

Contrat de recherche 2010-2011  
commandité par la Fédération Française de la Franchise



# L'option multi-franchise dans la stratégie de développement des réseaux de franchise

Jacques Boulay, *ESSCA Ecole de Management*  
Barbara Caemmerer, *ESSCA Ecole de Management*  
Krista Duniach, *Université de Montpellier 2, MRM*  
Heiner Evanschitzky, *Aston Business School*

*Rapport final – Octobre 2011*

# Remerciements

L'équipe de recherche remercie la Fédération Française de la Franchise pour la confiance qu'elle lui a témoignée en lui accordant ce contrat et lors des divers échanges et points d'étape réalisés au cours de l'année écoulée.

Que soient particulièrement remerciés Mr Guy Gras, Président de la FFF, Mme Chantal Zimmer, Déléguée générale de la FFF – et à travers elle son équipe – et Mr le Professeur Claude Nègre, Directeur du Comité Scientifique de la FFF ainsi que l'ensemble des membres du Comité.

Nous remercions également les partenaires financiers, la Banque Populaire et HSBC.

Le thème de cette recherche, relativement « nouveau » pour la recherche en franchise, a intéressé la très grande majorité des franchiseurs et des franchisés croisés au cours des douze derniers mois. Nos sollicitations ont été nombreuses et parfois insistantes. L'accueil que nous avons reçu a toujours été positif.

Que l'ensemble des franchiseurs et des franchisés en soient remerciés.

L'équipe de recherche,

Jacques BOULAY, Professeur de Marketing, Directeur de la recherche et des développements, ESSCA Ecole de Management, coordinateur du contrat

Barbara CAEMMERER, Professeur de Marketing, ESSCA Ecole de Management

Krista DUNIACH, Maître de Conférences en Marketing, Université de Montpellier 2, MRM

Heiner EVANSCHITZKY, Professeur de Marketing, Aston Business School

Contact :

Jacques BOULAY

ESSCA Ecole de Management

1, rue Joseph Lakanal, BP 40348

49003 ANGERS Cedex 01

Tél. : 02.41.73.57.19

e-mail : jacques.boulay@essca.fr

## ***Introduction***

« Devenir multi-franchisé, un pari à relever ». *Franchise Magazine* consacrait récemment ses pages conseils au modèle de la multi-franchise<sup>1</sup>, suggérant à la fois l'actualité et l'intérêt de cette stratégie de développement pour un réseau.

Franchiseurs et experts reconnaissent de nombreux avantages à la faculté offerte aux franchisés d'ouvrir plusieurs unités : une croissance plus rapide, une performance plus élevée, un maillage territorial facilité ou encore le moyen de fidéliser les franchisés.

Pourtant, la multi-franchise a jusque récemment peu intéressé la recherche en franchise. Le fait que son existence remette en cause plusieurs des explications théoriques classiques de la franchise n'est sûrement pas étranger à ce phénomène. La majorité des travaux continuent ainsi de considérer les franchisés comme des entités de petite taille, avec un pouvoir limité face à un franchiseur tout puissant (Blair et Lafontaine, 2005). Dans le même temps, on observe que de plus en plus de réseaux recourent à la multi-franchise pour se développer.

En fait, la multi-franchise questionne. Si elle n'avait que des avantages, tous les réseaux seraient aujourd'hui organisés en multi-franchise. Or, si la majorité d'entre eux pratiquent la multi-franchise, rares sont ceux dont la proportion de franchisés à la tête d'au moins deux unités dépasse 25%.

L'existence de la multi-franchise questionne ensuite les motivations des franchiseurs et plus largement le processus décisionnel à l'œuvre dans les réseaux. En fait, et il s'agit là de l'un des principaux enseignements de cette recherche, la multi-franchise « n'attend pas le nombre des années ». Il ne s'agit donc plus seulement d'une fantaisie circonstancielle qui apparaîtrait au fil du développement du réseau mais de plus en plus d'une alternative stratégique de développement parfois très tôt mobilisée.

Face à ces interrogations, cette recherche a pour principal objectif de comprendre les déterminants et les conséquences pour un réseau de franchise du recours à l'option multi-franchise pour se développer. Il s'agit de proposer à la fois des clés de lecture du phénomène mais également des clés d'action utiles à la prise de décision.

---

<sup>1</sup> Anne Le Mouëllic, Devenir multi-franchisé : un pari à relever, *Franchise Magazine*, Octobre-Novembre 2011, N° 226, pp. 116-118.

Les réseaux recherchant avant tout la performance, il est dans un premier temps nécessaire de s'interroger sur pourquoi les réseaux recourent à la multi-franchise : au-delà des intuitions exprimées par les franchiseurs rencontrés, se développer en multi-franchise permet-il réellement à un réseau de croître plus rapidement, de mieux couvrir son territoire de vente, d'obtenir un niveau de performance économique plus élevé ? Se développer en multi-franchise permet-il au franchiseur de faire des économies, en particulier en termes de coûts de contrôle, de disposer d'un réseau plus homogène, de faire mieux appliquer par des unités dispersées les évolutions souhaitées ? Ces différents objectifs peuvent-ils être atteints simultanément et sans se contredire ? Enfin, existe-t-il un taux de multi-franchise optimal ?

Dans un deuxième temps, au-delà des avantages liés à l'option multi-franchise pour se développer, quels sont les facteurs qui favorisent le développement d'un réseau en multi-franchise ? Les théories classiques – théorie de la rareté des ressources, théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence – offrent un cadre pertinent pour expliquer ce mode de développement de réseau. Elles sont ici mobilisées pour développer un modèle intégrateur de l'étude de la multi-franchise, modèle testé auprès des franchiseurs et de leurs franchisés.

Le développement en multi-franchise pose également des questions à caractère managérial. Objectifs et attentes d'un franchisé peuvent diverger selon qu'il est à la tête d'une ou de plusieurs unités. La question se pose alors de l'existence de différences en termes de comportement et de performance selon le profil du franchisé (tableau 0.1). On peut ainsi se demander si les franchisés multi-unités sont plus fidèles à leur réseau principal ou si, au contraire, parce qu'ils peuvent prétendre à un retour sur investissement plus rapide, s'ils sont plus enclins à basculer vers une enseigne concurrente. Leur poids économique dans le réseau favorise-t-il des comportements opportunistes ? Autant d'interrogations dont les réponses doivent permettre de mieux comprendre le phénomène de la multi-franchise dans sa globalité.

Tableau 0.1 – Définitions mono, multi et pluri-franchise

Point(s) de vente détenus par le franchisé	Enseigne(s)	Franchiseur(s)	Type	Exemple
1 (mono)	1 (mono)	1 (mono)	mono point de vente mono enseigne mono franchiseur franchisé mono-unité	Franchisé à la tête d'1 seul supermarché <i>Carrefour Market</i>
$\geq 2$ (multi)	1 (mono)	1 (mono)	multi points de vente mono enseigne mono franchiseur franchisé multi-unités	Franchisé à la tête d'au moins 2 supermarchés <i>Carrefour Market</i>
$\geq 2$ (multi)	$\geq 2$ (multi)	1 (mono)	multi points de vente multi enseignes mono franchiseur franchisé pluri-unités [avec franchiseur unique]	Franchisé Carrefour à la tête d'au moins 1 supermarché <i>Carrefour Market</i> et d'1 magasin de proximité <i>Carrefour City</i>
$\geq 2$ (multi)	$\geq 2$ (multi)	$\geq 2$ (multi)	multi points de vente multi enseignes multi franchiseurs franchisé pluri-unités [avec franchiseurs multiples]	Franchisé à la tête d'au moins 1 supermarché <i>Carrefour Market</i> et d'au moins 1 restaurant <i>Pizza Hut</i>

Les réponses à l'ensemble des interrogations soulevées par l'étude de la multi-franchise reposent sur l'analyse de données collectées au cours de quatre étapes successives dont les modalités sont détaillées ci-après (tableau 0.2).

Tableau 0.2 - Les quatre collectes de données de la recherche

Etape	Echantillon	Supports de collecte
Panorama de la multi-franchise en France	357 réseaux (mono-enseigne)	Enquête annuelle fff Questionnaire de recherche franchiseurs (annexe 3a)
Enquête qualitative	12 franchiseurs pratiquant la multi-franchise et 6 franchisés multi-unités dont 4 pluri-franchisés	Guide d'entretien franchiseur Guide d'entretien franchisé (annexes 1 et 2)
Enquête quantitative franchiseurs	188 réseaux de franchise (mono-enseigne)	Questionnaire de recherche franchiseurs (annexe 3a)
Enquête quantitative franchisés	497 franchisés dont 132 multi-unités	Questionnaire de recherche franchisés (annexe 4a)

L'enquête qualitative menée auprès d'une vingtaine d'acteurs de la franchise, franchiseurs et franchisés, a permis d'identifier les motivations qui sous-tendent le recours à l'option multi-franchise par un réseau. Elle montre également la diversité des pratiques.

