économique de son quartier, de sa ville. Il sera toujours un peu plus connu, ce sera M. Dupont de la marque X » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« On a un plan annuel national mais rien n'empêche nos franchisés à faire des campagnes complémentaires [...] sachant que ça amène généralement à une relecture par nos équipes. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

- la gestion du personnel

« Les franchisés doivent être très réactifs dans la composition de leurs équipes. Il faut mettre en adéquation le marché et ses équipes. Il ne faut pas être en sureffectif. [...] Il y a des ajustements par licenciement et par départ [spontané] » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

- les politiques de produits, de service et de prix

« Les franchisés peuvent adapter localement si besoin, la politique de services. Mais pas la politique de prix. Oui pour les horaires d'ouverture étendus par exemple. Ou alors faire entrer une gamme plus étoffée de produits régionaux ou de produits bio. Force est de constater que les taux de vente sortant des gammes standard sont limités. Mais ça contribue à une complémentarité dans les achats de nos clients. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

Les franchiseurs peuvent également favoriser les échanges entre franchisés, ce qui œuvre en faveur de la réactivité du franchisé.

« Chez nous les chiffres sont transparents. Tout le monde a les chiffres de tout le monde. Celui qui est performant est audible. Sans même passer par nous ! Les autres franchisés viennent spontanément vers lui en lui demandant comment tu fais, donne-moi ton truc. Quelque soit sa taille. Et ça, je pense que c'est une question de valeurs du réseau. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« Il y a une forme pyramidale [de l'autorité] et une forme latérale [d'échanges entre franchisés] » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Il y a des contacts entre franchisés et c'est particulièrement important pour les nouveaux franchisés de parler du côté commercial. » (Franchiseur, Librairie)

Au total, la réactivité est ressortie comme un phénomène pluriel faisant intervenir franchiseurs et franchisés de façon séparée ou conjointe, rappelant ou exacerbant les tensions propres aux franchisés entre recherche de liberté et envie de protection. Elle s'est également révélée, au cours des entretiens que nous avons réalisés, comme processus de décision. La réactivité comporte des phases de réflexion et d'analyse d'une part et des phases d'application des décisions et de contrôle d'autre part.

2.2.4. La réactivité comme processus : les différentes étapes et les blocages

Les différentes étapes constitutives de la réactivité en tant que processus, ne sont pas sans rappeler ce que Simon (1960) a développé quant à la prise de décision. Il s'agit de :

1. l'observation de l'environnement et son analyse (Intelligence)
2. la réflexion sur les moyens opérationnels à mettre en œuvre : les imaginer et les conceptualiser (Modélisation)
3. la discussion et l'explication sur les moyens à mettre en œuvre par le franchiseur aux franchisés pour convaincre de leur bien-fondé (Décision)
4. l'application des décisions par les franchisés (Application)
5. la vérification et le contrôle par le franchiseur de la « bonne » application des décisions auprès de ses franchisés (Evaluation)

► Une « bonne réactivité » passe par une maîtrise complète du processus allant de la réflexion à l'action

« La réactivité, c'est penser [...] à ce qui va nous arriver. Et une fois qu'on a compris, c'est d'agir. Enormément de gens constatent mais n'agissent pas [...] Beaucoup se disent en période de crise : "Ouh là là ! C'est quand même difficile, va falloir se mettre en veille, en hibernation, on va réduire les frais généraux et puis on attendra que ça se passe". La réactivité, c'est aussi et surtout agir. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

La première étape de l'observation de l'environnement et de son analyse relève pour la plupart de nos répondants de la responsabilité des franchiseurs. La veille et parfois, la prospective sont citées par différents interlocuteurs comme constitutives du système de franchise lui-même.

« La franchise est la réitération d'un succès. [...] La compétence du franchiseur est éprouvée et reconnue [...] Quand on est dans l'échec, on ne peut rien franchiser. Vous ne franchisez pas des pertes ! [...] Le franchiseur a comme obligation d'apporter du savoir-faire. Il doit donc l'entretenir. Il fait de la recherche et développement, il innove, il surveille la concurrence etc. » (Expert, Conseil en développement 3)

« Nous faisons deux études de marché complètes par an : une en cours d'année pour voir s'il y a des variations et une autre, plus importante, de mise à jour avec un relevé de prix de toute la concurrence. [...] On a fait faire une grosse étude par un cabinet de stratégie il y a peu de temps. Pour anticiper les évolutions, voir la veille législative, la concurrence et toute la remontée d'informations ... » (Franchiseur, Boulangerie 1)

L'observation de l'environnement permet de détecter des signaux avant-coureurs.

S'agissant du secteur automobile, « la crise était prévisible, on ne savait pas à quelle date. Il y avait plus de fabrications d'autos qu'il n'y avait de demande. A un moment donné, voyant les parcs grandissants, on savait bien que ça allait exploser. [...] Il a fallu analyser très rapidement quel serait l'environnement électronique des véhicules qui avaient rempli nos ateliers. [...] Il faut penser ce qui va arriver. [...] Comprendre [...] » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

Cela ne relève pas de la gestion quotidienne et réclame par conséquent un effort. Beaucoup ont reconnu « avoir la tête dans le guidon ». Plusieurs franchiseurs soulignent par ailleurs le rôle que tiennent les franchisés à ce stade du processus grâce aux informations de terrain qu'ils font remonter jusqu'à la tête de réseau.

« Si vous voulez être réactif, il faut créer de la convivialité pour que les gens s'expriment et qu'on ait un retour. [...] Mettre en forme un système d'information, et surtout avoir un suivi de l'information par une norme. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« On a une réactivité, pas à la minute mais presque, de tous nos franchisés sur ce qui va et sur ce qui ne va pas. Je trouve que c'est pour nous [en tant que franchiseur possédant également de succursales] quelque chose d'extraordinaire parce qu'on est confrontés à la réalité dix fois plus vite qu'avant. C'est très riche comme enseignement [...] Le franchisé me téléphone directement. Cela me donne des informations qui servent à l'ensemble du réseau [...] Les franchisés nous permettent de faire de la veille. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

La deuxième étape relative à la recherche de solutions peut simplement consister pour le franchiseur à rappeler aux franchisés les principes ou les atouts sur lequel repose le réseau.

« Appliquer 100 % de nos méthodes » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

« [Avoir en tant que franchiseur] Un discours très clair en termes de retour aux fondamentaux, de service qualité, de produits et de clients » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« On est bons. [...] On a la meilleure marque de France. Il faut capitaliser sur une marque. Et X est aujourd'hui une des marques les plus porteuses en France. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

La recherche de solutions peut impliquer davantage les franchisés. Les franchiseurs reprennent par exemple les bonnes pratiques de certains commerçants, les font connaître des autres membres du réseau afin de les généraliser. En ce cas, les franchiseurs apprennent de leurs franchisés pour prendre des décisions.

« [Il faut savoir] apprécier les faits qui sont souvent remontés de façon humaine, pleine d'enthousiasme et d'espoir » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Il y a des comités franchise marketing et des représentants de franchisés qui sont élus par le réseau. Ils sont là pour soumettre des idées, des propositions qu'on va tester, qu'on va manipuler ensemble, qu'on va ensuite lancer à l'échelon nationale [...] On n'est pas autiste. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« A chaque fois qu'une décision stratégique est prise, le réseau est toujours impliqué à un moment donné dans la prise de décision. [...] Lors des réunions régionales, les franchisés nous font remonter ce qui a bien fonctionné ou pas après la saison. Donc c'est un moyen d'être en contact [...], de faire le lien entre le siège et les magasins » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« Pour faire accepter à nos franchisés de faire entrer des produits dérivés dans leur assortiment, alors qu'ils étaient réfractaires pour certains, on est passé par le dialogue. Ça se passe bien. Ce n'était pas évident. Il faut leur faire prendre conscience de ce que ça apporte. On leur propose de faire des essais, on analyse les ventes et les rotations ... On leur permet de faire des retours. On les écoute. On les prend par la main aussi. » (Franchiseur, Librairie)

La troisième étape porte sur l'information et l'explication des moyens retenus par les franchiseurs aux franchisés. La franchise est un système commercial qui repose sur l'adhésion des franchisés au concept du franchiseur. Le franchiseur est amené à s'expliquer et à se justifier car les franchisés gardent la liberté de décision : ils sont actifs et veulent comprendre. Le franchiseur doit donc avoir établi une relation de confiance avec eux et avoir un certain leadership, une capacité à convaincre. La qualité de la relation, la confiance est primordiale dans cette phase.

« Le dialogue est naturel avec les franchisés. Il y a des interrogations sur telles ou telles opérations, telles ou telles stratégies. Opération après opération c'est une question de discussion, de relation de confiance, de relation partenariale. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« Vous savez, la réussite, elle ne vient pas que du créateur, elle vient aussi des franchisés. Il y a un lien qui s'est créé, je dirais presque d'amitié, avec le PDG. Il y a de la communication, de la confiance, et c'est très important. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« Je vous parle du leadership parce que c'est vraiment fondamental dans la société. On a une façon de faire en sorte que nos salariés en général, les directeurs, les franchisés...soient en confiance, et une envie d'avancer. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

Et argumenter sur les actions nouvelles à conduire pour convaincre :

« Je n'imposerai jamais à un client franchisé de mettre en place telle action marketing, je suis obligé de lui vendre cette action. Donc j'ai une phase pédagogique très forte avec le réseau de franchise. Si demain j'ai un réseau intégré, je ne demande rien à personne, je fais point barre. [...] [Dans une franchise] Quelque fois il faut argumenter. Mais au final, quand la décision est acceptée, il n'y a pas de problème, elle est vraiment "adhérée". » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« [Notre méthode pour inciter les franchisés à suivre nos décisions] c'est notre système décentralisé avec des régions et des patrons de régions, charismatiques. A travers des réunions fréquentes avec les franchisés, à travers les instances nationales également, on fait en sorte que la mayonnaise prenne. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

La quatrième étape de la mise en œuvre illustre une des facettes de la réactivité des franchisés. Il s'agit pour ces derniers d'appliquer au mieux et au plus vite les décisions de la tête de réseau dès qu'elles ont été acceptées. C'est au niveau des magasins que les compétences sont requises.

« Une fois qu'il [le franchisé] s'est approprié les engagements qui vont devenir les siens, pourquoi arrêterait-il de les faire ? [...] Une fois que les enjeux économiques et commerciaux sont compris, il n'a pas de raison de s'arrêter. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

S'agissant d'une réorganisation logistique à l'œuvre au sein du réseau, le franchiseur indique : « On leur a dit : "on veut que vous passiez du temps à la vente et pas à la gestion, on vous donne les outils nécessaires". Et ils sont très sensibles. On lance des magasins pilotes et deux ou trois franchisés veulent [déjà] y participer parce qu'ils comprennent bien l'enjeu. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

Enfin, **la cinquième étape de la vérification par les franchiseurs** est peu évoquée par nos interlocuteurs. La vérification passe par les équipes dédiées à l'animation de la franchise. Les animateurs de réseau visitent les points de vente et font le point avec les gérants dans des procédures qui ne sont pas assimilées à du contrôle à proprement parler. Moults franchiseurs restent proches de leurs franchisés en développant des relations fréquentes et informelles. A ces occasions, il peut bien entendu y avoir vérification de l'application des moyens décidés antérieurement.

« On a des structures d'accompagnement et d'assistance mais qui font aussi du contrôle. Contrôler l'application du concept sur les températures, sur le respect de la chaîne du froid, sur la vente des produits par rapport aux dates limites de consommation [...] Il faut quand même qu'on puisse s'assurer du message qui est passé. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

Le contrôle n'est pas aisé à distance en dépit des nouvelles technologies. Les mails permettent de démultiplier les contacts sans qu'il y ait toujours des retours.

« C'est pas tout d'envoyer un mail. Il faut savoir pourquoi tu as envoyé le mail, qu'est-ce que tu en attends et quand tu attends le retour ? Je trouve qu'on aurait de bons enseignements à aller plus vite. S'il y a une question mal exprimée, il y a une frustration si le franchisé n'a pas de retour » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

Un franchiseur nous a avoué devoir « gendarmiser » les franchiseurs qu'il soupçonnait de fraudes.

« On a des systèmes de contrôle [pour débusquer les achats sauvages]. Ça va commencer par la visite des chambres froides où l'on va regarder si le stock est en cohérence avec le chiffre d'affaires. On va regarder les étiquettes des cartons pour voir si ce sont bien des fournisseurs référencés par le réseau. [...] C'est un travail de fourmi et ce n'est pas toujours évident. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

► **La réactivité dans le réseau de franchise : coups de frein et coups d'accélérateur**

Être réactif, c'est agir rapidement suite à un choc ! Or, la mise en évidence des différentes étapes de la réactivité en tant que processus, permet d'affiner l'approche dans la mesure où certaines étapes peuvent être franchies rapidement et d'autres plus lentement. Les coups de freins à la réactivité apparaissent à différentes étapes du processus, notamment les étapes relatives à la recherche de solution (étape 2) et à la décision (étape 3).

■ La recherche de solutions peut prendre du temps

Il n'est pas toujours judicieux de décider rapidement. Il est parfois plus avisé de prendre en compte une information supplémentaire et de retarder la prise de décision.

« Est-ce qu'on accélère la prise de décision [en période de crise] ? Ça dépend du type de crise. [...] Des enjeux, du délai d'urgence ... C'est-à-dire qu'on ne va pas précipiter les prises de décision au risque de se priver d'un avocat ou d'un expert. Donc, ça dépend. [...] Quand il s'agit d'un dépôt de bilan d'un franchisé, on en a eus certains, un peu délicats, pour lesquels on a accéléré le processus. Sinon, on prend le temps de qualifier et de s'informer. [...] [Par exemple], la situation faisait qu'on était obligé d'aller vite [au sujet du recrutement d'un franchisé]. C'est là qu'on a fait des erreurs. Le recrutement demande du temps. [...] Il y a une accélération du temps de sélection qui n'est pas en forcément en faveur d'une bonne sélection. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

■ Le temps de la conviction : un temps long qui freine la réactivité

Parce que les franchisés sont des commerçants indépendants, disposant d'une certaine liberté d'action, ils n'appliqueront pas de décisions sans être convaincu de leur bien-fondé. Ceci a pour effet de freiner le processus global de réactivité. A la troisième étape du processus, un coup de frein est actionné ! Des lenteurs s'installent, notamment par rapport au succursalisme :

« Le réseau de succursales est un formidable TGV. Il suffit de mettre le courant ! C'est la décision du manager [qui fait démarrer le train]. Les wagons vont suivre très vite. [...] La franchise est plutôt une locomotive à vapeur. Il faut expliquer, expliquer encore ... Faire monter la vapeur et après quand le train s'en va, les wagons suivent et suivent longtemps. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Il y a quand même tout un travail d'information et de conviction. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« A la limite, on aurait presque une capacité de réaction plus rapide en intégré qu'en franchise. En intégré, quand on a décidé d'une politique, elle est appliquée immédiatement. En franchise, ce n'est pas forcément la même chose. [...] Dans un magasin intégré, l'ordre est donné et appliqué. Dans un magasin franchisé, la décision est prise et là il faut convaincre nos franchisés que c'est la bonne décision et qu'ils s'approprient cette décision, qu'ils la mettent en place en magasins. Ce qui n'est pas le cas dans les magasins intégrés. Je suis convaincu qu'une société de type succursaliste a plus de réactivité que les magasins intégrés. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

■ Le franchiseur, à la fois vendeur et éducateur

L'idée que le franchiseur doive « vendre » des solutions aux franchisés, est rappelée à plusieurs reprises au cours des entretiens par les franchiseurs eux-mêmes pour souligner combien le temps passé à convaincre est important. Ils se considèrent comme des vendeurs d'idées ayant comme clients, les franchisés.

« On doit faire la vente [= la preuve] à nos clients franchisés du bien-fondé de telle ou telle action. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Il faut qu'on vende l'idée même s'il s'agit d'idées qui sont salvatrices. [...] Il faut les vendre aux franchisés pour qu'ils y adhèrent. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« En tant que patron de la marque X, j'ai des clients : un point de vente, deux points de vente, huit points de vente, j'ai des clients, point barre. »

Cette relation entre clients et fournisseurs indique que la franchise comporte des mécanismes concurrentiels, vraisemblablement exacerbés en contexte de crise. Les franchiseurs sont mis à l'épreuve et peuvent être sanctionnés de différentes manières : par des franchisés qui ne suivent plus les clauses contractuelles par exemple en optant pour de nouvelles sources d'approvisionnements, par des franchisés qui veulent quitter le réseau, par des défaillances de points de vente ... Ils peuvent également être sanctionnés de façon positive, ce qui est plus facile à divulguer !

« Notre méthode répondait parfaitement à la période de crise. [...] J'ai inventé le concept en période de crise. Ma méthode marche encore mieux quand c'est difficile. Quand tout se vend en 15 jours, les indépendants fleurissent, on n'a pas besoin de méthode quand ça marche tout seul. [...] Nous sommes des professionnels, tout simplement. On a des méthodes, des techniques de vente ... » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

Si les franchiseurs se considèrent comme des vendeurs de solutions, ils se sentent également comme des parents face à des enfants qu'il faut éduquer.

« La communication concertée, oui mais ça donne pas toujours les meilleurs résultats parce que ce qui est bon quelqu'un c'est pas toujours ce qu'il souhaite. Je vais prendre une image, c'est un peu comme un enfant : ce qui est bon pour lui, ce n'est pas forcément ce dont il a envie. Sinon il mangerait des bonbons tout le temps. Donc... les haricots c'est quand même bon pour la santé. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« Parfois, pour les convaincre, j'ai le sentiment de les prendre par main. Il y a tout un travail de pédagogie. » (Franchiseur, Librairie)

■ Après acceptation par les franchisés des solutions proposées par le franchiseur, la réactivité du réseau dans son ensemble s'accélère

Une fois que les moyens opérationnels envisagés par les franchiseurs ont emporté l'adhésion des franchisés, le processus se poursuit en s'accéléralant. Après la phase n°3 du processus, lente, suit la phase n°4 de mise en œuvre par les franchisés, rapide. Les commerçants indépendants que sont les franchisés, se montrent alors particulièrement motivés pour améliorer leur activité et leur rentabilité grâce aux solutions apportées par les franchiseurs. Il en résulte que les actions préconisées sont bien suivies dans l'ensemble :

« Les franchisés partent du principe que si des professionnels conseillent des actions commerciales, c'est qu'elles sont bienvenues. Ils la relaient majoritairement en magasins » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« On leur a présenté les enjeux [de la réorganisation du réseau] et ils savent qu'il y aura une période d'adaptation. [...] [Les franchisés ont compris leur intérêt] [Aujourd'hui] Il y a des stocks qui tournent et des stocks qui ne tournent pas et nous voulons optimiser notre réseau. Ils nous parlent de trésorerie et de logistique. [...] Le nerf de la guerre, c'est le flux de produits » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

Mais *a contrario* si les franchisés ne sont pas convaincus – ce qui peut arriver même si nos répondants franchiseurs en font peu état – ils ne vont pas appliquer dans leurs points de vente les décisions de la tête du réseau.

« Le franchisé dira : "bon ben d'accord, je vais voir quand est-ce que je peux le faire". Les franchisés peuvent être indisciplinés. Ils ont une liberté, une autonomie. [...] Dans un réseau avec une majorité de succursales, les gens obéissent aux ordres. » (Expert, Conseil en développement 3)

« Un réseau de franchise, donc d'indépendants, suit beaucoup moins bien les décisions, même prises par la tête de réseau. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

2.2.5. La réactivité des acteurs : quels moyens en réseau de franchise ?

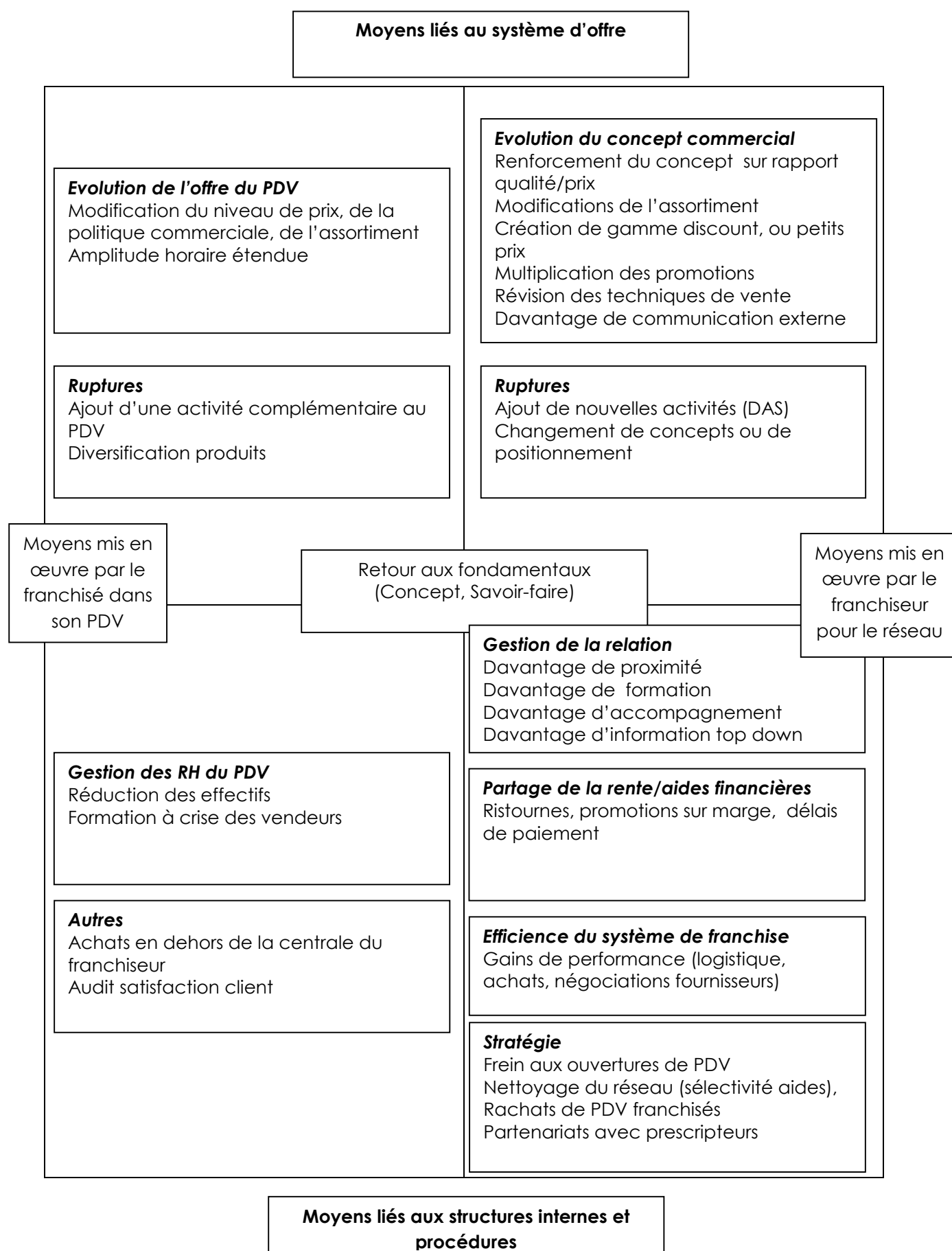
L'objet de cette partie est de lister les moyens mis en œuvre par les franchiseurs et les franchisés face à la crise économique déclenchée à l'automne 2008. Ils peuvent être analysés au regard de trois dimensions différentes :

- d'une part, il y a les moyens mis en œuvre par le franchiseur pour le compte du réseau et ceux auxquels a recours le franchisé au niveau de son point de vente. Ces derniers font parfois l'objet d'une concertation avec le franchiseur, mais ils sont parfois aussi mis en œuvre par le franchisé de manière isolée, sans l'aval de son franchiseur. Les franchisés rappellent régulièrement dans les entretiens leur statut de chef d'entreprise indépendant, avec pour responsabilité d'avoir une vision stratégique de leur point de vente et de prendre des initiatives alors que les franchiseurs affirment parfois chercher à encadrer et à maîtriser les initiatives des franchisés. Il faut donc intégrer la réactivité du franchisé à laquelle « réagit » le franchiseur en l'encourageant ou, au contraire, en la limitant.
- d'autre part, les moyens employés relèvent soit de la définition du système d'offre, visible par le client, soit des structures internes et procédures sur lesquelles reposent la production et l'efficacité du concept distinctif. Le système d'offre correspond au concept commercial défini par le franchiseur, à la stratégie pour le maintenir et le développer et aux différentes politiques qui permettent de le mettre en forme (produit, prix, distribution, communication externe). Au niveau du point de vente, c'est l'adaptation du concept par le franchisé et la définition de la politique de son point de vente en termes d'assortiment, de prix et de communication locale. Les structures et procédures internes incluent, du côté du franchiseur, l'animation du réseau et la gestion du relationnel franchiseur-franchisé, mais aussi les savoir-faire métiers transmis et les savoir-faire organisationnels mis en œuvre par le franchiseur. Du côté du franchisé, ce sont les décisions liées au management des équipes et du point de vente.
- enfin, les moyens en contexte de crise listés par les acteurs relèvent parfois d'une évolution, parfois d'une rupture par rapport aux pratiques et périodes précédentes. Les premières correspondent à des décisions tactiques ne remettant en cause ni le concept commercial ni les savoir-faire et compétences. Ils font partie du fonctionnement habituel de la franchise. Les seconds représentent une rupture stratégique aboutissant à un nouveau concept et/ou à de nouveaux savoir-faire et compétences à acquérir pour le réseau ou le point de vente. A ce titre, ils peuvent être qualifiés de « moyens extraordinaires ». Les répondants soulignent parfois que certaines décisions de rupture auraient probablement été prises même en dehors du contexte de la crise économique de 2008 car elles répondaient à des évolutions structurelles du secteur d'activité ou du marché. La crise économique aurait accéléré une prise de décision déjà

en préparation. Les acteurs peuvent avoir recours simultanément à ces deux types de moyens.

La figure 4 ci-dessous tente de synthétiser les moyens mis en œuvre par les acteurs en contexte de crise. Sur l'axe des abscisses, sont opposés les actions mises en œuvre par le franchiseur pour son réseau et celles mises en œuvre par les franchisés dans leurs points de vente. Sur l'axe des ordonnées sont distingués les moyens liés au système d'offre et ceux liés aux structures internes et procédures. Dans chaque « cadre » les évolutions sont indiquées en noir alors que les ruptures le sont en vert. L'ensemble des moyens employés par les acteurs pour réagir en contexte de crise sont ensuite détaillés, commentés et illustrés.

Figure 4 : Les moyens mis en œuvre par les acteurs en contexte de crise



► Le retour aux fondamentaux du système de franchise

Le premier moyen mobilisé par les acteurs, qu'ils soient franchiseur ou franchisé, c'est le retour « aux fondamentaux » de l'enseigne, définis comme les éléments qui concourent à la réussite du Business Model. Ce sont par exemple le respect du concept commercial et des savoir-faire transmis par le franchiseur, explicités dans « la bible » et détaillés dans les sessions de formations. Ils sont constitutifs du système de franchise de l'enseigne et participent à son succès. Ils peuvent suffire à « passer » la crise. C'est pourquoi les franchiseurs, en contexte de crise, rappellent les méthodes sur lesquelles le système repose avant même d'opérer d'éventuels changements dans le système d'offre ou dans l'animation du réseau.

« Je ne vais pas dire qu'on a changé les choses, qu'on a changé l'offre d'un de point de vue marketing. Mais, on a plus sensibilisé les franchisés sur la notion de prix et de rapport qualité-prix. [...] On a vraiment insisté pour que les magasins expliquent bien au consommateur que quand il achète un ballotin de chocolat, il ne paie pas le carton. Quand on lui vend 500 grammes de chocolat, il a 500 grammes de chocolat et pas 480 grammes de chocolat et 20 grammes de carton. [...] Le consommateur ne veut pas qu'on se moque de lui. [...] Donc, on a rien changé à nos habitudes. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« On en a profité [de la crise] pour tenir un discours très clair de retour aux fondamentaux. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Les franchisés eux aussi affirment s'efforcer revenir aux fondamentaux et rappellent à leur salariés que le concept commercial et le savoir-faire transmis par le franchiseur, testés par lui, sont les premiers gages de la réussite de l'enseigne.

« La réactivité au niveau du point de vente ? C'est la mise en place, l'application de ce qui est demandé. S'il y a crise, on revient aux fondamentaux, on applique les recettes, on respecte la bible, c'est ce que veulent les clients, ils n'en demandent pas plus. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« Quand le CA stagne, la première réaction, c'est le retour « aux basiques ». On a cherché à analyser pourquoi le CA ne se développait pas. On a investigué : l'arrivée du client, l'accueil, les matières et le fonctionnement, les uniformes, l'image... Nous avons repris chaque élément. On a décortiqué, les jours, les minutes, et on a corrigé. On a amélioré certains produits, le process pour être plus performants. On a retravaillé la pâte, mis plus d'ingrédients (même si cela impacte la rentabilité), on a repris le manuel du franchiseur, la « bible », et on l'a appliqué à la lettre, on a tout revu. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

► Les modifications du système d'offre par le franchiseur (niveau du réseau)

Sans remettre en question le positionnement ou le concept distinctif de l'enseigne, le système d'offre a été adapté pour tenir compte de la baisse perçue du pouvoir d'achat des clients. Il s'agit alors d'**évolutions**. Plusieurs actions ont été engagées et ont concerné :

1. La politique de prix, plus agressive :

« Ce qu'on a modifié, c'est la manière dont on ouvre les nouveaux points de vente. On est très agressifs sur le prix. Chez nous on appelle ça de la "value".

[...] On peut avoir des offres nationales [...] comme toutes les pizzas de grande taille au prix de la petite. On peut avoir des offres locales quand un franchisé doit répondre à un concurrent qui baisse ses prix. Alors, là, on fait du sur-mesure [...] La carte resto est vraiment maligne, surtout l'offre de midi, puisqu'on a des buffets de pizzas à volonté à moins de 12€. C'est imbattable. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

2. La multiplication des promotions, pour animer le point de vente :

« Jeux concours mis en place. Flop monumental. » (Franchisé, Autres Services)

« Multiplication de promotions. De toute façon y a des promotions tous les mois, mais là il y en a eu encore plus. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« Communiquer plus, faire des jeux. Ça a été pensé par le franchiseur. Donc animer le point de vente. » (Franchisé, Commerce divers)

3. La création ou la mise en avant de gammes discount :

« Je ne pense pas que la crise nous ait amené à prendre des mesures spécifiques en matière de prix. Au niveau assortiment, on s'est axé très fortement sur les produits discount [...] On est un peu en retrait sur les produits premiers prix et on a forcé sur les produits X discount. [...] C'est une bonne gamme, très proche de la marque propre, et à prix discount » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

« On a senti la baisse du panier moyen dès les premiers mois. Et donc il a fallu réajuster notre offre. On avait du haut de gamme, on est parti sur des marques moins chères. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

4. Des techniques de vente renforcées ou revisitées :

« Le panier moyen chez nous a remonté. On a sorti plein de produits à des prix plus bas [...] L'offre est restée la même. Elle a été travaillée dans le sens d'une plus grande accessibilité aux petits prix. [...] Nous on ne baisse pas nos prix. On fait des petits conditionnements. [...] Dans notre activité, la promotion est synonyme de non qualité. [...] En termes d'animation, on va dans la rue. C'est une image. On va dans la rue chercher les clients. [...] On est en train de recréer toute une gestion, tout un discours. On retravaille les techniques de vente, on est plus sur la vente complémentaire, la vente additionnelle, la prise en considération du client, plus sur des valeurs gustatives, du plaisir » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

5. Des campagnes de communication nationales multipliées :

« On a une communication qui est très réactive. On n'a pas changé les choses fondamentalement. On a fait de la pub Télé » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

« On a amplifié énormément notre service marketing. On vient de recruter un nouveau directeur général, grand spécialiste du marketing, et on est en train de changer toute notre présence médiatique et notre façon d'aborder le client ... Toute l'approche marketing est en train de s'améliorer. C'est un peu notre point faible. [...] Faire la une à la télé, à la radio, etc. pour que notre notoriété augmente sensiblement. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

La crise peut aussi stimuler l'innovation et permet de développer de nouveaux produits :

« On est dans l'innovation produit. Il y a un mois on était sur un lancement de produit événement [...] qu'on vendait 23€ pièce. Un produit à très forte valeur ajoutée, très innovant, très technique. Il n'y a que dans nos magasins qu'il y avait ce produit. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« Nous avons constaté que la crise avait accentué des phénomènes déjà à l'œuvre, à savoir une diminution des achats de produits dérivés. Ces produits-là ne sont pas des valeurs refuge en période de crise. En revanche, nous allons développer le jeu. Ça rentre bien dans la période actuelle. On est à la maison et on joue ensemble, en famille ou entre amis. » (Franchiseur, Librairie)

D'autres décisions constituent des ruptures dans le concept ou le positionnement. C'est par exemple l'ajout d'un nouveau domaine d'activité stratégique (DAS), complémentaire au précédent et qui suppose de nouvelles lignes de produits, mais aussi de nouveaux savoir-faire et compétences à développer au sein du réseau. L'exemple ci-après concerne le développement d'une ligne de produits pour équiper les malentendants dans une enseigne d'optique, dans l'objectif d'ouvrir la clientèle.

« En intégrant l'audio, on amène des seniors dans les magasins, et ça c'est extraordinaire. Une fois sur le lieu, s'ils sont contents, ils achètent aussi leur optique. » (Franchisé, Équipement de la personne 1)

D'autres enseignes, de façon plus radicale, s'appuient sur de nouveaux procédés, entraînant par ricochet un nouveau positionnement correspondant mieux à certaines préoccupations des consommateurs :

« Des enseignes savent changer de pied complètement. Elles ne se focalisent pas sur un mode antérieur qui a vécu. Par exemple, le réseau X, le lavage haute pression, je les aime bien, je les accompagne depuis le début, ils ont été précurseurs avec les lances haute pression. Et puis, ils ne se sont pas accrochés au moment de la crise en sachant qu'on ne pouvait être sur tous les fronts. Ils ont admis de faire entrer dans leurs points de vente des lavages à rouleaux avec du feutre. Chose qui existait mais qu'ils avaient refusé jusqu'ici. Ce qui fait preuve d'une excellente maturité et qui va dans le sens de la récupération des eaux usagées puisqu'on gère mieux les eaux sur un lavage rouleau que sur un lavage à lances. Et il y a le retraitement des eaux. Aujourd'hui l'enseigne communique sur les énergies et a un discours citoyen. Chose qu'ils n'avaient pas il y a quelques années. Quand on est en période de crise, il va appartenir à la tête de réseau de faire évoluer son concept pour s'adapter. » (Expert, Conseil en développement 3)

Un changement de positionnement ou de concept peut avoir été prévu avant que la crise se manifeste et mis en œuvre de façon accélérée pendant la crise.

« C'est au début de la crise [économique de 2008] qu'il a été décidé de passer au concept X. [La mise en place du concept] a été très rapide parce que c'était pendant la période de crise. Maintenant, est-ce que les décisions ont été prises face à la crise ? Je dirais non, pas particulièrement. [...] [L'ancienne enseigne] était vieillissante. Pas du tout moderne. Très certainement, la crise aurait amplifié le phénomène [d'image désuète]. Alors que là, on a pu dépasser la crise et avec des magasins qui progressent très

bien en CA, notamment les franchisés» (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

Cet exemple illustre un succès. Nous avons un autre exemple qui montre au contraire que le changement de concept, pas particulièrement motivé par la crise au demeurant, comme le précédent, fait éclater le réseau : le franchiseur renonce à convertir les franchisés les plus récalcitrants.

« Pour faire face aux évolutions du réseau [et pas en premier lieu pour faire face à la crise] on a développé une nouvelle identité qui est positionnée sur des magasins de 150m² environ et qui est rentable sur des zones de forte attraction commerciale (galeries marchandes, centres commerciaux, centre-ville). Et des magasins qui étaient en périphérie, des magasins plus petits la plupart du temps, se trouvent dans des zones qui ne sont plus dans le positionnement de X nouvelle version. Je dirai qu'on n'arrive pas à faire rentrer le concept dans des magasins qui n'avaient pas la culture pour rénover. On se retrouve mécaniquement à se séparer d'une partie du réseau. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

► Les modifications du système d'offre par le franchisé (niveau du point de vente)

Les franchisés ont eux aussi adapté le concept en contexte de crise, au marché local. Il s'agit d'évolutions.

« On a adapté l'offre pour offrir un meilleurs rapport qualité-prix. « On », c'est moi, ici, dans mon restau. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« On voulait améliorer notre pizza, obtenir une pizza plus ronde, plus uniforme, plus belle ; ça a été un travail de longue haleine, avec quelques semaines de suivi. Deuxièmement, on a travaillé la perception du prix. Il était perçu comme très cher, extrêmement cher. Le « couponing », c'est-à-dire les promotions en permanence, les clients l'intègrent. Dans 90 % des enseignes, il y a une offre « 1 achetée, 1 offerte » avec un prix de 21 à 22 € pour une grande pizza. Mais la culture couponing, c'est stressant pour le client, il est agressé. Dans le sud, ça ne marche pas. Alors on a remis à plat nos tarifs. On est revenu à un tarif unique : 1 pizza achetée, c'est 8,99 ou 11,99, 2 pizza c'est 2 fois ce prix, à la 3^{ème}, on a un coupon avec un coca offert. On a connu un redressement immédiat de la situation. (Franchisé, Restauration Rapide 4)

Certaines décisions ont été prises par des franchisés pour leurs points de vente, avant d'être généralisées dans l'ensemble du réseau.

« La décision stratégique de structure de prix, on l'a élaboré d'abord dans le sud de la France avec d'autres franchisés ; Elle a été élaborée en collaboration avec la direction marketing France, mais sur notre initiative. Puis, il y a eu généralisation. Les franchisés ont le choix entre 2 politiques de prix. L'intérêt de la franchise, c'est la possibilité d'échanger avec les autres sur nos expériences. J'avais une réflexion personnelle, j'ai fait un cheminement. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« De toute manière, la décision serait intervenue. Dans un contexte de crise, il fallait un meilleur rapport qualité-prix. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

Des franchisés ont aussi, dans ce contexte de crise, pris des décisions stratégiques pour leurs points de vente, constituant des ruptures. Certains ont opéré des diversifications produits, en cherchant à innover, notamment lorsque leurs contrats

contiennent des clauses d'exclusivité d'approvisionnement partielles. D'autres ont adjoint une nouvelle activité à leur point de vente, en dehors de tout contrat avec leurs franchiseurs, et parfois sans l'assentiment du franchiseur, avec pour objectif de créer davantage de trafic dans leurs magasins.

« On essaie d'innover. On a trouvé des produits différents, je cherche des produits nouveaux tout le temps. Par exemple, je vais faire des pâtes de fruits, des pâtes d'amande, des gâteaux de bonbons. Pour offrir des nouveautés aux clients. On l'aurait fait de toute façon, mais c'est encore plus nécessaire de le faire pendant la crise. (Franchisé, Boulangerie 2) (RQ : obligation d'achat uniquement sur le pain- franchise de production- = 30 % du CA, liberté d'achat du franchisé pour tout ce qui n'est pas pain : viennoiseries, salés, pâtisserie etc.)

« Moi j'ai rajouté à mon activité des colis. J'ai pris la Redoute... Pourquoi ? Parce que ça faisait venir des personnes, 30 à 40 personnes de plus par jour. Et donc le franchiseur a traîné des pieds... Au final j'ai fait ! J'ai passé outre. Et maintenant il revoit les choses différemment. Ça vous fait venir sur le point de vente des gens qui ne seraient pas venus, car notoriété pas encore importante. On n'a pas encore une grande notoriété et ça permet de faire venir du monde. Donc d'un côté j'ai la Redoute (pour un point de vente)... Et dans l'autre point de vente, les 3 Suisses, Pixamia, D-discount etc. Parce qu'on ne peut pas les avoir en même temps. En permanence j'ai des stratégies, après je les développe plus ou moins en fonction des finances. Ils ont une politique de positionnement. » (Franchisé, Autres Services)

« Métier très fragile, chaque client raté en parle à 10 personnes, la non satisfaction a une incidence sur la réputation qui peut changer vite. J'organise des call back, réalisé par mon épouse. L'idée serait de le systématiser. C'est suggéré par mon franchiseur (une expérience en Irlande a démontré son efficacité). Entreprendre, c'est du risque. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

► Les modifications dans l'organisation des structures internes et des procédures par le franchiseur (niveau du réseau)

Les modifications apportées par le franchiseur concernent en premier lieu la **gestion de la relation avec les franchisés** avec davantage d'informations « top down » et de proximité avec les franchisés, afin d'éviter que ceux-ci soient isolés face à leurs difficultés. Les répondants rappellent qu'au plan de l'animation du réseau, des moyens habituels autorisent une proximité pour régler les problèmes consécutifs à la crise. Le rôle des animateurs du réseau a été souligné comme fondamental.

« [Les animateurs de réseau] ont fait la formation de la FFF et ce sont d'anciens responsables de boutique. Donc ils ont des valeurs à transmettre. Ils passent tous les mois dans les magasins. C'est un travail normal. Rien de plus que les autres sauf qu'on a une vraie culture d'entreprise familiale. [...] Une culture de proximité ... C'est fondamental. Un franchisé est un chef d'entreprise, nous aussi. Notre objectif est que tout le monde soit heureux. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

« Un franchisé qui a des problèmes économiques, la première chose qu'on fait, c'est de discuter avec lui. On n'attend pas des mois. On considère chez nous que le problème économique vient d'abord de l'opérationnel. S'il y a un problème économique, c'est qu'il y a un problème de clients et s'il y a un problème de clients, c'est que le produit ne correspond pas aux attentes. [...]

Toujours on parle et toujours on trouve des solutions.» (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« On a de réels animateurs de réseau. [...] On a des équipes dédiées pour la franchise : des contrôleurs de gestion, des auditeurs, des services techniques, qui sont là, à disposition des franchisés, à leur demande, à tout moment, pour venir les assister. [...] Nos conseillers franchise gèrent grosso modo entre 10 et 15 magasins, ce qui n'est pas beaucoup et ce qui leur permet d'être dans ces magasins au moins une fois par semaine. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

« La clé de voûte ce sont les conseillers de franchise qui forment le cœur de la communication entre nous et le franchisé sur les évolutions commerciales, sur les points qui vont, sur les points qui ne vont pas. Et puis, c'est également des réunions trimestrielles avec toute une armada de communication qui va de l'entretien quasi hebdomadaire jusqu'à la convention annuelle un peu plus festive, voilà. C'est le schéma classique de la communication dans un réseau de franchises. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« On s'aperçoit que pour être réactif, ce sont les contacts informels quotidiens qui comptent. C'est ça qui fait remonter le plus d'informations. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« Le mail marche bien. On échange beaucoup de cette manière avec les franchisés pour certaines choses, par exemple, pour faire certaines commandes, comme les commandes de consommables. Il faut du contact en plus. Je leur téléphone au moins une fois par mois et ils savent que s'ils veulent me joindre, je suis toujours disponible pour eux. » (Franchiseur, Librairie)

Toutefois, les franchiseurs ont joué avec leurs franchisés la carte de la proximité rapprochée en période de crise. Ils ont renforcé la vigilance et créé des ratios d'alerte, renforcé les contrôles, multiplié les équipes dédiées, envoyées sur place en cas de difficultés d'un franchisé. Elles sont chargées de faire un diagnostic et d'apporter des solutions.

« On a du faire preuve de beaucoup de réactivité, intervenir pour les gens qui avaient des problèmes de trésorerie ou autres [...] Il y a une équipe, on appelle ça un booster, un spécialiste de la question, qui va sur place, qui fait l'analyse et qui donne une ordonnance. [...] [C'est quelqu'un] qui a beaucoup d'expérience chez nous et dans notre secteur d'activité. [...] On a un taux extraordinaire de réussite, étant donné qu'on a eu 97 % des agences aidées par des boosters qui ont été remises à flot et qui n'ont pas fermé » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

« Ils ont mis en place de la proximité avec le franchisé. Ils ont cherché à être plus proches de nous. Ils ont envoyé des gens sur le terrain attentifs à tout échec. Ils ont créé des points d'alerte CA pour ceux qui n'en faisaient pas et lancer des opérations commando chez eux. Parce que souvent un chef d'entreprise, c'est l'homme le plus seul au monde, c'est connu et je confirme. Mais c'est encore plus vrai quand il a des problèmes. Il se referme encore plus sur lui-même. Dans certains cas cela a marché, dans d'autres cela n'a pas marché. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Ils ont fait de la prévoyance, être vigilants, des conseils, nous on prévenu que les 4 années à venir allaient être difficile. » (Franchisé, Services automobile 2)

« Ce n'est pas qu'en cas de crise, mais en cas de crise d'un franchisé. Nous on a audit règlementaire, j'en ai un jeudi prochain, c'est régulier et normal ;

mais quand un franchisé connaît des difficultés, je connais des franchisés à qui cela est arrivé, ils le font, ça a toujours été.» (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

Parfois, sans ajouter de nouveaux services, ils renforcent ou mettent l'accent sur les services déjà existants. Des franchiseurs rappellent aussi aux franchisés que le fait d'appartenir à l'enseigne leur facilite la discussion avec les banques, les bailleurs (les centres commerciaux par exemple) ou autres partenaires. Face à la rareté du crédit bancaire pendant la crise, ils ont aidé les franchisés dans leur négociation avec les banques.

« S'il y a un gros problème, on aide, on conseille. On aide notamment pour les banques et les centres commerciaux. On sert de référent. On a des contacts. Les franchisés doivent avancer le nom de l'enseigne. » (Franchiseur, Librairie)
« On a été obligé de mettre en place un système de conseil en interne, avec quelqu'un qui est de nos ressources, qui s'est occupé de la médiation pénale pour présenter les dossiers. C'est dû spécifiquement au durcissement des relations bancaires suite à la crise. Ça c'est vraiment nouveau. C'est-à-dire sur la manière d'accompagner les dossiers des franchisés. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

L'accompagnement peut aussi concerner la politique de communication du franchisé soutenue par le franchiseur.

« Une action locale est le renforcement de l'action nationale et reste à la charge du franchisé en période de crise. Mais comme on négocie au plan national, on peut aussi négocier le plan local. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

Enfin, la crise peut favoriser la recherche et la mise en place de solutions concernant la communication interne au réseau, pour améliorer les échanges franchiseurs – franchisés :

« On a surtout ouvert la communication, quelque chose de très réactif, qui était de la web TV, au lieu d'envoyer les journaux. [...] [On peut faire passer tous types de messages et de services.] De l'animation, du juridique, des nouveaux messages, des rappels de nos méthodes, notamment pendant cette période de difficultés. Les fautes qu'on retrouve le plus souvent [...], on en parle dans cette web TV et on essaie de mettre les problèmes qui reviennent le plus souvent pour que nos franchisés soient attentifs et vigilants. [...] La réactivité, justement, c'est parler plus rapidement. [Et la web TV] nous permet de parler sans délai. En trois jours, le temps de faire venir le cameraman, on peut faire un film et l'envoyer dans toutes les agences. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 1)

« Il faut aujourd'hui un outil qui permette à tous de remonter de l'information au fil de l'eau et de renvoyer les réponses au fil de l'eau. [...] Il faut retirer le formel. Ne plus faire de phrases à la française. Tout le monde n'a pas la même faculté. On demande à nos franchisés d'être techniciens et commerçants. [...] Considérons que tout le monde n'a pas la faculté d'écrire [...] Faisons en sorte d'avoir un outil simple. Je crois que si on était capable de le faire, on gagnerait en réactivité. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

En second lieu, les franchiseurs ont été parfois amenés à augmenter les **aides financières** et réviser le **partage de la rente**. Les aides financières sont considérées comme normales pour beaucoup de réseaux. Certaines sont anciennes : elles étaient déjà déployées lorsqu'un franchisé connaissait, de manière isolée, des difficultés. Elles se sont toutefois multipliées avec la crise. Elles prennent les formes classiques de délais de paiement et de remises complémentaires sur achats. Les baisses de redevance restent exceptionnelles. Mais des formes nouvelles s'ajoutent comme des promotions sur le prix d'achat des franchisés (non répercutées sur le client final).

« Par rapport à la crise, notre franchiseur n'a pas fait grand chose, c'est nous qui avons fait 'Ah non, je dis une bêtise, il a fait une remise de 10 % sur la pâte [à pain], spécialement pour la crise'. Et nous derrière, on n'a quand même maintenu le prix. » (Franchisé, Boulangerie 2)

« Cette panoplie là (audit, assistance, aides financières etc.), c'est même un devoir pour les franchiseurs. Il doit mener des actions spécifiques. Par exemple, des semaines de folies, avec une opération : Moins 30 % sur le prix des pâtes pendant une semaine : cela permet de dynamiser les choses ; il doit créer des opportunités, et intensifier ses animations, pour saisir des opportunités. » (Franchisé, Restauration Rapide 4)

« Pas de baisse de redevances. » (Franchisé, Services automobile 2)

Toutefois l'aide n'est pas généralisée et dépend largement de la culture du franchiseur.

« Il y a eu zéro baisse des redevances et 0 délais accordés. Certains franchisés n'étaient pas contents, d'autant qu'il n'y a pas eu de soutien et que notre franchiseur dégage 20 à 30 % de marge nette chaque année. Leur solidité financière est astronomique, mais ils ne donnent rien. On a même vu parfois le franchiseur enfoncer le franchisé avec des recommandés, les huissiers. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Sincèrement, ça dépend du réseau de franchisés, de l'accompagnement qu'on a. Si on a un franchiseur qui est à l'écoute, qui comprend ce qui est en train de se passer, s'il fait attention aux royalties...là, c'est intelligent, c'est une bonne gestion de réseau. Celui qui dit non, t'es à ton compte, c'est une très mauvaise gestion. Pour moi, un franchiseur est là pour accompagner ses franchisés, pour les aider. S'il veut construire quelque chose de solide, il ne faut pas être là que pour prendre des royalties quand ça va bien. C'est comme les amis, il faut être là quand il y a des difficultés. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

Le franchiseur aide et assiste mais pas trop. Il est très attentif aux limites de ses aides financières notamment.

« Je pense qu'il faut faire très attention à la notion d'assistanat, qui peut avoir des effets pervers et qui doit être gérée de manière ponctuelle et exceptionnelle à mon avis. [...] Mais si on a un cas particulier d'un magasin en souffrance, qui a besoin d'un coup de pouce, en termes de trésorerie ou que sais-je ... on le fera ... des délais de paiement bien sûr [...] mais je ne crois pas du tout au système mixte au sens d'une participation minoritaire du franchiseur. [...] Soit le franchiseur reprend le magasin et investit soit il aide le franchisé à sortir d'une passe difficile en accordant des délais de paiement. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« Aider le franchisé, cela fait partie des devoirs du franchiseur, mais dans une certaine limite. [...] Le franchisé est un commerçant indépendant et il a des responsabilités en tant que tel. [...] Dans certaines situations, il faut que le franchisé mette les bouchées doubles pour que le consommateur ait envie plus que jamais d'aller dans nos magasins. [D'autant plus que] Nous ne demandons pas aux franchisés de royalties sur le chiffre d'affaires. [...] Le franchiseur ne peut pas tout encaisser. C'est-à-dire quand ça va mal, lui demander que ça aille mieux et quand ça va bien, ne rien lui demander du tout. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« Le franchisé sait qu'en entrant dans une enseigne, il a un certain nombre d'obligations, comme nous [en tant que franchiseurs] avons des obligations » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

Et surtout l'aide est parfois sélective car la crise constitue aussi une opportunité, pour le franchiseur, de « nettoyer » le réseau, de fermer les points de vente de franchisés qui n'ont pas le profil.

« Ils sont en train de nettoyer le réseau, du fait de la crise ; ils préfèrent se couper un bras ; à une époque, ils recrutaient à tout va, il y a eu des erreurs de recrutement. Certains sont en perte, pour le franchiseur, ce n'est pas rentable, la crise permet de nettoyer le réseau. En fait, le franchiseur n'aident pas les franchisés qui ne sont pas rentables structurellement. » (Franchisé, Services automobile 2)

« Pas chez nous, chez nous le réseau se nettoie tout seul. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

En troisième lieu, certaines fonctions, jugées stratégiques, sont modifiées en profondeur pour accroître **l'efficacité du système de franchise**. La crise n'est pas toujours à l'origine du changement mais elle conforte son intérêt et accélère sa mise en place. Ce peut être le cas de la logistique :

« Il faut être plus pro à chaque poste. [...] Avant, on pouvait être polyvalent. Maintenant, il faut se spécialiser. [...] Aujourd'hui on a un gros chantier sur la performance produit. On est en train de calculer le taux de rotation de chaque référence en boutique. [...] On retravaille toutes nos unités de conditionnement et on réorganise tout notre système logistique. [...] On veut diminuer le stock et le faire tourner plus vite. Parce que c'est là que la marge se fait. [...] J'avais déjà identifié ce projet [avant la crise] mais la crise arrivant, ça ne sera que plus bénéfique [...] Nous avons des magasins pilotes et des boutiques d'accueil avec des gens formés qui vont recevoir les franchisés pour les former. Après on va les accompagner dans leurs points de vente. C'est un vrai chantier. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

Les franchiseurs cherchent aussi à utiliser leur puissance pour mieux acheter.

« Meilleures négociations auprès des équipementiers, ça ils le font bien, on arrive à avoir des prix préférentiels. » (Franchisé, Services automobile 2)

En quatrième lieu, les franchiseurs font évoluer, de façon provisoire, leur parc de magasins en modifiant la répartition entre succursales et franchises. Des magasins franchisés peuvent ainsi être rachetés, afin de ne pas perdre l'emplacement commercial au profit de la concurrence.

« On a un certain nombre de franchisés qui ont pris leur retraite, qui ont été amenés à vendre. On s'est retrouvés contraints de racheter des affaires. [...] Si

on ne les avait pas rachetés, ils seraient partis chez le concurrent. [...] On a notre parc intégré qui peut à un moment donné subvenir à ce problème là, de succession. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

« Si on laisse le franchisé créé de la dette, on peut se retrouver avec des pertes financières importantes. On est toujours pris en étau. On a trouvé une porte de sortie : reprendre des magasins. C'est le cas d'un magasin à X qu'on exploite actuellement en location-gérance ; c'est-à-dire qu'on a le franchisé, il est toujours propriétaire de son fonds et nous, nous sommes locataires gérants de notre propre franchise, le temps de trouver le bon profil sur le magasin. Par contre, ça nous coûte cher parce que les magasins sont souvent abîmés ... » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« On a jamais laissé tomber un franchisé. On peut prendre le contrôle, pas total, partiel, avec une promesse de cession et des conditions identiques d'entrée, lorsque les affaires vont mieux et que le franchisé récupère la participation qu'il avait à l'origine. C'est transitoire. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

Inversement, des succursales peuvent devenir des magasins franchisés afin de favoriser un développement rapide de l'enseigne.

« La majorité des points de vente ont été vendus à d'ex-salariés. Ça permettait d'aller plus vite avec un système de franchise [pour se développer]. Et puis il y avait aussi de la reconnaissance [de la part de ces ex-salariés]. [...] Il y a beaucoup de belles histoires chez nous de gens qui ont démarré en bas de l'échelle et qui sont aujourd'hui à la tête de plusieurs magasins. C'était important pour nous [...] de leur mettre le pied à l'étrier. Certains n'avaient pas les moyens d'acheter et on est passé par la location-gérance. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

« On commence à basculer un certain nombre de nos magasins intégrés en franchise. [...] On a mis en place la passerelle franchise qui permet à un certain nombre de nos cadres de prendre des magasins en franchise. On a mis en place un système leur permettant à la fois de capitaliser, un système d'aide qui leur permet de reprendre des affaires, un système de mise en location-gérance dans un premier temps avec possibilités d'acquérir à terme. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

Globalement, en période de crise, il est avantageux pour le franchiseur de développer son réseau de franchise.

« L'intérêt de la franchise, c'est le cash. [...] La franchise nous permet de continuer de prendre des parts de marché sans sortir de cash. [...] On a besoin de cash pour se développer dans des marchés porteurs, [...] dans des pays où on a des retours sur investissement rapides. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)

« La franchise est un relais de croissance mais il ne faut pas être opportuniste. Il faut le faire sur des valeurs d'entreprise et être cohérent. [...] Nous, on la chance d'avoir du temps parce que financièrement, on est sains, on est peu endettés. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 1)

« La franchise pour aller vite parce qu'on n'est pas milliardaire. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Par ailleurs, les franchiseurs développent des partenariats avec des prescripteurs, afin d'accroître le flux de clientèle.

« Ils ont signé des accords avec des reloueurs, pas encore de retombées, mais on attend des clients en plus. (Franchisé, Services automobile 2)

► **Modifications dans l'organisation des structures internes et des procédures, par le franchisé**

L'un des leviers d'action des franchisés a concerné le personnel, qu'on ait réduit ou augmenté, selon les cas, les effectifs ou bien encore qu'on ait mis l'accent sur la formation.

« Moi, j'ai réduit mes équipes, et j'ai cherché à fidéliser ceux qui restaient : équipe ancienne, qui connaît bien son métier, qui communique bien avec les clients. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Moi j'ai embauché. J'ai profité des aides gouvernementales pour faire ça, et augmenté les horaires. Ça m'a permis de prendre des parts de marché à mes concurrents. » (Franchisé, Services automobile 2)

« Avec la crise, le CA a baissé sur la baguette. On a augmenté les prix pour pouvoir tenir la route et avoir à peu près le même CA. Si on ne l'avait pas fait, on aurait été mal. On a augmenté de 10 centimes, sur la baguette et la pâtisserie, doucement pour ne pas perturber les clients. Et j'ai aussi diminué la masse salariale, de 45 heures par semaine environ. On s'est mieux organisé, on se fait plus livrer par les fournisseurs pour gagner du temps. » (Franchisé, Boulangerie 2)

« Moi, me bouger, ça a été de former sur l'accueil client en période de crise. Donc on a fait des réunions avec les salariés pour savoir comment s'adapter au nouveau comportement des clients. Ça a été un consultant extérieur qui est intervenu, en dehors du franchiseur. [...] Importance de la formation, la réactivité passe aussi, par plus de formation, tout le temps la formation est importante, c'est encore plus vrai si crise ; aux 2 niveaux, celui du franchiseur et celui du franchisé. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

La politique de réduction des coûts n'a pas concerné que le personnel et une augmentation des achats en dehors de la centrale a été parfois utilisée.

« On a joué sur la gestion des stocks. On décale (pour le solaire), on attend avant de commander. Mais en même temps il ne faut pas rater des ventes. C'est donc une gestion serrée de l'entreprise. » (Franchisé, Equipement de la personne 1)

2.2.6. Les explications de la réactivité (du franchiseur)

La réactivité (non réactivité) se traduisant par une aide/des apports suffisants (insuffisants) du franchiseur pourrait être expliquée par la culture du réseau, son âge, le rythme de la relation contractuelle franchiseur-franchisé, la nature de l'actionnariat de l'entreprise franchiseur ou encore par son taux de mixité.

► **La culture du réseau entre protection et incompétence**

Le focus group a été l'occasion de demander aux franchisés à quel animal ils apparentaient leurs franchiseurs et de nous commenter cette image. Trois visions ont émergé autour du Saint Bernard du rapace et du roquet. Le Saint-Bernard

représente un animal protecteur qui a su investir dans sa relation avec autrui et qui apporte de l'aide. Les franchisés ont confiance dans les compétences du franchiseur ainsi qu'en sa loyauté.

« Le côté Saint-Bernard, qui est là, qui a sauvé l'entreprise. Pendant 7 ans il n'a pas fait de profits, il a mis du temps avant d'acquérir une certaine image, et aujourd'hui les gens viennent chez nous parce qu'ils veulent ce produit. Un animal plutôt protecteur. Sans pour autant que le franchisé soit par contre un animal dépendant. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

Le rapace est moins avantageux ! Il symbolise : *« [le] manque de transparence et de moyens ». « Des comparaisons de chiffres entre points de vente sont impossibles. [...] Le partage de la rente est problématique aussi. Par exemple sur la marge qu'il [le franchiseur] prend sur le transport. » (Franchisé, Services automobile 2)*

Le roquet représente le franchiseur dans lesquelles les franchisés n'ont pas placé toute leur confiance.

« On subit les incompétences parfois. [...] Actuellement le groupe perd de l'argent. C'est dû à des problèmes de compétences, je pense. Et on parle, on parle, on parle, mais on n'agit pas. On vous laisse vous débrouiller tout seul. On se retrouve face à des problèmes de volumes, d'achats... Oui, ça peut-être considéré comme une crise. » (Franchisé, Commerce divers)

Les franchisés évoquent au sujet du « roquet » les problèmes de croissance mal maîtrisés et le caractère inapproprié des solutions proposées :

« Ce n'est pas mon problème quelque part, c'est son problème parce qu'il faut qu'il s'organise mieux. Et c'est son problème. C'est le problème de l'agrandissement qu'il a souhaité, moi j'ai rien demandé. Il n'arrive pas à gérer cette absorption. Donc on subit les errances d'absorption. Donc oui, ça a un impact, mais ce n'est pas à moi de gérer. » (Franchisé, Commerce divers)

« On se contente de conseiller une baisse de prix, pas toujours compatible avec la structure de coût du franchisé. » (Franchisé, Commerce divers)

« Dès que vous faites quelque chose, il faut des moyens ; on avait des carences, au niveau technique. Le réseau. Les gens étaient demandeurs, ils ont déplacé quelqu'un, mais ils ont juste habillé la mariée, les problèmes sont restés identiques. » (Franchisé, Autres Services)

► Démontrer sa réactivité à certains moments opportuns

Des comportements opportunistes peuvent conduire les franchiseurs et les franchisés à faire preuve de plus de réactivité qu'à l'accoutumé, à certains moments de la relation. Ainsi, la réactivité du franchiseur serait-elle plus importante à l'ouverture du point de vente que dans les années qui suivent l'ouverture, aux dires de certains franchisés :

« Très vive réactivité au départ. Déjà 2 mois après, ma [propre] réactivité est supérieure. Dès qu'on a ouvert, cela devient moins réactif. Les franchiseurs passent à autres choses...mais ils répondent toujours vite à mes appels, ils savent que je suis une râleuse. » (Franchisé, Restauration rapide 3)

La réactivité serait de nouveau élevée au moment crucial du renouvellement du contrat de franchise. Le franchiseur craint toujours de perdre un franchisé et se montrerait plus réactif aux demandes de ce dernier à l'approche du terme de son contrat.

« La réactivité[du franchiseur] est plus forte en fin de contrat, c'est clair. Je ne demande rien pendant 5 ans, mais la 5^{ème} année je demande beaucoup et là le franchiseur écoute bien. » (Franchisé, Services automobile 2)
« Pas chez nous ! Il n'y a pas cette mentalité. C'est très différent. » (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

► Le jeune réseau plus réactif que l'ancien

Les jeunes réseaux seraient plus réactifs en raison de la nécessité de construire un avantage concurrentiel pour survivre sur un marché, et aussi en raison de la co-construction du savoir-faire avec les premiers franchisés.

« Ma franchise, ils étaient très en avance quand j'ai démarré il y a plus de 10 ans, mais je me demande si aujourd'hui ils ne prennent pas du retard. Enfin, je sais qu'ils prennent du retard. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Jusque là, le réseau était très soudé, avec beaucoup d'échanges entre franchisés et avec le franchiseur. C'était même, par rapport à d'autres franchises, étonnant. On travaillait tous dans un climat fraternel, constructif, sans trop d'écueil. Il n'y avait pas eu de crise interne. » (Franchisé, Immobilier 2)

« Je n'ai pas l'impression que les grosses franchises soient très réactives, il y a beaucoup plus de réactivité chez les jeunes enseignes. Ils sont jeunes, ont tout à prouver ; chez les plus anciennes, on voit les choses se dégrader lentement ; ça repartira aussi lentement ; il n'y a pas d'enseigne qui révolutionnent les choses, sauf peut être Mac Do grâce à leur communication énorme. » (Franchisé, Autres Services)

« Je me sens très isolée. Ils sont tous sur Paris. C'est moi qui aide la future franchisé de Marseille à monter son projet ; je les ai appelé pour dire que ce n'est pas bien ; mes fournisseurs, je suis obligée d'aller les chercher car je ne peux avoir les mêmes (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

► Et la propriété du réseau ?