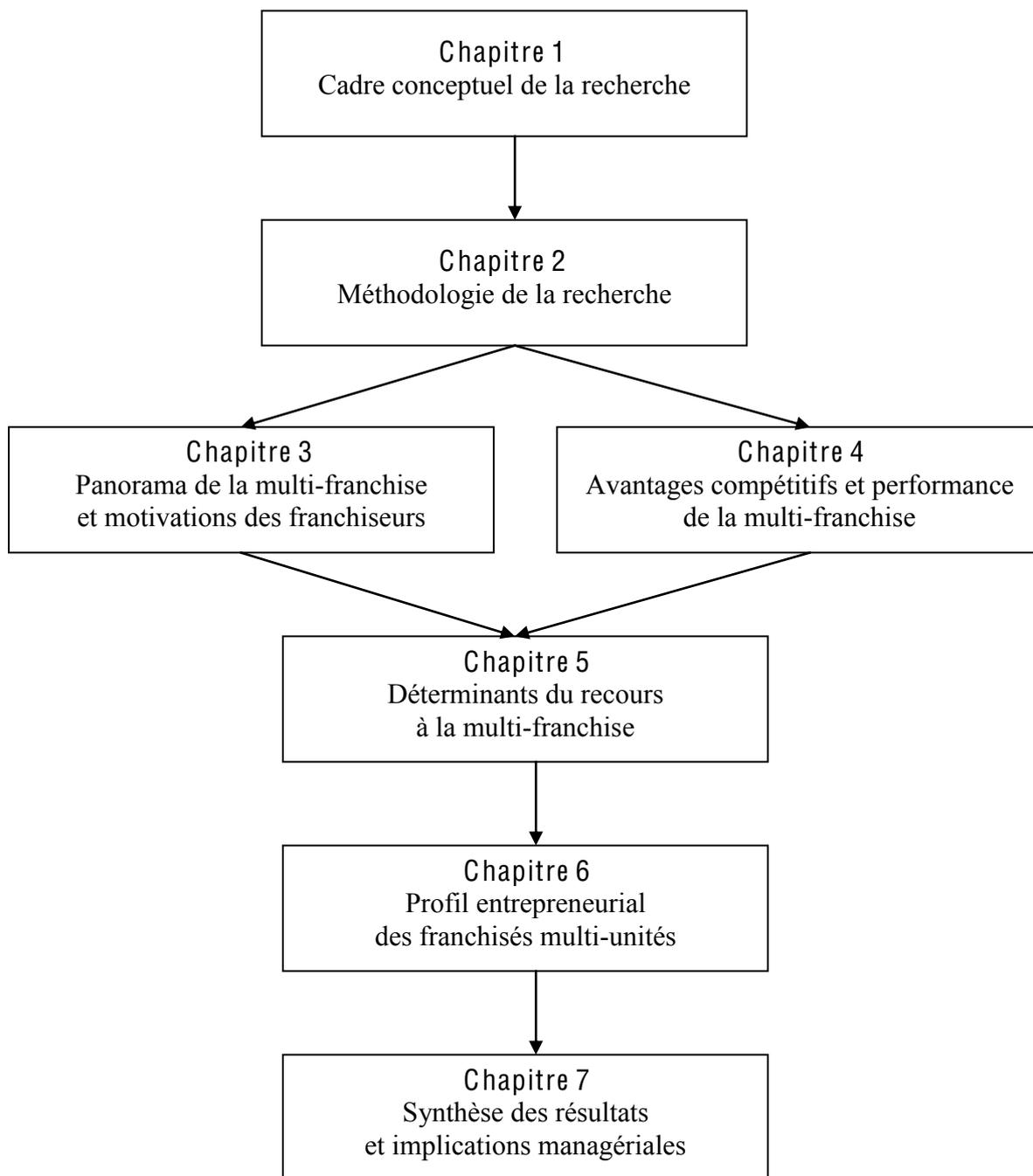
La double enquête quantitative auprès des franchiseurs a permis de dresser le panorama de la multi-franchise en France et de tester un modèle d'aide à la décision qui distingue d'un côté les facteurs déterminants du développement des réseaux en multi-franchise et de l'autre les effets de ce développement sur leur niveau de performance qualitative et économique.

Enfin, l'enquête quantitative auprès des franchisés a permis de vérifier si les perceptions franchiseurs rejoignent la réalité telle que la vivent leurs franchisés.

Le rapport de recherche est structuré en sept chapitres distincts (figure 0.1).

Les deux premiers chapitres portent sur la définition du cadre conceptuel de la recherche et la présentation de la méthodologie de collecte des données. Les chapitres 3 et 4 sont relatifs au panorama de la multi-franchise en France et à l'analyse des avantages compétitifs qu'offre à un réseau le recours à l'option multi-franchise pour se développer. Le chapitre 5 porte sur l'étude des forces à l'œuvre dans la décision de se développer en multi-franchise. Le chapitre 6 analyse les profils des franchisés mono vs multi-unités selon leur orientation entrepreneuriale. Enfin, le chapitre 7 synthétise les principaux résultats obtenus et propose aux franchiseurs un ensemble de recommandations susceptibles de les aider dans leur prise de décision.

Figure 0.1 - Structure du rapport de recherche



# ***Chapitre 1***

## **CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Comme nous l'avons signalé en introduction, ce n'est que relativement récemment que la recherche en franchise a commencé à s'intéresser au développement des réseaux via le recours à l'option multi-franchise. Pendant longtemps, la multi-franchise, comme le phénomène lié de l'apparition de réseaux dans les réseaux (*chains within the chains*), a été traité de manière parcellaire ou anecdotique par les travaux.

Le développement de la multi-franchise questionne en fait les cadres théoriques classiques – théorie de la rareté des ressources et théorie de l'agence – retenus par la littérature sur l'existence de la franchise. Cela peut expliquer que peu d'auteurs aient voulu s'engager dans son étude. Les recherches sur la multi-franchise depuis une quinzaine d'années ne cherchent en effet que rarement à en comprendre le développement. Elles portent avant tout sur ses apports à la croissance et au contrôle des réseaux, ce qui limite la portée de leurs résultats aux plans académique et managérial. Quelques auteurs ont bien tenté d'aborder le sujet sous l'angle de ses déterminants (Hussain et Windsperger, 2010 ; Vazquez, 2008 ; Garg et Rasheed, 2006) mais la plupart se sont contentés de développer des approches conceptuelles ou descriptives dont la validité empirique reste à démontrer.

Basé sur une discussion des apports et des limites des travaux existants (section 1), ce chapitre montre que l'étude de la multi-franchise, à la fois dans ses déterminants et ses conséquences, offre au contraire l'opportunité de revisiter les cadres théoriques classiques pour proposer une vision intégrative du phénomène. Ce faisant, nous suivons la recommandation de Combs et al. (2004) de privilégier la diversité théorique quand on étudie pourquoi une entreprise choisit la (multi)franchise pour se développer et comment la (multi)franchise influence la performance organisationnelle d'un réseau.

L'objectif est d'éclairer la compréhension de ce qui est devenu une réalité majeure dans les réseaux français<sup>2</sup> et de montrer que le recours à l'option multi-franchise par un réseau pour se développer est un choix stratégique dont les effets sont sensibles en termes de performance. Le cadre conceptuel de la recherche s'attache donc à définir un modèle d'analyse qui explore à la fois les déterminants et les conséquences du recours par un réseau à la multi-franchise. Il est construit en juxtaposant trois cadres théoriques : la théorie des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Il privilégie une approche duale franchiseur-franchisé (sections 2).

## **1.1 Apports et limites des travaux sur la multi-franchise**

C'est au cours des années 1990 que sont publiées les premières recherches empiriques sur la multi-franchise. Ces recherches s'intéressent principalement au lien entre développement en multi-franchise et vitesse de croissance du réseau.

Kaufmann et Kim (1995) montrent, à partir d'une étude auprès de 169 réseaux américains de différents secteurs, qu'il existe un lien positif entre le taux de franchisés multi-unités dans un réseau et la vitesse de croissance de ce réseau (en nombre d'unités franchisées). Mais la multi-franchise n'est alors pas considérée sous l'angle d'une stratégie de développement et les deux auteurs s'interrogent sur le sens de la relation observée : est-elle due au fait que le réseau opère sur un marché porteur et qu'il attire des franchisés ambitieux qui exigent de pouvoir rapidement ouvrir plusieurs unités ou est-ce parce qu'il favorise la multi-franchise qu'il se développe plus vite ? Si l'étude ne permet pas de répondre à la question, elle suggère néanmoins que l'incertitude dans laquelle opère un réseau peut jouer un rôle sur son développement en multi-franchise.

Kaufmann et Dant (1996) abordent la question sous un angle plus déterministe. Ils observent tout d'abord, à partir d'une recherche auprès de 152 franchiseurs du secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis, que la multi-franchise est la règle et non l'exception : 88% des réseaux étudiés ont des franchisés à la tête de plusieurs unités.

---

<sup>2</sup> Cf. Chapitre 3 - Panorama de la multi-franchise en France et motivations des franchiseurs

Comme Kaufmann et Kim (1995), ils trouvent ensuite que plus un réseau compte de franchisés multi-unités, plus il connaît un taux de croissance en franchise élevé. Ils expliquent ce résultat par les économies que permet de réaliser la multi-franchise en termes de coûts de recrutement et de formation des franchisés. A l'appui de cet argument, l'étude FFF réalisée en 1999 par Allam et Le Gall auprès des réseaux français montre que le temps moyen nécessaire pour qu'un franchisé soit performant dans une nouvelle unité est moitié moins long si le franchisé est déjà dans le réseau (3,6 mois contre 8,8 mois).

Le lien entre multi-franchise et croissance du réseau est à la même époque abordé indirectement par les travaux sur la survie des unités en franchise.

Dans une étude portant sur la survie à deux et trois ans de plus de 50.000 nouveaux restaurants aux Etats-Unis, Bates (1998) observe qu'une nouvelle unité en franchise a une chance de survivre bien supérieure à celle d'un commerçant indépendant. Mais il note que tous les franchisés ne sont pas égaux dans ce domaine. En précisant que près de 85% des nouvelles unités en franchise dont il a observé le taux de survie sont en fait des unités qui appartiennent à des mini-chaînes, il suggère que le fait d'être à la tête de plusieurs unités du même réseau renforce les chances de succès d'une unité supplémentaire d'un franchisé.

Holmberg et Boe Morgan (2003), dans une étude sur la survie des réseaux américains sur la période 1994-1997, soulignent que le taux de survie d'un franchisé peut effectivement être influencé par le nombre d'unités qu'il possède. Si leurs données ne permettent pas de distinguer mono *vs* multi-franchisés, ils dressent néanmoins la liste des bénéfices de la multi-franchise : un taux de croissance plus élevé, une plus grande facilité d'accès aux capitaux, des acteurs plus expérimentés, un renforcement de la fréquence et de l'efficacité des contrôles au niveau des unités ou encore des compétences distinctives franchiseur-franchisés qui se renforcent les unes les autres.

Kalnin et Mayer (2004) avancent qu'une nouvelle unité dans un réseau profite effectivement à la fois de l'expérience et des savoir-faire développés par le franchiseur et le cas échéant par le franchisé, surtout quand ce dernier est à la tête de plusieurs unités. A partir d'une étude portant sur 2474 pizzérias de l'Etat du Texas dont 1670 appartiennent à des mini-chaînes, ils observent que les unités appartenant à une mini-chaîne bénéficient en général davantage que les unités isolées de l'expérience que la tête de réseau a développé localement.

L' « expérience locale » du franchiseur est définie comme la capacité de ce dernier à filtrer les innovations développées par ses franchisés, à les codifier puis à les diffuser auprès des autres unités du système. Plus un franchiseur dispose d'un niveau élevé d'expérience locale, plus le risque d'échec des unités en franchise s'en trouve réduit, d'autant plus si ces dernières font partie d'une mini-chaîne.

A partir du début des années 2000, les recherches quittent le périmètre de l'étude du lien entre multi-franchise et croissance ou survie des réseaux pour se tourner vers l'étude **des stratégies d'allocation territoriale d'unités multiples**.

Kalnin et Lafontaine (2004) étudient comment les franchiseurs allouent une nouvelle unité sur un territoire donné. A partir d'une recherche portant sur sept chaînes de restauration rapide aux Texas, ils montrent que les réseaux privilégient généralement une stratégie de proximité, favorisant le développement de grappes de franchisés. En permettant à un franchisé de placer ses différentes unités sur un même territoire, le franchiseur réduit ses coûts de contrôle mais également les risques de concurrence et de conflits entre les franchisés de son réseau<sup>3</sup>.

Cox et Mason (2009) abordent la question de l'allocation territoriale des unités dans le cadre de la restructuration d'un territoire de vente par un franchiseur. L'analyse des pratiques de 40 réseaux britanniques appartenant à six secteurs montre que les franchiseurs recourent à l'option multi-franchise, en particulier lorsqu'ils souhaitent restructurer leurs territoires de vente en cours de contrat avec un franchisé. La possibilité offerte à un franchisé d'ouvrir une unité supplémentaire du réseau est alors liée à l'acceptation par celui-ci d'une révision de sa zone d'exclusivité.

Au-delà de la question de l'allocation territoriale des unités, ce qu'expriment ces travaux est que l'octroi (ou non) d'une unité supplémentaire à un franchisé peut servir de levier de management du réseau. C'est ce que montre Bercovitz (2003) à partir de l'étude des documents d'information précontractuels de 96 franchises américaines. Elle observe que plus un réseau est en multi-franchise, c'est-à-dire plus il comprend d'unités appartenant à une mini-chaîne, moins il connaît de conflits juridiques ou de ruptures des relations en cours de contrat. Elle explique ce résultat par le fait que les franchisés en place dans un réseau ont un

---

<sup>3</sup> Nous verrons ultérieurement que la majorité des réseaux français privilégient ce type d'approche en autorisant leurs franchisés multi-unités à opérer des points de vente géographiquement rapprochés.

comportement d'autant plus en conformité avec les attentes du franchiseur qu'ils peuvent espérer obtenir à terme le droit d'ouvrir une unité supplémentaire. La multi-franchise joue alors un rôle de « signal » auprès des franchisés en place. Bercovitz (2003) souligne toutefois que l'effet incitatif diminue lorsque la tête de réseau n'est pas transparente en termes de stratégie d'allocation des unités supplémentaires.

Plusieurs des travaux précités (Kaufmann et Kim, 1995 ; Kaufmann et Dant, 1996) distinguent et comparent différentes formes contractuelles de développement en multi-franchise : la multi-franchise séquentielle ou incrémentale ; la multi-franchise via des accords de zone ; enfin, la multi-franchise via des accords de master franchise.

Dans le cas de la franchise séquentielle, le franchisé est autorisé à ouvrir plusieurs points de vente de l'enseigne de manière successive, en général en fonction des résultats obtenus dans son/ses unité(s) précédente(s) et des opportunités d'affaire au sein du réseau.

Une zone géographique ou territoire peut également être attribuée au franchisé via un accord particulier dit « accord de zone ». Dans ce type d'accord, des objectifs sont fixés au franchisé en termes de rythme d'ouvertures de nouveaux points de vente.

Dans la troisième forme possible, la master franchise, « le franchiseur conclut un contrat dit de master franchise avec un opérateur [...] (*subfranchisor*), par lequel il l'autorise à ouvrir et détenir en propre des unités et à franchiser le concept, sur un territoire spécifié pour une période donnée. Le contrat de master franchise implique un franchisage direct entre le master franchisé et les franchisés (*subfranchisees*) » (Nègre, 2006).

Kaufmann et Kim (1995) concentrent leur étude sur deux modalités contractuelles de master franchise, l'accord de zone et le *subfranchising*. Ils observent que l'emploi de ces deux modalités est corrélé positivement à la croissance du réseau<sup>4</sup>.

Kaufmann et Dant (1996) proposent l'hypothèse que le recours aux accords de zone est une stratégie moins efficace en termes de croissance qu'une stratégie incrémentale. Dans le cas

---

<sup>4</sup> La master franchise n'entrant pas dans le périmètre de notre étude en raison de son objet et de son recours essentiellement dans le domaine de la franchise internationale, il n'y sera plus fait référence dans la suite du rapport.

d'accords de zone, il n'est pas possible de connaître ex-ante les qualités du candidat. Il s'agit donc d'une modalité contractuelle de développement qui ne diminue pas le risque de problèmes de sélection adverse avec les nouveaux franchisés (contrairement au recours à la franchise séquentielle). Toutefois, les données qu'ils collectent ne leur permettent pas de vérifier leur hypothèse.

Les travaux sur la multi franchise, qu'ils aient traités du phénomène directement ou indirectement, offrent donc des résultats qui suggèrent 1) l'existence d'un lien positif entre multi-franchise et croissance du réseau ; 2) l'existence d'un lien positif entre multi-franchise et survie des franchisés ; 3) que le pouvoir du franchiseur d'octroyer une unité supplémentaire est un levier de contrôle des franchisés.

En revanche, leurs résultats laissent de nombreuses questions en suspens. Ils ne permettent pas de départager clairement les différentes modalités contractuelles observées dans les réseaux (incrémentale *vs* accords de zone) en termes d'efficacité ; les liens observés ne révèlent pas de causalité; ils reposent pour l'essentiel sur des études mono-sectorielle et mono-pays (la restauration aux Etats-Unis) ; enfin, et ainsi que le reconnaît Bradach (1998), les recherches portent souvent sur l'étude de réseaux de très grande taille – jusque 3600 unités en franchise dans son cas – et qui ont réussi.

On peut ajouter que la notion de territoire (et celle d'accord de zone) telle qu'elle est comprise aux Etats-Unis n'est pas comparable avec la notion de territoire en France (les distances ne sont pas les mêmes) ; que les travaux n'abordent pas la question de la pluri-franchise ; enfin, qu'ils portent quasi-exclusivement sur l'interrogation des seuls franchiseurs.

Malgré leurs apports respectifs, ces travaux successifs présentent donc des limites qui réduisent la généralisabilité de leurs résultats, empêchant de disposer à ce jour d'un cadre intégrateur permettant de comprendre à la fois les déterminants et les conséquences du développement en multi-franchise et donc les raisons qui conduisent un réseau à choisir cette option pour se développer.

Les limites précitées et l'argument théorique sont autant de facteurs qui orientent la suite de notre travail. Celui-ci propose d'étudier le phénomène à la fois dans ses déterminants et dans

ses conséquences, en recueillant à la fois la perception des franchiseurs et celle des franchisés à partir d'une approche multi-théorique et multi-sectorielle.

Le modèle de la décision de multi-franchiser et des conséquences de cette décision a ainsi pour objectif d'éclairer les décideurs quant au choix à opérer en termes de développement en multi-franchise en répondant à cinq questions principales : pourquoi, quand, comment, avec qui et pour quels résultats ?

## **1.2 Déterminants et conséquences de la multi-franchise : proposition d'un modèle d'aide à la décision**

Pourquoi la multi-franchise et pour quelle performance ? Ce sont là les deux principales questions que nous avons posées aux franchiseurs et aux franchisés. Le poids que pèse aujourd'hui la multi-franchise en France (cf. chapitre 3) suggère qu'elle a depuis longtemps dépassé la simple fantaisie circonstancielle pour devenir dans de nombreux réseaux une option stratégique de développement. Il s'agit donc 1) d'identifier et de valider empiriquement les arguments qui peuvent expliquer le recours par un réseau à l'option multi-franchise pour se développer et 2) de mesurer si une telle stratégie de développement présente des avantages compétitifs particuliers par rapport à une stratégie de développement privilégiant la mono-franchise.

### **1.2.1 Une lecture multi-théorique des déterminants de la multi-franchise<sup>5</sup>**

Comme observé précédemment, les travaux académiques se sont peu intéressés aux facteurs explicatifs de la multi-franchise. Le recours à l'option multi-franchise par un réseau pour se développer a en fait longtemps été considéré comme une stratégie de croissance indésirable. Le fait que la multi-franchise questionne plusieurs des bénéfices que la perspective agentielle reconnaît à la franchise par rapport au succursalisme n'est pas étrangère à ce phénomène (Brickley et Dark, 1987).

---

<sup>5</sup> Les hypothèses de la recherche relatives au modèle franchiseur apparaissent en lettres capitales (H1, H2, etc.) ; celles relatives au modèle franchisé apparaissent en lettres minuscules et italiques (*h1, h2, etc.*). Le lecteur trouvera pages 26 et 27 une synthèse des deux modèles et des hypothèses liées.

Nous montrons que les cadres théoriques dominants de la recherche en franchise – la théorie de l’agence et la théorie de la rareté des ressources (Castrogiovanni et al., 2006) mais aussi la théorie des coûts de transaction – restent pourtant pertinentes pour expliquer l’existence de la multi-franchise.

### **1.2.1.1 *Théorie de la rareté des ressources et multi-franchise***

Le développement en propre est considéré comme préférable au développement en franchise car il offre à la firme des niveaux de rentabilité plus élevés. C’est ce que disent Oxenfeldt et Kelly (1969) dans leur article séminal sur les raisons qui conduisent une firme...à franchiser. Car il existe des situations où la firme est amenée à privilégier la franchise, en particulier quand il est nécessaire de réaliser très vite des économies d’échelle pour se développer puis se maintenir sur son marché. Selon la théorie de la rareté des ressources, la franchise représente alors le moyen pour le franchiseur de contourner le problème de ressources propres limitées en accédant aux ressources financières et managériales des franchisés. Une fois que le réseau aura atteint ses objectifs en matière d’économies d’échelle et de taille, il concentrera ses efforts sur une croissance plus qualitative, axée sur la maximisation de la performance des unités en franchise existantes. Les moyens financiers qu’il en retirera lui permettront de racheter les unités franchisées les plus performantes pour revenir vers un mode de développement succursaliste.

La réalité empirique ne vérifie toutefois qu’imparfaitement la théorie de la rareté des ressources. Hunt (1973) montre ainsi que si les réseaux ont effectivement recours à la franchise en début de vie, peu de franchiseurs reviennent ensuite à la pleine propriété. Un phénomène qu’il explique par leur réticence à racheter les unités les moins profitables ou isolées.