Le fait que le réseau soit possédé par des capitaux familiaux ou des fonds de pension peut-il influencer sur sa réactivité selon les franchisés ?

« Si l'entreprise est familiale, c'est mieux [...] mais pourquoi pas un fonds de pension finalement. Ca dépend des hommes mis à la tête, qui vont donner l'impulsion. Ce sont des questions de personnes. (Franchisé, Alimentation spécialisée 3)

« On a eu dans notre actionnariat la Lyonnaise des eau. On s'est cassé la gueule. Ils étaient trop éloignés de nous. Ils avaient une vision « courtermiste ». Ils ne mettent un euro que quand ils sont forcés. » (Franchisé, Services automobile 2)

« Nous, c'est la famille seulement, mais cela ne les empêche pas d'avoir les yeux en forme de dollar aussi. » (Franchisé, Autres Services)

► La mixité du réseau favorise la réactivité du franchiseur

S'agissant du réseau dans son ensemble, la réactivité ne va pas de soi. La franchise peut même faire preuve d'une certaine inertie :

« Un réseau de franchise pourra s'adapter mais pas forcément plus vite qu'un réseau intégré. Peut-être même moins vite parce que le réseau intégré

s'adaptera [lui] par obligation [...] [alors que le réseau de franchise s'adaptera par conviction]. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire 2)
« [Il y a] toujours l'inertie des réseaux. C'est lié ... au système de franchise. » (Franchiseur, Boulangerie 1)

... sans être toutefois rétive au changement :

« Un réseau succursaliste peut être dans certains cas plus réactif, parce que ce sont des exécutants : j'envoie un mail et tout le monde fait la même chose au même moment. [...] Mais des salariés seront toujours plus réfractaires au changement qu'un entrepreneur. Je vous dis au final, les deux peuvent être réactifs. » (Franchiseur, Restauration rapide 1)

Les points de vente possédés en propre par la tête de réseau constituent un observatoire du commerce. Le franchiseur a donc une connaissance directe de ce qui se passe sur le terrain, connaissance qui ne peut que jouer en faveur d'une plus capacité à réagir aux chocs externes notamment telles que la crise économique.

« Comme on a nos propres magasins, on est encore plus informé. On rencontre les mêmes problématiques. Il n'y a pas de distorsions entre la réalité terrain et ce que nous pouvons ressentir au niveau du siège. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« [Avoir en interne des magasins] c'est le cœur même de la franchise. C'est que le savoir-faire, on peut l'avoir qui si on a, nous même, notre propre expérience dans notre réseau intégré. C'est incontournable. [...] Comment appréhender les fortes pointes saisonnières dans certaines zones, appréhender les extensions horaires sur d'autres marchés, appréhender des problématiques pour trouver du personnel sur d'autres endroits ... Voilà » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

Les succursales représentent des vitrines du savoir-faire du franchiseur. Ces vitrines sont plus destinées aux franchisés qu'aux consommateurs finals.

« Parfois pour certaines décisions stratégiques, il y a plus d'inertie dans les franchises s'ils [= les franchisés] ne sont pas complètement convaincus. Mais quand ils voient les résultats dans les magasins succursales et bien ils suivent le mouvement. » (Franchiseur, Alimentation spécialisée 2)

« La franchise est un véritable observatoire pour celui qui sait observer. [...] Un laboratoire vis-à-vis du consommateur et un véritable test d'actions commerciales pour un réseau. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« On teste sur des magasins qui nous appartiennent » (Franchiseur, Boulangerie 1)

« Avoir des magasins en nom propre permet de savoir comment ça se passe sur le terrain. Et avec les franchisés, il est ensuite plus facile de discuter avec eux, de les convaincre, preuve à l'appui. » (Franchiseur, Librairie)

En conséquence, avec des succursales servant d'observatoire et de vitrine, les franchiseurs peuvent prendre non seulement des décisions en toute connaissance de cause pour leur réseau de franchise mais également tester des innovations avant de les diffuser auprès des indépendants, ce qui contribue à élever leur réactivité.

2.2.7. Finalités et limites de la réactivité

► La réactivité pour survivre

La réactivité est d'abord comprise par nos répondants comme un moyen de ne pas disparaître mais de survivre en période de crise. De nombreuses citations ont déjà été faites sur ce thème dans les différentes parties abordées dans ce chapitre, en particulier quand il était question de la définition de la crise, de ses effets ou encore de la réactivité du franchisé. Rappelons seulement qu'un franchiseur a déclaré, à peu près en ces termes : « un franchisé qui n'est pas réactif est tout simplement mort économiquement ! » En d'autres termes, être réactif ne permet pas d'être performant mais seulement d'être encore en vie.

► La réactivité pour doubler les concurrents

Les mots de performance et même d'efficacité ne sont cités par nos répondants. Pourtant, la performance ressurgit à travers la concurrence. De nombreux professionnels relient en effet spontanément réactivité et concurrence. La réactivité permet de doubler les concurrents, ce que résume bien l'un des franchiseurs interrogés :

« La réactivité c'est toujours avoir un quart d'heure d'avance sur les autres [...] Réagir avant les autres [...] Être en avance sur les autres. » (Franchiseur, Services et réparation automobile).

► Les limites de la réactivité

Pour certains de nos interlocuteurs, il ne suffit pas de réagir à la crise. Il faut l'anticiper. La réactivité ne serait donc pas suffisante.

« Le franchiseur ne doit pas attendre. Il doit anticiper ... Être dans la prévention plutôt que la guérison. Pour moi ce n'est pas parce que ça va mal, qu'on met des trucs en place. C'est pour éviter que ça aille mal. Il vaut mieux être dans l'anticipation. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« On a souvent été habitué à réagir à quelque chose ... mais aujourd'hui il faut anticiper et réagir avant. [...] C'est comprendre les enjeux qui font qu'on est dans le concept et peut-être déjà dépassé. Il faut être à l'avant-garde ! » (Franchiseur, Services et réparation automobile).

Pour conclure ce chapitre, nous souhaitons mettre l'accent sur trois points clefs de l'analyse que nous avons réalisée sur la réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise, à partir d'une trentaine d'entretiens.

1. Tout d'abord, la franchise est souvent désignée par les professionnels que nous avons rencontrés (experts, franchiseurs et franchisés) comme la forme de commerce la plus appropriée en temps de crise. La force du concept commercial du franchiseur et l'ensemble des efforts qu'il fait pour animer son réseau, permettent aux commerçants d'amortir les effets de la crise. Il serait pourtant hâtif de croire en la supériorité intrinsèque de la franchise en matière de réactivité, notamment par rapport au commerce intégré. Rien n'est automatique. Rien n'est gagné *a priori*, en particulier en temps de crise économique où les positions concurrentielles sont mises à l'épreuve. Ainsi certains répondants ont-ils eu le courage d'évoquer les inerties possibles du système de franchise. Les franchisés sont en effet des commerçants

indépendants qui revendiquent leur liberté d'action et de réaction face aux crises, ce qui peut jouer comme une force centrifuge allant dans le sens contraire de la réactivité collective du réseau et au-delà de la performance du réseau de franchise dans son entier. Ce résultat est encourageant selon nous pour les professionnels de la franchise. Car, il pose la question des moyens managériaux capables d'améliorer la réactivité, en particulier au moment où les franchiseurs doivent rallier les franchisés à leurs décisions. L'une des réponses possibles réside dans le leadership. On peut penser qu'un franchiseur charismatique doté d'une expertise certaine aux yeux des franchisés, aura d'autant plus de facilités à faire accepter ses décisions. Les méthodes de management comptent également beaucoup, en particulier la proximité que les franchiseurs ont réussi à installer avec leurs franchisés ainsi que leur capacité à les écouter, à apprendre d'eux et ainsi à faire évoluer leurs propres positions. Être réactif, c'est également être dans une position d'écoute et d'empathie.

2. Ensuite, la réactivité est apparue complexe du fait de la diversité des acteurs, de leurs relations, des compétences requises, des étapes à parcourir, etc. Le terme d'alchimie vient à l'esprit. Quand un réseau est réactif, c'est que quelque chose se passe, sans qu'on puisse vraiment en donner la recette. Si c'est un succès, « la mayonnaise a pris ». Cette façon d'envisager la réactivité, n'est pas sans rappeler la définition que donne la théorie des ressources et compétences, de la compétence. Il est en effet impossible de la reproduire, de l'acheter sur un marché, puisqu'elle relève de modes organisationnels propres au réseau, construits dans le temps.

3. Enfin, bien que l'idée ne soit pas neuve, la franchise analysée sous l'angle de la réactivité fait ressortir plus que jamais que son caractère hybride, relevant à la fois du marché et de la hiérarchie. Les franchiseurs voudraient parfois aller plus vite mais ce n'est pas toujours possible compte tenu de la liberté de décision des franchisés. En revanche, il y a bien des moyens pour les franchiseurs d'obtenir une « quasi-intégration » avec des commerçants indépendants en misant sur la confiance et sur la communication et en améliorant sans cesse ses compétences. On en revient au mode de communication interne et au style de management, voire de leadership. La réactivité est *in fine* un processus relationnel qui implique l'ensemble des acteurs et en aucun cas, un processus mécanique dont les étapes s'enchaînent les unes après les autres sans encombre.

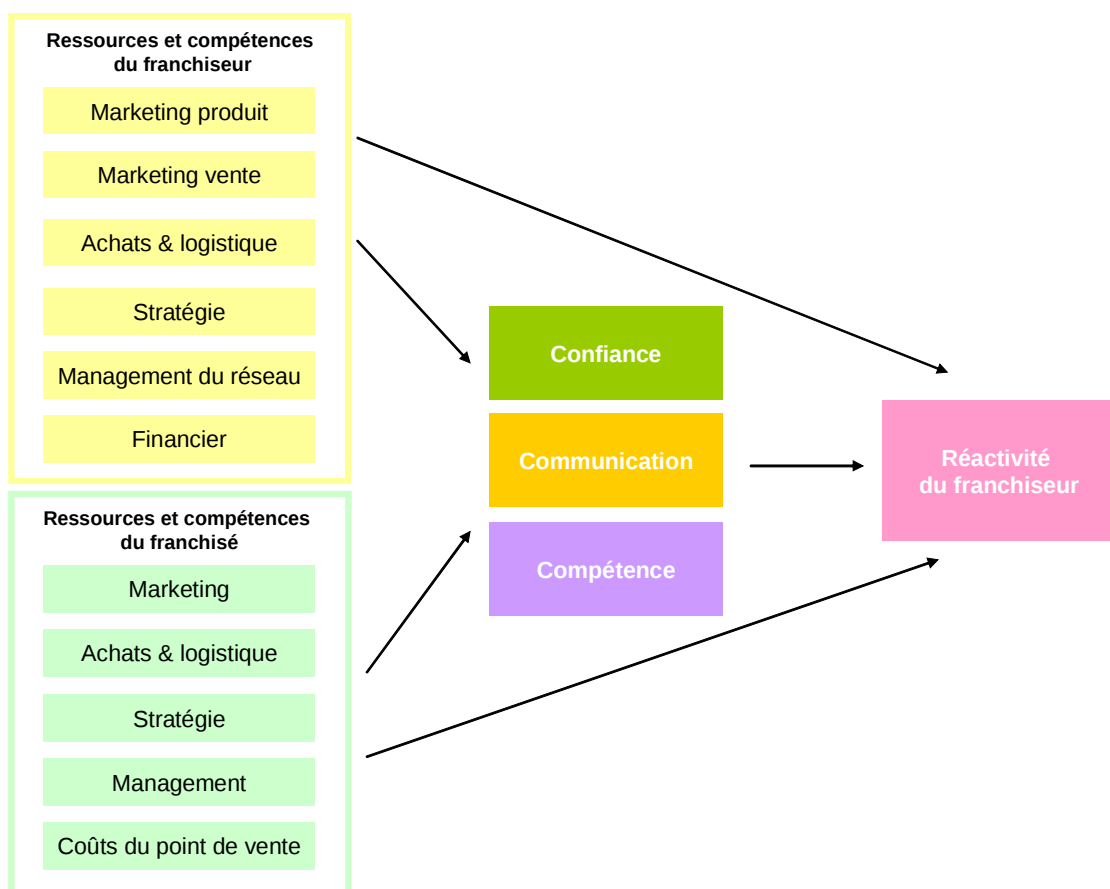
CHAPITRE 3 ► L'étude quantitative

La phase qualitative et exploratoire de cette recherche, ayant principalement porté sur le contexte de crise en général, nous a permis de dégager un certain nombre de pistes et de contributions pour l'élaboration du modèle à tester dans cette seconde étape quantitative. Après un rappel des objectifs de l'étude quantitative et du modèle de recherche testé dans cette phase, nous détaillons les choix méthodologiques opérés puis présentons les résultats obtenus.

3.1. Les objectifs de l'étude quantitative et le modèle de recherche

Nous avons fait le choix dans cette phase quantitative de nous centrer sur la perception, par les franchisés, de la réactivité des acteurs de la franchise dans le contexte de la crise économique déclenchée en octobre 2008. Un questionnaire a donc été élaboré en vue de l'administrer à un échantillon de franchisés, et avec pour objectifs :

- de quantifier les leviers d'actions mobilisés par les acteurs de la franchise, franchiseurs et franchisés
- de mesurer la réactivité des franchiseurs perçue par les franchisés
- d'éprouver le modèle de recherche proposé (détaillé dans le chapitre 1) et rappelé ci-dessous :



Il est à noter que, en plus des deux variables médiatrices mobilisées suite à la revue de la littérature préalablement menée (i.e. la confiance et la communication), une troisième variable médiatrice pour expliquer les capacités de réactivité d'un réseau de franchise face aux chocs externes est ajoutée au modèle. C'est le résultat de l'étude qualitative qui a fait émerger cette troisième variable médiatrice : il s'agit de la compétence à diriger un réseau de franchise du franchiseur.

3.2. Eléments méthodologiques

Nous présentons successivement les choix opérés concernant la structure du questionnaire, l'élaboration des échelles de mesures, l'administration du questionnaire et l'analyse des données. Nous détaillons aussi les caractéristiques de l'échantillon des répondants.

3.2.1. Structure du questionnaire

Le questionnaire (annexe 5) est structuré en 3 parties :

- la première partie a porté sur les leviers d'actions (ressources et compétences) mis en œuvre par les acteurs de la franchise pour faire face à la crise économique commencée en octobre 2008. Les franchisés ont ainsi pu détailler les leviers d'actions mis en œuvre par leurs franchiseurs et les leviers d'actions qu'ils ont eux même mis en œuvre, sur leur propre initiative, dans leurs points de vente. Les items proposés étaient largement issus de l'étude qualitative ;
- la deuxième partie a proposé des échelles de mesures destinées à mesurer la perception de la réactivité des franchiseurs par les franchisés et à tester le modèle, les liens entre les ressources et compétences et la réactivité et le rôle des variables médiatrices (confiance, communication et compétences du franchiseur).
- La troisième partie du questionnaire avait pour objectif de décrire l'échantillon des franchisés répondants et d'identifier les caractéristiques des réseaux auxquels ils adhèrent, afin de permettre d'affiner l'analyse des résultats (variables de contrôle). Les éléments recueillis étaient relatifs à l'ancienneté du franchisé dans son réseau et le nombre de points de vente qu'il exploite, le secteur d'activité, la taille, la position concurrentielle et le taux de mixité de son réseau. Une question cherchait à évaluer le niveau de directivité du franchiseur, une autre la perception de la crise par le franchisé (au niveau de son point de vente, au niveau de son réseau, au niveau de son secteur d'activité).

3.2.2. Choix relatifs aux échelles de mesures

Concernant le choix des échelles de mesures (deuxième partie du questionnaire), leur élaboration a reposé sur trois étapes : la génération d'énoncés, le pré-test et l'élaboration des échelles de notation. Nous allons présenter l'ensemble des concepts (et leurs énoncés) présentés dans notre modèle et que nous cherchons à mesurer et, ensuite, présenter la méthodologie d'élaboration et du pré-test du questionnaire.

Afin d'élaborer une échelle de mesure fiable et valide, nous nous sommes appuyés sur les résultats de l'analyse de contenu de l'étude qualitative, menée en

complément de la revue de la littérature. Nous avons ainsi construit la structure des dimensions des ressources et compétences du franchiseur (noté dans la suite de ce rapport R&C FRR) et des ressources et compétences du franchisé (noté dans la suite de ce rapport R&C FRE). Cette structure se compose *a priori* de cinq dimensions : Marketing, Stratégie, Management du réseau, Achats et Logistique, Financier pour les ressources et compétences du franchiseur et Marketing, Achats et Logistique, Stratégie, Management et Coûts du point de vente pour les ressources et compétences du franchisé.

36 énoncés et 32 énoncés représentant ces cinq dimensions (respectivement pour R&C FRR et R&C FRE) ont été créés à partir de la phase exploratoire. Les énoncés ont été soumis à deux experts reconnus pour leurs connaissances en données statistiques dans la recherche en gestion, puis à deux franchisés. L'objectif de l'échange avec les experts académiques était de s'assurer de la clarté des énoncés, de leur pertinence par rapport aux dimensions, et de l'adéquation de leur formulation. L'échange avec les franchisés était de nous assurer de leur bonne compréhension des énoncés.

► **Echelle ressources et compétences du franchiseur (R&C FRR)**

L'échelle ressources et compétences du franchiseur a été construite sur une double base : tout d'abord, les cinq familles (Marketing, Stratégie, Finance, Achats et Logistique et Management du réseau) sont issues de l'étude FFF réalisée par El Akremi *et al.* (2009). Les énoncés de chacune des familles sont, quant à eux, issus de l'étude qualitative réalisée pour cette étude, et décrite précédemment.

Enoncés échelle ressources et compétences du franchiseur Marketing :

LAMKTFRR1	Création de nouveaux produits ou services adaptés
LAMKTFRR2	Modification de la politique d'assortiment
LAMKTFRR3	Augmentation des marques à l'enseigne dans l'assortiment
LAMKTFRR4	Lancement de produits à plus petits prix
LAMKTFRR5	Modification des techniques de vente
LAMKTFRR6	Augmentation des actions promotionnelles
LAMKTFRR7	Changement dans le positionnement de l'enseigne
LAMKTFRR8	Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs

Enoncés échelle ressources et compétences du franchiseur Achats et Logistique :

LAALFRR1	Renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs
LAALFRR2	Renégociation des prix avec les fournisseurs
LAALFRR3	Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente
LAALFRR4	Amélioration des approvisionnements au sein du réseau
LAALFRR5	Amélioration des achats au sein du réseau
LAALFRR6	Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée
LAALFRR7	Mise en place de systèmes d'informations de pilotage des flux plus efficace

Enoncés échelle ressources et compétences du franchiseur Stratégie :

LASTRFRR1	Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins
LASTRFRR2	Lancement d'un site internet marchand
LASTRFRR3	Révision des fondamentaux du concept
LASTRFRR4	Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier
LASTRFRR5	Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)

Enoncés échelle ressources et compétences du franchiseur Management du réseau :

LAMGTFR1	Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur
LAMGTFR2	Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau
LAMGTFR3	Davantage de formations organisées par le franchiseur
LAMGTFR4	Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés
LAMGTFR5	Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés
LAMGTFR6	Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins
LAMGTFR7	Révision du savoir-faire transmis
LAMGTFR8	Davantage de liberté d'action laissée par le franchiseur au franchisé
LAMGTFR9	Davantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions

Enoncés échelle ressources et compétences du franchiseur Financier :

LAFINFRR1	Aide aux nouveaux franchisés par le financement des projets
LAFINFRR2	Facilité d'accès au financement pour les projets
LAFINFRR3	Financement par le franchiseur d'une partie des plans de communication locaux
LAFINFRR4	En cas de difficultés financières d'un franchisé, aide financière du franchiseur
LAFINFRR5	En cas de difficultés financières d'un franchisé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier
LAFINFRR6	En cas de difficultés financières d'un franchisé, diminution du montant des redevances
LAFINFRR7	En cas de difficultés financières d'un franchisé, prise de participation dans le capital du franchisé
LAMKTFRE1	Politique de prix plus agressive sur mon initiative

► **Echelle des ressources et compétences du franchisé (R&C FRE)**

Comme l'échelle ressources et compétences du franchiseur, l'échelle ressources et compétences du franchisé a été construite sur une double base : tout d'abord, les cinq familles (Marketing, Stratégie, Finance, Achats et Logistique et Management du réseau) sont issues de l'étude FFF réalisée par El Akremi *et al.* (2009) (il s'agit des familles du savoir-faire du réseau). Les énoncés de chacune des familles sont, quant à eux, issus de l'étude qualitative réalisée pour cette étude, et décrite précédemment.

Enoncés échelle ressources et compétences du franchisé Marketing :

LAMKTFRE2	Intensification de la communication locale sur mon initiative
LAMKTFRE3	Modification du merchandising sur mon initiative
LAMKTFRE4	Davantage d'animation des ventes en magasin sur mon initiative
LAMKTFRE5	Modification sur mon initiative des assortiments, au niveau du magasin
LAMKTFRE6	Augmentation des actions promotionnelles, sur mon initiative
LAMKTFRE7	Augmentation de la veille concurrentielle/du relevé de prix dans ma zone de chalandise, sur mon initiative

Enoncés échelle ressources et compétences du franchisé Stratégie :

LASTRFRE1	Renégociation des conditions avec mon franchiseur sur mon initiative
LASTRFRE2	Ajout d'une activité complémentaire, indépendante du franchiseur, sur mon initiative
LASTRFRE3	Changement envisagé de secteur d'activité, sur mon initiative
LASTRFRE4	Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative
LASTRFRE5	Mobilisation de réseaux professionnels (autre que le franchiseur) depuis la crise, sur mon initiative
LASTRFRE6	Davantage de contacts avec les autres franchisés, sur mon initiative

Enoncés échelle ressources et compétences du franchisé Achats et Logistique :

LAALFRE1 Renégociation des conditions avec mes fournisseurs sur mon initiative
LAALFRE2 Davantage d'achats en dehors du réseau sur mon initiative
LAALFRE3 Commandes plus petites sur mon initiative
LAALFRE4 Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative
LAALFRE5 Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative
LAALFRE6 Davantage de pilotage informatisé des flux de marchandise, sur mon initiative

Enoncés échelle ressources et compétences du franchisé Management :

LAMGTFRE1 Davantage d'échanges avec mon franchiseur, sur mon initiative
LAMGTFRE2 Davantage de formation pour mes salariés, sur mon initiative
LAMGTFRE3 Davantage de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative
LAMGTFRE4 Davantage d'aides de toutes sortes demandées au franchiseur, sur mon initiative
LAMGTFRE5 Davantage de prise de liberté dans les décisions locales vis-à-vis du franchiseur, sur mon initiative
LAMGTFRE6 Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative
LAMGTFRE7 Davantage d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative
LAMGTFRE8 Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative

Enoncés échelle ressources et compétences du franchisé Coûts du point de vente :
Cette sous-échelle a été renommée en « Coûts du point de vente » (et pas « Financier »), pour la mettre en adéquation avec le contenu des énoncés, eux issus de l'étude qualitative.

LAFINFRE1 Baisse des effectifs salariés du magasin, sur mon initiative
LAFINFRE2 Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative
LAFINFRE3 Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative
LAFINFRE4 Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative
LAFINFRE5 Renégociation des conditions avec ma banque, sur mon initiative

► **Echelle Confiance du franchisé envers le franchiseur**

Pour mesurer la confiance nous avons utilisé l'échelle de Chiou *et al.* (2004) déjà adaptée à la relation franchiseurs-franchisés, et nous l'avons complétée par plusieurs items issus de la recherche de Serrano (2009), centrée sur la relation managers-dirigeants. L'échelle est composée des huit énoncés suivants :

CONF1 Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce
CONF2 Mon franchiseur fait preuve de loyauté dans ses rapports avec les franchisés
CONF3 J'ai confiance en mon franchiseur
CONF4 Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat
CONF5 Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles
CONF6 Les sommes versées à mon franchiseur sont justifiées
CONF7 Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante
CONF8 Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat

► **Echelle Communication du franchiseur perçue par le franchisé**

Pour mesurer la communication nous avons utilisé l'échelle développée par Chiou et al. (2004). Nous l'avons complétée pour inclure des éléments qui relèvent de l'apprentissage réticulaire (capacité du franchiseur à diffuser dans son réseau les bonnes pratiques et à favoriser les échanges d'expériences). Les énoncés ont été formulés à partir de l'étude qualitative. L'échelle est composée des dix énoncés suivants :

COMMUN1 Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou malheureuses du réseau
COMMUN2 Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés
COMMUN3 Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés
COMMUN4 Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur
COMMUN5 Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés
COMMUN6 Mon franchiseur favorise les échanges d'expérience entre ses franchisés
COMMUN7 Mon franchiseur encourage la communication réciproque
COMMUN8 L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente
COMMUN9 Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles
COMMUN10 Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés

► **Echelle Compétence du franchiseur perçue par le franchisé**

Pour mesurer la compétence, nous avons utilisé l'échelle de Neveu (2004), décrivant la compétence des dirigeants perçue par les salariés, que nous avons adapté à la relation franchiseurs- franchisés. L'échelle est composée des onze énoncés suivants :

COMPET1 Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau
COMPET2 Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau
COMPET3 Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau
COMPET4 Mon franchiseur dispose d'un réel savoir-faire
COMPET5 Globalement mon franchiseur est capable et compétent
COMPET6 Mon franchiseur est un bon manager de réseau
COMPET7 Mon franchiseur a une bonne vision du marché
COMPET8 Mon franchiseur sait fédérer les franchisés pour qu'ils suivent la stratégie du réseau
COMPET9 Mon franchiseur sait convaincre ses franchisés
COMPET10 Je pense qu'avec mon franchiseur le réseau atteindra les objectifs fixés
COMPET11 Avec mon franchiseur l'avenir du réseau est assuré

► Echelle Réactivité du franchiseur

Pour mesurer la réactivité du franchiseur, nous avons constitué les énoncés sur la base des résultats issus de l'étude qualitative et des travaux de Reix (1995, 1997). L'échelle est composée des onze énoncés suivants :

REACT1 Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise
REACT2 Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché
REACT3 Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin
REACT4 Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent
REACT5 Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise
REACT6 Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions
REACT7 Mon franchiseur a été actif en période de crise
REACT8 Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise
REACT9 Mon franchiseur a été innovant face à la crise
REACT10 Mon franchiseur transforme la crise en opportunité
REACT11 Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne

Pour la réalisation du questionnaire, nous avons utilisé un certain nombre d'échelles de mesure issues de la littérature. Ces échelles étant en anglais, nous avons dû les traduire de l'anglais vers le français. Pour notre recherche, nous avons eu recours à la méthode de traduction inversée (*back translation*). Des échelles de Likert à 7 barreaux ont servi à la notation de la plupart des variables. Elles consistent à mesurer le degré d'accord du répondant avec une proposition. L'échelle de mesure utilisée est impaire, afin de ne pas biaiser les réponses par des positions forcées. La visualisation de l'échelle se présentait comme suit :

pas du tout d'accord = 1 2 3 4 5 6 7 = tout à fait d'accord

Pour les besoins du traitement statistique qui s'ensuit, nous considérons une échelle de Likert comme une échelle ordinale ayant des propriétés spécifiques aux échelles d'intervalle. Ainsi, il nous sera possible d'appliquer les statistiques descriptives et les analyses exploratoires confirmatoires. Le questionnaire privilégie les regroupements thématiques afin de faciliter le passage d'un thème à l'autre. Afin de contrôler le biais de contamination⁵, nous avons veillé à présenter avec un court paragraphe chacune des échelles, en précisant clairement l'unité d'analyse à laquelle les questions font référence. Ces paragraphes permettent de préparer l'attention du répondant en introduisant un nouveau sujet. Nous avons ensuite pré-testé notre questionnaire. L'étape de pré-test permet de garantir la réduction, voire l'absence, de biais et de conforter ainsi la formulation des questions et leur ordonnancement. Nous avons par conséquent pré-administré notre questionnaire en le soumettant à la relecture auprès de trois franchisés. Le pré-test a permis d'améliorer le questionnaire pour une meilleure compréhension.

⁵ L'effet de contamination consiste en l'influence d'une question sur la (ou les) question(s) suivante(s).

3.2.3. Administration du questionnaire

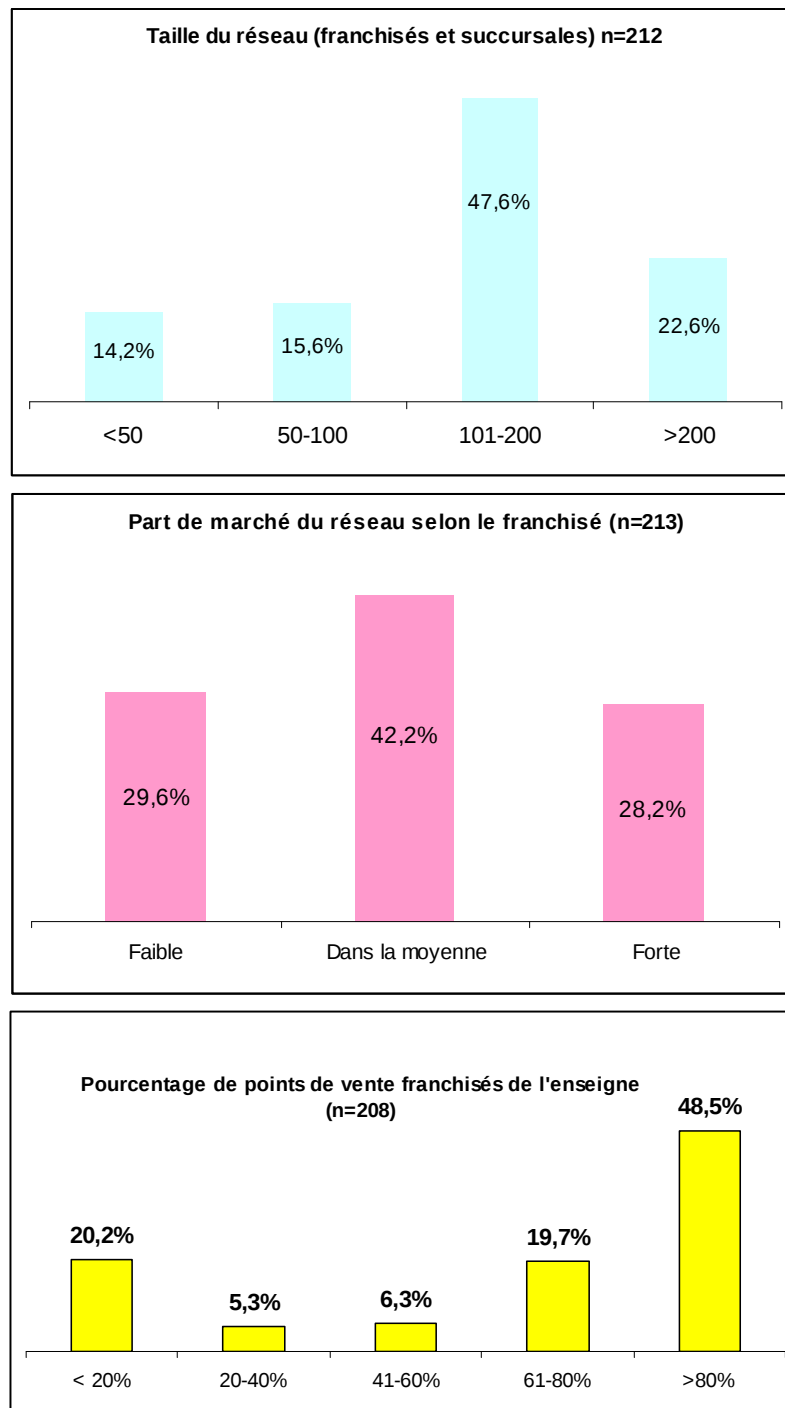
Le questionnaire a été administré en ligne, grâce à l'outil d'enquête par internet « SurveyMonkey ». Un lien web permettait d'accéder à la page qui contient le questionnaire. Ce lien a été envoyé par courrier électronique à de nombreux contacts de franchiseurs et franchisés, avec un courrier présentant la démarche de recherche et le lien d'accès au questionnaire (annexe 6). Certains franchiseurs ont relayé ce courrier auprès de leurs franchisés (annexe 7).

Notons qu'il n'a pas été facile de mobiliser les acteurs de la franchise pour répondre à notre questionnaire. Plusieurs relances ont été réalisées sur 6 semaines. Dans un premier temps, nous avons adressé un mail aux franchiseurs adhérents de la Fédération Française de la Franchise (FFF), accompagné d'un courrier de Mme Zimmer (annexe 8), pour leur demander de nous faire parvenir les adresses mails de leurs franchisés. Plusieurs réseaux nous ont fait savoir qu'ils ne souhaitent pas transmettre les coordonnées de leurs franchisés mais acceptaient de transmettre le lien par intranet à leurs franchisés pour répondre aux questionnaires. Un mail a également été adressé aux franchiseurs non adhérents à la FFF, à partir des coordonnées éditées dans la version 2010 de « *Toute la franchise, les textes, les chiffres, les réseaux* » (FFF). Au total nous avons envoyé plus de 1.000 courriers électroniques personnalisés (soit individuels, soit collectifs). Une ultime relance a été faite par la FFF début septembre 2010 auprès de ses adhérents. Malgré ces efforts, l'échantillon de répondants franchisés est constitué de 265 franchisés, de taille réduite mais suffisant pour permettre des analyses de données fiables.

3.2.4. Caractéristiques de l'échantillon de répondants (franchisés)

Notre échantillon est constitué de franchisés en activité. Un total de 272 questionnaires a été collecté. Après élimination des valeurs aberrantes (valeurs éloignées de la médiane de plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile), au nombre de sept, nous avons conservé une base utile de 265 répondants. Les caractéristiques de l'échantillon des répondants franchisés sont présentées ci-dessous sous forme de graphes, puis commentés. Sont présentés successivement les caractéristiques des réseaux auxquels les répondants appartiennent, les caractéristiques des franchisés, et le niveau de directivité des franchiseurs perçue par les franchisés.

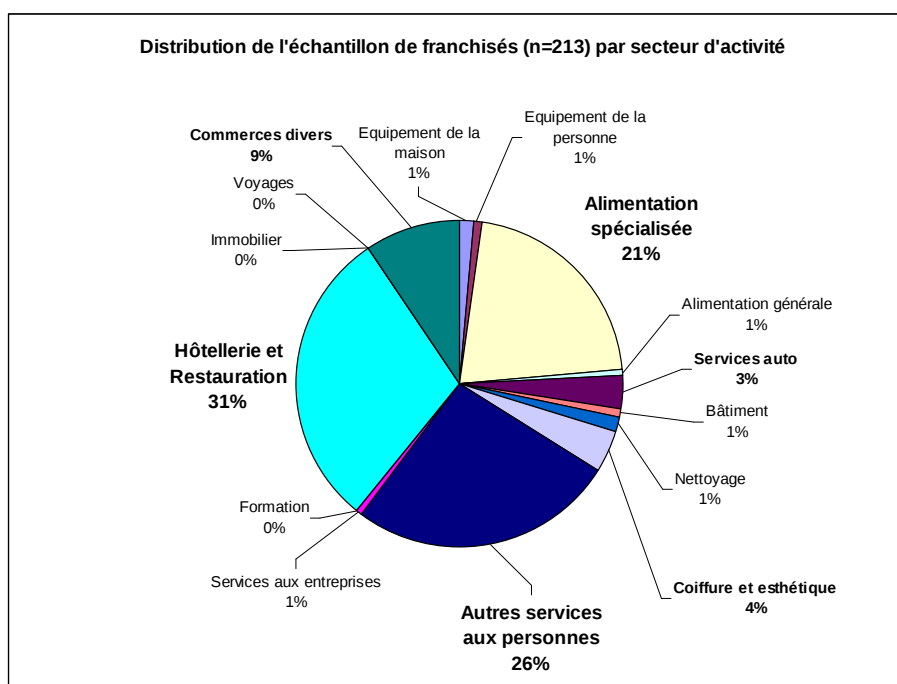
Figure 5 : Distribution de l'échantillon de l'étude selon les caractéristiques des réseaux auxquels ils appartiennent (taille, la position concurrentielle, mixité)⁶



Plus des deux tiers de nos répondants appartiennent à des réseaux de plus de 100 points de vente. De plus, dans 70 % des cas, ces réseaux détiennent une part de marché moyenne ou forte. Ceci indique que nos répondants appartiennent à des réseaux plutôt importants. Presque 70 % des réseaux représentés par l'échantillon de l'étude détiennent plus de 60 % des points de ventes sous une forme franchisée.

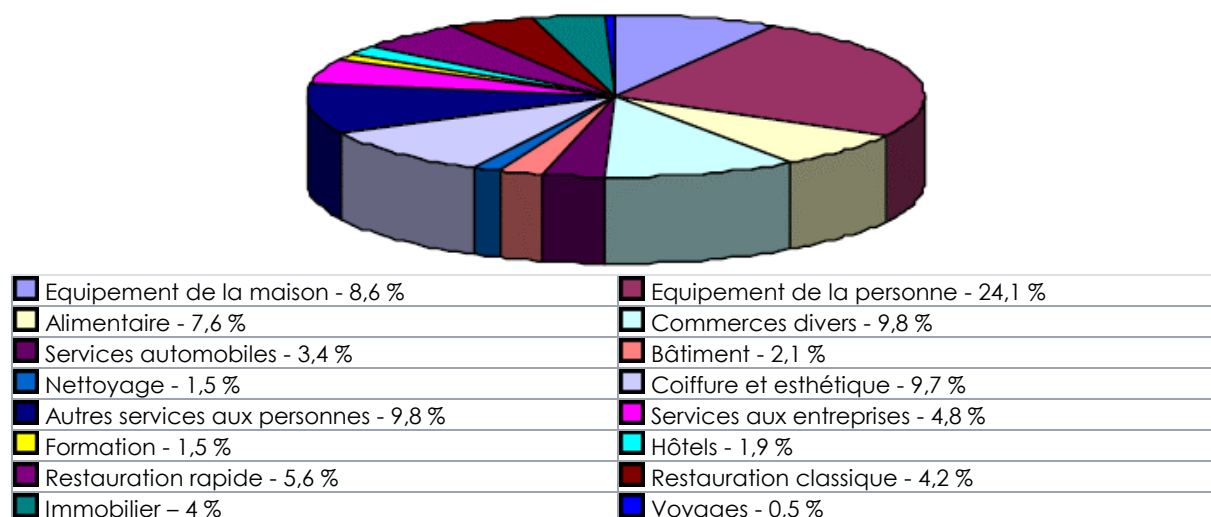
⁶ Dans les tableaux présentés, le « n » correspond au nombre de répondants qui ont effectivement répondu à la question traitée. Il n'est pas toujours égal à 265 car tous les répondants n'ont pas répondu à toutes les questions.

Figure 6 : Distribution de l'échantillon de l'étude selon les secteurs d'activité



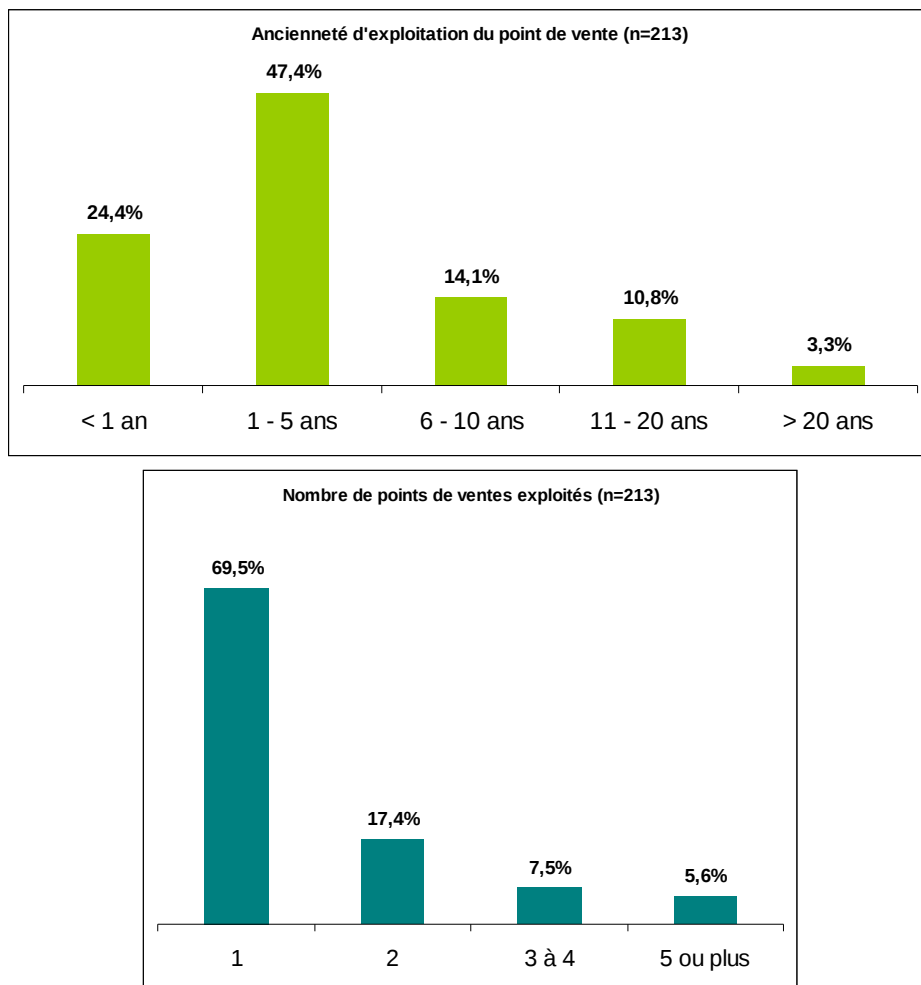
On observe que 3 secteurs contribuent massivement à notre échantillon. Il s'agit de l'hôtellerie-restauration (31 %), de l'alimentation spécialisée (21 %) et des autres services à la personne (26 %). D'autres secteurs en revanche, tels que l'immobilier ou l'équipement de la maison, ont une représentation nulle. Cette donnée est à rapprocher de la population-mère qui suit. Ces données indiquent que notre échantillon ne reflète pas le poids des secteurs mais représente davantage les trois secteurs précités.

Figure 7 : Le poids des secteurs pour les réseaux 2008



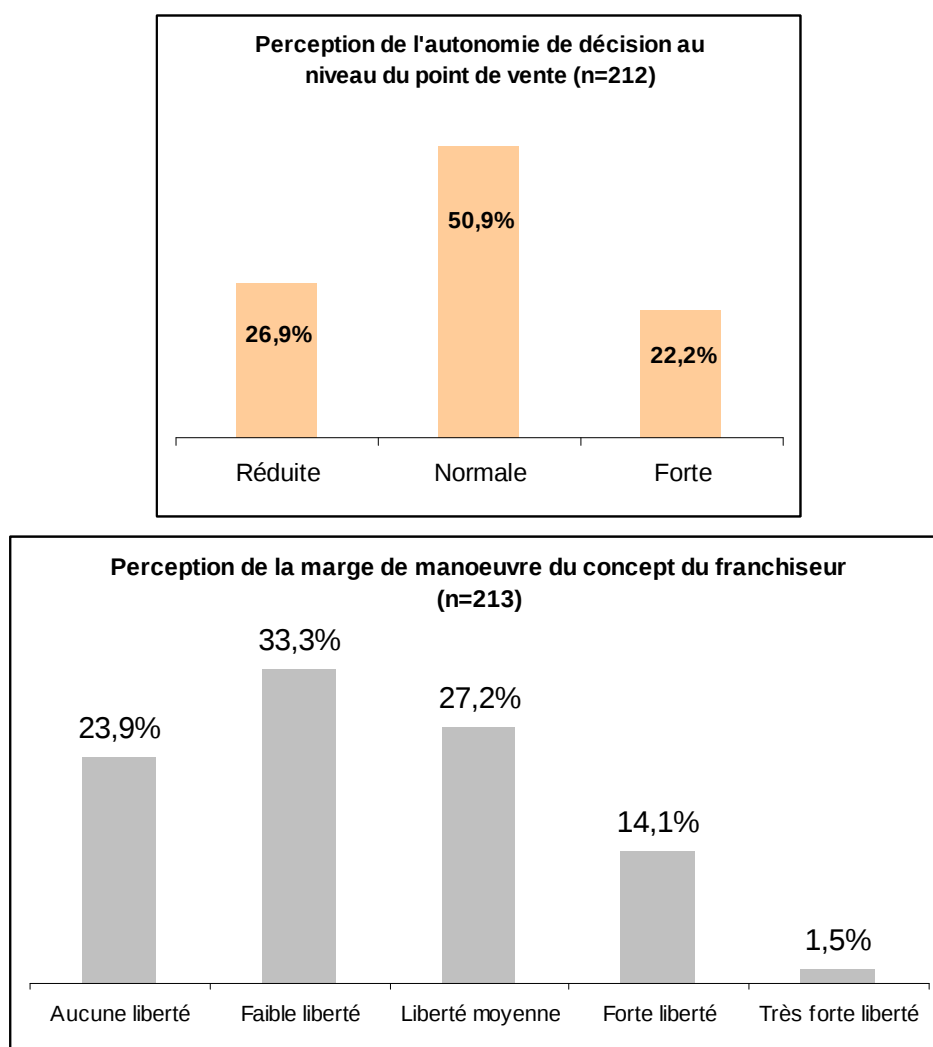
Source : Observatoire de la Franchise, 2008

Figure 8 : Distribution de l'échantillon de l'étude selon les caractéristiques des franchisés (ancienneté dans le réseau et nombre de points de vente exploités)



72 % des franchisés qui ont répondu à l'étude ont adhéré à leurs réseaux depuis moins de 5 ans et 69,5 % ne détiennent qu'un seul point de vente.

Figure 9 : Distribution de l'échantillon de l'étude selon la perception des franchisés quant à leur degré d'autonomie (au niveau du point de vente et par rapport au concept du franchiseur)



Si plus de 70 % des répondants franchisés estiment qu'ils détiennent une autonomie de décision dans leur point de vente plutôt normale ou forte, en revanche, 58 % d'entre eux estiment leur marge d'autonomie concernant le concept du franchiseur faible ou nulle. Ceci n'est pas contradictoire mais confirme la répartition des tâches : aux franchiseurs la définition du concept distinctif, aux franchisés les décisions concernant la gestion du point de vente.

3.2.5. Analyse des données

L'analyse des données consiste en un certain nombre d'étapes, assez techniques pour qui n'est pas statisticien. Nous rappelons ici la démarche et renvoyons le lecteur aux annexes pour le détail des calculs (annexes 9 et 10). La première étape consiste à épurer les échelles de mesure, c'est-à-dire à simplifier les données (notamment le nombre d'items) en mettant en évidence un nombre réduit de facteurs généraux ou de dimensions clé. Nous appliquons pour ce faire la méthode de l'analyse factorielle, et plus précisément l'analyse en composantes principales (ACP). Le principe de l'analyse factorielle exploratoire est de trouver les facteurs (ou axes)

résumant au mieux l'information contenue dans la matrice initiale. Ainsi, seuls les facteurs riches en information sont retenus pour une analyse approfondie. Cette procédure permet ainsi de repérer les variables qui forment une dimension et de donner ainsi une « définition » à l'axe factoriel. Après ce traitement, nous obtenons des échelles « épurées » qui vont servir pour l'interprétation des résultats. Les échelles épurées sont présentées dans les résultats (paragraphe 3.3.4.).

Nous utilisons ensuite la méthode des régressions multiples⁷ pour examiner les liens entre les variables du modèle. Le processus d'analyse des données se déroule ainsi : nous vérifions tout d'abord l'existence de liens directs entre les variables indépendantes ressources et compétences du franchiseur (6 dimensions) puis ressources et compétences du franchisé (5 dimensions) et la réactivité du réseau, variable dépendante (à expliquer) de notre modèle. Ensuite, nous vérifierons les effets médiateurs des trois variables confiance (confiance du franchisé envers le franchiseur), communication (communication du franchiseur perçue par le franchisé) et compétence (compétence du franchiseur perçue par le franchisé). Pour ce faire, nous suivrons trois étapes : tout d'abord, nous vérifions l'effet des trois variables médiatrices sur la réactivité ; ensuite nous vérifions l'effet des ressources et compétences du franchiseur et des ressources et compétences du franchisé sur chacune des trois variables médiatrices ; enfin, nous calculons la significativité du chemin médiateur entre ressources et compétences du franchiseur et ressources et compétences du franchisé, chacune des trois variables médiatrices, et la réactivité du réseau, notre variable dépendante.

3.3. Résultats

Nous présentons les résultats de l'analyse quantitative en quatre parties. La première concerne la perception de la crise par les franchisés. La deuxième présente les leviers d'actions les plus mobilisés par les acteurs franchiseur et franchisés pour faire face à la crise économique commencée en 2008. La troisième présente les résultats de la mesure de la réactivité des franchiseurs par leurs franchisés. La dernière enfin présente les résultats de la mise à l'épreuve du modèle de recherche proposé.

⁷ Légende des régressions :

Seuil de significativité : ***($p < 0,001$) ; **($p < 0,01$) ; *($p < 0,05$)

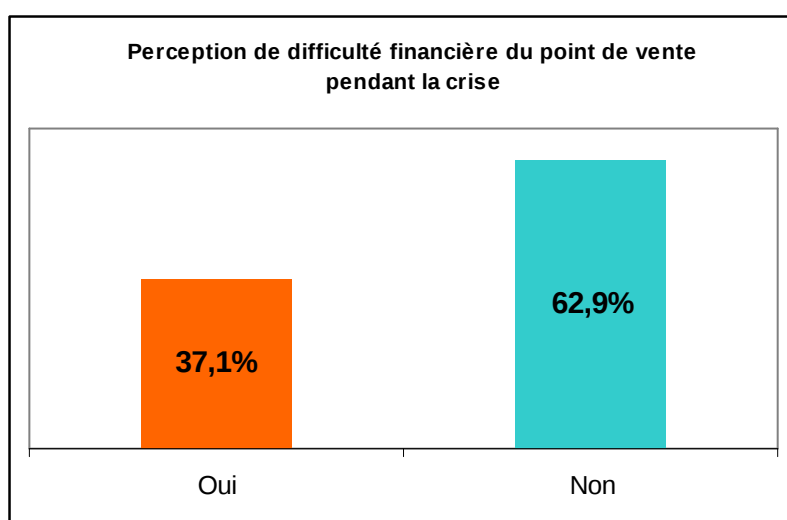
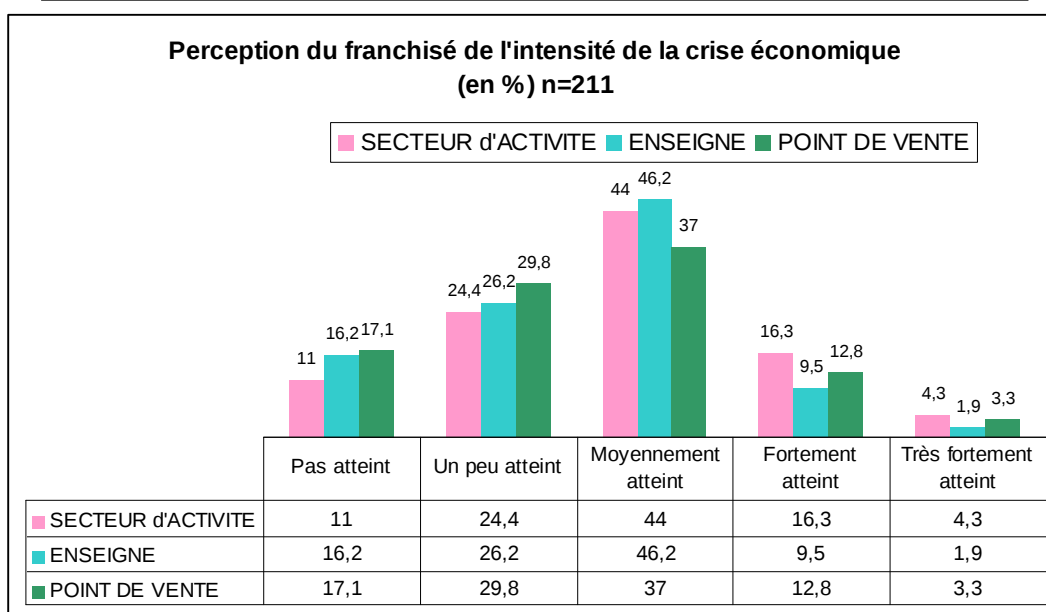
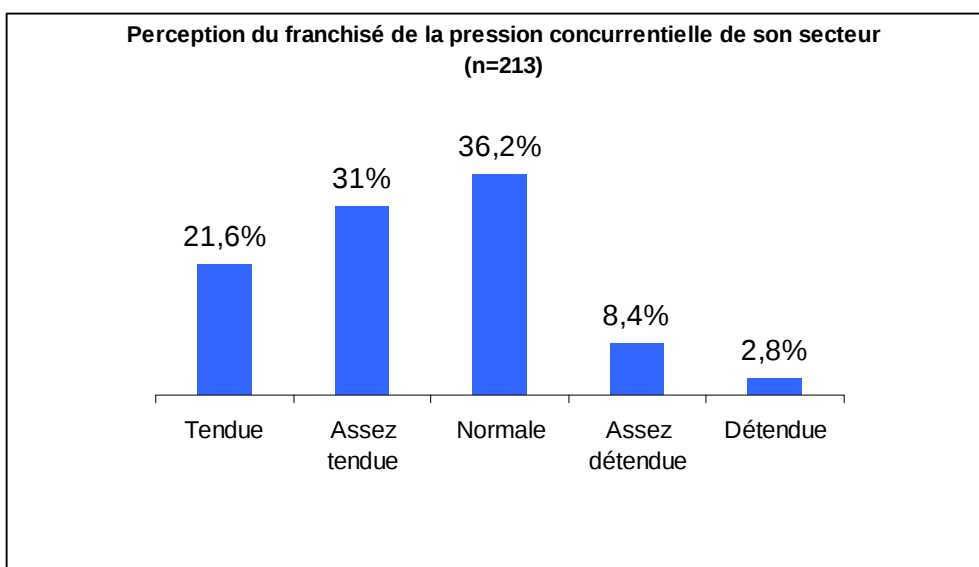
Bêta (t) : coefficient de régression standardisé (mesure de la force de la relation) (test de Student de signification de Bêta)

R² : part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes (ou corrélation multiple au carré). Plus le R² est proche de 1, plus la variation dans la variable dépendante est expliquée par les variables indépendantes.

ΔR^2 : Changement de R² après l'ajout d'une variable

F : test de Fisher de signification de R²

3.3.1. Perception de la crise économique par les franchisés



Les franchisés ont le sentiment d'avoir été modérément touchés par la crise économique de 2008. Alors que 53 % des franchisés énoncent que la pression concurrentielle dans leur secteur d'activité est tendue ou assez tendue (et 36 % qu'elle est normale), 47 % affirment que leurs points de vente ne sont pas ou sont peu atteints par la crise économique commencée en 2008 et 37 % que leurs points de vente sont moyennement atteints.

Cet élément confirme le sentiment exprimé dans l'étude qualitative selon lequel l'appartenance à un réseau de franchise protégerait le commerçant des effets les plus brutaux de la crise. Les aides et l'assistance du franchiseur, mais aussi ses compétences (notamment dans le management du réseau et le marketing-vente, voir plus loin) permettraient aux points de vente franchisés de mieux traverser les crises économiques. Surtout, ils sont plus nombreux à se déclarer pas ou peu atteints par la crise que ne l'est leur secteur d'activité en général et moins atteints que leur enseigne ! (47 % contre respectivement 35 et 42 %).

A l'autre extrémité, 16,1 % des franchisés s'estiment fortement ou très fortement atteints : ils seraient moins fortement atteints que leur secteur d'activité (20,6 %), mais plus atteints que leur enseigne (11,4 %). Au delà, 63 % des franchisés considèrent que leur point de vente n'a pas été en difficulté financière en 2008, 2009 ou 2010.

3.3.2. Leviers d'action mis en œuvre par les franchiseurs et franchisés

Les tableaux ci-après présentent les leviers d'actions (ou ressources et compétences) mobilisés par les franchiseurs (premier tableau), selon les franchisés, et mobilisés par les franchisés (deuxième tableau), face à la crise économique déclenchée en octobre 2008. Les leviers d'actions sont hiérarchisés dans les tableaux en fonction selon le degré d'accord décroissant (moyenne).

Tableau 6 : Moyennes des degrés d'accord des leviers d'actions (ressources et compétences) des franchiseurs

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
Création de nouveaux produits ou services adaptés	4,41	2,076	-,627	-,715
Augmentation des actions promotionnelles	4,16	1,940	-,359	-,916
Davantage de formations organisées par le franchiseur	4,08	1,865	-,317	-,774
Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs	4,07	2,044	-,200	-1,099
Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés	3,80	1,961	-,243	-1,011
Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur	3,79	1,970	-,109	-,977
Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins	3,78	1,905	-,071	-,939
Lancement de produits à plus petits prix	3,67	2,227	,019	-1,292
Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés	3,66	1,942	-,167	-,982
Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins	3,66	2,064	-,220	-,962
En cas de difficultés financières d'un franchisé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier	3,65	2,299	-,255	-1,208
En cas de difficultés financières d'un franchisé, aide financière du franchiseur	3,62	2,408	-,212	-1,304
Révision du savoir-faire transmis	3,58	1,814	-,164	-,835
Modification des techniques de vente	3,45	1,924	,037	-1,024
Davantage de liberté d'action laissée par le franchiseur au franchisé	3,37	1,807	,116	-,721
Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée	3,35	2,047	,032	-1,010
Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau	3,32	1,903	,180	-,952
Financement par le franchiseur d'une partie des plans de communication locaux	3,31	2,062	,153	-1,068
Mise en place de systèmes d'informations de pilotage des flux plus efficace	3,24	2,014	,000	-1,068
Lancement d'un site internet marchand	3,22	2,016	,234	-,942
Changement dans le positionnement de l'enseigne	3,15	1,851	,215	-,803
Révision des fondamentaux du concept	3,13	1,899	,344	-,834
Renégociation des prix avec les fournisseurs	3,06	2,098	,204	-1,175
Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente	3,00	2,042	,392	-,886
Augmentation des marques à l'enseigne dans l'assortiment	2,92	2,088	,235	-1,000
Aide aux nouveaux franchisés par le financement des projets	2,82	2,031	,351	-,874
Facilité d'accès au financement pour les projets	2,81	1,955	,349	-,764
Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier	2,78	1,792	,499	-,519
Renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs	2,38	1,764	,612	-,338
Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)	2,26	1,613	,896	,452
En cas de difficultés financières d'un franchisé, diminution du montant des redevances	2,23	1,893	,646	-,489
En cas de difficultés financières d'un franchisé, prise de participation dans le capital du franchisé	1,92	1,939	,843	-,298

Les principaux leviers d'actions mis en œuvre par les franchiseurs, selon les franchisés, sont, dans l'ordre d'importance :

- Ceux liés à l'offre (en jaune dans le tableau) : création de nouveaux produits et services, augmentation des actions promotionnelles et lancement de produits à plus petits prix, intensification de la publicité auprès du consommateur ;
- Ceux liés à la proximité et le soutien apportés aux franchisés (en bleu dans le tableau) : davantage de formations, nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés, davantage de proximité et de contacts, davantage de diffusion des outils de diagnostic, en cas de difficultés du franchisé, plus de présence et de soutien etc.

A l'opposé, les leviers d'actions très peu mobilisés sont la diminution des redevances, les prises de participation dans le capital du franchisé, les renégociations des délais de paiement ou prix ou conditions d'approvisionnement avec les fournisseurs et les aides aux financements de projets (en orange dans le tableau). De même, les décisions qui modifient en profondeur le concept ou les savoir-faire (changement de positionnement de l'enseigne, développement d'une distribution multi-canal, introduction de nouveaux procédés modifiant le métier, en violet dans le tableau) ont été peu mobilisées, d'après les franchisés.

Tableau 7 : Moyennes des degrés d'accord des leviers d'actions (ressources et compétences) des franchisés

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative	5,12	1,348	-,733	,828
Davantage d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative	5,05	1,311	-,965	1,256
Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative	4,88	1,366	-,945	1,101
Intensification de la communication locale sur mon initiative	4,83	1,574	-,857	,365
Augmentation des actions promotionnelles, sur mon initiative	4,59	1,649	-,536	-,323
Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative	4,58	1,761	-,767	-,288
Davantage de contacts avec les autres franchisés, sur mon initiative	4,47	1,723	-,568	-,422
Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative	4,43	1,602	-,599	-,252
Davantage de formation pour mes salariés, sur mon initiative	4,42	1,396	-,487	,194
Davantage de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative	4,40	1,442	-,731	,248
Davantage d'échanges avec mon franchiseur, sur mon initiative	4,15	1,446	-,580	-,060
Augmentation de la veille concurrentielle/du relevé de prix dans ma zone de chalandise, sur mon initiative	4,11	1,748	-,117	-,833
Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative	4,07	1,787	-,191	-,840
Davantage de prise de liberté dans les décisions locales vis-à-vis du franchiseur, sur mon initiative	4,03	1,712	-,329	-,747
Commandes plus petites sur mon initiative	4,02	1,686	-,358	-,731
Renégociation des conditions avec ma banque, sur mon initiative	3,99	1,905	-,110	-1,032
Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative	3,95	1,802	-,082	-,857
Modification du merchandising sur mon initiative	3,83	1,625	-,060	-,467
Davantage d'aides de toutes sortes demandées au franchiseur, sur mon initiative	3,75	1,651	-,280	-,846
Politique de prix plus agressive sur mon initiative	3,71	1,782	,011	-,953
Baisse des effectifs salariés du magasin, sur mon initiative	3,62	2,013	,147	-1,232
Modification sur mon initiative des assortiments, au niveau du magasin	3,52	1,663	,038	-,831
Davantage de pilotage informatisé des flux de marchandise, sur mon initiative	3,43	1,616	,087	-,595
Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	3,36	1,691	,169	-,806
Renégociation des conditions avec mes fournisseurs sur mon initiative	3,20	1,735	,252	-,986
Mobilisation de réseaux professionnels (autre que le franchiseur) depuis la crise, sur mon initiative	3,13	1,683	,347	-,779
Davantage d'achats en dehors du réseau sur mon initiative	2,88	1,728	,518	-,895
Renégociation des conditions avec mon franchiseur sur mon initiative	2,82	1,568	,580	-,379
Changement envisagé de secteur d'activité, sur mon initiative	2,70	1,573	,645	-,403
Ajout d'une activité complémentaire, indépendante du franchiseur, sur mon initiative	2,59	1,620	,849	-,103

Les principaux leviers d'actions mobilisés par les franchisés concernent quatre domaines :

- Un retour aux fondamentaux (en rose dans le tableau) : les 3 items qui remportent les meilleurs scores d'accord sont liés au retour aux fondamentaux du concept, des savoir-faire et au contrôle des salariés du point de vente pour s'assurer que les fondamentaux sont bien respectés. Cela confirme ce qui a été mis en évidence dans l'étude qualitative : le premier réflexe des franchisés face à la crise économique est l'application plus stricte des fondamentaux transmis par le franchiseur ;
- Le mix du point de vente (en jaune) : les actions du franchisé liées à l'offre portent avant tout sur les actions promotionnelles et la communication au plan local. En revanche, la modification du merchandising, la politique de prix plus agressive ou la modification de l'assortiment à l'initiative du franchisé n'arrivent qu'en dix-huitième, vingtième et vingt-deuxième positions. Là encore les résultats confirment le partage des tâches partagé et mis en évidence dans l'étude qualitative ;
- Les réductions de coûts (en vert) : les franchisés, en contexte de crise, ont cherché à réduire les coûts du point de vente (stocks et commandes plus petits, renégociations avec les banques, baisse de la rémunération du franchisé) et à reporter dans le temps les investissements prévus. Notons que la baisse des effectifs des points de vente n'est pas une action largement partagée, comme pouvait le laisser entendre les entretiens de l'étude qualitative.
- Les échanges avec les membres du réseau (en bleu), c'est-à-dire avec les autres franchisés et avec le franchiseur : ces échanges se sont intensifiés, mais les items concernant la proximité et les aides (formation, échanges d'informations) n'arrivent qu'en quatrième position dans les leviers d'actions des franchisés, peut être parce qu'ils ont été plus à l'initiative des franchiseurs ?