En outre, Rubin (1978) souligne que l’argument capitalistique est fallacieux lorsqu’on l’applique au franchisé. Partant du principe qu’un franchisé est averse au risque, s’il accepte de mettre tout son capital dans une seule unité – plutôt que de prendre des parts dans plusieurs unités – il s’attend à obtenir un niveau de rémunération de ce capital plus élevé. Le franchiseur doit donc accepter de voir la sienne réduite. Or, selon Rubin, cela coûterait moins cher à un franchiseur de solliciter le marché pour se développer que de recourir à des

franchisés à qui il devra verser un *premium* en raison du risque qu'il leur fait courir. La réalité montre pourtant que de nombreux franchiseurs continuent de se développer en franchise...et sans pour autant verser à leurs franchisés une rémunération plus élevée.

L'octroi d'une unité supplémentaire à un franchisé peut représenter ce *premium*, le franchisé acceptant une rémunération moindre pour sa première unité par rapport à ce qu'il pourrait obtenir sur le marché car il espère que toute unité supplémentaire lui permettra de dégager une rémunération moyenne par unité plus élevée. La théorie de la rareté des ressources supporte ainsi l'existence de la multi-franchise dans ses déterminants et ses conséquences.

Au plan des déterminants, la multi-franchise peut être vue comme le moyen pour le franchiseur d'accélérer son développement en s'appuyant sur des franchisés qui auront dégagé des ressources financières à partir de leur(s) première(s) unité(s). Au-delà, octroyer une unité supplémentaire permet un gain pour le franchiseur en termes de coûts de recrutement et de formation (Kaufmann et Dant, 1996). Même les réseaux jeunes l'ont compris. Le panorama de la multi-franchise (chapitre 3) montre ainsi qu'il n'existe pas de relation linéaire entre l'âge d'un réseau et son taux de multi-franchise, ce qui suggère bien que la multi-franchise est une option de développement qui peut être choisie par les réseaux très tôt dans leur existence. Ce qui conduit à poser comme hypothèse :

H1a : Plus les capacités financières du franchiseur pour se développer en propre sont limitées, plus il est développé en multi-franchise

Au-delà des ressources financières, deux autres types de « ressources » (qui ont émergé de nos entretiens) pourraient avoir un effet sur le taux de multi-franchise d'un réseau. La première est relative au volume et à la qualité des candidatures que reçoit le réseau. Un déficit dans ce domaine peut conduire un franchiseur à s'appuyer davantage sur les franchisés en place. Ce qui amène à tester :

H1b : Plus le réseau reçoit des candidatures nombreuses et de qualité, moins il est développé en multi-franchise

La seconde relève de l'importance que le franchiseur accorde à la connaissance de son marché local par le franchisé. Cette connaissance est essentielle à la réussite d'un réseau. Elle peut

conduire celui-ci à appuyer son développement sur le recours à la mono-franchise afin de s'assurer de la proximité de ses franchisés avec leur marché local. Cela conduit à poser :

H1c : Plus la connaissance par le franchisé de son marché local est nécessaire pour la réussite du concept, moins le réseau est développé en multi-franchise

Au plan des conséquences, nous avons noté précédemment que l'octroi d'une unité supplémentaire pouvait être considéré comme une forme indirecte de rémunération du capital du franchisé. Cela revient à considérer que la rémunération marginale de chaque unité supplémentaire est croissante. C'est à cette condition que le franchisé accepte une moindre rémunération dans le cadre de sa première unité dans l'espoir d'obtenir à terme une nouvelle unité. Nous posons donc que :

*h4a : Plus un franchisé possède d'unités du réseau, plus il est performant en termes de croissance de son chiffre d'affaires moyen par unité*

*h4b : Plus un franchisé possède d'unités du réseau, plus il est performant en termes de croissance de son résultat net moyen par unité*

### **1.2.1.2 Théorie des coûts de transaction et multi-franchise**

L'économie des coûts de transaction (Williamson, 2002 ; 2000) offre un cadre théorique permettant de comprendre le choix d'une structure de gouvernement des relations d'échange. Elle repose sur le postulat selon lequel toute relation est associée à des coûts de transaction qui sont les coûts de mise en œuvre, de suivi et de contrôle du contrat d'échange qui lie les partenaires de la relation. Ces coûts sont nombreux. Dans le cas de la franchise, il s'agit des coûts supportés par le franchiseur et le franchisé ex-ante ou ex-post : coûts liés à la recherche d'un partenaire, à sa sélection, à la négociation contractuelle ; coûts de sélection adverse ; coûts liés au contrôle des comportements afin de limiter le risque moral ; coûts d'adaptation, etc. (Allam et Le Gall, 1999).

Le développement en franchise plutôt qu'en succursalisme correspond à une recherche de minimisation de ces coûts. Ces derniers sont toutefois influencés par de nombreux facteurs

d'environnement des transactions. Parmi eux, trois exercent une pression particulière qui explique le choix par un réseau de se développer (ou non) en franchise : la spécificité des actifs, l'incertitude liée à l'environnement d'affaire et l'incertitude liée au comportement du partenaire de l'échange (Dant, 1996).

Les actifs spécifiques sont des investissements matériels (équipements, mobiliers, fournitures, etc.) ou immatériels (enseigne, apprentissage des savoir-faire, communication, etc.) qui sont difficilement réutilisables dans une autre relation d'affaire, parce qu'ils sont spécialisés et dédiés à une relation particulière (Boulay et Chanut, 2010). Plus ils sont élevés dans une relation d'échange, plus la partie qui les supporte est en situation de dépendance car elle s'expose au comportement opportuniste de son cocontractant. Toute rupture de la relation se traduit en effet par une perte (Heide et John, 1988).

Les travaux empiriques valident cette hypothèse en montrant que plus un réseau demande à ses franchisés un niveau d'investissement spécifique élevé, plus il a tendance à se développer en propre. L'une des explications est qu'il lui est difficile de trouver des franchisés prêts à réaliser des investissements à la hauteur du montant attendu (Dant, 1996) ; c'est également le moyen de protéger sa marque quand des efforts importants ont été faits pour la développer (Minkler et Park, 1994).

Le développement en multi franchise questionne ces résultats. On peut en effet émettre l'hypothèse qu'un réseau réalisant des niveaux élevés d'investissements spécifiques pourra préférer la franchise au succursalisme... ou plutôt la multi-franchise au succursalisme.

La multi-franchise contredit en effet les deux arguments qui, selon la théorie des coûts de transaction, limitent le développement d'un réseau en franchise. Tout d'abord, la peur du franchiseur de voir ses investissements dans la construction de la marque réduits à néant par des franchisés adoptant des comportements opportunistes : les franchisés sollicités pour ouvrir une unité supplémentaire croient suffisamment dans la marque pour accepter d'y consacrer des ressources supplémentaires. Ensuite, les franchisés prêts à ouvrir une unité supplémentaire ont en général dégagé des revenus des unités qu'ils possèdent déjà. Ils sont donc davantage en mesure de réaliser le montant des investissements demandés. Cela conduit à poser :

H2a : Plus le franchiseur supporte des investissements spécifiques élevés, plus le réseau est développé en multi-franchise

Bradach (1995) suggérant que les franchisés multi-unités répliquent les méthodes de travail de leur franchiseur, la perspective transactionnelle peut donc aussi être mobilisée pour analyser le choix des franchisés de se développer (ou non) en multi-unités.

Allam et Le Gall (1999) proposent de distinguer deux principaux types d'actifs spécifiques en franchise, selon qu'ils portent sur des investissements matériels (actifs spécifiques physiques) ou sur des investissements immatériels liés en particulier à l'apprentissage des savoir-faire par les membres du réseau (actifs spécifiques humains).

Les investissements en actifs spécifiques d'un franchisé dans une unité le lient d'autant plus à l'enseigne qu'ils sont élevés. Cela l'encourage à renforcer sa présence dans l'enseigne en investissant dans une unité supplémentaire. Cela lui permet de rééquilibrer le rapport de force qu'il entretient avec son franchiseur et par là de sécuriser son investissement. Cela conduit à tester les hypothèses suivantes :

***h1 : Plus un franchisé supporte un niveau élevé d'investissements en actifs spécifiques physiques, plus il possède d'unités de l'enseigne***

***h2 : Plus un franchisé multi-unités supporte un niveau élevé d'investissements en actifs spécifiques humains, plus il possède d'unités de l'enseigne***

***h5 : Plus un franchisé possède d'unités du réseau, plus il accorde une valeur forte à l'image de marque du réseau***

L'incertitude environnementale qui entoure la relation de franchise est un autre facteur qui influence les coûts de transaction.

Il est en effet difficile dans un environnement d'affaire incertain de prévoir de manière exhaustive ce qui peut survenir dans le futur. Les contrats sont donc incomplets et prêtent le flanc à interprétation. La théorie des coûts de transaction suggère dans cette situation que l'internalisation des activités via le recours à la firme est le mode organisationnel à privilégier. Un réseau exerçant son activité dans un environnement d'affaires incertain aurait donc davantage recours au développement en propre qu'à la franchise. C'est ce que démontre Dant (1996) à partir de l'observation de la stratégie de développement de 179 réseaux de franchise aux Etats-Unis.

Si on reprend le raisonnement tenu précédemment, la multi-franchise questionne cet argument. On peut penser que travailler avec des franchisés en place qui connaissent le marché et maîtrisent les savoir-faire du réseau rassurera d'autant plus le franchiseur qu'il évolue dans un environnement d'affaire incertain. Le franchisé multi-unités est censé avoir un niveau de clairvoyance plus élevé puisqu'il connaît l'enseigne et son marché et dispose d'une expérience des affaires. On peut donc poser que :

**H2b : Plus le franchiseur exerce son activité dans un environnement d'affaires incertain, plus le réseau est développé en multi-franchise<sup>6</sup>**

Le troisième facteur influençant les coûts de transaction est **l'incertitude liée au comportement des acteurs**.

Selon la perspective transactionnelle, les acteurs sont, par définition, opportunistes, c'est-à-dire qu'ils recherchent leur intérêt propre et n'hésitent pas ce faisant à « tromper, désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent » (Allix-Desfautaux et Joffre, 1997). Un réseau dispose de nombreux leviers formels et informels afin de limiter ce type de comportement. Parmi ces derniers, la sélection des franchisés représente un levier particulièrement efficace (Jambulingam et Nevin, 1999).