En fin de tableau, parmi les actions peu mobilisées, on retrouve celles relatives à la renégociation des termes des échanges avec le franchiseur au plan financier (conditions, achats en dehors du réseau, en orange) et à la stratégie du franchisé (ajout d'activité complémentaire, indépendante du franchiseur, changement envisagé de secteur d'activité, en violet). Cela reste des leviers d'actions isolés.

3.3.3. Mesure de réactivité des franchiseurs

N=265	Moyenne	Ecart type	† ***	Intervalle de confiance 95%		Asymétrie	Kurtosis
				Inférieure	Supérieure		
Réactivité	4,38	1,22	58,23	4,23	4,52	-,236	,105
Communication	4,46	1,40	51,71	4,29	4,63	-,286	-,377
Compétence	5,02	1,18	69,05	4,87	5,16	-,596	,601
Confiance	4,67	1,35	56,35	4,51	4,83	-,388	-,243

Les moyennes exprimées dans le tableau révèlent une perception plutôt positive des franchiseurs par les franchisés sur les critères de compétence, de confiance, de communication et de réactivité de leurs franchiseurs. Toutefois, si les degrés d'accord des franchisés sur les items concernant la compétence de leurs franchiseurs sont plutôt bons (degré d'accord de 5,02 sur une échelle de 1 à 7, la moyenne étant à 4), ils sont supérieurs à la moyenne mais sont moins élevés sur les autres échelles. Le score le moins bon est sur l'échelle de la réactivité, légèrement au-dessus de la moyenne. Ceci est à rapprocher des scores de degrés d'accord sur

les leviers d'action des franchiseurs et sur les leviers d'actions des franchisés (présentés dans le paragraphe précédent), ces derniers obtenant des scores plus élevés. Cela suggère que les franchisés considèrent qu'ils ont été plus actifs (mobilisant plus de leviers d'action), face à la crise, que leurs franchiseurs. Cette idée doit être nuancée toutefois, car il faut prendre en considération l'éventuel biais de d'attribution et d'auto-complaisance des franchisés, qui seraient « plus actifs » que leurs franchiseurs.

3.3.4. Validation du modèle proposé

L'objet de cette section est de présenter les résultats de la mise à l'épreuve du modèle de recherche proposé. Nous cherchons à tester l'effet direct des ressources et compétences du franchiseur et des ressources et compétences du franchisé sur la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé. Nous cherchons ensuite à analyser les effets médiateurs de la confiance, la communication et la compétence du franchiseur sur la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé. Nous récapitulons enfin les relations significatives du modèle avant de proposer une interprétation des résultats.

3.3.4.1. Effet direct des ressources et compétences du franchiseur et des ressources et compétences du franchisé sur la Réactivité du franchiseur perçue par le franchisé

Il s'agit d'identifier les variables des ressources et compétences (des franchiseur et franchisé) qui ont un impact significatif sur la perception, par le franchisé, de la réactivité du franchiseur. Pour ce faire, nous réalisons une régression pas à pas des ressources et compétences du franchiseur sur la réactivité, pour déterminer s'il existe un effet direct significatif.

Régression pas à pas des R&C FRR pour la REACTIVITE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRR MGT réseau	,560 (10,965)***	,314	,311		120,238***
Modèle 2 LAFRR MGT réseau LAFRR MKT VENTE	,418 (7,759)*** ,316 (5,866)***	,393	,389	,080	34,405***

On observe que seules les deux dimensions MANAGEMENT DU RESEAU (MGT Réseau) et MARKETING-VENTE (MKT VENTE) des ressources et compétences du franchiseur ont un effet significatif sur la réactivité du franchiseur. Ainsi, les dimensions Marketing-Produit, Stratégie, Achats&Logistique puis Financier n'ont pas d'effet direct sur la réactivité du franchiseur. Nous réalisons une régression pas à pas des ressources et compétences du franchisé sur la réactivité, pour déterminer s'il existe un effet direct significatif.

Régression pas à pas des R&C FRE pour la REACTIVITE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRE MGT	,236 (3,942)***	,056	,052		15,541***
Modèle 2 LAFRE MGT LAFRE Coûts PV	,264 (4,476)*** -,224 (-3,805)***	,105	,098	,049	14,481***

On observe que seules les deux dimensions MANAGEMENT (MGT) et COUTS DU POINT DE VENTE (Coûts PV) des ressources et compétences du franchisé ont un effet significatif sur la perception de la réactivité du franchiseur. Ainsi, les dimensions Marketing, Stratégie et Achats&Logistique n'ont pas d'effet direct sur la réactivité. Ces résultats montrent que les ressources et compétences du franchiseur (MANAGEMENT DU RESEAU et MARKETING-VENTE) et les ressources et compétences du franchisé (MANAGEMENT et COUTS DU POINT DE VENTE) ont un effet direct sur la perception, par le franchisé, de la réactivité du franchiseur.

3.3.4.2. Analyse des effets médiateurs de la confiance, la communication et la compétence

Nous introduisons les variables médiatrices dans l'étude (confiance, communication, compétence), afin d'en mesurer les effets médiateurs dans la relation ressources et compétences du franchiseur et réactivité du réseau, puis dans la relation ressources et compétences du franchisé et réactivité du réseau. Compte tenu de l'effet direct entre certaines dimensions des ressources et compétences du franchiseur, des ressources et compétences du franchisé et de la perception, par le franchisé, de la réactivité du franchiseur, l'effet médiateur sera partiel.

► Effet des variables médiatrices sur la réactivité du réseau

On vérifie tout d'abord l'effet que les variables médiatrices présentent sur la perception de la réactivité du franchiseur.

Régressions des variables médiatrices pour la REACTIVITE					
Variable	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Confiance	,770 (19,550)***	,592	,591	,592	382,198***
Communication	,826 (23,750)***	,682	,681	,682	564,069***
Compétence	,816 (22,870)***	,665	,664	,665	523,015***

Ces résultats montrent un effet très fort et significatif de la confiance du franchisé envers le franchiseur, la communication du franchiseur perçue par le franchisé et la compétence du franchiseur perçue par le franchisé sur la perception, par le franchisé de la réactivité du franchiseur.

► Effet des ressources et compétences des franchiseur et franchisé sur les variables médiatrices

Nous vérifions les effets directs des dimensions des ressources et compétences du franchiseur sur les variables médiatrices. Nous analysons d'abord la confiance, puis la communication et, enfin, la compétence.

Régression pas à pas des R&C FRR sur la CONFIANCE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRR MGT réseau	,549 (10,645)***	,301	,298		113,308***
Modèle 2 LAFRR MGT réseau LAFRR MKT VENTE	,465 (8,209)*** ,186 (3,273)***	,329	,323	,027	10,712***

Les résultats montrent que ce sont les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchiseur (MANAGEMENT DU RESEAU et MARKETING-VENTE) qui avaient un effet direct sur la perception de sa réactivité, qui présentent un effet direct significatif sur la confiance du franchisé à l'égard du franchiseur.

Régression pas à pas des R&C FRR pour la COMMUNICATION					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRR MGT réseau	,587 (11,762)***	,345	,342		138,350***
Modèle 2 LAFRR MGT réseau LAFRR MKT VENTE	,484 (8,930)*** ,230 (4,250)***	,387	,382	,042	18,064***

Comme pour la confiance, ce sont également les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchiseur (MANAGEMENT DU RESEAU et MARKETING-VENTE) qui présentent un effet direct significatif sur la communication du franchiseur perçue par le franchisé.

Régression pas à pas des R&C FRR pour la COMPETENCE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRR MGT réseau	,530 (10,129)***	,281	,278		102,603***
Modèle 2 LAFRR MGT réseau LAFRR MKT VENTE	,426 (7,491)*** ,230 (4,036)***	,323	,318	,042	16,286***

Comme pour la confiance et la communication, ce sont les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchiseur (MANAGEMENT DU RESEAU et MARKETING-VENTE) qui présentent un effet direct significatif sur la compétence du franchiseur perçue par le franchisé. En d'autres termes, les dimensions des ressources et compétences du franchiseur Marketing-Produit, Stratégie, Achats & Logistique et Financier n'ont pas d'effet sur les variables médiatrices.

Nous vérifions ensuite les effets directs des dimensions des ressources et compétences du franchisé sur les variables médiatrices. Nous analysons d'abord la confiance, puis la communication et, enfin, la compétence.

Régression pas à pas des R&C FRE pour la CONFIANCE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRE MGT	,241 (4,032)***	,058	,055		16,256***
Modèle 2 LAFRE MGT LAFRE Coûts PV	,275 (4,732)*** -,273 (-4,698)***	,131	,125	,073	22,075***

Les résultats montrent que ce sont les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchisé (MANAGEMENT et COUTS DU POINT DE VENTE) qui avaient un effet direct sur la perception, par les franchisés, de réactivité du franchiseur, qui présentent un effet direct significatif sur la confiance du franchisé à l'égard du franchiseur.

Régression pas à pas des R&C FRE pour la COMMUNICATION					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRE MGT	,199 (3,297)***	,040	,036		10,873***
Modèle 2 LAFRE MGT LAFRE Coûts PV	,227 (3,820)*** -,226 (-3,810)***	,090	,083	,050	14,517***

Comme pour la confiance, ce sont également les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchisé (MANAGEMENT et COUTS DU POINT DE VENTE) qui présentent un effet direct significatif sur la communication du franchiseur perçue par le franchisé.

Régression pas à pas des R&C FRE pour la COMPETENCE					
Modèle	Bêta standardisé (t)	R ²	R ² ajusté	Δ R ²	Δ F
Modèle 1 LAFRE MGT	,314 (5,372)***	,099	,095		28,858***
Modèle 2 LAFRE MGT LAFRE Coûts PV	,343 (5,999)*** -,237 (-4,144)***	,154	,148	,055	17,176***

Comme pour la confiance et la communication, ce sont les mêmes dimensions des ressources et compétences du franchisé (MANAGEMENT et COUTS DU POINT DE VENTE) qui présentent un effet direct significatif sur la compétence du franchiseur perçue par le franchisé. En d'autres termes, les dimensions des ressources et compétences du franchisé Marketing, Stratégie et Achats&Logistique n'ont pas d'effet sur les variables médiatrices. Nous contrôlons le problème de la multicolinéarité dans notre modèle de régression, selon les critères de VIF (facteur d'inflation de la variance) < 3, ou tolérance > 0,3.

Analyse de la multicolinéarité						
Corrélations (Pearson)	LAFRR		LAFRE		Statistiques de colinéarité	
	MGT réseau	Marketing VENTES	MGT	Coûts PV	Tolérance	VIF***
LAFRR Management réseau	1	,450**	,268**	-,174**	,798	1,254
LAFRR MKT VENTES		1	,256**	-,069		
LAFRE Management			1	,122*	,985	1,015
LAFRE Coûts PV				1		

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

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

*** Variance inflator factor

Les corrélations entre les variables indépendantes sont toutes inférieures à 0,50. Nous observons une tolérance supérieure à 0,3 et un VIF inférieur à 3. Ainsi, les variables indépendantes ne présentent pas de risque de multicolinéarité.

► Significativité des chemins médiateurs

Les dimensions qui expliquent la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé sont les ressources et compétences du franchiseur MANAGEMENT DU RESEAU et MARKETING-VENTE et les ressources et compétences du franchisé MANAGEMENT et COÛTS DU POINT DE VENTE. Ces dimensions ont également un effet sur les trois variables médiatrices Confiance, Communication et Compétence, qui se présentent comme des variables médiatrices partielles.

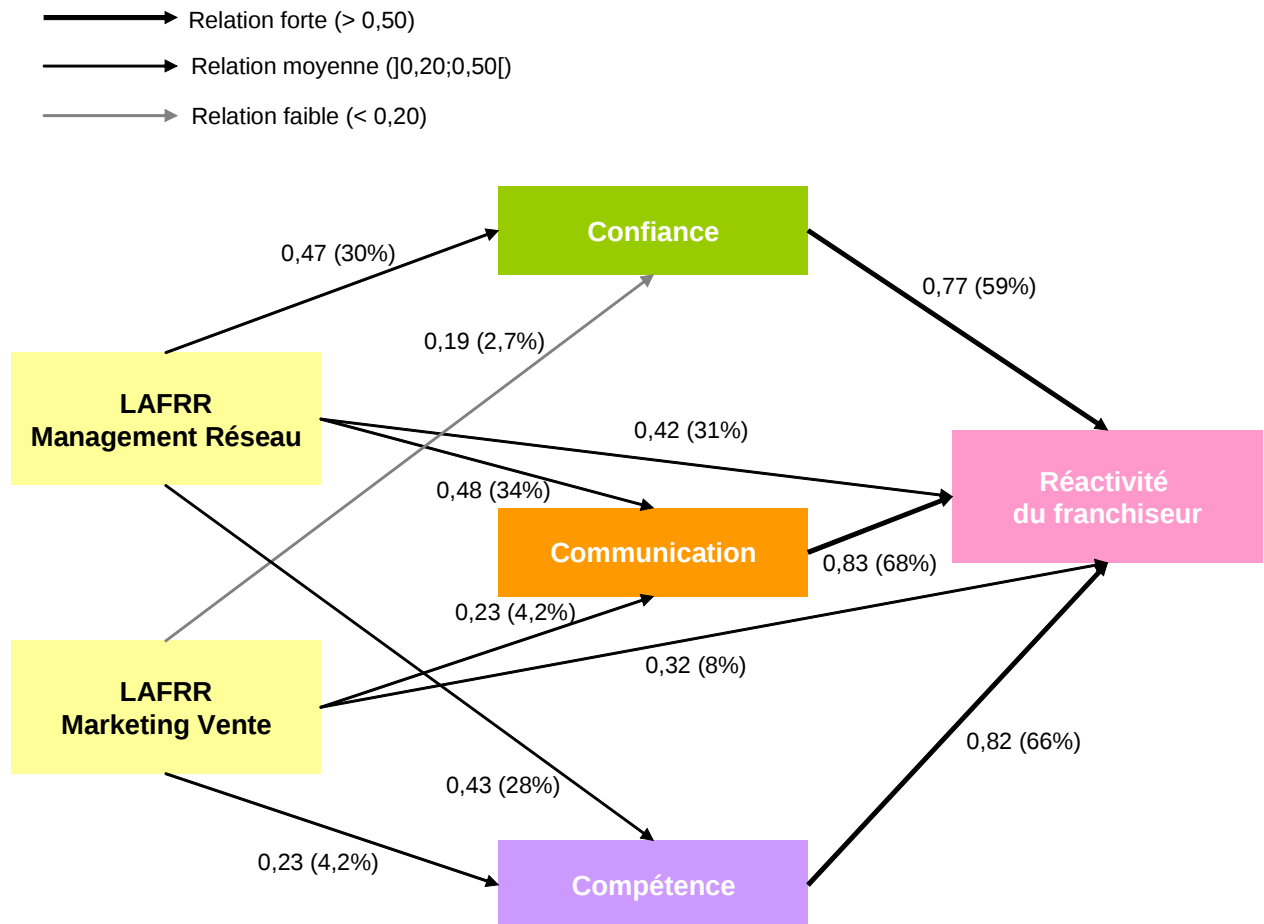
Le test de Sobel a été calculé pour tester la significativité de l'effet médiateur de la confiance, la communication et la compétence. En utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs, les résultats du test indiquent que l'effet médiateur des trois variables médiatrices est statistiquement significatif pour les liens suivants :

	Chemin médiateur	Test de Sobel
R&C FRR	MGT Réseau – Confiance - Réactivité	Z = 7,54 ***
	Marketing-Vente – Confiance - Réactivité	Z = 3,22 ***
	MGT Réseau – Communication - Réactivité	Z = 8,38 ***
	Marketing-Vente – Communication - Réactivité	Z = 4,19 ***
	MGT Réseau – Compétence - Réactivité	Z = 7,10 ***
	Marketing-Vente – Compétence – Réactivité	Z = 3,97 ***
R&C FRE	MGT – Confiance - Réactivité	Z = 4,61 ***
	Coûts PV – Confiance - Réactivité	Z = -4,58 ***
	MGT – Communication - Réactivité	Z = 3,80 ***
	Coûts PV – Communication - Réactivité	Z = -3,78 ***
	MGT – Compétence - Réactivité	Z = 5,82 ***
	Coûts PV – Compétence – Réactivité	Z = -4,09 ***

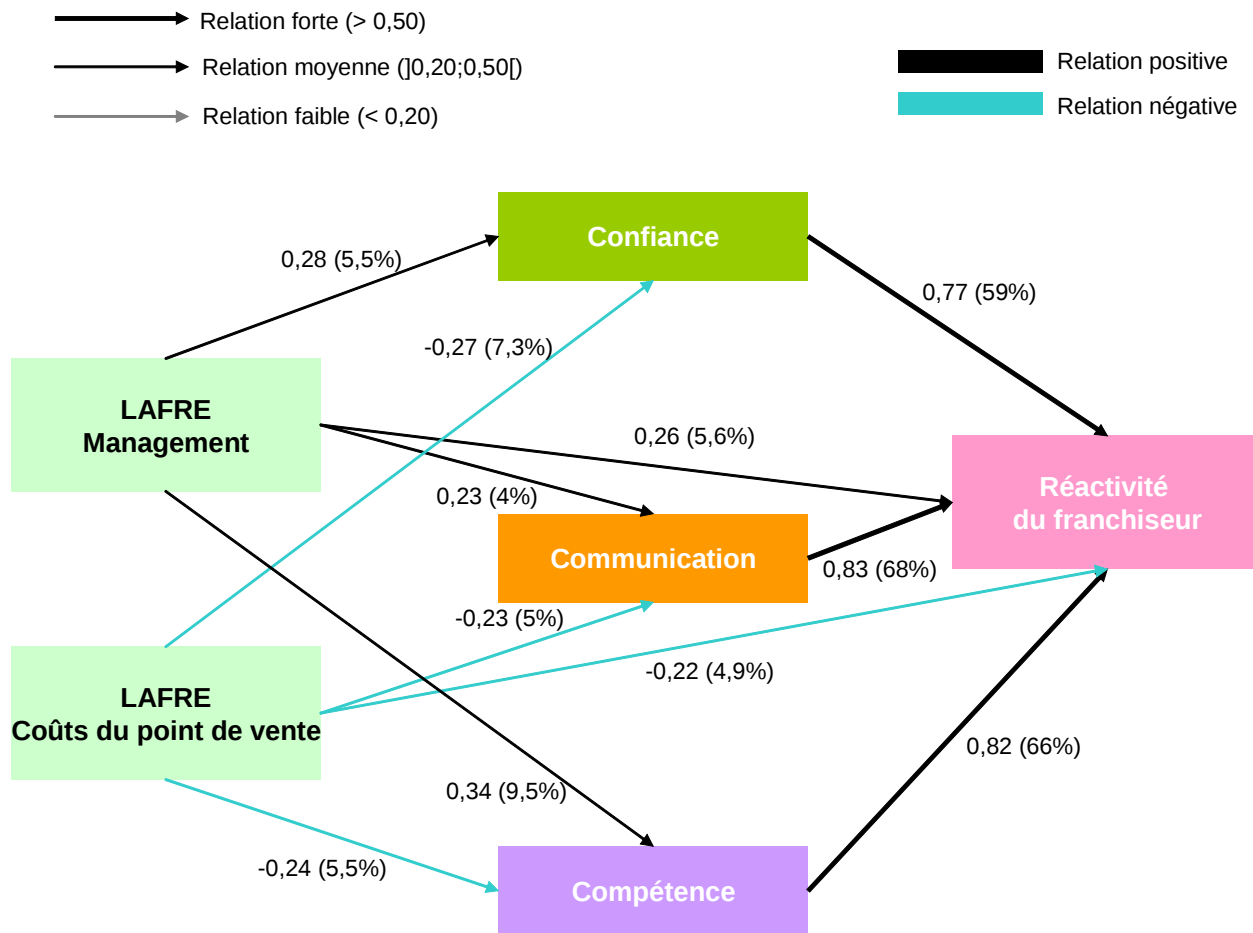
*** p<0,001

3.3.4.3. Récapitulatif des relations significatives des modèles des ressources et compétences du franchiseur et franchisé

► Récapitulatif des relations significatives du modèle des ressources et compétences du franchiseur



► Récapitulatif des relations significatives du modèle des ressources et compétences du franchisé



3.3.4.4. Interprétation des résultats après test du modèle proposé

On constate que pour la perception de la réactivité du franchiseur, le management du réseau est le facteur explicatif le plus important. Il se traduit, côté franchiseur, par des actions de formation et de révision du savoir-faire transmis, de la proximité avec les franchisés, des visites, des outils de diagnostic et autres tableaux de bord mais aussi par la consultation des franchisés pour les prises de décision. Il se décline, côté franchisé, par les échanges avec le franchiseur en termes de remontée d'informations, et par une application stricte, au niveau du point de vente et de ses salariés, des savoir-faire transmis et fondamentaux du concept. Plus les échanges entre franchiseur et franchisé sont nombreux dans un contexte de crise, autour des fondamentaux du réseau, plus le franchiseur est perçu comme réactif.

La dimension qui présente la relation la plus forte dans le modèle est le management du réseau, tant des franchiseurs que des franchisés. Le *leadership* des franchiseurs est un élément fondamental : l'intensité et la part d'explication de la confiance, de la communication et de la compétence sont les plus élevées. Si notre franchiseur manage bien, si on peut lui faire confiance, s'il communique bien et s'il est compétent, alors le réseau sera réactif.

Les seules dimensions des ressources et compétences du franchiseur qui ont un effet sur la réactivité sont le management du réseau et le marketing vente (promotions et publicité, techniques de vente) pour créer du trafic dans les points de vente et limiter les effets de la baisse du pouvoir d'achat. Les autres dimensions des ressources et compétences du franchiseur paraissent secondaires pour la perception de la réactivité. Ainsi, les décisions stratégiques, les décisions concernant le marketing (définitions des gammes de produits), et les décisions concernant la *supply chain* (achat-logistique) sont secondaires. Plus étonnant, les décisions financières, concrètement les aides financières du franchiseur (délais de paiement, ristournes complémentaires sur achats) n'ont guère d'incidence sur la perception de la réactivité.

Une interprétation possible est que les ressources et compétences liées au marketing-produits (concept distinctif, gammes et assortiments) et à la *supply chain* (compétences achat et pouvoir de négociation, gestion logistique) sont considérés comme des pré-requis. Les candidats à la franchise choisissent un réseau en fonction de ces ressources et compétences du franchiseur. Autrement dit, elles sont attendues, elles sont un minimum, comme un « du », et ne participent pas, lorsqu'elles sont reconnues, à une perception positive de la compétence ou de la réactivité du franchiseur. Elles seraient probablement, en revanche, un facteur explicatif de la non compétence et non réactivité du franchiseur si ce dernier était jugé défaillant sur ces compétences et ressources. Les autres leviers d'action (marketing produit, achats & logistique, stratégie et financier) n'ont pas d'effet sur la réactivité, et n'ont pas d'effet sur les variables médiatrices.

En revanche, il existe une relation négative entre la ressource « réduction des coûts » mise en œuvre par les franchisés et la perception de la réactivité du franchiseur par les franchisés. Cela signifie que plus les franchisés ont du réduire les coûts liés à leurs points de vente (réduction des effectifs / de la masse salariale, maîtrise des coûts de structures, diminution de leur propre rémunération, etc.), moins bonne est la perception de la réactivité de leur franchiseur. Lorsque les franchisés ont dû faire face au contexte de crise, en diminuant les coûts liés à la gestion de leurs points de vente, ils éprouvent un sentiment de solitude, un support insuffisant de leur franchiseur, comme si le contrat psychologique était rompu. Le franchiseur est alors perçu comme peu réactif.

CHAPITRE 4 ► Synthèse des résultats et recommandations

Ce chapitre conclusif constitue une synthèse de l'ensemble de nos résultats. Les thèmes principaux qui ont émergés des différentes analyses ont été combinés afin de faire l'objet d'un certain nombre de recommandations managériales. Il s'agira dans un premier temps de mettre en avant les points clé ressortant de la démarche d'investigation de terrain, autrement dit la manière dont les réseaux de franchise abordent la question de la réactivité en contexte de crise. Dans un second temps, il sera alors possible d'émettre une série de recommandations en termes de management relationnel et de partage de l'information.

L'analyse qualitative repose sur des entretiens réalisés auprès d'experts, de franchiseurs et de franchisés, issus de différents secteurs d'activité. S'appuyant sur un ensemble de verbatims analysés par thème, ils constituent une trame solide sur la manière dont des acteurs *perçoivent* une réalité (ici, la crise), ou plus exactement construisent *leur* réalité, même si les discours n'évitent pas toujours le piège du propos socialement acceptable. Quatre thèmes ont émergé sur la problématique de la réactivité des réseaux de franchise en temps de crise : définition et effets de la crise, réactivité en tant que processus s'exerçant à trois niveaux, management du réseau et esprit d'entreprendre.

L'étude quantitative, fondée sur une enquête en ligne auto-administrée auprès de 265 franchisés, a permis de faire émerger de manière tranchée des éléments concernant la perception des franchisés face à la crise, les ressources et compétences clé des franchiseurs et des franchisés et l'importance fondamentale de la confiance, de la communication et de la compétence dans la réactivité des réseaux. Le croisement des résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative permet d'aboutir à des conclusions convergentes, ces deux études étant complémentaires par nature.

4.1. Contexte général : définition et effets de la crise

Le premier point porte sur la définition de la crise. Il ressort que nos interlocuteurs n'ont pas une approche circonscrite à la seule crise économique démarrée en 2008 mais qu'ils abordent le sujet de façon beaucoup plus large, en incluant parfois des événements n'ayant pas un caractère de crise à proprement parler ; c'est-à-dire de soudaineté, d'imprévisibilité et de large ampleur. La crise a, pour eux, des origines diversifiées, qu'elles soient internes ou externes au réseau de franchise, et revêt une nature qui peut être économique mais également politique, réglementaire ou sanitaire. La portée de la crise est variable à leurs yeux. La crise peut effectivement concerner l'ensemble de l'économie et de la société ou se limiter à un secteur, un réseau voire même une seule entreprise au sein d'un réseau. Par rapport aux experts et aux franchiseurs, les franchisés ont la particularité d'évoquer les dimensions locales de la crise, propre à leur zone de chalandise, comme l'arrivée d'un concurrent chamboulant les équilibres économiques établis.

Les résultats mettent en évidence que la crise ne frappe pas partout, tout le monde, avec la même force. Si elle comporte bien son lot d'effets négatifs à différents niveaux (moindre pouvoir d'achat des consommateurs, baisse de trafic dans les magasins, difficultés de recrutement de nouveaux franchisés, etc.), elle est aussi porteuse d'opportunités tant pour les franchiseurs que pour les franchisés. Toute crise met à l'épreuve et implique de la réactivité, et ce, d'autant plus que ses effets s'inscrivent dans la durée (telle que l'évolution du comportement des consommateurs). Quant à savoir si la franchise est une forme organisationnelle capable d'amortir les effets de la crise, les avis sont ici partagés. Certains, autant experts, que franchiseurs ou franchisés, considèrent que les compétences du franchiseur (notoriété de l'enseigne, savoir-faire éprouvés, animation du réseau) sont à même de protéger les franchisés de la crise économique. Pour d'autres, cela joue moins que d'autres éléments tels que le nombre et la variété de magasins possédés (y compris pour un franchisé) permettant de compenser les pertes de certains magasins avec les gains des autres ou bien encore le tempérament de chaque individu, quel qu'il soit, entrepreneur indépendant ou entrepreneur salarié, avec sa capacité à surmonter les difficultés et à imaginer des sorties de crise.

Les franchisés ayant participé à notre étude ont le sentiment d'avoir été modérément touchés par la crise économique de 2008. Alors que 53 % des franchisés énoncent que la pression concurrentielle dans leur secteur d'activité est tendue ou assez tendue (et 36 % qu'elle est normale), 47 % affirment ne pas être ou être peu atteints par la crise économique commencée en 2008 et 37 % être moyennement atteints. Seuls 16 % s'estiment fortement ou très fortement atteints. Cet élément confirme le sentiment exprimé dans l'étude qualitative selon lequel l'appartenance à un réseau de franchise protégerait le commerçant des effets les plus brutaux de la crise. Les aides et l'assistance du franchiseur, mais aussi ses compétences (notamment management du réseau et marketing-ventes ici) permettraient aux points de vente franchisés de mieux traverser les crises économiques.

4.2. La réactivité, représentations et antécédents

La réactivité revêt un caractère pluriel. A la réactivité du franchiseur et du franchisé (niveaux individuels), s'ajoute en effet la réactivité du réseau qui se situe, quant à elle, à un niveau collectif. Concernant le franchiseur, sa réactivité est présentée comme étant intrinsèque à son métier lui-même et à ses compétences. N'est-ce pas du ressort du franchiseur que d'avoir une « vision » stratégique et donc, d'adapter en permanence son concept commercial et les techniques d'animation du réseau ? La réactivité du franchiseur a, par ailleurs, une dimension très concrète pour les franchisés : un franchiseur est réactif quand il répond rapidement à leurs demandes et qu'il entretient avec eux des relations permanentes, directes (c'est-à-dire en personne) ou indirectes (par le biais des animateurs de réseau). Si les franchisés comptent sur la réactivité de leur franchiseur, ils ne se défaussent pas pour autant vis-à-vis de lui. Ils revendiquent leur propre réactivité : ils sont sur le terrain, proches de leurs clients et savent, dans ces conditions, mieux que quiconque, comment réagir par exemple quand un concurrent devient plus agressif. Cela ne signifie pas que tous les franchisés sont réactifs car des composantes individuelles interviennent. Des questions de tempérament ou d'état d'esprit font que certains franchisés sont plus passifs et moins dynamiques que d'autres.

La réactivité est apparue complexe à étudier du fait de la diversité des acteurs, de leurs relations, des compétences requises, des étapes à parcourir, etc. Le terme d'alchimie est venu à l'esprit des répondants. *Quand un réseau est réactif, c'est que quelque chose se passe, sans qu'on puisse vraiment en donner la recette.* Est donc posée la question des moyens managériaux capables d'améliorer la réactivité, en particulier au moment où les franchiseurs doivent faire accepter leurs décisions. L'une des réponses possibles réside dans le *leadership* exercé, ce qui conforte les travaux conduits par El Akremi et al. (2009), et plus généralement, les travaux conduits sur la gestion des canaux de distribution (Filser, 1989).

Le management du réseau est constitué des phases d'analyse, d'action et d'évaluation, ce qui n'est pas sans rappeler les différentes étapes du processus de décision telles qu'elles ont été étudiées par Simon (1960) en particulier⁸. Être réactif, c'est d'abord aller jusqu'au bout du processus. Ainsi, la seule analyse des faits ne suffit pas. Il faut qu'elle débouche sur des moyens opérationnels à discuter entre franchisés et franchiseurs, avant leur diffusion dans le réseau. La réactivité, ainsi décrite, n'est pas un processus mécanique mais un processus relationnel dans lequel la confiance et la communication entre les partenaires jouent un rôle clé. Ce sont effectivement les franchiseurs qui décident *in fine* pour leur réseau mais ils ne peuvent le faire sans l'accord des franchisés. En d'autres termes, les franchiseurs ne peuvent remporter le défi de la réactivité qu'en convainquant les franchisés du bien-fondé de leur démarche et en aucun cas, en leur imposant des décisions. Ceci converge avec la position de Gillis et Combs (2009) pour qui l'une des compétences essentielles du franchiseur sera de faire « passer le message » sur le caractère incontournable des transformations d'un réseau dans l'intérêt des franchisés.