Le risque perçu par le franchiseur de comportements opportunistes chez les futurs franchisés peut dès lors le conduire à privilégier de travailler avec des franchisés en place dans le cadre de sa stratégie de développement. Comme noté précédemment, il aura pris le temps de les observer dans leur activité. Ce qui conduit à poser :

**H2c : Plus le franchiseur perçoit un niveau d'incertitude élevé dans le comportement de ses futurs franchisés, plus le réseau est développé en multi-franchise**

---

<sup>6</sup> A ce titre, la période retenue par cette recherche (2008-2011) est particulièrement appropriée au test de cette hypothèse.

### 1.2.1.3 *Théorie de l'agence et multi-franchise*

Rubin (1978) a été l'un des premiers à remettre en cause l'explication de la franchise par la théorie de la rareté des ressources en montrant que l'argument « capital » n'expliquait pas la franchise (cf. supra 1.1.1). Il propose une explication alternative qui s'inspire des travaux d'Alchian et Demsetz (1972) et de Jensen et Meckling (1976) sur la surveillance et le contrôle à l'intérieur de la firme.

Il suggère que la franchise est un mode de développement qui sera utilisé dans des situations où le point de vente est éloigné du siège du réseau, ce qui en rend le contrôle coûteux. Le réseau a alors recours à des mécanismes incitatifs afin de limiter le risque que les unités franchisées n'adoptent des comportements déviants. « Et le moyen le plus simple de motiver le franchisé est de lui donner la plus grande part du profit » (Rubin, 1978).

Mais si le partage de la rente contribue à réduire la tendance des franchisés à fournir des efforts inférieurs à ceux attendus (*shirking*), il n'empêche pas qu'ils adoptent parfois des comportements de cavalier libre ou de passager clandestin (*free-riding*). Le contrat de franchise seul ne saurait donc suffire et le franchiseur doit s'appuyer sur des mécanismes de contrôle formels et informels afin d'encadrer les comportements de ses franchisés.

Pour Brickley et Dark (1987), la multi-franchise est un mécanisme possible pour contrôler ces comportements, en particulier lorsque les différentes unités du franchisé sont rapprochées. Ils trouvent toutefois deux arguments qui en font une option de développement indésirable pour un réseau : la première est que les franchisés multi-unités auraient tendance à sous-investir et à réclamer des niveaux de rentabilité plus élevés ; la seconde est que la multi-franchise réintroduit le problème que la franchise était censée résoudre par rapport au développement en propre, celui de la moindre motivation du salarié (ici employé par le franchisé multi-unités) par rapport à un franchisé mono-unité à la tête de son point de vente.

Toutefois, si on reprend le premier argument des auteurs, la multi-franchise doit permettre de réduire les coûts de contrôle du réseau supportés par le franchiseur.

Parallèlement, en lien avec les hypothèses H2a, H2b, H2c qui tentent d'expliquer l'existence de la multi-franchise côté franchiseur, on peut faire l'hypothèse que les franchisés multi-unités sont moins opportunistes que les franchisés mono-unité. L'argument supportant cette hypothèse est que plus le franchisé a investi dans un réseau en ouvrant des unités multiples,

plus il a intérêt à se comporter conformément aux attentes de son franchiseur et ceci pour deux raisons : la première est que cela peut lui permettre d'obtenir une unité supplémentaire ; la seconde est qu'il n'a pas intérêt à adopter un comportement déviant au risque de perdre son investissement. Cela conduit à tester dans une perspective agentielle les hypothèses suivantes :

*Coté franchiseurs :*

H6 : Plus un réseau compte un nombre élevé de franchisés multi-unités, plus les coûts de contrôle du réseau sont réduits

*Coté franchisés :*

*h6 : Plus un franchisé possède d'unités du réseau, moins il est opportuniste*

### **1.2.2 Les avantages compétitifs et la performance de la multi-franchise**

Bradach (1998 ; 1995) montre, à partir d'une étude de cas réalisée sur cinq chaînes américaines du secteur de la restauration rapide que le recours à l'option multi-franchise offre, par rapport au recours à l'option mono-franchise, deux principaux avantages compétitifs : une croissance plus rapide du réseau (« les franchisés multi-unités sont une source de croissance relativement peu coûteuse ») et une capacité à accompagner plus facilement et rapidement les évolutions générales mises en œuvre par la tête de réseau (« les franchisés multi-unités contribuent certainement moins au plan de l'innovation au niveau local [...] mais le fait qu'ils pilotent plusieurs franchises facilite la mise en œuvre des nouvelles idées »). Ce serait donc là deux des motivations des réseaux pour se développer en multi-franchise.

En revanche, ses observations l'amènent à constater qu'un franchisé mono-unité réagit généralement avec plus de rapidité aux évolutions du marché local qu'un franchisé multi-unités, souvent éloigné du ou des marchés sur lesquels il opère (« les franchisés multi-unités copient en général les pratiques des succursales ») et que le recours à l'une ou l'autre des deux stratégies pour se développer – mono ou multi-franchise – n'a pas d'incidence sur le degré d'uniformité du réseau (« alors que tout penserait à croire que l'inverse se produirait »).

Néanmoins, Cliquet (1998) a montré, dans une étude multisectorielle commanditée par la FFF et portant sur la mixité franchise-succursalisme, que les conclusions de Bradach n'étaient pas toujours reproduites dans le cas français. Nos entretiens laissent d'ailleurs plutôt penser à un effet favorable de la multi-franchise en termes d'uniformité du réseau (cf. chapitre 3 : partie consacrée aux motivations des franchiseurs pour se développer en multi-franchise).

Au-delà de la croissance du réseau (calculée en nombre d'unités franchisées), le recours à l'option multi-franchise par un réseau s'inscrit également dans la perspective de dégager une performance économique supérieure selon les franchiseurs interrogés (cf. chapitre 3).

Nous cherchons donc à vérifier à la fois la pertinence des conclusions de Bradach (1995) et l'hypothèse de l'existence d'un lien entre multi-franchise et performance économique en interrogeant les franchiseurs et les franchisés. Cela se traduit par une série d'hypothèses relatives aux effets de la multi-franchise coté franchiseur et de la multi-unité coté franchisés :

*Coté franchiseurs :*

H3 : Plus le réseau est développé en multi-franchise,

- H3a : plus il connaît une croissance forte
- H3b : plus il a une couverture territoriale élevée
- H3c : **plus il s'adapte facilement aux évolutions de son environnement**
- H3d : **plus il présente un degré d'uniformité élevé**
- H3e : moins il réagit rapidement aux évolutions de son marché local

H4 : Plus le réseau est développé en multi-franchise, plus il connaît un niveau de performance économique élevée

H5 : Plus le réseau est développé en multi-franchise, plus la valeur de son image de marque est forte

*Coté franchisés : on retrouve la même série d'hypothèses (sauf pour la croissance)*

*h3: Par rapport à un franchisé mono-unité, un franchisé multi-unités*

- *h3a : présente un degré d'uniformité plus élevé*
- *h3b : est moins réactif aux évolutions de son environnement local*
- *h3c : s'adapte plus facilement aux évolutions de l'environnement d'affaire dans lequel évolue son réseau*

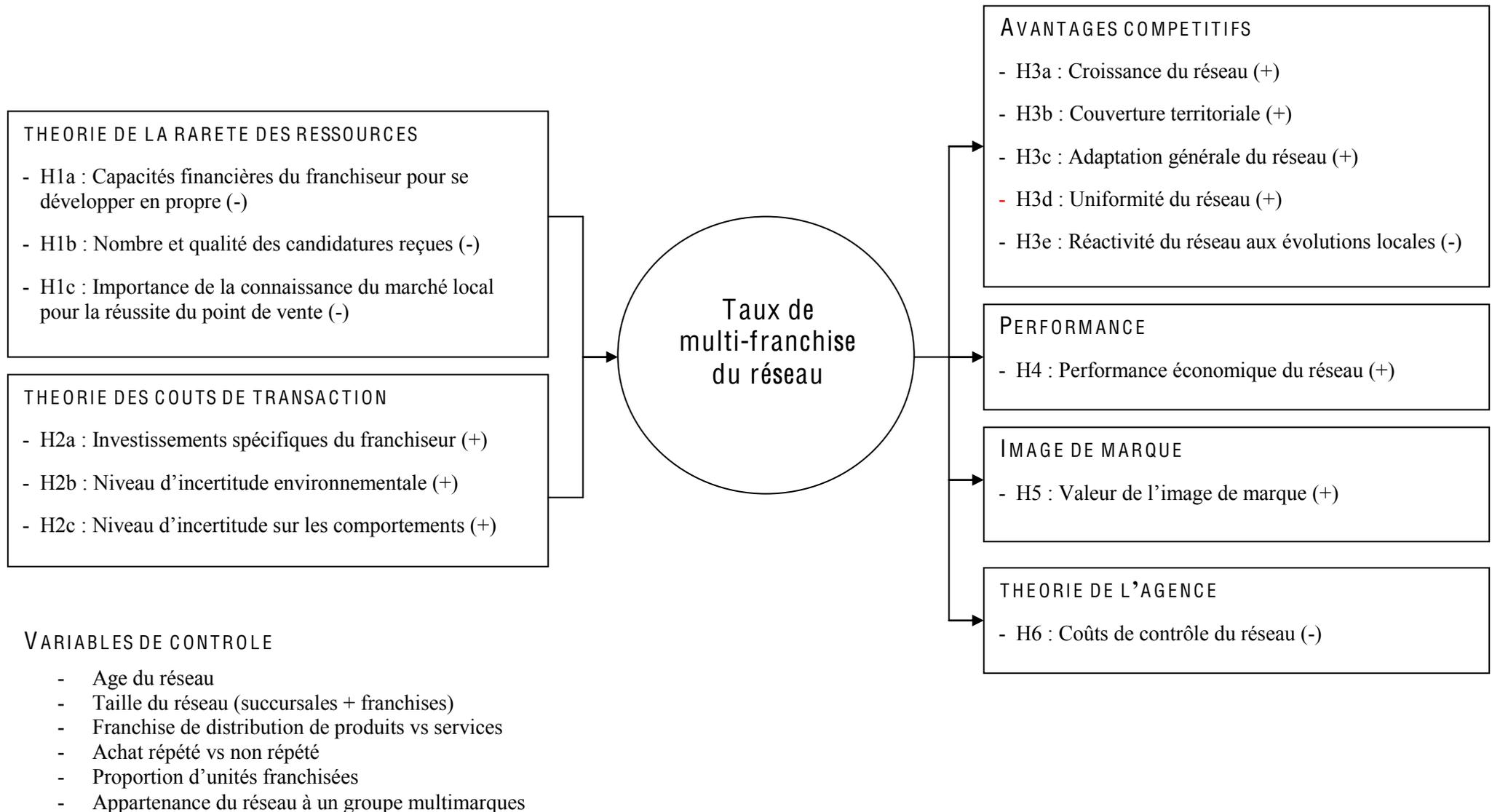
*h5 : Par rapport à un franchisé mono-unité, un franchisé multi-unités a un niveau plus élevé de perception de la valeur de l'image de marque de son réseau*

A la lumière du faible nombre de travaux sur les déterminants et les conséquences de la multi-franchise, le modèle décisionnel que nous testons repose sur l'analyse de liens directs entre les différentes variables antécédentes ou conséquences de la multi-franchise. Ce n'est qu'ultérieurement qu'il conviendra d'affiner notre modèle, par exemple en recherchant la présence d'effets médiateurs ou modérateurs.