Bien que l'idée ne soit pas radicalement novatrice, notamment par rapport aux travaux antérieurs de Blair et Lafontaine (2005), la franchise analysée sous l'angle singulier de la réactivité fait ressortir plus que jamais son caractère « hybride ». La réactivité dépend du *leadership* impulsé par le franchiseur et de l'adhésion à un projet productif commun de la part des franchisés. Les franchiseurs voudraient parfois aller plus vite dans la mise en œuvre opérationnelle et l'application du système de réussite commerciale, mais ce n'est pas toujours possible compte tenu de la liberté de décision des franchisés. Au demeurant, dans les réseaux mixtes, la franchise ne serait pas plus réactive que la partie du réseau intégré. La forme organisationnelle, à savoir succursalisme vs franchise, n'est pas apparue comme un élément important de la réactivité. Pis encore, la franchise est même désignée comme ayant une certaine inertie en contexte de mixité.

La mixité tend à augmenter la réactivité du réseau dans son ensemble dans la mesure où les magasins détenus en propre par le franchiseur lui donnent l'opportunité de se rapprocher de son marché et de mieux le cerner, ce qui le sensibilise davantage aux problématiques des franchisés et lui permet de diffuser auprès de ses derniers des modifications du concept commercial après les avoir éprouvées. Ces magasins font en même temps office de vitrine du savoir-faire du franchiseur, à l'attention des franchisés. De plus, le franchiseur a la possibilité de faire évoluer, de façon provisoire, son parc de magasins en modifiant la répartition entre succursales et franchises. En période de crise, les magasins franchisés peuvent ainsi être rachetés, afin de ne pas perdre l'emplacement commercial au profit de la

⁸ Il s'agit tout particulièrement du modèle Intelligence-Modélisation-Choix (IMC) formulé par l'auteur.

concurrence et en période de croissance ; des succursales peuvent devenir des magasins franchisés afin de favoriser un développement rapide de l'enseigne.

Dans un réseau de franchise, par nature, il s'agit de gérer des commerçants indépendants associés au projet productif commun pré-cité. Le franchiseur ne peut imposer par la coercition son système de réussite commerciale, au risque de générer un contre-pouvoir plus ou moins organisé de certains franchisés annihilant l'action. Il faut réussir convaincre par la confiance, la communication et un *leadership* à la fois directif et participatif. Nos résultats convergent avec la recherche de Croonen (2008), dans la mesure où ils confirment que le franchiseur peut « institutionnaliser » la confiance du franchisé dans le réseau de franchise en influençant positivement ses perceptions, et non en exerçant une contrainte. La question centrale consiste ici à instaurer un *climat favorable* à l'acceptation du changement.

4.3. Management du réseau

Le management du réseau initié par le franchiseur est considéré comme le facteur explicatif le plus important pour faire face avec efficacité à des chocs externes. Il se traduit, *du côté du franchiseur*, par une capacité à impulser des actions de formation et de révision du savoir-faire transmis, à entretenir une forte proximité avec les franchisés (par le biais de visites), à mettre à leur disposition des outils de diagnostic et autres tableaux de bord, enfin à les consulter pour les prises de décision d'importance. Le management performant du réseau se décline, *du côté du franchisé*, par la qualité des échanges noués avec le franchiseur en termes de remontée d'informations et par une application stricte, au niveau du point de vente et de ses salariés, des savoir-faire transmis et des « fondamentaux » du concept. Plus les échanges entre franchiseur et franchisé sont nombreux en contexte de crise, autour des fondamentaux du réseau, plus le franchiseur est perçu comme réactif. Ce dernier, comme l'a montré Michael (2009), ne devra pas hésiter à communiquer abondamment auprès des franchisés sur les profits potentiels qu'ils retireront du système de réussite commerciale. En bref, si notre franchiseur manage efficacement, si on peut lui faire confiance, s'il communique bien et s'il est perçu comme compétent, alors le réseau sera réactif.

En référence au modèle *resource based view*, notamment repris et enrichi par Sanchez *et al.* (1996), les seules ressources et compétences du franchiseur ayant un impact significatif sur la réactivité perçue sont le management du réseau et les outils marketing vente (promotions et publicité, techniques de vente) ; ces derniers ont pour finalité de créer du trafic dans les points de vente et, selon les franchisés, semblent limiter les effets de la baisse du pouvoir d'achat en contexte de crise. Les autres dimensions des ressources et compétences du franchiseur paraissent relativement secondaires pour signifier au réseau une réactivité importante de sa part. Ainsi, les décisions purement stratégiques, les décisions concernant le marketing (définition des gammes de produits), les décisions relatives au fonctionnement de la *supply chain* (achat et logistique) ne sont pas perçues comme significatives. Plus étonnant encore, les décisions financières, concrètement les aides consenties par le franchiseur en matière de délais de paiement ou de ristournes complémentaires sur achat n'ont guère d'incidence sur la perception de la réactivité.

Une interprétation possible de tels résultats apparemment paradoxaux est que les ressources et compétences liées au marketing produits / services (développement d'un concept distinctif, gestion optimale des assortiments) et au pilotage de la *supply chain* (puissance d'achat / de négociation du franchiseur et optimisation des approvisionnements) sont vus des « facteurs d'hygiène » au sens de Herzberg (1968) ; autrement dit, elles constituent un *facteur extrinsèque* dont l'absence crée un malaise ou une frustration mais dont la présence ne génère pas nécessairement une satisfaction. Les candidats à la franchise choisissent un réseau en fonction des ressources et compétences du franchiseur ; elles sont attendues, jugées normales dans un système d'offre performant, et ne participent pas à une perception positive de la réactivité du franchiseur lorsqu'elles sont actionnées. En revanche, ces ressources et compétences seraient analysées comme un facteur explicatif de non-réactivité du franchiseur si ce dernier était jugé défaillant en la matière.

Nous pouvons noter, pour conclure provisoirement, qu'il existe une relation négative entre la ressource « réduction des coûts », mise en œuvre par les franchisés, et la perception de la réactivité du franchiseur par lesdits franchisés. Quelle est la signification d'une telle relation ? En fait, en contexte de crise, plus les franchisés sont dans l'obligation de maîtriser les coûts liés à l'exploitation de leurs points de vente (réduction des effectifs et/ou de la masse salariale, réduction des coûts de structure, diminution de leur propre rémunération d'entrepreneur, etc.), moins la perception de la réactivité de leur franchiseur est jugée satisfaisante, comme si le système d'incitations communs, au sens donné à cette notion par De Castro *et al.* (2009), s'avérait partiellement défaillant. Lorsque les franchisés doivent faire face à un contexte de crise, en rationalisant la gestion de leurs points de vente, ils éprouvent souvent un fort sentiment de solitude, faute d'un soutien « suffisant » de la part du franchiseur, comme si le contrat psychologique noué entre eux était rompu. Le franchiseur est alors perçu, toutes choses égales par ailleurs, comme peu réactif.

4.4. Esprit d'entreprendre

La réactivité du réseau s'appuie sur un état d'esprit, voire des valeurs, partagés entre franchiseurs et franchisés. Cet état d'esprit est celui de tout entrepreneur indépendant qui a engagé ses propres deniers dans une affaire mais aussi celui de tout commerçant, par nature réactif, capable de se remettre en question et à accepter le changement quand il le faut, suite à un choc externe. Se pencher sur le management des réseaux de franchise conduit cependant à identifier des points de désaccord quant à la manière de « penser » le système de réussite commerciale. Rien d'original à formuler une telle remarque dans la mesure où les travaux fondateurs sur l'analyse des conflits inter-organisationnels dans les canaux de distribution ont utilisé prioritairement comme terrain d'investigation la franchise (Hunt et Nevin, 1974 ; Filser, 1989).

L'un des désaccords majeurs entre franchisés et franchiseurs, et source potentielle de conflit, réside dans la liberté d'action (et de réaction) laissée ou non au franchisé par rapport aux standards édictés par le franchiseur. Ainsi, les franchisés se désignent-ils assez systématiquement comme les instigateurs de « bonnes pratiques » qui ont été parfois (mais pas assez souvent, selon certains) généralisées avec succès à l'ensemble du réseau. De leur côté, les franchiseurs redoutent que les franchisés agissent seuls, sans concertation préalable, en abusant d'une latitude décisionnelle, et que leur réactivité spontanée altère au final l'image globale de l'enseigne. Les

désaccords entre franchiseurs et franchisés ont l'inconvénient de freiner la réactivité du réseau, c'est-à-dire la sélection et l'application des solutions jugées adéquates suite à un choc externe. Or, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1, être réactif, c'est savoir procéder rapidement dans l'application des solutions innovantes identifiées. On comprend pourquoi la confiance et la communication, instaurées par le franchiseur de façon permanente et continue, comptent tout particulièrement pour remporter l'adhésion et pour le « faire vite ».

En conclusion, les résultats de l'enquête de terrain indiquent que la réactivité ne se met pas en place (ne se formule pas) au moment des crises, mais apparaît bien comme une conséquence d'un management efficace du réseau intégrant, en préalable, un souci d'anticiper les crises et identifier différents scénarios d'adaptation. D'une manière un peu provocatrice, nous pourrions écrire que *la réactivité se planifie*, elle n'est surtout pas une pure stratégie émergente de réponse à une rupture de l'environnement ! Pour reprendre la contribution de Mintzberg et Waters (1985), en l'adaptant au contexte de la franchise, une stratégie émergente n'aura de succès que si elle s'appuie sur une puissante stratégie délibérée du franchiseur consistant à associer étroitement les franchisés aux scénarios d'adaptation pré-cités. A ce titre, la réactivité découle d'une compétence centrale : le *leadership* du franchiseur, apte à anticiper et initier une gestion de crise grâce à la confiance qu'il génère au sein du réseau.

Les entretiens ont finalement permis de lister un ensemble de moyens employés par les franchiseurs et par les franchisés pour faire preuve de réactivité en situation de crise. Dans un premier temps, il peut être fait référence aux moyens relatifs au système d'offre (le dynamisme du concept commercial pour le franchiseur, la mise en avant de l'offre du point de vente pour le franchisé), et ceux relatifs à l'animation du réseau (compétence du franchiseur) et du point de vente (compétence du franchisé). Dans un second temps, il peut être fait référence aux moyens relatifs à l'évolution dans le temps des systèmes et des pratiques ; certains ne génèrent pas de grands bouleversements (par exemple, le rappel appuyé des « fondamentaux » par les franchiseurs), tandis que d'autres provoquent une véritable rupture dans l'organisation et la gestion du réseau (par exemple, la création de nouveaux domaines d'activité ou la diversification de l'offre). Ainsi qu'on le constate, faire preuve de réactivité conduit bien à mobiliser, comme le note Métails (2004), des ressources tangibles, fondées sur une existence physique, et des ressources intangibles, fondées sur l'information et les savoirs.

4.5. Recommandations managériales

La réactivité se construit, sur un registre proche de la gestion de crise, elle résulte d'un processus et ne doit, en aucun cas, être improvisée. La réactivité d'un réseau de franchise en contexte de crise ne sera envisageable que si le franchiseur a construit, tout au long du cycle de vie de son système de franchise, des conditions favorables à la confiance, à la communication et à la reconnaissance de sa *compétence relationnelle* par les franchisés. C'est donc le management du réseau, et singulièrement de la relation avec les franchisés, qui est le plus prédictif de la perception d'un niveau jugé satisfaisant de réactivité lorsqu'une crise éclate. Un tel management mobilise à la fois des routines de fonctionnement codifiées et des routines de partage des connaissances (Gillis et Combs, 2009), ainsi que la littérature a pu l'indiquer.

Rappelons que la réactivité est un processus en cinq étapes : observation et analyse de l'environnement, recherche de solutions, information et explication des moyens aux franchisés, mise en œuvre, vérification. Chacune de ces étapes exige du temps, elle oblige à une maturation décisionnelle et l'impulsion de logiques d'apprentissage. Dans la franchise cependant, une étape obligée prend plus de temps que dans d'autres architectures organisationnelles : l'étape 3, celle de la conviction. Dans les réseaux intégrés, du fait du lien de subordination qui le lie à son employeur, le manager salarié d'un point de vente applique sans discuter les directives de sa direction marketing et commerciale. L'étape 3 de diffusion des décisions est donc très courte. Dans les réseaux de franchise, au contraire, le commerçant indépendant n'acceptera de mettre en œuvre les différentes décisions / suggestions du franchiseur que s'il est convaincu que c'est favorable pour le réseau, en général, et pour son point de vente, en particulier. De fait, le temps consacré à l'échange en vue de convaincre les partenaires est plus long.

Le temps de conviction peut toutefois être raccourci si le franchiseur réunit trois conditions qui résultent directement de sa capacité à manager le réseau : il a su, en amont de la crise, établir une relation de confiance avec ses franchisés ; il est efficace dans sa communication avec eux ; sa compétence en tant que tête de réseau est reconnue comme étant légitime au sens de French et Raven (1959). Or, ainsi que cela a été souligné, ces éléments se construisent tout au long du cycle de vie du réseau, et en dehors du contexte proprement dit de crise. Au-delà, nous pouvons formuler des recommandations managériales concrètes destinées aux franchiseurs pour accroître la confiance, la communication et la reconnaissance de leur compétence par les franchisés (et donc la perception de leur réactivité par les franchisés). Les leviers d'action peuvent être regroupés en deux axes : management relationnel et partage de l'information.

4.5.1. Management relationnel

Le management relationnel peut être défini ici comme l'aptitude du franchiseur à construire une proximité relationnelle avec ses franchisés, en initiant une attitude empreinte de bienveillance, et en ayant le souci constant d'un intérêt mutuel co-construit qui génère la confiance. Ainsi que nous l'avons souligné en référence aux travaux de Persais (2004), cela sous-entend l'existence d'une compétence relationnelle se traduisant par la construction et l'animation d'un lien positif et durable avec un ou des acteurs d'un système d'offre.

4.5.1.1. La proximité relationnelle

Il ressort de la double investigation qualitative et quantitative conduite que, dans un contexte de crise, les franchiseurs perçus comme les plus réactifs sont ceux qui ont intensifié les contacts et les échanges avec leurs franchisés pour combattre leur sentiment de solitude. Chez les franchisés, la réactivité s'appuie une compétence de développement d'une forte proximité avec l'environnement local du point de vente. Détaillons les formes que peuvent prendre les échanges en question :

- **Les contacts directs.** La disponibilité des interlocuteurs à la tête du réseau reste une demande forte des franchisés. Les têtes de réseaux peuvent mettre en place des *hot lines*, diffuser auprès des franchisés les coordonnées et compétences des membres de leur équipe, ou positionner les animateurs du réseau comme interlocuteurs privilégiés des franchisés. Mais l'important reste d'avoir un

interlocuteur fiable qui traitera rapidement (et dans un temps affiché) tout problème soulevé, et qui est doté d'une délégation de pouvoir suffisante pour répondre rapidement aux demandes. L'animateur de réseau ne doit pas être cantonné à un rôle de transmetteur d'information, il doit au contraire bénéficier d'un véritable pouvoir décisionnel vis-à-vis du franchisé.

- **Les visites des points de vente.** La proximité est aussi physique et consiste à multiplier la présence sur le terrain, c'est-à-dire dans les points de vente, ainsi que les contacts personnalisés avec les franchisés. Les animateurs régionaux sont une courroie de transmission utile s'ils sont crédibles et dotés d'une certaine latitude décisionnelle. Les équipes dédiées, envoyées dans les points de vente en difficulté pour aider le franchisé à analyser la situation et prendre des décisions adaptées, sont un autre levier d'action possible.
- **La proximité des franchisés avec l'environnement local.** Les franchiseurs peuvent encourager les franchisés à participer massivement aux associations de commerçants et autres réseaux sociaux locaux (association de chefs d'entreprises, sponsoring de clubs sportifs, par exemple), et démontrer leur enracinement territorial en prenant part à des actions à forte visibilité. A titre d'illustration, citons le directeur général d'une enseigne qui s'est déplacé dans une ville de province pour présenter son entreprise et ses problématiques de développement auprès d'une association de femmes chefs d'entreprises de la ville.

4.5.1.2. La bienveillance et l'intérêt mutuel

Pour Ring et Van de Ven (1992), la confiance qu'un agent économique accorde à un autre agent économique renvoie à une double dimension : la croyance en la compétence du partenaire, la loyauté dont fera preuve ce partenaire tout au long de la relation. Cette seconde dimension correspond au fait qu'un agent économique tiendra compte, dans ses décisions, de l'intérêt de l'autre agent économique sans manifester de comportement opportuniste pouvant lui nuire. Le raisonnement est applicable à la relation de franchise, notamment en termes de partage équilibré de la rente. L'investigation de terrain suggère deux éléments concrets pour qualifier la loyauté en contexte de crise :

- **L'adaptation des rémunérations et des délais de paiement.** Il s'agit d'une adaptation concédée par la tête de réseau. Très concrètement, cela signifiera accepter des remises sur achats complémentaires et des délais de paiement repoussés, ou encore conduire des actions de promotions sur marge (augmentation de la marge du franchisé sur un certain laps de temps).
- **Le soutien financier ponctuel.** Le rachat du point de vente d'un franchisé en difficulté (ou une prise de participation provisoire dans son capital) est une autre preuve de la prise en compte de l'intérêt du réseau dans son ensemble, afin d'éviter que se propagent des « trous structuraux » en son sein. Ces actions s'inscrivent dans la perspective d'un accompagnement financier des franchisés en cas de difficulté passagère.

4.5.2. Le partage de l'information

Le partage de l'information se manifeste de deux façons. D'une part, il correspond au souci de transparence dont fait preuve le franchiseur vis-à-vis des franchisés, en évitant des situations d'asymétrie informationnelle à l'origine de comportements opportunistes. D'autre part, il correspond à la diffusion volontaire des « bonnes

pratiques » vers les partenaires, une démarche dont Lindblom et Tikkanen (2010) ont noté l'importance en soulignant en quoi un franchiseur affirmera son *leadership* au travers de sa capacité à transformer les connaissances tacites en provenance de tel ou tel franchisé en connaissances formalisées utiles pour l'ensemble du réseau.

4.5.2.1. La transparence

La transparence repose d'abord sur une aptitude au *benchmarking*. Le franchisé peut éprouver un sentiment de solitude lorsque la crise se manifeste, ou lorsqu'il vit une rupture dans son activité (moins de trafic, baisse du panier moyen, etc.). Aussi est-il en recherche effrénée de repères, d'éléments de comparaison, autrement dit d'éléments de *benchmarking* sur les résultats du réseau et des autres points de vente. Cela passe par la diffusion régulière (mensuelle ou trimestrielle) de tableaux de bord standardisés présentant les principaux ratios de gestion des points de vente, avec comparaison possible par catégories. Ceci est évidemment à définir en fonction des secteurs et des concepts : les critères peuvent être par exemple les points de vente intégrés et franchisés, la taille de points de vente, la taille de la ville ou de la zone de chalandise, l'âge des points de vente, etc.

La transparence repose ensuite sur la *standardisation du back office*. Les réseaux ont su opérer une standardisation de l'offre vis-à-vis des clients des enseignes et les têtes de réseaux sont très attachées à cette standardisation, même s'ils admettent parfois une nécessaire adaptation de l'offre au marché local de chaque point de vente. La standardisation du *back office*, c'est-à-dire des ratios de gestion et d'analyse des écarts, est moins systématique, peut-être en raison de freins chez certains franchisés réticents à transmettre trop de données de nature confidentielle. Elle est pourtant utile aux franchisés en contexte de crise, ce qui suppose toutefois un système d'information performant et en temps réel.

4.5.2.2. La diffusion des bonnes pratiques

Au-delà des retours aux fondamentaux de la franchise, qui est un réflexe partagé par le franchiseur et ses franchisés en contexte de crise, des initiatives locales sont prises ici et là. Elles méritent parfois d'être diffusées rapidement dans le réseau, à condition qu'une démarche de dissémination systématique soit formulée et actionnée. Nous pouvons ici signaler quelques pistes de réflexion :

- **Un dispositif de partage de l'information.** Les franchisés s'attendent à recevoir des informations chiffrées, objectives et régulières sur l'état du marché (du secteur), les stratégies des concurrents, les évolutions qui touchent leur activité. Ils souhaitent disposer d'outils accessibles et pédagogiques pour relayer ces informations auprès de leurs salariés. Il est aisé de multiplier ces informations lorsque le contexte est difficile, tendu, d'autant que les technologies modernes autorisent aujourd'hui des formes très diverses, et peu coûteuses, de diffusion de ces informations. L'intranet permet en effet de diffuser des *news letters*, des *flashes*, des revues de presse, mais aussi des vidéos, des films courts et efficaces pouvant être utilisés pour former, à l'intérieur du point de vente, les salariés des franchisés.
- **Une plate-forme d'échanges.** Des échanges entre franchisés peuvent aussi être systématisés, organisés et canalisés, par exemple sous la forme d'une plate-forme collaborative, véritable réseau social interne. Les franchisés oscillent parfois entre respect du concept originel et des directives du franchiseur (règles standardisées), d'un côté, et capacité d'initiative et de créativité pour leur point

de vente, de l'autre. Ils ont besoin de connaître les limites acceptables de la réactivité dont ils souhaitent faire preuve, mais ils veulent aussi une écoute et un traitement rapide et bienveillant de leurs idées et initiatives.

- **Un observatoire des initiatives et des commissions ad hoc** peut aussi être mis en place afin de permettre une éventuelle diffusion des meilleures initiatives observées sur le terrain. Il s'agira incontestablement de lieux propices à l'instauration d'un dialogue constructif entre partenaires afin de discuter des évolutions du réseau. Certains réseaux de franchise ont déjà mis en place, de manière plus ou moins formelle, ce type d'interaction sociale entre franchisés. Une telle démarche s'avère notamment très utile pour contenir d'éventuels conflits liés à des divergences de vues dont le traitement *en amont* sera bienvenu.

L'ensemble de ces recommandations est à inscrire dans un climat global fondé sur la communication inter-organisationnelle et la confiance. De l'investigation conduite, il ressort que les franchiseurs doivent essentiellement gérer leurs relations avec les franchisés en leur accordant une marge de manœuvre relativement plus importante dans la mise en œuvre du concept, son adaptation locale et surtout une gestion du point de vente plus souple en période de crise. On retrouve ici un vieux débat récurrent en marketing sur l'équilibrage, souvent difficile, entre standardisation des procédures (inductrice d'économies d'échelle) et adaptation aux réalités du terrain (inductrice de flexibilité). Cela n'est pas l'une des moindres vertus d'un contexte de crise que de rappeler l'actualité de cette thématique pour les réseaux de franchise et leur management performant.

CONCLUSION GENERALE

Au tournant de l'automne 2008, la plupart des entreprises ont été touchées par une crise financière de grande ampleur, qui a fait vaciller des secteurs entiers d'activité, au premier rang desquels l'industrie automobile, l'immobilier ou encore les banques. Dans le contexte spécifique des réseaux de franchise en France, la question que nous posons est de savoir si les réseaux sont capables, et de quelle manière, de faire preuve de réactivité face à des chocs externes brutaux ? En effet, ce système de réussite commerciale, qui met en scène un franchiseur disposant de savoir-faire de métier et de savoir-faire organisationnels au service de franchisés, pose la question de sa capacité spécifique, liée à sa « morphologie structurelle », à initier à la fois le changement, une vitesse rapide de réaction, la réversibilité des choix et leur efficacité. Une revue de la littérature a permis d'identifier un certain nombre de notions clé et de construire, à partir d'elles, un modèle conceptuel.

Le modèle conceptuel met en lumière l'importance des moyens managériaux nécessaires pour améliorer la réactivité d'un réseau, en particulier au moment où les franchiseurs doivent faire accepter leurs décisions par les franchisés. L'une des réponses possibles réside dans le *leadership* dont fait preuve la tête du réseau car on peut penser qu'un franchiseur charismatique, ou doté d'une expertise certaine aux yeux des franchisés, aura d'autant plus de facilité à générer l'adhésion durable autour de son « projet ». Les méthodes de management devraient également beaucoup compter ici, en particulier la proximité que le franchiseur sera capable d'instaurer avec ses franchisés, ainsi que son aptitude à les écouter, à apprendre d'eux et ainsi à faire évoluer leurs propres positions, par le partage régulier de l'information. La réactivité est finalement un processus, complexe à impulser du fait de la diversité des acteurs, des compétences requises et des étapes à parcourir.

Les résultats de l'investigation de terrain mettent clairement en lumière le rôle central du management du réseau, plus particulièrement au travers de la confiance, de la communication et de la compétence nécessaires pour impulser un niveau satisfaisant de réactivité. Une telle capacité de réactivité est-elle reproductible d'un réseau à l'autre ? La question est essentielle, elle nous amène à ouvrir les perspectives d'une recherche future permettant d'approfondir la connaissance des mécanismes de management des réseaux. Il paraît notamment pertinent de savoir si la capacité de réactivité d'un réseau de franchise face à des chocs externes relève ou non de registres organisationnels spécifiques, construits au fil du temps, et encadrés dans des relations propres à chacun des systèmes de gouvernance liant un franchiseur et ses franchisés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allain, M.-L., Février, P., et Vergé, T. (2009), *Les effets concurrentiels de la franchise : une étude économétrique*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.
- Anderson, J., et Narus, J. (1984), A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, pp. 62-74.
- Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Argyris, C., et Schön, D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading (MA).
- Bardin, L. (1998), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barthélemy, J. (2010), Agency and institutional influences on franchising decisions, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, à paraître.
- Black, J., et Boal, K. (1994), Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, pp. 131-148.
- Blair, R., et Lafontaine, F. (2005), *The economics of franchising*, Cambridge University Press, New York (NY).
- Bonet Fernandez, D. (2009), Pouvoir et leadership dans la supply chain, *Humanisme et Entreprise*, n° 294, pp. 1-16.
- Boulay, J., et Chanut, O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure : chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Chanut, O. (2007), *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, décembre.
- Chiou, J.-S., Hsieh, C.-H. et Yang, C.-H. (2004), The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, n° 1, pp. 19-36.
- Cochet, O., Dormann, J., et Ehrmann, T. (2008), Capitalizing on franchisee autonomy : relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, n° 1, pp. 50-72.
- Cox, A. (2001), The power perspective in procurement and supply chain management, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, n° 2, pp. 4-7.
- Croonen, E. (2008), Trust and fairness in franchise relationships, in Hendrikse, G., Tuunanen, M., Windsperger, J., et Cliquet, G. (éds.), *Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances*, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 183-203.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

- De Castro, L., Mota, J., et Marnoto, S. (2009), Toward a relational perspective of franchising chains, *Service Business*, Vol. 3, n° 1, pp. 15-30.
- Durand, R. (2000), Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises, in Quélin, B., et Arrègle, J.-L. (éds.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, pp. 83-127.
- Durand, T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, n° 160, pp. 261-292.
- Dyer, J., et Singh, H. (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., et Perrigot, R. (2009), *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.
- El-Ansary, A., et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, n° 1, pp. 47-52.
- Emerson, R. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, n° 1, pp. 31-41.
- Ferrary, M., et Pesqueux, Y. (2004), *L'organisation en réseau : mythes et réalités*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ferry, L. (2009), *Face à la crise : matériaux pour une politique de civilisation*, Odile Jacob, Paris.
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris.
- French, J., et Raven, B. (1959), The bases of social power, in Cartwright, D. (éd.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
- Fréry, F. (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in Laroche, H., et Nioche, J.-P. (éds.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.
- Fulconis, F. (2004), Le réseau, objet de recherche en gestion : la pluralité des cadres d'analyse, in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., et Edouard, S. (éds.), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, pp. 59-75.
- Galbraith, J.-K. (1952), *American capitalism : the concept of countervailing power*, Houghton Mifflin, Boston (MA).
- Gandossy, R., et Guarnieri, R. (2008), Can you measure leadership ?, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, n° 1, pp. 65-69.
- Gaski, J., et Nevin, J. (1985), The differential effect of exercised and unexercised power sources in marketing channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n° 2, pp. 67-79.
- Gauzente, C. (2010), Market orientation in franchise networks : a contrast analysis of franchisors and franchisees views, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, n° 2, pp. 273-284.
- Ghertman, M. (2010), Oliver Williamson : un Nobel pour l'économie et la gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 200, pp. 69-75.
- Gillis, W., et Combs, J. (2009), Franchisor strategy and firm performance : making the most of strategic resource investments, *Business Horizons*, Vol. 52, n° 6, pp. 553-561.

- Goullet, C., et Meyssonier, F. (2010), Le contrôle dans les réseaux de franchise, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 16, à paraître.
- Guilhon, B., et Gianfaldoni, P. (1990), Chaînes de compétences et réseaux, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, pp. 97-112.
- Hamel, G., et Prahalad, C.-K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, pp. 79-91.
- Herzberg, F. (1968), One more time : how do you motivate employees ?, *Harvard Business Review*, Vol. 46, n° 1, pp. 53-62.
- Howe, W. (1990), UK retailer vertical power, market competition and consumer welfare, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18, n° 2, pp. 16-25.
- Hunt, S., et Nevin, J. (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n° 2, pp. 186-193.
- Jarillo, J.-C. (1993), *Strategic networks : creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lièvre, P. (2007), *La logistique*, La Découverte, Paris.
- Lindblom, A., et Tikkanen, H. (2010), Knowledge creation and business format franchising, *Management Decision*, Vol. 48, n° 2, pp. 179-188.
- Lorenzoni, G., et Baden-Fuller, C. (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, Vol. 37, n° 3, pp. 146-163.
- Lusch, R. (1976), Sources of power: their impact on intra-channel conflict, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, n° 4, pp. 382-390.
- Métais, E. (1999), Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe Seb, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, n° 1, pp. 12-20.
- Métais, E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*, Economica, Paris.
- Michael, S. (2009), Entrepreneurial signalling to attract resources: the case of franchising, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, n° 6, pp. 405-422.
- Miles, R., et Snow, C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Miles, R., et Snow, C. (1992), Causes of failure in network organization, *California Management Review*, Vol. 34, n° 4, pp. 53-72.
- Mintzberg, H., et Waters, J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, n° 3, pp. 257-272.
- Musso, P. (2003), *Critique des réseaux*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Noireaux, V. (2006), L'émergence d'un leadership reconnu dans le canal de distribution inversée : le cas des déchets industriels, *Revue Francophone d'Ecologie Industrielle*, n° 44, pp. 21-22.
- Neveu, V. (2004), *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, décembre.
- Nouaouri, I., Nicolas, J.-C., et Jolly, D. (2010), L'ordonnancement réactif des interventions dans les salles opératoires : cas d'une catastrophe, *Proceedings of the 8th International Conference on Logistics and Supply Chain Management Research*, Bordeaux, pp. 1-22 (CD-Rom).

- Ogbonna, E., et Wilkinson, B. (1996), Interorganizational power relations in the UK grocery industry : contradictions and developments, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, n° 4, pp. 395-414.
- Paché, G., et Paraponaris, C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG, disponible sur le site <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
- Perdreau, F., Le Nadant, A.-L., et Cliquet, G. (2007), Architecture financière des réseaux de franchise : apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets, *Actes de la Conférence AFFI 2007*, Bordeaux, pp. 1-34 (CD-rom).
- Persais, E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue Française de Gestion*, n° 158, pp. 119-145.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York (NY).
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York (NY).
- Reix, R. (1979), *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas, Paris.
- Reix, R. (1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 105, pp. 17-28.
- Reix, R. (1997), Flexibilité, in Simon, Y., et Joffre, P. (éds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2^e éd., pp. 1407-1420.
- Ring, P., et Van de Ven, A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 7, pp. 483-498.
- Sanchez, R. (2000), Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique, in Quélin, B., et Arrègle, J.-L. (éds.), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, pp. 55-81.
- Sanchez, R., et Heene, A. (2010), Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique, *Revue Française de Gestion*, n° 204, pp. 105-125.
- Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (éds.), *Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management*, John Wiley & Sons, New York (NY), pp. 1-35.
- Schul, P., Pride, W., et Little, T. (1983), The impact of channel leadership behavior on intra-channel conflict, *Journal of Marketing*, Vol. 46, n° 3, pp. 21-34.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration : a sociological interpretation*, Harper & Row, New York (NY).
- Serrano, C. (2009), *Cynisme instrumental : quand les managers perçoivent leurs dirigeants comme cyniques. Effet sur leurs réactions au travail exit, voice, loyalty, neglect, silence (EVLNS)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), décembre.
- Shipley, D., et Egan, C. (1992), Power, conflict and co-operation in brewer-tenant distribution channels, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, n° 4, pp. 44-62.
- Simon, H. (1960), *The new science of management decision*, Harper & Row, New York (NY).