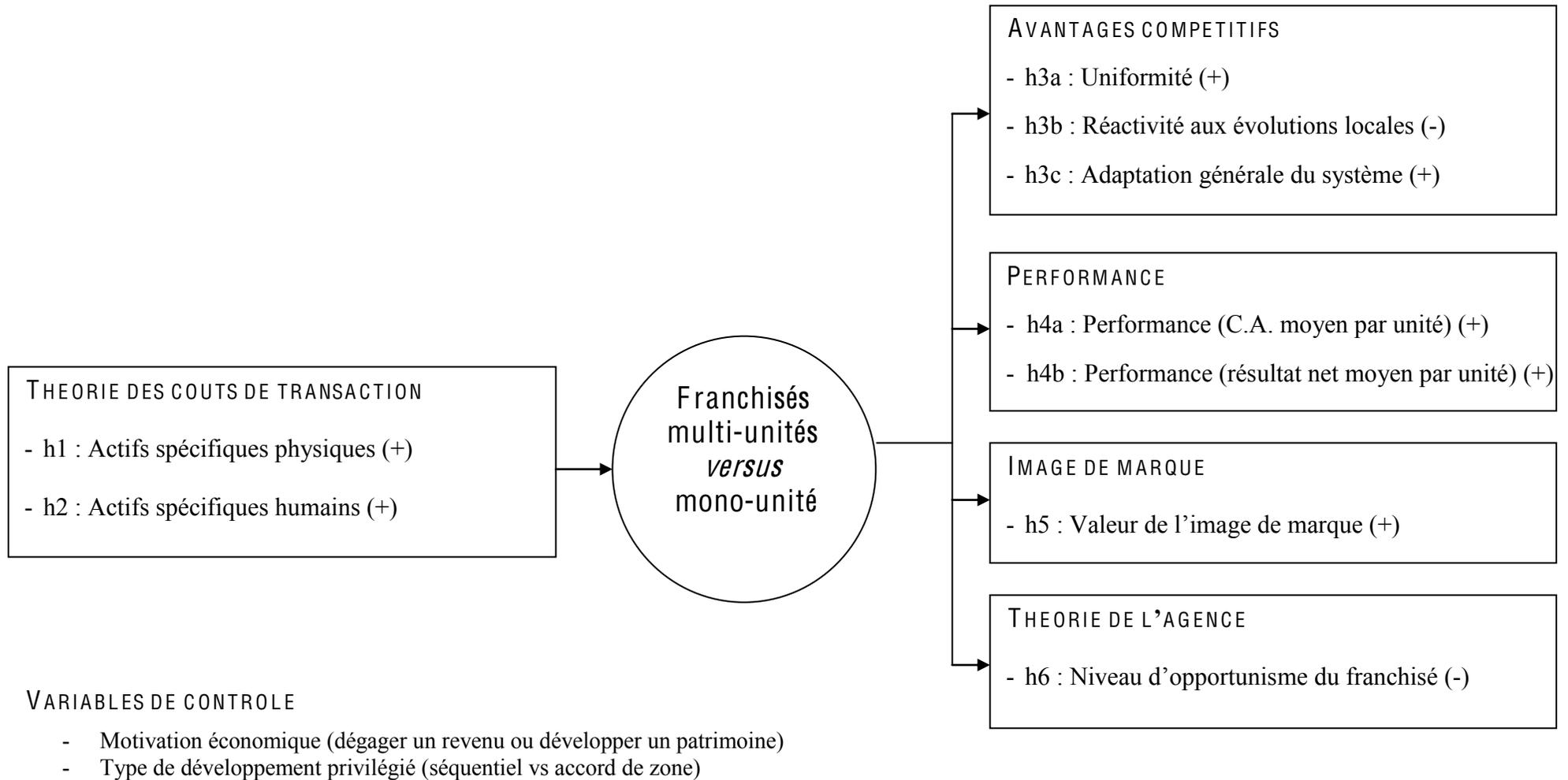
Nous retenons néanmoins dans la partie amont du modèle plusieurs variables de contrôle qu'il nous semble utile de mobiliser pour mieux comprendre la multi-franchise : âge du réseau, taille, type de franchise (distribution de produits *vs* services ; achat répété *vs* non répété) ; proportion d'unités en franchise, appartenance à un réseau multimarques.

Les modèles franchiseurs et franchisés sont décrits de manière synthétique ci-après.

### 1.3 Synthèse du modèle « franchiseurs » (sens de la relation attendu)



## 1.4 Synthèse du modèle « franchisé » (sens de la relation attendu)



# ***Chapitre 2***

## **METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre détaille la démarche de collecte de données à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés puis la méthode retenue pour leur analyse dans le cadre 1) de l'étude du poids de la multi-franchise en France (section 1) ; 2) de l'étude qualitative portant sur les pratiques des réseaux (section 2) ; 3) de l'étude relative à l'analyse des déterminants et des conséquences de la multi-franchise (section 3).

### **2.1 Méthodologie du panorama de la multi-franchise**

Si la réalité de la multi-franchise semble aller de soi (elle justifie notre recherche), il serait toutefois peu compréhensible de déployer un appareillage méthodologique lourd pour étudier un phénomène qui se révélerait mineur. Comme il n'existe pas de données sur la multi-franchise en France, la première étape de la recherche a donc consisté à s'assurer de son poids dans les réseaux.

#### **2.1.1 Instrument d'enquête**

L'annuaire « Toute la Franchise » édité chaque année par la FFF est une source d'information riche sur les réseaux. Il ne permet toutefois pas d'identifier le nombre de franchisés d'un réseau et encore moins le nombre de franchisés à la tête de plusieurs unités. On ne sait donc pas aujourd'hui quel est le taux de multi-franchise des réseaux français, c'est-à-dire le pourcentage de franchisés des réseaux qui sont à la tête de plusieurs unités.

Nous avons sollicité l'aide de la FFF en octobre 2010 afin de profiter du support de collecte de données que représente son enquête annuelle. A notre demande, la FFF a accepté d'ajouter

à la question principale qu'elle pose chaque année aux franchisés – *quel est le nombre d'unités en franchise dans votre réseau ?* – deux questions :

- *quel est le nombre de franchisés dans votre réseau ?*
- *quel est le nombre de franchisés dans votre réseau qui ont au moins deux unités ?*

La première question permet de mesurer le nombre moyen d'unités possédés par un franchisé du réseau : *nombre d'unités en franchise du réseau / nombre de franchisés du réseau* [a]

La seconde question permet de mesurer le taux de multi-franchise du réseau qui peut-être approché de deux manières :

- *nombre de franchisés du réseau ayant au moins deux unités / nombre de franchisés du réseau* [b]
- *nombre d'unités en franchise du réseau faisant partie d'une mini-chaîne / nombre d'unités en franchise du réseau* [c]

Cette seconde question permet également de mesurer la taille moyenne d'une mini-chaîne dans le réseau : *(nombre d'unités en franchise du réseau – [nombre de franchisés du réseau – nombre de franchisés du réseau ayant au moins deux unités]) / nombre de franchisés du réseau ayant au moins deux unités* [d].

Nous considérons dans cette recherche que plus un réseau de franchise compte un pourcentage élevé de franchisés à la tête d'au moins deux unités, plus son degré de développement en multi-franchise est élevé. Nous privilégions ce type de mesure ([b]) du taux ou degré de multi-franchise d'un réseau dans le cadre du test de nos hypothèses de recherche et ceci pour trois raisons<sup>7</sup> :

- premièrement, la question que se posent les franchiseurs interrogés est bien celle de l'intérêt qu'il y a à laisser leurs franchisés être à la tête de plusieurs unités (viennent ensuite les questions du taux de multi-franchise optimal au niveau du réseau et du taux de multi-unités optimal au niveau du franchisé) ;
- ensuite, il s'agit d'une mesure plus juste du taux de multi-franchise d'un réseau. En raisonnant par l'absurde, on pourrait rencontrer le cas suivant dans un réseau : 100 unités en franchise pour 26 franchisés dont un seul détiendrait 75 unités. Retenir la

---

<sup>7</sup> En revanche, pour le panorama de la multi-franchise en France (*cf.* Chapitre 3), les mesures [a], [b] et [d] ont été retenues ; [c] ne l'a pas été pour la raison signalée plus haut.

mesure [c] donnerait un degré de développement en multi-franchise du réseau de 75% avec un seul franchisé multi-unités ;

- enfin, la majorité des travaux empiriques sur la multi-franchise retiennent la mesure [b]. Retenir cette mesure favorise donc la comparaison de nos résultats avec ceux obtenus par les travaux antérieurs.

### **2.1.2 Collecte des données, échantillon et méthode d'analyse des données**

Les résultats obtenus à cette étape ont été complétés par ceux issus de l'enquête postale administrée auprès des réseaux dans le cadre du test du modèle franchiseur (voir ci-dessous, section 3).

Au total, nous disposons d'informations sur 357 réseaux qui représentent 9214 succursales, 21030 unités en franchise, 13813 franchisés dont 2926 qui possèdent au moins 2 unités.

Le panorama de la multi franchise repose sur des analyses descriptives qui ont vocation à dresser un portrait de la multi-franchise selon six variables qui caractérisent les réseaux : le secteur d'activité, l'âge, la taille, le taux de mixité, la durée du contrat, l'appartenance à un réseau multimarques.

L'échantillon et le panorama sont présentés en détail dans le chapitre 3.

## **2.2 Méthodologie de l'enquête qualitative**

Pour réel que soit le phénomène, on peut s'interroger sur son développement : la multi-franchise dans un réseau résulte-t-elle d'un processus décisionnel réfléchi ou d'une fantaisie circonstancielle, voire des deux à la fois ? Afin d'appréhender les motivations d'un réseau de recourir à l'option multi-franchise pour se développer, une enquête exploratoire qualitative a été réalisée auprès d'une vingtaine d'acteurs de la franchise.

### **2.2.1 Instrument d'enquête**

L'enquête qualitative menée avait pour objectif d'identifier :

- les avantages et les inconvénients de l'option multi-franchise,
- les critères d'octroi d'un nouveau point de vente à un franchisé,
- les processus formels et informels en jeu,
- les incidences sur le management du réseau du passage d'une relation franchiseur - franchisé mono-unité à une relation franchiseur - franchisé multi-unités.

L'enquête qualitative menée auprès des franchisés multi-unités avait pour principal objectif de s'assurer que les perceptions exprimées par les franchiseurs correspondaient au vécu des franchisés.

Les guides d'entretien franchiseur et franchisé sont présentés en annexe.

## **2.2.2 Collecte des données, échantillon et méthode d'analyse des données**

Nous avons rencontré les dirigeants et/ou responsables du développement de 12 réseaux qui ont tous été identifiés par l'équipe de recherche. Tous les réseaux interrogés comprenaient des franchisés multi-unités et quatre d'entre eux appartenaient à un réseau multi-enseignes. Nous avons volontairement privilégié une approche multisectorielle et questionné des franchiseurs à des étapes différentes de leur développement (depuis un réseau lancé il y a trois ans à un réseau âgé d'une quarantaine d'année).

Afin d'élargir le spectre des réponses, nous avons fait le choix de ne pas apparier franchiseurs et franchisés. Les six franchisés multi-unités interrogés appartiennent donc pour cinq d'entre eux à des réseaux différents de ceux des franchiseurs rencontrés ; ils comprennent entre deux unités (de la même enseigne) et 10 unités (d'enseignes et de groupes de franchise différents).

Les entretiens ont duré entre une heure et deux heures trente. Chacun des 18 entretiens réalisés a fait l'objet d'une retranscription intégrale pour analyse. L'analyse des données textuelles ainsi collectées a été réalisée manuellement.

Les résultats de l'étude qualitative sont présentés dans le chapitre 3 à la suite du panorama de la multi-franchise en France.

## **2.3 Méthodologie de l'enquête quantitative**

### **2.3.1 Enquête auprès des franchiseurs**

#### **2.3.1.1 Instrument d'enquête**

Le test du modèle « franchiseurs » s'appuie sur l'administration d'un questionnaire de recherche auprès des réseaux de franchise situés en France.

Le questionnaire de recherche a été développé à partir de la revue de la littérature et des entretiens qualitatifs. Il a été testé auprès de plusieurs franchiseurs afin de s'assurer de sa compréhension et que son autoadministration ne dépassait pas 10 à 12 minutes.

Les échelles de mesure du questionnaire franchiseur ainsi que les résultats des analyses de fiabilité et de validité sont détaillées en annexe.

#### **2.3.1.2 Méthode de collecte de données et échantillon**

Le questionnaire de recherche a été adressé à tous les réseaux listés dans l'annuaire 2010 de la FFF (133 adhérents et 365 non adhérents). Cette liste de réseaux a été complétée à partir de données réseaux dont les caractéristiques (nom, âge, secteur, durée contrat, etc.) ont été obtenues via des revues professionnelles. Un total de 593 réseaux a ainsi été retenu dans un premier temps.

Le questionnaire de recherche a été adressé par courrier postal début mars 2011 à chacun d'entre eux. Il était accompagné d'une lettre introductive expliquant l'objet de l'étude et offrant aux répondants de recevoir une synthèse des résultats. Une enveloppe T (préaffranchie) pour le retour était également jointe.

La FFF nous avait également fourni une liste complémentaire de 730 réseaux permettant d'approcher le nombre total des réseaux en France. Cette liste présentait néanmoins quelques faiblesses sur lesquelles la FFF nous avait alertées : il s'agissait d'une liste de réseaux n'ayant pas répondu à l'enquête annuelle ; les informations n'avaient pas toujours pu être suffisamment recoupées ; certains des réseaux pouvaient avoir disparu au moment de notre

enquête, etc. Nous avons néanmoins décidé, dans le cadre du panorama de la multi-franchise, d'adresser le questionnaire de recherche à chacun des réseaux de la liste. Très rapidement, il s'est avéré que les limites du fichier telles qu'exprimées par la FFF étaient fondées. Au-delà d'un nombre très réduit de retours (1 % !), de nombreux courriers nous sont revenus qui n'avaient pas pu atteindre leur destinataire (plus de 130 NPAI en quelques jours). En conséquence, nous n'avons pas retenu dans le fichier final de travail les quelques questionnaires retournés par les réseaux de cette liste.

Notre population mère finale est donc constituée des 593 réseaux identifiés initialement.

Deux membres de l'équipe de recherche se sont rendus à Franchise Expo Paris le 22 mars 2011 afin de « mobiliser » les adhérents de la FFF qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête. L'accueil qui nous a été réservé a été positif. Un questionnaire et une enveloppe retour ont été déposés auprès des réseaux rencontrés à cette occasion.

Le premier envoi a permis de collecter 119 réponses utilisables.

Une relance par courrier a été opérée courant avril 2011 auprès des 474 réseaux n'ayant pas répondu au premier envoi. Cela a permis de collecter 42 réponses utilisables supplémentaires.

Une seconde et dernière relance par courrier a été opérée courant mai 2011 auprès des 432 réseaux n'ayant pas répondu au premier envoi et à la relance qui a suivi. Cela a permis de collecter 31 réponses utilisables supplémentaires.

Au total, l'échantillon de la recherche comprend donc 188 réseaux, soit un taux de retour de 31,70% (188/593)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Le total des réponses obtenues était de 199. Toutefois, 11 réponses n'ont pas été retenues dans l'échantillon final pour les raisons suivantes : impossibilité de distinguer le nombre d'unités en franchise par rapport au nombre de franchisés (4), chiffres mêlant différentes enseignes (3), réseaux ayant moins de trois années d'existence (3), réseau master franchisé (1).

### **2.3.1.3 Méthode d'analyse des données**

Les analyses statistiques et le test du modèle franchiseur ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS version 19 et du logiciel Mplus.

Les données descriptives de l'échantillon de recherche reposent sur des analyses de fréquence.

Les échelles de mesure ont fait l'objet d'analyses de validité et de fiabilité destinées à s'assurer de la qualité de l'instrument d'enquête. Les construits retenus dans le cadre du test des hypothèses de recherche reposent sur les moyennes arithmétiques des réponses aux items conservés pour chacune des variables au terme des analyses précédentes.

Echelles et résultats des tests de validité et de fiabilité (pourcentage de variance restituée et ratios critiques) sont détaillés en annexe 3b ainsi que les résultats des analyses de corrélation bi-variées entre les construits.

Afin d'estimer le modèle franchiseur dans son ensemble, nous avons eu recours à une analyse causale (*path model*) à l'aide du logiciel MPLus. Notre modèle comporte une variable censurée médiatrice qui est la proportion de franchisés multi-unités du réseau (par rapport au nombre total de franchisés). Sur 188 franchiseurs constituant l'échantillon de la recherche, 43 (soit 22%) n'ont pas de franchisés multi-unités. La variable médiatrice de notre modèle – le taux de multi-franchise – ne suivant pas une loi normale, nous avons donc appliqué les recommandations de Muthen et Muthen (2006) en estimant un modèle de chemin critique avec des données choisies en utilisant un estimateur de probabilité maximale avec erreurs standards robustes (MLR)<sup>9</sup>.

Nous avons ensuite divisé l'échantillon de la recherche en cinq groupes puis nous avons recouru à des analyses de variance (ANOVA) afin d'identifier s'il existait des différences de moyennes significatives dans les réponses entre les réseaux selon le groupe d'appartenance.

Cette démarche n'a été appliquée qu'à l'étude du taux de multi-franchise comme déterminant des avantages compétitifs retenus par le modèle de recherche franchiseur (croissance, couverture territoriale, performance, uniformité et coûts de contrôle).

---

<sup>9</sup> En prenant simultanément en compte toutes les relations, l'approche retenue donne des résultats plus robustes qu'une approche en deux temps qui consisterait à d'abord analyser l'impact des déterminants de la multi-franchise pour ensuite s'intéresser à ses conséquences.

Les résultats du test des hypothèses relatives au modèle franchiseur sont présentés chapitre 4 (avantages compétitifs et performance de la multi-franchise) et chapitre 5 (déterminants de la multi-franchise).

## **2.3.2 Enquête auprès des franchisés**

### ***2.3.2.1 Instrument d'enquête***

Afin de valider les perceptions exprimées par les franchiseurs, un questionnaire de recherche a été administré auprès des franchisés appartenant aux 188 réseaux ayant répondu à l'enquête franchiseur.

Le questionnaire de recherche franchisé a été développé à partir de la revue de la littérature et des entretiens qualitatifs. Il a été testé auprès de plusieurs franchisés multi-unités afin de s'assurer de sa compréhension et que son autoadministration ne dépassait pas 10 à 12 minutes. Les échelles de mesure du questionnaire franchisé ainsi que les résultats des analyses de fiabilité et de validité sont détaillées en annexe.

### ***2.3.2.2 Méthode de collecte de données et échantillon***

Le questionnaire de recherche a été adressé en juin 2011 par courrier à 3970 franchisés appartenant aux 188 réseaux ayant répondu à l'enquête franchiseur. Le questionnaire était accompagné d'une lettre introductive expliquant l'objet de l'étude et offrant aux répondants de recevoir une synthèse des résultats. Une enveloppe T (préaffranchie) pour le retour était également jointe.

Nous avons reçu 424 réponses utiles suite à ce premier envoi.

Trois relances par courrier électronique (avec un lien vers le questionnaire de recherche en ligne) ont ensuite été opérées auprès des franchisés n'ayant pas répondu au questionnaire.

73 réponses utiles supplémentaires ont été reçues.

Au total, l'échantillon de la recherche compte 497 franchisés (soit un taux de retour de 13,13% si on déduit de la population mère initiale les 185 questionnaires NPAI retournés).

132 sont des franchisés ayant au moins deux unités, parmi lesquels 44 sont des pluri-franchisés. Parmi ces derniers, 18 ont des unités d'enseignes différentes du même franchiseur et 26 ont des enseignes différentes de franchiseurs différents.

### **2.3.2.3 Méthode d'analyse des données**

Les analyses statistiques et le test du modèle franchiseur ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS version 19.