- Smith, K., Grimm, C., et Gannon, M. (1992), *The dynamics of competitive strategy*, Sage Publications, Los Angeles (CA).
- Stern, L., El-Ansary, A., et Coughlan, A. (1996), *Marketing channels*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs (NJ), 5th ed.
- Tarondeau, J.-C. (1993), *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris.
- Thorelli, H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n° 1, pp. 37-51.
- Veran, L. (1991), *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Editions d'Organisation, Paris.
- Weber, M. (1971), *Economie et société*, Plon, Paris.
- Wilkinson, I. (1996), Distribution channel management : power considerations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, n° 5, pp. 31-41.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN EXPERT

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN FRANCHISEUR

ANNEXE 3 : GUIDE D'ANIMATION DU *FOCUS GROUP* FRANCHISES
DU 31 MAI 2010

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN FRANCHISE (INDIVIDUEL, FACE A
FACE)

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE EN LIGNE

ANNEXE 6 : MAIL ADRESSE AUX FRANCHISEURS POUR TRANSMISSION
DE L'ENQUETE VERS LEUR RESEAU

ANNEXE 7 : MAIL D'UN FRANCHISEUR AYANT TRANSMIS L'ENQUETE
A SON RESEAU

ANNEXE 8 : LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DE MME C. ZIMMER

ANNEXE 9 : DETAIL DE L'ANALYSE DE DONNEES- TABLEAU DES
INTERCORRELATIONS ET EPURATION DES ECHELLES DE MESURE

ANNEXE 10 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN EXPERT

1) Depuis l'automne 2008, nous vivons une période de crise. Comment les réseaux de franchise vivent-ils la crise selon vous ?

Perception de la crise (la crise, autres crises, crise et mutations ...)

Circonscription de la crise :

- Secteur du réseau
- âge du réseau
- taille du réseau
- mixité du réseau

2) Quels moyens ou quelles stratégies les réseaux de franchise ont-ils mis en place ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

Actions conduites.

3) Qu'est-ce qui fait que certains réseaux de franchise s'en sortent mieux que d'autres ? Est-ce que les réseaux de franchise s'en sortent mieux que d'autres systèmes ?

Efficacité.

Déterminants de l'efficacité (dont réactivité).

4) La réactivité vous semble-t-elle une qualité importante pour faire face à la crise ? Autres qualités requises ? Qu'est-ce qu'il ne faut surtout pas faire ?

Clés de réussite.

Ecueils de l'échec.

5) D'où vient la réactivité ? Du franchiseur ? Des franchisés ? Des interactions entre le franchiseur et les franchisés ?

Sens de la réactivité.

Ingrédients de la réactivité.

Plusieurs concepts à aborder :

- leadership
- style de leadership
- confiance
- gestion des conflits
- reconnaissance de l'expertise

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN FRANCHISEUR

1) Depuis l'automne 2008, nous vivons une période de crise. Comment votre réseau de franchise vit-il cette crise ?

Perception de la crise (la crise, autres crises, crise et mutations ...)

Circonscription de la crise :

- Secteur du réseau
- âge du réseau
- taille du réseau
- mixité du réseau

2) Quels moyens ou quelles stratégies avez-vous mis en place ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

Actions conduites.

Positionnement : des changements ?

Organisation et animation du réseau : des changements ?

3) La réactivité vous semble-t-elle une qualité importante pour faire face à la crise ? Autres qualités requises ? Qu'est-ce qu'il ne faut surtout pas faire ?

Clés de réussite.

Ecueils de l'échec.

4) D'où vient la réactivité ? Du franchiseur ? Des franchisés ? Des interactions entre le franchiseur et les franchisés ?

Sens de la réactivité.

Ingrédients de la réactivité.

Plusieurs concepts à aborder :

- leadership
- style de leadership
- confiance
- gestion des conflits
- reconnaissance de l'expertise

ANNEXE 3 : GUIDE D'ANIMATION DU FOCUS GROUP FRANCHISES DU 31 MAI 2010

I) Présentation de l'animateur, des participants et des règles de la réunion (10 mn)

II) Définitions et rôles franchisé/franchiseur (20 mn)

Pour se connaître un peu mieux, pouvez-vous chacun à votre tour de rôle présenter vos enseignes : âge du réseau, concept clé, positionnement ?

Maintenant, Comment présenteriez-vous votre réseau à un candidat franchisé qui viendrait vous voir ?

Je vais maintenant vous donner un mot et vous allez me dire, en vrac tous les mots qui vous viennent à l'esprit à propos de ce mot.

Pour s'échauffer, je vais dire : « Aix en Provence » (association, mots écrits au tableau)

Puis « franchisé » (association, mots écrits au tableau) reprise : commerçant franchisé

Si vous deviez décrire à un extra-terrestre ce qu'est un franchisé, que diriez-vous ? Un franchisé, c'est quelqu'un qui...

Quelles sont ses compétences clés ? En général puis dans votre activité ? Dans votre réseau ?

Quelles sont les 5 décisions clés qu'il prend tous les mois ? (chacun écrit sur une feuille puis lister au tableau les réponses, les hiérarchiser)

Si le franchisé était un animal il serait un(e).... ? Pourquoi ?

S'il était un végétal, il serait un(e).... ? Pourquoi ?

S'il était une partie du corps humain, il serait un(e).... ? Pourquoi ?

Maintenant association sur franchiseur : dire tous les mots qui vous viennent à l'esprit à propos du mot franchiseur

Si vous deviez décrire à un extra-terrestre ce qu'est un franchiseur, que diriez-vous ? un franchiseur, c'est quelqu'un qui...

Quelles sont ses compétences clés ? En général puis dans votre activité ? Dans votre réseau ?

Quelles sont les 5 décisions clés qu'il prend tous les mois ? (chacun écrit sur une feuille puis lister au tableau les réponses, les hiérarchiser),

Quelles sont ses responsabilités principales ? (idem)

Si le franchiseur était un animal il serait un(e).... ? Pourquoi ?

S'il était un végétal, il serait un(e).... ? Pourquoi ?

S'il était une partie du corps humain, il serait un(e).... ? Pourquoi ?

Si vous deviez décrire à notre extraterrestre les relations entre le franchiseur et le franchisé, que lui diriez-vous ? Relance : quels adjectifs utiliseriez-vous pour décrire cette relation ? (mots écrits au tableau)

III) Contexte de crise (30 mn)

Association : quand je dis contexte de crise quels mots vous viennent à l'esprit ? (association, mots écrits au tableau)

Au delà de la crise économique, quelles autres crises peuvent affecter un réseau de franchise ? (listez les crises au tableau, dissocier crise externe, crise interne) consensus ?

Si maintenant, je me centre sur les crises économiques comme celle vécue depuis 2008, comment pourriez-vous en décrire les conséquences sur votre PDV à notre extra terrestre (importance des conséquences, natures : conséquences positives, conséquences négatives, conséquences neutres)

Le contexte de crise se traduit pour mon PDV par....

Pour moi, c'est une situation dans laquelle j'ai du... lister les 5 décisions prises dans ce contexte, les hiérarchiser et indiquer dans quels délais ces décisions ont été prises et pourquoi, quels effets ?

Décisions extraordinaires car rares ? Décisions qui restent dans le champ des décisions habituelles ?

Si nous nous situons au niveau de votre enseigne (et plus au niveau du PDV), quelles conséquences de la crise ?

Le contexte de crise s'est traduit par ... ?

Quelles décisions prises par le franchiseur dans ce contexte de crise ?

-sur le concept ? L'offre, la communication externe ? les prix ?

-sur les méthodes de travail ?

-sur la relation entre franchiseur et franchisés : fréquence, nature, supports de communication, visites, animation

-sur la relation entre franchisés ? De votre enseigne ? Les franchisés des associations de commerçants ?

-quelles aides aux franchisés ? Sous quelles formes ?

Que peuvent faire les franchiseurs dans un tel contexte ? Quelles sont les décisions les plus importantes ? Quelles décisions les franchisés de votre réseau attendaient de leur franchiseur ? Pas vous, mais les autres franchisés ?

Finalement qu'est ce que le contexte de crise a changé pour la relation franchiseur-franchisé dans votre réseau ?

-dans la communication

-dans la confiance

-dans la directivité ou liberté

-l'application du SF, des procédures

-les contrôles

-le rythme des contacts

-l'ambiance, le ton ?

-autres ?

Au total :

Le franchisé idéal pour le réseau en période de crise (on parle toujours à l'extraterrestre), c'est celui qui ... décrire avec des adjectifs le franchisé idéal

Le franchiseur idéal pour le réseau en période de crise (on parle toujours à l'extraterrestre), c'est celui qui ... décrire avec des adjectifs le franchiseur idéal

Au Total :

Qu'avez-vous appris à travers les crises ?

Qu'est ce que votre franchiseur a à votre avis appris avec les crises ?

IV) Réactivité (15mn)

Diriez-vous que votre réseau a été réactif lors de la crise ? Sur une échelle de 1 à 7 Pourquoi ?

Diriez-vous que votre franchiseur a été réactif lors de la crise ? Sur une échelle de 1 à 7

Pourquoi ?

Diriez-vous que vous franchisé a été réactif lors de la crise ? Sur une échelle de 1 à 7

Pourquoi ?

Pour vous quel serait la définition de la réactivité du réseau ? Un réseau réactif, c'est un réseau qui est.... ? Adjectifs attendus

Pour vous quel serait la définition de la réactivité du franchiseur ? Quelles différences entre réactivité du réseau et celle du franchiseur ? Un franchiseur réactif c'est un franchiseur qui est... ?

Pour vous quel serait la définition de la réactivité d'un franchisé ? Un franchisé réactif, c'est un franchisé qui est... ?

V) Réaction à des propositions (20mn)

Pouvez-vous réagir et dire ce que vous pensez des propositions suivantes (discussion et relance : pourquoi accord/désaccord) :

a) En cas de crise, les réseaux de franchise ont un atout car ils sont beaucoup plus réactifs : le franchisé ajuste l'offre/ses prix dans son PDV beaucoup plus vite. Il y a moins d'inertie que dans les PDV intégrés.

b) Quand réseaux mixtes, avec succursales et PDV franchisés, les PDV franchisés connaissent une baisse du CA/résultat opérationnel moindre que les succursales.

c) En cas de crise, le franchiseur déploie des outils spécifiques d'aide aux franchisés si difficultés :

- audit, assistance, équipes dédiées pour aider les PDV

- baisse des redevances, délais accordés

- On évite dépôts de bilan en prenant une participation dans le capital du franchisé en difficultés ; c'est une opportunité de contrôle des PDV pour le franchiseur

- Autres ?

d) Le leadership du franchiseur est capital pour traverser une crise au mieux ou pour saisir les opportunités créées par une crise.

e) La franchise est un amortisseur de crise pour le franchiseur : il partage risque et profit avec le franchisé, impact moindre quand crise éco si franchise pour le franchiseur : il souffre moins, les PDV souffrent plus.

VI) Mesures (10 mn)

Faire remplir un doc avec quelques infos complémentaires pour faciliter analyse, sur une échelle de 1 à 7

Niveau de concurrence dans votre secteur d'activité ? Position de votre enseigne (leader, challenger, position faible ?) Degré de directivité/ liberté de votre franchiseur ? Durée de votre contrat ? Quelle relation de confiance (compétence/loyauté) ? Quel niveau de communication ? Justesse des redevances et autres rémunérations ? Niveau d'impact de la crise sur votre PDV ?

Y a t-il un élément relatif à la réactivité des réseaux de franchise qui n'a pas été abordé et que vous souhaitez ajouter ?

Quels franchisés aller voir pour ce thème de la réactivité des réseaux de franchise ? Quelles enseignes (expériences intéressantes ou remarquables) ?

Remerciements et petits cadeaux.

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN FRANCHISE (INDIVIDUEL, FACE A FACE)

Pouvez vous vous présenter et me présenter rapidement l'historique de votre relation avec votre franchiseur (relance : nb de PDV, nb de salariés, nb d'années de franchise, avec ce franchiseur et avant, rapidement parcours professionnel avant la franchise, pourquoi choix de la franchise, de cette enseigne là)

Quel a été l'impact de la crise économique récente sur votre activité ? Qu'est ce que la crise a changé ? (relance : impact de la crise pour vous sur une échelle de 1 à 7)

Quelles décisions avez-vous prises dans votre PDV du fait de ce contexte de crise ?

Qu'avez vous mis en œuvre dans votre point de vente/ en dehors du PDV face à la crise ?

- Evolution offre sur le PDV
- Evolution prix, actions promotionnelles, soldes flottantes
- Evolution dans la gestion du PDV
- Autres
- Pouvez-vous donner des exemples concrets : enseignes, actions spécifiques, raisonnement, résultats ?
- Avec quel succès ?

Quelles décisions au niveau du PDV ont été prises par vos amis franchisés (dans le même réseau). Quels discours des franchisés sur cette même crise ?

Relance : et vos amis d'autres franchises, ou commerçants franchisés de votre quartier/asso de commerçants ou franchisés ?

On dit qu'il y a eu une accélération des dépôts de bilan de franchisés dans ce contexte. L'avez-vous observé ? Qu'en pensez-vous ?

Quels discours de votre franchiseur sur la crise économique de 2008 ?

Qu'a mis en œuvre votre franchiseur face à la crise ?

- Décisions marketing ou en termes d'offre client, concept etc. ?
- Evolutions dans le business model (achat, logistique)
- Evolutions dans les savoir-faire, procédure ?
- Evolution dans les contacts avec vous (fréquence, support, organisation de l'animation du réseau, etc.)
- Quels outils différents mis à disposition des franchisés ?

Comment le franchiseur a aidé les franchisés ? Quelle assistance ?

Quelles actions du franchiseur avez-vous particulièrement appréciée dans ce contexte ?

Qu'auriez-vous aimé que votre franchiseur mette en place ?

Quelles stratégies mises en œuvre face à cette crise ? Par les réseaux en général, les réseaux de franchise en particulier ?

C'est quoi pour vous la réactivité ? du franchiseur ? du franchisé ? du réseau ? Elle se traduit par quoi ?

Il existe d'autres crises que économiques, financières ; par exemple les crises environnementales, les crises ponctuelles externes (grève de transport au moment des fêtes, hausses brutales coûts transport) ou internes : quelles crises a connu votre réseau et que vous avez vécues ?

Qu'a mis en œuvre votre franchiseur face à ces crises ?

Qu'est-ce que change le fait d'avoir des franchisés propriétaires de leurs PDV quand ces crises éclatent ?

Pouvez-vous réagir et dire ce que vous pensez des propositions suivantes :

1) En cas de crise, les réseaux de franchise ont un atout car ils sont beaucoup plus réactifs : le franchisé ajuste l'offre/ses prix dans son PDV beaucoup plus vite. Il y a moins d'inertie que dans les PDV intégrés.

2) Quand réseaux mixtes, avec succursales et PDV franchisés, les PDV franchisés connaissent une baisse du CA/résultat opérationnel moindre que les succursales.

3) En cas de crise, on déploie des outils spécifiques d'aide aux franchisés si difficultés :

- audit, assistance, équipes dédiées pour aider les PDV

- baisse des redevances, délais accordés

- On évite dépôts de bilan en prenant une participation dans le capital du franchisé en difficultés ; c'est une opportunité de contrôle des PDV pour le franchiseur

- Autres ?

4) La franchise est un amortisseur de crise pour le franchiseur : il partage risque et profit avec le franchisé, impact moindre quand crise éco si franchise pour le franchiseur : baisse de résultats moindre si franchise.

5) Les soldes flottantes ont été un atout dans la crise (sont coordonnées par franchiseur ou liberté timing du franchisé ?)

Degré de directivité/ liberté de votre franchiseur ? Durée de votre contrat ? Quelle relation de confiance ? Quel niveau de communication ? Justesse des redevances et autres rémunérations ?

Quels franchisés aller voir pour ce thème de la réactivité des réseaux de franchise ?

Quelles enseignes (expériences intéressantes ou remarquables) ?

Question qui n'a pas été abordé et qui vous paraît intéressante à souligner ?

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE EN LIGNE

1. Présentation du questionnaire et consignes

Bonjour,

Nous réalisons une étude scientifique sur la capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise. Pour cela, nous avons besoin de vos réponses à cette étude.

Le temps estimé et testé de remplissage du questionnaire est de moins de 15 minutes. Sachez que vos réponses sont totalement anonymes, elles ne seront vues et analysées que par le chercheur.

Ce questionnaire comporte trois séries de questions : Une série concernant les leviers d'actions mobilisés par votre franchiseur, une série sur vos leviers d'actions à vous, franchisé, puis une série sur le management dans votre réseau.

Consignes :

- La plupart des questions proposent plusieurs réponses ; ne cochez qu'un seul choix par ligne.
- Certaines questions pourront vous paraître très similaires entre elles ; il ne s'agit pas d'une erreur, répondez à l'ensemble des questions ?
- Répondez spontanément. N'oubliez pas que vos réponses sont anonymes, sentez-vous libre de répondre le plus sincèrement possible.

Nous vous remercions vivement pour l'aide que vous nous apportez en acceptant de répondre à ce questionnaire.

Pour l'équipe de recherche :

Dominique BONET

CRET-LOG, Université de la Méditerranée

413, avenue Gaston Berger, 13625 Aix-en-Provence cedex 1

Tel : 04 42 93 90 00, Port : 06 62 20 78 92

2. Leviers d'actions des franchiseurs en contexte de crise

Le management du réseau s'appuie sur 5 domaines d'action: marketing, achats et logistique, stratégie, management du réseau et financier.

Nous vous demandons de nous faire part de votre appréciation de ces leviers d'actions dans votre réseau en contexte de crise.

1. Parmi les leviers d'actions en termes de marketing suivants, quels sont ceux que mon franchiseur a mobilisés en 2008, en 2009 ou en 2010 **EN REACTION A LA CRISE ECONOMIQUE** que connaît la France depuis octobre 2008 ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord	8-Ne sait pas
Création de nouveaux produits ou services adaptés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modification de la politique d'assortiment	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Augmentation des marques à enseigne dans l'assortiment	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lancement de produits à plus petite prix	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modification des techniques de vente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Augmentation des actions promotionnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Changement dans le positionnement de l'enseigne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Leviers d'actions des franchiseurs en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes d'achats et de logistique suivants, quels sont ceux que mon franchiseur a mobilisés en 2008, en 2009 ou en 2010 EN REACTION A LA CRISE ECONOMIQUE que connaît la France depuis octobre 2008 ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord	8-Ne sait pas
Régénération des délais de paiement avec les fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Régénération des prix avec les fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Amélioration des approvisionnements au sein du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Amélioration des achats au sein du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mise en place de systèmes d'informations de pilotage des flux plus efficace	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Leviers d'actions des franchiseurs en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes de stratégie suivants, quels sont ceux que mon franchiseur a mobilisés en 2008, en 2009 ou en 2010 EN REACTION A LA CRISE ECONOMIQUE que connaît la France depuis octobre 2008 ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord	8-Ne sait pas
Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lancement d'un site internet marchand	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Révision des fondamentaux du concept	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Leviers d'actions des franchiseurs en contexte de crise

A ce stade il reste 2 pages qui concernent les leviers d'actions de votre franchiseur en contexte de crise.

1. Parmi les leviers d'actions en termes de management de réseau suivants, quels sont ceux que mon franchiseur a mobilisés en 2008, en 2009 ou en 2010 EN REACTION A LA CRISE ECONOMIQUE que connaît la France depuis octobre 2008 ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord	8-Ne sait pas
Devantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devantage de formations organisées par le franchiseur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Révision du savoir-faire transmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devantage de liberté d'action laissée par le franchiseur au franchisé	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Leviers d'actions du franchiseur en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes de financement suivants, quels sont ceux que mon franchiseur a mobilisés en 2008, en 2009 ou en 2010 EN REACTION A LA CRISE ECONOMIQUE que connaît la France depuis octobre 2008 ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord	8-Ne sait pas
Aide aux nouveaux franchiseés par le financement des projets	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facilité d'accès au financement pour les projets	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Financement par le franchiseur d'une partie des plans de communication locaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En cas de difficultés financières d'un franchiseé, aide financière du franchiseur (échelonnement des redevances, des paiements de factures, remises complémentaires sur produits, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En cas de difficultés financières d'un franchiseé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier (envoi d'une équipe dédiée, déplacement de visites de l'animateur, aide à la négociation avec banques ou autres prestataires, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En cas de difficultés financières d'un franchiseé, diminution du montant des redevances	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En cas de difficultés financières d'un franchiseé, prise de participation dans le capital du franchiseé	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pour finir, voyez-vous d'autres leviers d'actions mobilisés par votre franchiseur du fait de la crise?

7. Leviers d'actions du franchisé en contexte de crise

Maintenant nous souhaitons venir à vous et à vos leviers d'actions en contexte de crise.

1. Parmi les leviers d'actions en termes de marketing suivants, quels sont ceux que vous avez mobilisés vous, franchisé, dans votre magasin, sur votre propre initiative, en 2008 ou en 2009 ou en 2010, en réaction à la crise économique ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Politique de prix plus agressive sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intensification de la communication locale sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modification du merchandising sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenant d'animation des ventes en magasin sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modification sur mon initiative des assortiments, au niveau du magasin	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Augmentation des actions promotionnelles, sur mon initiative (prix, cadeaux, points de fidélité sur cartes, animation en magasin...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Augmentation de la veille concurrentielle/du relevé de prix dans ma zone de chalandise, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Leviers d'actions du franchisé en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes de stratégie suivants, quels sont ceux que vous avez mobilisés vous, franchisé, dans votre magasin, sur votre propre initiative, en 2008 ou en 2009 ou en 2010, en réaction à la crise économique ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Renégociation des conditions avec mon franchiseur sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ajout d'une activité complémentaire, indépendante du franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Changement envisagé de secteur d'activité, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenance de participation aux associations de franchise, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilisation de réseaux professionnels (autre que le franchiseur) depuis la crise, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenance de contacts avec les autres franchise, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Leviers d'actions du franchisé en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes d'achats et de logistiques suivants, quels sont ceux que vous avez mobilisés vous, franchisé, dans votre magasin, sur votre propre initiative, en 2008 ou en 2009 ou en 2010, en réaction à la crise économique ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Renégociation des conditions avec mes fournisseurs sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deviantage d'achat en dehors du réseau sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Commandes plus petites sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deviantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deviantage de pilotage informatisé des flux de marchandises, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Leviers d'actions du franchisé en contexte de crise

Il ne reste que 2 pages sur les leviers d'actions que vous avez mobilisés.

1. Parmi les leviers d'actions en termes de management de réseau suivants, quels sont ceux que vous avez mobilisés vous, franchisé, dans votre magasin, sur votre propre initiative, en 2008 ou en 2009 ou en 2010, en réaction à la crise économique ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Devenir agent d'échanges avec mon franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenir agent de formation pour mes salariés, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenir agent de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenir agent d'aides de toutes sortes demandées au franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenir agent de prise de liberté dans les décisions locales vis-à-vis du franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devenir agent d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Leviers d'actions du franchisé en contexte de crise

1. Parmi les leviers d'actions en termes financiers suivants, quels sont ceux que vous avez mobilisés vous, franchisé, dans votre magasin, sur votre propre initiative, en 2008 ou en 2009 ou en 2010, en réaction à la crise économique ?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Baisse des effectifs salariés du magasin, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Renégociation des conditions avec ma banque, sur mon initiative	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pour finir, quels autres leviers d'actions avez-vous mobilisés sur votre initiative du fait de la crise ?

12. Perception du management du franchiseur

Nous nous intéressons maintenant à la perception que vous avez de votre franchiseur sous un angle managérial. Il y a 4 pages consacrées à votre perception du management de votre franchiseur.

Consignes :

- Un choix par ligne
- Certaines questions pourront vous paraître très similaires entre elles ; Il ne s'agit pas d'une erreur, répondez à l'ensemble des questions
- Répondez spontanément. N'oubliez pas que vos réponses sont anonymes, sentez-vous libre de répondre le plus sincèrement possible

C'est votre perception, votre avis qui nous intéresse.

1. Pouvez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur fait preuve de loyauté dans ses rapports avec les franchiseés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai confiance en mon franchiseur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les sommes versées à mon franchiseur sont justifiées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchiseés lorsqu'il prend une décision importante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Perception du management du franchiseur

La série de questions suivante concerne toujours votre vision du franchiseur sous un angle managérial.

1. Pouvez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Moyennement d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur dispose d'un réel savoir-faire	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Globalement mon franchiseur est capable et compétent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur est un bon manager de réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur a une bonne vision du marché	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur sait fédérer les franchisés pour qu'ils suivent la stratégie du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur sait convaincre ses franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense qu'avec mon franchiseur le réseau atteindra les objectifs fixés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avec mon franchiseur l'avenir du réseau est assuré	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Perception du management du franchiseur

La série de questions suivante concerne toujours votre vision du franchiseur sous un angle managérial.

1. Pouvez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Ni d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou négatives du réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur favorise les échanges d'expérience entre ses franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur encourage la communication réciproque	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Perception du management du franchiseur

Voici la dernière page sur votre vision du franchiseur sous un angle managérial.

1. Pouvez-vous nous indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes?

	1-Pas du tout d'accord	2-Pas d'accord	3-Plutôt pas d'accord	4-Mi d'accord ni pas d'accord	5-Plutôt d'accord	6-D'accord	7-Tout à fait d'accord
Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur a été actif en période de crise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur a été innovant face à la crise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur transforme la crise en opportunité	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Votre réseau de franchisés

Merci d'avoir répondu à toutes nos questions à ce point. Nous approchons de la fin du questionnaire. Il ne reste plus que 2 pages avec des questions concernant votre réseau de franchisés. Ces éléments sont indispensables pour l'analyse des réponses.

1. Vous qualifieriez la pression concurrentielle de votre secteur comme :

- ☐ Tendue ☐ Assez tendue ☐ Normale ☐ Assez détendue ☐ Détendue

2. Vous qualifieriez la part de marché de votre réseau comme :

- ☐ Faible ☐ Plutôt faible ☐ Moyenne ☐ Plutôt forte ☐ Forte

3. Dans votre réseau, vous qualifieriez l'autonomie de décision des points de vente franchisés comme :

- ☐ Réduite ☐ Plutôt réduite ☐ Normale ☐ Plutôt forte ☐ Forte

4. Contractuellement, les points de vente franchisés sont-ils tenus de respecter à la lettre le concept ou ont-ils une certaine marge de manœuvre ?

- ☐ Aucune liberté ☐ Une faible liberté ☐ Une liberté moyenne ☐ Une forte liberté ☐ Une très forte liberté

5. A quel degré votre SECTEUR D'ACTIVITE a été atteint négativement par la crise économique (que ce soit en 2008, en 2009 ou en 2010) ?

- ☐ Pas atteint ☐ Un peu atteint ☐ Moyennement atteint ☐ Fortement atteint ☐ Très fortement atteint

6. A quel degré votre ENSEIGNE a été atteint négativement par la crise économique (que ce soit en 2008, en 2009 ou en 2010) ?

- ☐ Pas atteint ☐ Un peu atteint ☐ Moyennement atteint ☐ Fortement atteint ☐ Très fortement atteint

7. A quel degré votre POINT DE VENTE a été atteint négativement par la crise économique (que ce soit en 2008, en 2009 ou en 2010) ?

- ☐ Pas atteint ☐ Un peu atteint ☐ Moyennement atteint ☐ Fortement atteint ☐ Très fortement atteint

17. Votre réseau de franchisés

1. Diriez-vous que votre point de vente a été en difficulté financière en 2008, en 2009 ou en 2010?

☐ Oui

☐ Non

2. Depuis quand exploitez-vous votre point de vente sous cette franchise?

☐ Moins de 1 an

☐ De 1 à 5 ans

☐ De 6 à 10 ans

☐ De 11 à 20 ans

☐ Plus de 20 ans

3. Combien de points de vente exploitez-vous avec ce franchiseur?

☐ 1

☐ 2

☐ 3 à 4

☐ 5 à 7

☐ Plus de 7

4. Dans votre réseau, le nombre de points de vente franchisés représente quel pourcentage du total des points de vente de l'enseigne ?

☐ Moins de 20%

☐ De 20 à 40%

☐ De 41 à 60%

☐ de 61 à 80%

☐ Plus de 80%

5. Quelle est la taille de votre réseau en France (points de vente franchisés et succursales) ?

☐ Moins de 50
magasins

☐ De 50 à 100
magasins

☐ De 101 à 200
magasins

☐ De 201 à 400

☐ Plus de 400

6. Quel est le secteur d'activité de votre réseau?

☐ Équipement de la maison

☐ Bâtiment

☐ Formation

☐ Équipement de la personne

☐ Nettoyage

☐ Hôtellerie et Restauration

☐ Alimentation spécialisée

☐ Coiffure et esthétique

☐ Immobilier

☐ Alimentation générale

☐ Autres services aux personnes

☐ Voyages

☐ Services auto

☐ Services aux entreprises

☐ Commerces divers

18. Fin du questionnaire

Nous vous remercions chaleureusement pour votre contribution très utile pour les recherches en franchise.

Les résultats de notre étude seront présentés le 3 novembre prochain aux Entretiens de la Franchise à Paris. Ils feront aussi l'objet d'un rapport écrit qu'il sera possible de se procurer auprès de la Fédération Française de la Franchise.

Dominique Bonet

Pour l'équipe du CRET-LOG - Université de la Méditerranée

Centre de Recherche sur le transport, sur la logistique et la distribution

413, avenue Gaston Berger, 13625 Aix-en-Provence cedex 1

Tel : 04 42 93 90 00, Port : 06 62 20 78 92

ANNEXE 6 : MAIL ADRESSE AUX FRANCHISEURS POUR TRANSMISSION DE L'ENQUETE VERS LEUR RESEAU

Madame, Monsieur,

Notre laboratoire de recherche a été mandaté par la Fédération Française de la Franchise (FFF) pour réaliser une étude sur les Réseaux de franchise en contexte de crise, comme en atteste la lettre d'accompagnement ci-attachée, de Madame Chantal Zimmer, secrétaire générale de la FFF.

Pour mener à bien cette étude, nous souhaitons constituer un échantillon le plus large possible de franchisés, appartenant à des secteurs d'activité variés, et leur adresser par voie électronique un questionnaire à remplir en ligne (cela ne prend que 15 minutes environ). Nous tenons à préciser que le logiciel utilisé pour la mise en ligne du questionnaire (Survey Monkey) assure le total anonymat des répondants.

La collecte d'information est très importante pour notre recherche. Aussi nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir nous adresser la liste des mails de vos franchisés, et ceci, si possible

avant le 31 juillet 2010

afin que votre réseau participe à cette enquête. Vous pouvez nous transmettre cette liste par retour de mail.

Nous vous serions également reconnaissants de prévenir vos franchisés qu'une équipe de chercheurs de l'Université de la Méditerranée va les contacter par mail pour une enquête par questionnaire, afin qu'ils fassent le meilleur accueil à ce questionnaire.

Les résultats de notre étude pourraient aider votre réseau à mettre en œuvre des solutions face à la crise actuelle. Ils feront l'objet d'un rapport d'étude disponible à la FFF et d'une présentation lors des entretiens de la Franchise, le 3 novembre prochain à Bercy.

Nous restons disponibles pour toute question, nous vous remercions de votre réponse et vous prions de croire en l'expression de notre considération distinguée.

Pour l'équipe de recherche,
Dominique BONET
CRET-LOG
Université de la Méditerranée
Aix-en-Provence
Tel : 06 62 20 78 92

ANNEXE 7 : MAIL D'UN FRANCHISEUR AYANT TRANSMIS L'ENQUETE A SON RESEAU

C....., le vendredi 27 août 2010

Chers Franchisés,

La Fédération Française de la Franchise fait mener, chaque année, une étude sur un thème sélectionné par ses adhérents.

Le thème 2010 porte sur « Réseaux de franchise en contexte de crise » et a été confié au laboratoire de recherche de l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

Pour mener à bien cette recherche, les chercheurs ont besoin de réaliser une enquête en ligne auprès de franchisés.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir leur consacrer une quinzaine de minutes en répondant au questionnaire avec le lien ci-dessous :

<http://www.surveymonkey.com/s/FYSCFTW>

(le logiciel qui sert de support au questionnaire assure le complet anonymat des répondants, même les chercheurs n'ont pas accès à l'identité des répondants).

La validité de leur étude dépendant de leur capacité à obtenir un maximum de répondant, si possible dans des secteurs d'activité très variés, je vous remercie d'avance du temps que vous accepterez de leur consacrer.

Bien cordialement, en vous souhaitant à tous une bonne rentrée,

L.....C.....
Président

Site web

PS Merci de penser à l'environnement avant d'imprimer cet e-mail

ANNEXE 8 : LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DE MME C. ZIMMER



Paris, le 15 juin 2010

Cher Adhérent,

Vous savez que votre fédération fait mener, chaque année, une étude sur un thème sélectionné par vous.

Le thème 2010 porte sur « *Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise* » et a été confié au laboratoire de recherche de l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

Pour mener à bien cette recherche, les chercheurs ont besoin de réaliser une enquête en ligne auprès de franchisés.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir leur réserver le meilleur accueil afin que la qualité des travaux réponde à nos exigences.

Avec nos remerciements et toujours à votre disposition, veuillez agréer, Cher Adhérent, l'expression de nos salutations distinguées.

Chantal ZIMMER
Déléguée générale

ANNEXE 9 : DETAIL DE L'ANALYSE DE DONNEES-TABLEAU DES INTERCORRELATIONS ET EPURATION DES ECHELLES DE MESURE

Nous présentons le tableau des intercorrélations entre les 14 variables du modèle de recherche :

Tableau des intercorrélations entre variables du modèle														
N=265														
Corrélations de Pearson	LAFRR MKT Produit	LAFRR Financier	LAFRR Stratégique	LAFRR Achats Logistique	LAFRR Mgt réseau	LAFRE Achats Logistique	LAFRE Marketing	LAFRE Mgt réseau	LAFRE Financier	LAFRE Stratégique	Communication	Compétence	Confiance	Réactivité
LAFRR MKT-VENTES	,431**	,308**	,394**	,432**	,450**	-,036	-,015	,256**	-,069	-,008	,448**	,422**	,395**	,504**
LAFRR MKT PRODUIT	1	,355**	,469**	,525**	,325**	,004	,184**	,179**	-,008	,079	,236**	,257**	,184**	,308**
LAFRR Financier		1	,361**	,414**	,419**	,178**	,150*	,084	,076	,139*	,320**	,257**	,290**	,343**
LAFRR Stratégique			1	,504**	,483**	,138*	,175**	,223**	-,039	,218**	,259**	,232**	,229**	,324**
LAFRR ACHAT/LOG				1	,535**	,238**	,131*	,191**	,002	,220**	,372**	,343**	,311**	,358**
LAFRR MANAGEMENT RESEAU					1	,093	,049	,268**	-,174**	,061	,587**	,530**	,549**	,560**
LAFRE ACHAT/LOG						1	,260**	-,050	,228**	,424**	,066	-,081	-,047	,004
LAFRE MARKETING							1	,063	,227**	,200**	-,052	-,131*	-,058	-,029
LAFRE MANAGEMENT DE RESEAU								1	,122*	,067	,199**	,314**	,241**	,236**
LAFRE FINANCIER									1	,221**	-,199**	-,195**	-,239**	-,192**
LAFRE STRATEGIQUE										1	-,074	-,133*	-,181**	-,062
COMMUNICATION											1	,824**	,806**	,826**
COMPETENCE												1	,848**	,816**
CONFIANCE													1	,770**

La recherche de valeurs manquantes dans le fichier de données est indispensable car il est rare que toutes les personnes répondent à toutes les questions. Or, les analyses statistiques ne peuvent pas être effectuées sur les énoncés pour lesquels certaines personnes n'ont pas apporté de réponse. Après vérification d'une distribution aléatoire des valeurs manquantes, nous les avons estimées et remplacées par la méthode d'interpolation linéaire, qui consiste à rechercher les plus proches voisins n'ayant pas de valeurs manquantes d'un individu présentant des non-réponses et à lui affecter la moyenne de ce groupe de voisins.

Les analyses statistiques paramétriques imposent des conditions d'application aux variables. Elles doivent suivre une distribution proche de celle de la loi normale. Deux coefficients sont traditionnellement calculés pour comparer la distribution observée avec celle de la loi normale. Il s'agit du coefficient d'aplatissement, le *Kurtosis* et du

coefficient d'asymétrie, le *Skewness*. Les statistiques descriptives de l'ensemble des énoncés des variables du modèle se trouvent en annexe.

N=265	Moyenne	Ecart type	t ***	Intervalle de confiance 95 %		Asymétrie	Kurtosis
				Inférieure	Supérieure		
R&C FRE Marketing	4,04	1,25	52,59	3,89	4,19	-,331	,050
R&C FRE Stratégie	3,00	1,29	37,84	2,85	3,16	,197	-,363
R&C FRE Achats Logistique	3,46	1,21	46,70	3,32	3,61	-,181	-,609
R&C FRE Management	4,86	1,03	76,55	4,74	4,99	-,946	2,184
R&C FRE Coûts du PV	4,13	1,26	53,29	3,98	4,28	-,474	,275
Réactivité	4,38	1,22	58,23	4,23	4,52	-,236	,105
Communication	4,46	1,40	51,71	4,29	4,63	-,286	-,377
Compétence	5,02	1,18	69,05	4,87	5,16	-,596	,601
Confiance	4,67	1,35	56,35	4,51	4,83	-,388	-,243
R&C FRR Mktg Produit	3,40	1,76	31,47	3,19	3,62	-,064	-,746
R&C FRR Mktg Ventés	3,89	1,61	39,30	3,70	4,09	-,267	-,523
R&C FRR Achats Logistique	3,14	1,61	31,78	2,94	3,33	,045	-,726
R&C FRR Stratégie	3,01	1,36	35,92	2,84	3,17	,242	,133
R&C FRR MGT Réseau	3,70	1,59	38,01	3,51	3,90	-,159	-,660
R&C FRR Financier	3,23	1,78	29,50	3,01	3,44	-,042	-,738

*** p<0,001

Les tests de multinormalité sont satisfaisants. Les données ne présentent pas de distorsion appréciable de ce point de vue, sauf pour la variable R&C FRE Management, qui présente un kurtosis >2.

► Epuration des échelles de mesure : analyse factorielle

Nous présentons ensuite les analyses des échelles des variables de notre modèle de recherche. Nous appliquons la méthode de l'analyse factorielle, qui permet de simplifier les données en mettant en évidence un nombre réduit de facteurs généraux ou de dimensions clé. Nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) pour effectuer notre analyse factorielle. Le principe de l'analyse factorielle exploratoire est de trouver les facteurs (ou axes) résumant au mieux l'information contenue dans la matrice initiale. Ainsi, seuls les facteurs riches en information sont retenus pour une analyse approfondie. Cette procédure permet ainsi de repérer les variables qui forment une dimension et de donner ainsi une « définition » à l'axe factoriel. Les données sont factorisables selon la mesure KMO. Le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des échelles.

		Indice KMO et test de Bartlett					
		R&C FRR	R&C FRE	CONF.	COMM.	COMPET.	REACT.
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,955	,763	,915	,939	,866	,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi²	3394,674	2161,918	1771,671	2701,013	1114,874	3079,427
	df	231	231	21	36	10	55
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

► **Dimensionnalité des échelles**

CRITERES	Nombre de dimensions					
	R&C FRR	R&C FRE	CONF.	COMM.	COMPET.	REACT.
Kaiser	6	5	1	1	1	1
Coude	5	7	1	1	1	1
Scree	6	7	1	1	1	1

► **Echelle ressources et compétences du franchiseur**

Une rotation s'impose car la solution sans rotation n'est pas lisible. On effectue une rotation oblique Promax. L'ACP avec rotation oblique Promax sur les 36 énoncés montre que beaucoup d'énoncés corrélaient avec plusieurs axes et présentent de faibles qualités de représentation ($<0,5$). On purifie l'échelle par éliminations itératives des énoncés complexes. L'analyse exploratoire nous pousse à garder six dimensions. Le marketing est scindé en deux dimensions : marketing-vente et marketing-produit. On obtient une solution avec 29 énoncés, qui explique 67,29 % de la variance.

Dimensions	Ressources et compétences du Franchiseur 29 items	Composante						Qualité Représentation
		1	2	3	4	5	6	
Marketing Produit	LAMKTFRR2 Modification de la politique d'assortiment					,847		,754
	LAMKTFRR3 Augmentation des marques à l'enseigne dans l'assortiment					,857		,716
	LAMKTFRR4 Lancement de produits à plus petits prix					,619		,621
Marketing Vente	LAMKTFRR5 Modification des techniques de vente						,566	,619
	LAMKTFRR6 Augmentation des actions promotionnelles						,854	,712
	LAMKTFRR8 Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs						,808	,735
Achats & Logistique	LAALFRR1 Renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs		,590					,481
	LAALFRR2 Renégociation des prix avec les fournisseurs		,920					,757
	LAALFRR3 Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente		,780					,671
	LAALFRR4 Amélioration des approvisionnements au sein du réseau		,735					,718
	LAALFRR5 Amélioration des achats au sein du réseau		,803					,760
	LAALFRR6 Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée		,596					,579
Stratégie	LASTRFRR1 Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins			,629				,493
	LASTRFRR2 Lancement d'un site internet marchand			,859				,641
	LASTRFRR3 Révision des fondamentaux du concept			,670				,602
	LASTRFRR4 Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier			,756				,650
	LASTRFRR5 Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)			,556				,443
Management du réseau	LAMGTFRR1 Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur	,765						,716
	LAMGTFRR2 Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau	,820						,685
	LAMGTFRR3 Davantage de formations organisées par le franchiseur	,892						,720
	LAMGTFRR4 Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés	,859						,751
	LAMGTFRR5 Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés	,932						,838
	LAMGTFRR6 Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins	,760						,679
	LAMGTFRR7 Révision du savoir-faire transmis	,741						,702
	LAMGTFRR9 Davantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions	,645						,560
Financier	LAFINFRR1 Aide aux nouveaux franchisés par le financement des projets				,675			,597
	LAFINFRR2 Facilité d'accès au financement pour les projets				,673			,649
	LAFINFRR4 En cas de difficultés financières d'un franchisé, aide financière du franchiseur				,890			,708
	LAFINFRR5 En cas de difficultés financières d'un franchisé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier				,802			,784
% de variance expliquée (totale = 67,29 %)		38,73	8,49	7,10	4,80	4,71	3,46	
Alpha de Cronbach		0,942						

Les items écartés de l'échelle après analyse factorielle sont les suivants :

LAMKTFRR1 Création de nouveaux produits ou services adaptés

LAMKTFRR7 Changement dans le positionnement de l'enseigne

LAALFRR7 Mise en place de systèmes d'informations de pilotage des flux plus efficace

LAMGTFRR8 Davantage de liberté d'action laissée par le franchiseur au franchisé

LAFINFRR3 Financement par le franchiseur d'une partie des plans de communication locaux

LAFINFRR6 En cas de difficultés financières d'un franchisé, diminution du montant des redevances

LAFINFRR7 En cas de difficultés financières d'un franchisé, prise de participation dans le capital du franchisé

► **Echelle RESSOURCES ET COMPETENCES DU FRANCHISÉ**

Une rotation s'impose car la solution sans rotation n'est pas lisible. On effectue une rotation oblique Promax. L'ACP avec rotation oblique Promax sur les 32 énoncés montre que plusieurs énoncés corrélaient avec plusieurs axes et présentent de faibles qualités de représentation ($<0,5$). On purifie l'échelle par éliminations itératives des énoncés complexes. On obtient une solution avec 22 énoncés, qui explique 59,15 % de la variance. Nous réalisons la même démarche pour les échelles Confiance, Communication, Compétence et Réactivité. On obtient des solutions avec 7, 9, 5 et 11 énoncés respectivement.

Dimensions	Ressources et compétences du franchisé 22 items	Composante					Qualité Représentation
		1	2	3	4	5	
Marketing	LAMKTFRE3 Modification du merchandising sur mon initiative				,727		,572
	LAMKTFRE4 Davantage d'animation des ventes en magasin sur mon initiative				,807		,664
	LAMKTFRE5 Modification sur mon initiative des assortiments, au niveau du magasin				,720		,603
	LAMKTFRE6 Augmentation des actions promotionnelles, sur mon initiative				,755		,585
Stratégie	LASTRFRE2 Ajout d'une activité complémentaire, indépendante du franchiseur, sur mon initiative	,616					,615
	LASTRFRE3 Changement envisagé de secteur d'activité, sur mon initiative	,698					,601
	LASTRFRE4 Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	,922					,760
	LASTRFRE5 Mobilisation de réseaux professionnels (autre que le franchiseur) depuis la crise, sur mon initiative	,788					,629
	LAALFRE5 Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	,790					,639
Achats & Logistique	LAALFRE1 Renégociation des conditions avec mes fournisseurs sur mon initiative					,855	,657
	LAALFRE2 Davantage d'achats en dehors du réseau sur mon initiative					,778	,657
	LAALFRE3 Commandes plus petites sur mon initiative					,503	,534
	LAMGTFRE4 Davantage d'aides de toutes sortes demandées au franchiseur, sur mon initiative					,568	,514
Management	LAMGTFRE3 Davantage de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative			,645			,521
	LAMGTFRE6 Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative			,720			,564
	LAMGTFRE7 Davantage d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative			,734			,586
	LAMGTFRE8 Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative			,762			,612
Coûts du point de vente	LAFINFRE1 Baisse des effectifs salariés du magasin, sur mon initiative		,779				,618
	LAFINFRE2 Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative		,753				,566
	LAFINFRE3 Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative		,600				,427
	LAFINFRE4 Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative		,662				,574
	LAALFRE4 Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative		,573				,485
% variance expliquée (totale = 59,15)		23,44	11,39	9,31	8,69	6,32	
Alpha de Cronbach		0,826					

Les items écartés suite à l'analyse factorielle sont les suivants :

- LAMKTFRE1 Politique de prix plus agressive sur mon initiative
- LAMKTFRE2 Intensification de la communication locale sur mon initiative
- LAMKTFRE7 Augmentation de la veille concurrentielle/du relevé de prix dans ma zone de chalandise, sur mon initiative
- LASTRFRE1 Renégociation des conditions avec mon franchiseur sur mon initiative
- LASTRFRE6 Davantage de contacts avec les autres franchisés, sur mon initiative
- LAALFRE6 Davantage de pilotage informatisé des flux de marchandise, sur mon initiative
- LAMGTFRE1 Davantage d'échanges avec mon franchiseur, sur mon initiative
- LAMGTFRE2 Davantage de formation pour mes salariés, sur mon initiative

LAMGTFRE5 Davantage de prise de liberté dans les décisions locales vis-à-vis du franchiseur, sur mon initiative

LAFINFRE5 Renégociation des conditions avec ma banque, sur mon initiative

► Echelle Confiance

Confiance du franchisé envers le franchiseur 7 items	Axe 1	Qualité représentatio n
CONF1 Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce	,867	,752
CONF3 J'ai confiance en mon franchiseur	,899	,807
CONF4 Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat	,882	,778
CONF5 Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles	,909	,826
CONF6 Les sommes versées à mon franchiseur sont justifiées	,828	,686
CONF7 Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante	,861	,742
CONF8 Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat	,907	,822
Variance totale expliquée	77,33 %	
Alpha de Cronbach	0,950	

Item écarté de l'échelle :

CONF2 Mon franchiseur fait preuve de loyauté dans ses rapports avec les franchisés

► Echelle Communication

Communication du franchiseur perçue par le franchisé 9 items	Axe 1	Qualité représentatio n
COMMUN1 Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou malheureuses du réseau	,832	,692
COMMUN2 Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés	,882	,778
COMMUN3 Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés	,840	,705
COMMUN4 Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur	,917	,842
COMMUN5 Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés	,936	,876
COMMUN7 Mon franchiseur encourage la communication réciproque	,901	,812
COMMUN8 L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente	,865	,748
COMMUN9 Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles	,834	,696
COMMUN10 Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés	,924	,853
Variance totale expliquée	77,79 %	
Alpha de Cronbach	0,964	

Item écarté de l'échelle :

COMMUN6 Mon franchiseur favorise les échanges d'expérience entre ses franchisés

► **Echelle Compétence**

Compétence du franchiseur perçue par le franchisé 5 items	Axe 1	Qualité représentatio n
COMPET1 Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau	,867	,752
COMPET2 Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau	,931	,867
COMPET3 Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau	,908	,825
COMPET5 Globalement mon franchiseur est capable et compétent	,904	,817
COMPET7 Mon franchiseur a une bonne vision du marché	,810	,656
Variance totale expliquée	78,34 %	
Alpha de Cronbach	0,931	

Items écartés de l'échelle :

COMPET4 Mon franchiseur dispose d'un réel savoir-faire

COMPET6 Mon franchiseur est un bon manager de réseau

COMPET8 Mon franchiseur sait fédérer les franchisés pour qu'ils suivent la stratégie du réseau

COMPET9 Mon franchiseur sait convaincre ses franchisés

COMPET10 Je pense qu'avec mon franchiseur le réseau atteindra les objectifs fixés

COMPET11 Avec mon franchiseur l'avenir du réseau est assuré

► Echelle Réactivité

Réactivité du franchiseur perçue par le franchisé 11 items	Axe 1	Qualité représentation
REACT1 Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise	,850	,723
REACT2 Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché	,861	,741
REACT3 Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin	,758	,574
REACT4 Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent	,655	,429
REACT5 Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise	,872	,761
REACT6 Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions	,773	,598
REACT7 Mon franchiseur a été actif en période de crise	,918	,843
REACT8 Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise	,930	,865
REACT9 Mon franchiseur a été innovant face à la crise	,916	,839
REACT10 Mon franchiseur transforme la crise en opportunité	,866	,750
REACT11 Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne	,850	,722
Variance totale expliquée	71,33 %	
Alpha de Cronbach	0,959	

Le tableau récapitulatif suivant montre que les dimensions sont valides et présentent une forte cohérence interne:

Dimension	Dimensionnalité	Nb. énoncés	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
R&C FRR	6 dimensions	29	67,29 %	0,942
R&C FRE	5 dimensions	22	59,15 %	0,826
Confiance	Unidimensionnelle	7	77,33 %	0,950
Communication		9	77,79 %	0,964
Compétence		5	78,34 %	0,931
Réactivité		11	71,33 %	0,959

A titre de synthèse, les items retenus pour tester le modèle sont les suivants :

ITEMS ECHELLE RESSOURCES ET COMPETENCES FRANCHISEUR MANAGEMENT DU RESEAU :

- Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur
- Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau
- Davantage de formations organisées par le franchiseur
- Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés
- Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés
- Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins
- Révision du savoir-faire transmis
- Davantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions

ITEMS ECHELLE RESSOURCES ET COMPETENCES FRANCHISEUR MARKETING-VENTE :

- Modification des techniques de vente
- Augmentation des actions promotionnelles
- Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs

ITEMS ECHELLE RESSOURCES ET COMPETENCES FRANCHISE MANAGEMENT:

Davantage de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative
Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative
Davantage d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative
Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative

ITEMS ECHELLE RESSOURCES ET COMPETENCES FRANCHISE COUTS DU POINT DE VENTE :

Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative
Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative
Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative
Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative

ITEMS ECHELLE CONFIANCE :

Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce
J'ai confiance en mon franchiseur
Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat
Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles
Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante
Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat

ITEMS ECHELLE COMMUNICATION :

Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou malheureuses du réseau
Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés
Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés
Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur
Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés
Mon franchiseur encourage la communication réciproque
L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente
Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles
Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés

ITEMS ECHELLE COMPETENCE :

Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau
Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau
Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau
Globalement mon franchiseur est capable et compétent
Mon franchiseur a une bonne vision du marché

ITEMS ECHELLE REACTIVITE :

Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise

Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché

Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin

Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent

Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise

Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions

Mon franchiseur a été actif en période de crise

Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise

Mon franchiseur a été innovant face à la crise

Mon franchiseur transforme la crise en opportunité

Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne

ANNEXE 10 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Enoncés de l'échelle ressources et compétences des franchiseurs (leviers d'actions mis en œuvre lors de la crise économique commencée en 2008)

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
LAMKTFRR1 Création de nouveaux produits ou services adaptés	4,41	2,076	-,627	-,715
LAMKTFRR2 Modification de la politique d'assortiment	3,62	2,081	-,221	-1,048
LAMKTFRR3 Augmentation des marques à l'enseigne dans l'assortiment	2,92	2,088	,235	-1,000
LAMKTFRR4 Lancement de produits à plus petits prix	3,67	2,227	,019	-1,292
LAMKTFRR5 Modification des techniques de vente	3,45	1,924	,037	-1,024
LAMKTFRR6 Augmentation des actions promotionnelles	4,16	1,940	-,359	-,916
LAMKTFRR7 Changement dans le positionnement de l'enseigne	3,15	1,851	,215	-,803
LAMKTFRR8 Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs	4,07	2,044	-,200	-1,099
LAALFRR1 Renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs	2,38	1,764	,612	-,338
LAALFRR2 Renégociation des prix avec les fournisseurs	3,06	2,098	,204	-1,175
LAALFRR3 Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente	3,00	2,042	,392	-,886
LAALFRR4 Amélioration des approvisionnements au sein du réseau	3,56	1,977	-,121	-,983
LAALFRR5 Amélioration des achats au sein du réseau	3,46	2,089	-,056	-1,108
LAALFRR6 Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée	3,35	2,047	,032	-1,010
LAALFRR7 Mise en place de systèmes d'informations de pilotage des flux plus efficace	3,24	2,014	,000	-1,068
LASTRFRR1 Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins	3,66	2,064	-,220	-,962
LASTRFRR2 Lancement d'un site internet marchand	3,22	2,016	,234	-,942
LASTRFRR3 Révision des fondamentaux du concept	3,13	1,899	,344	-,834
LASTRFRR4 Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier	2,78	1,792	,499	-,519
LASTRFRR5 Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)	2,26	1,613	,896	,452
LAMGTFRR1 Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur	3,79	1,970	-,109	-,977
LAMGTFRR2 Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau	3,32	1,903	,180	-,952
LAMGTFRR3 Davantage de formations organisées par le franchiseur	4,08	1,865	-,317	-,774
LAMGTFRR4 Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés	3,80	1,961	-,243	-1,011
LAMGTFRR5 Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés	3,66	1,942	-,167	-,982
LAMGTFRR6 Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins	3,78	1,905	-,071	-,939
LAMGTFRR7 Révision du savoir-faire transmis	3,58	1,814	-,164	-,835
LAMGTFRR8 Davantage de liberté d'action laissée par le franchiseur au franchisé	3,37	1,807	,116	-,721
LAMGTFRR9 Davantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions	3,62	1,877	-,008	-,927
LAFINFRR1 Aide aux nouveaux franchisés par le financement des projets	2,82	2,031	,351	-,874
LAFINFRR2 Facilité d'accès au financement pour les projets	2,81	1,955	,349	-,764
LAFINFRR3 Financement par le franchiseur d'une partie des plans de communication locaux	3,31	2,062	,153	-1,068
LAFINFRR4 En cas de difficultés financières d'un franchisé, aide financière du franchiseur	3,62	2,408	-,212	-1,304
LAFINFRR5 En cas de difficultés financières d'un franchisé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier	3,65	2,299	-,255	-1,208
LAFINFRR6 En cas de difficultés financières d'un franchisé, diminution du montant des redevances	2,23	1,893	,646	-,489
LAFINFRR7 En cas de difficultés financières d'un franchisé, prise de participation dans le capital du franchisé	1,92	1,939	,843	-,298

Enoncés de l'échelle ressources et compétences des franchisés (leviers d'actions mis en œuvre à l'initiative des franchisés lors de la crise économique commencée en 2008)

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
LAMKTFRE1 Politique de prix plus agressive sur mon initiative	3,71	1,782	,011	-,953
LAMKTFRE2 Intensification de la communication locale sur mon initiative	4,83	1,574	-,857	,365
LAMKTFRE3 Modification du merchandising sur mon initiative	3,83	1,625	-,060	-,467
LAMKTFRE4 Davantage d'animation des ventes en magasin sur mon initiative	4,21	1,662	-,288	-,473
LAMKTFRE5 Modification sur mon initiative des assortiments, au niveau du magasin	3,52	1,663	,038	-,831
LAMKTFRE6 Augmentation des actions promotionnelles, sur mon initiative	4,59	1,649	-,536	-,323
LAMKTFRE7 Augmentation de la veille concurrentielle/du relevé de prix dans ma zone de chalandise, sur mon initiative	4,11	1,748	-,117	-,833
LASTRFRE1 Renégociation des conditions avec mon franchiseur sur mon initiative	2,82	1,568	,580	-,379
LASTRFRE2 Ajout d'une activité complémentaire, indépendante du franchiseur, sur mon initiative	2,59	1,620	,849	-,103
LASTRFRE3 Changement envisagé de secteur d'activité, sur mon initiative	2,70	1,573	,645	-,403
LASTRFRE4 Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	3,22	1,720	,267	-,846
LASTRFRE5 Mobilisation de réseaux professionnels (autre que le franchiseur) depuis la crise, sur mon initiative	3,13	1,683	,347	-,779
LASTRFRE6 Davantage de contacts avec les autres franchisés, sur mon initiative	4,47	1,723	-,568	-,422
LAALFRE1 Renégociation des conditions avec mes fournisseurs sur mon initiative	3,20	1,735	,252	-,986
LAALFRE2 Davantage d'achats en dehors du réseau sur mon initiative	2,88	1,728	,518	-,895
LAALFRE3 Commandes plus petites sur mon initiative	4,02	1,686	-,358	-,731
LAALFRE4 Réduction des stocks en magasin, sur mon initiative	4,43	1,602	-,599	-,252
LAALFRE5 Davantage de participation aux associations de franchisés, sur mon initiative	3,36	1,691	,169	-,806
LAALFRE6 Davantage de pilotage informatisé des flux de marchandise, sur mon initiative	3,43	1,616	,087	-,595
LAMGTFRE1 Davantage d'échanges avec mon franchiseur, sur mon initiative	4,15	1,446	-,580	-,060
LAMGTFRE2 Davantage de formation pour mes salariés, sur mon initiative	4,42	1,396	-,487	,194
LAMGTFRE3 Davantage de remontées d'informations à mon franchiseur, sur mon initiative	4,40	1,442	-,731	,248
LAMGTFRE4 Davantage d'aides de toutes sortes demandées au franchiseur, sur mon initiative	3,75	1,651	-,280	-,846
LAMGTFRE5 Davantage de prise de liberté dans les décisions locales vis-à-vis du franchiseur, sur mon initiative	4,03	1,712	-,329	-,747
LAMGTFRE6 Demande d'application plus stricte à mes salariés du savoir-faire transmis par le franchiseur, sur mon initiative	4,88	1,366	-,945	1,101
LAMGTFRE7 Davantage d'encadrement et de contrôle de mes salariés, sur mon initiative	5,05	1,311	-,965	1,256
LAMGTFRE8 Application à la lettre des fondamentaux du concept du franchiseur, sur mon initiative	5,12	1,348	-,733	,828
LAFINFRE1 Baisse des effectifs salariés du magasin, sur mon initiative	3,62	2,013	,147	-1,232
LAFINFRE2 Baisse des coûts autres que les salaires, sur mon initiative	4,58	1,761	-,767	-,288
LAFINFRE3 Baisse de ma rémunération de franchisé, sur mon initiative	3,95	1,802	-,082	-,857
LAFINFRE4 Report des investissements prévus dans mon magasin, sur mon initiative	4,07	1,787	-,191	-,840
LAFINFRE5 Renégociation des conditions avec ma banque, sur mon initiative	3,99	1,905	-,110	-1,032

Enoncés des échelles Confiance, Communication, Compétence

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
CONF1 Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce	4,21	1,692	-,149	-,832
CONF2 Mon franchiseur fait preuve de loyauté dans ses rapports avec les franchisés	4,64	1,645	-,388	-,568
CONF3 J'ai confiance en mon franchiseur	4,99	1,578	-,616	-,322
CONF4 Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat	5,08	1,377	-,795	,564
CONF5 Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles	4,95	1,456	-,541	-,155
CONF6 Les sommes versées à mon franchiseur sont justifiées	4,40	1,551	-,337	-,373
CONF7 Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante	4,20	1,658	-,299	-,584
CONF8 Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat	4,86	1,437	-,435	-,101
COMPET1 Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau	5,14	1,325	-,628	,538
COMPET2 Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau	4,90	1,354	-,635	,259
COMPET3 Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau	4,70	1,440	-,610	,247
COMPET4 Mon franchiseur dispose d'un réel savoir-faire	5,45	1,251	-1,116	2,056
COMPET5 Globalement mon franchiseur est capable et compétent	5,22	1,320	-,872	1,023
COMPET6 Mon franchiseur est un bon manager de réseau	4,57	1,613	-,392	-,436
COMPET7 Mon franchiseur a une bonne vision du marché	5,13	1,235	-,791	1,106
COMPET8 Mon franchiseur sait fédérer les franchisés pour qu'ils suivent la stratégie du réseau	4,45	1,564	-,364	-,324
COMPET9 Mon franchiseur sait convaincre ses franchisés	4,58	1,474	-,516	-,131
COMPET10 Je pense qu'avec mon franchiseur le réseau atteindra les objectifs fixés	4,95	1,319	-,479	,257
COMPET11 Avec mon franchiseur l'avenir du réseau est assuré	4,82	1,327	-,512	,491
COMMUN1 Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou malheureuses du réseau	4,28	1,648	-,170	-,741
COMMUN2 Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés	3,88	1,670	-,072	-,710
COMMUN3 Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés	4,46	1,682	-,348	-,667
COMMUN4 Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur	4,53	1,590	-,466	-,358
COMMUN5 Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés	4,47	1,617	-,376	-,520
COMMUN6 Mon franchiseur favorise les échanges d'expérience entre ses franchisés	4,29	1,663	-,272	-,668
COMMUN7 Mon franchiseur encourage la communication réciproque	4,32	1,652	-,391	-,475
COMMUN8 L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente	4,69	1,433	-,550	,225
COMMUN9 Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles	4,97	1,368	-,815	,901
COMMUN10 Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés	4,54	1,664	-,444	-,499

Enoncés de l'échelle Réactivité du réseau

Statistiques descriptives (N=265)	Moyenne	Ecart-type	Asymétrie	Aplatis.
REACT1 Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise	4,62	1,491	-,440	-,110
REACT2 Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché	4,58	1,458	-,502	-,003
REACT3 Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin	3,85	1,432	-,063	-,231
REACT4 Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent	4,64	1,235	-,250	,595
REACT5 Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise	4,28	1,395	-,200	,061
REACT6 Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions	4,49	1,411	-,471	,171
REACT7 Mon franchiseur a été actif en période de crise	4,53	1,474	-,477	,011
REACT8 Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise	4,60	1,451	-,452	-,042
REACT9 Mon franchiseur a été innovant face à la crise	4,30	1,503	-,158	-,235
REACT10 Mon franchiseur transforme la crise en opportunité	4,03	1,510	-,146	-,242
REACT11 Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne	4,19	1,567	-,402	-,359