Les données descriptives de l'échantillon de recherche reposent sur des analyses de fréquence.

Les échelles de mesure ont fait l'objet d'analyses de validité et de fiabilité destinées à s'assurer de la qualité de l'instrument d'enquête. Les construits retenus dans le cadre du test des hypothèses de recherche reposent sur les moyennes arithmétiques des réponses aux items conservés pour chacune des variables au terme des analyses précédentes.

Echelles et résultats des tests de validité et de fiabilité (pourcentage de variance restituée et ratios critiques) sont détaillés en annexe 4b ainsi que les résultats des analyses de corrélation bi-variées entre les construits.

Des analyses de variance (ANOVA) ont été réalisées pour mesurer si les réponses obtenues aux questions liées à l'analyse des comportements, attitude et performance (uniformité, adaptation, chiffre d'affaires moyen ou rentabilité moyenne par unité, opportunisme) différaient significativement selon le profil du franchisé retenu par la recherche.

Pour appréhender le rôle déterminant des investissements spécifiques et de la motivation économique, nous avons recouru à une analyse de régression logistique. Cette méthode est à privilégier lorsque l'on cherche à « évaluer l'impact d'un ensemble de variables sur l'occurrence ou non d'un évènement comme un choix » (Gavard-Perret et al., 2008). Il s'agissait ici de vérifier si la décision du franchisé de se lancer en multi-unités était liée à sa stratégie économique ou encore au niveau des investissements qu'il avait réalisés dans le réseau.

Les résultats du test des hypothèses relatives au modèle franchisé sont présentés chapitre 4 (avantages compétitifs et performance de la multi-franchise), chapitre 5 (déterminants de la multi-franchise) et chapitre 6 (profils des franchisés multi-unités).

## ***Chapitre 3***

# **PANORAMA DE LA MULTI-FRANCHISE ET MOTIVATIONS DES FRANCHISEURS**

Afin de mieux comprendre le développement de la multi-franchise en France, il est important d'appréhender son poids dans les réseaux. C'est le rôle du panorama de la multi-franchise que propose la première partie de ce chapitre (section 1). Nous proposons ensuite, à partir de l'analyse des 18 entretiens qualitatifs, de décrypter les motivations des réseaux qui se développent en multi-franchise (section 2). Une dernière partie porte sur une validation empirique de ces motivations, sur l'analyse du niveau de satisfaction des franchiseurs par rapport à leur stratégie de développement (mono ou multi-franchise) et sur leur intention de poursuivre ou non dans la même voie au cours des prochaines années (section 3).

### **3.1 Panorama de la multi-franchise**

Le portrait de la multi-franchise en France est construit en examinant d'abord les caractéristiques générales de la base de données franchiseurs puis en étudiant les liens entre ces caractéristiques et les pratiques des réseaux en matière de multi-franchise.

#### **3.1.1 Enquête auprès des franchiseurs**

Notre base de données pour le panorama est composée de 357 réseaux de franchise comptant 30244 points de vente sur le marché français et présentant les caractéristiques suivantes (tableau 3.1).

Tableau 3.1 - Caractéristiques échantillon panorama

Nombre de réseaux de franchise	357
Moyenne d'âge des réseaux	14 ans
Nombre d'unités en propre	9214
Nombre d'unités en franchise	21030
Taux de mixité des réseaux	70%
Nombre de franchisés	13813
Nombre de franchisés multi-unités	2926
Taux moyen FMU 1 [b]	21,18%
Taux moyen FMU 2 [a]	1,52
Taille moyenne des mini-chaînes [d]	3,47

Le réseau le plus jeune que nous avons observé avait un an d'âge<sup>10</sup>, le plus ancien se déclare quasi centenaire. La majorité des franchiseurs interrogés ont entre 10 et 30 ans d'activité. La moyenne d'âge est de 14 ans.

Ces entreprises développent des réseaux essentiellement en franchise, avec un taux de mixité moyen (proportion d'unités en franchise dans le réseau) de 70%.

Les 357 réseaux comptent 9214 unités en propre et 21030 unités en franchisé appartenant à 13813 franchisés, dont 2926 sont des franchisés possédant au moins deux unités dans le réseau. Ce sont ces franchisés multi-unités qui sont au cœur de notre recherche.

Le panorama s'appuie sur plusieurs taux pour approcher le poids de la multi-franchise dans les réseaux :

Taux FMU 1 = nombre de franchisés ayant au moins deux unités / nombre total de franchisés [b]

**Taux FMU 2 = nombre d'unités en franchise / nombre total de franchisés [a]**

Les taux FMU1 observés dans la base de données franchiseurs varient entre 0 (réseaux n'ayant aucun franchisé multi-unités) et 75%. La moyenne est de 21,18%. Ce taux moyen

---

<sup>10</sup> Pour rappel, le test du modèle franchiseur a lui été réalisé sur 188 réseaux dont l'âge minimum était de trois ans.

signifie que 21,18% des franchisés français sont des franchisés à la tête de plusieurs unités. Ce pourcentage représente donc le poids de la multi-franchise en France<sup>11</sup>.

On observe que 92 réseaux déclarent n'avoir aucun franchisé ayant au moins deux unités dans leur réseau. Ce qui signifie que la multi-franchise concerne 75% des réseaux français. On ne peut donc pas parler d'un épiphénomène !

Certains réseaux ont un taux FMU2 égal à 1 (ce sont les 92 réseaux qui n'ont pas recours à la multi-franchise), tandis que d'autres ont des taux FMU2 dépassant 7. Sur l'ensemble des réseaux étudiés, un franchisé possède, en moyenne, 1,52 unité. Ce chiffre cache toutefois des disparités comme le montrera l'analyse ultérieure sur la taille des mini-chaînes.

Comme nous l'avons noté dans le chapitre 2, un troisième indicateur important pour l'évaluation de l'importance de la multi-franchise est en effet la taille moyenne des mini-chaînes détenues par les franchisés ayant au moins deux unités.

$$\text{Taille moyenne de la mini-chaîne} = (\text{unités en franchise} - (\text{nombre de franchisés} - \text{nombre de franchisés multi-unités})) / \text{nombre de franchisés multi-unités [d]}$$

Ce ratio exprime le nombre d'unités que possède, en moyenne, un franchisé multi-unités dans un réseau. Dans la mesure où un franchisé multi-unités détient, par définition, au moins deux unités en franchise, la taille moyenne de la mini-chaîne est toujours égale ou supérieure à 2. Dans la base de données utilisée pour ce panorama, la taille des mini-chaînes varie entre 2 et 22, avec une taille moyenne de 3,47. Un franchisé multi-unités (dans un même réseau) possède donc, en moyenne, entre 3 et 4 unités en franchise.

### **3.1.2 Analyse des réponses par critère caractéristique**

Certaines informations concernant les réseaux étudiés et faisant partie de la base de données collectées peuvent être mises en relation avec les indicateurs de développement de la multi-franchise. Il s'agit du secteur d'activité, du type de franchise, du type de réseau, de son âge, de sa taille, de son taux de mixité et de la durée du contrat.

---

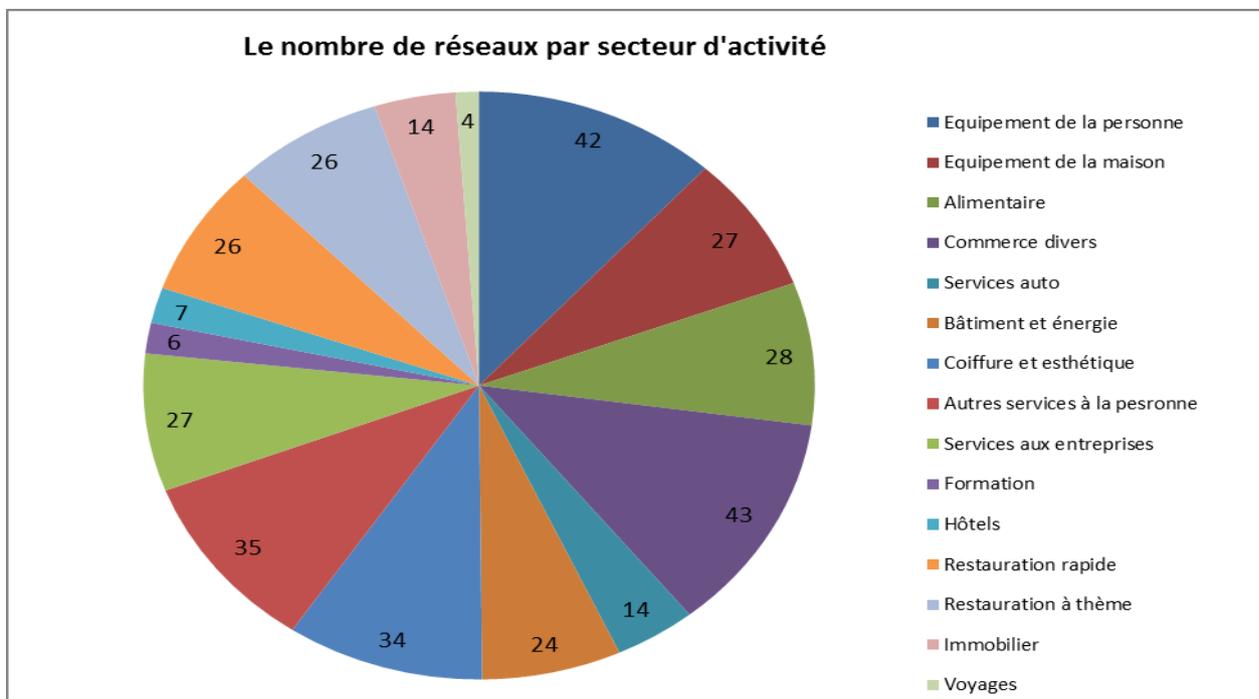
<sup>11</sup> Le panorama ne distingue que les franchisés mono et multi-unités au sein d'un même réseau. C'est l'enquête franchisés qui permettra de distinguer parmi ces derniers ceux qui sont pluri-franchisés.

### 3.1.2.1 Analyse par secteur d'activité

Dans la base de données, quinze secteurs d'activité ont été identifiés : équipement de la personne, équipement de la maison, alimentaire, commerces divers, services automobile, bâtiment et énergie, coiffure et esthétique, autres services à la personne, services aux entreprises, formation, hôtels, restauration rapide, restauration à thème, immobilier et voyages.

Une classification des réseaux selon l'activité permet de constater le poids de chaque secteur.

Figure 3.1 - Le nombre de réseaux par secteur d'activité



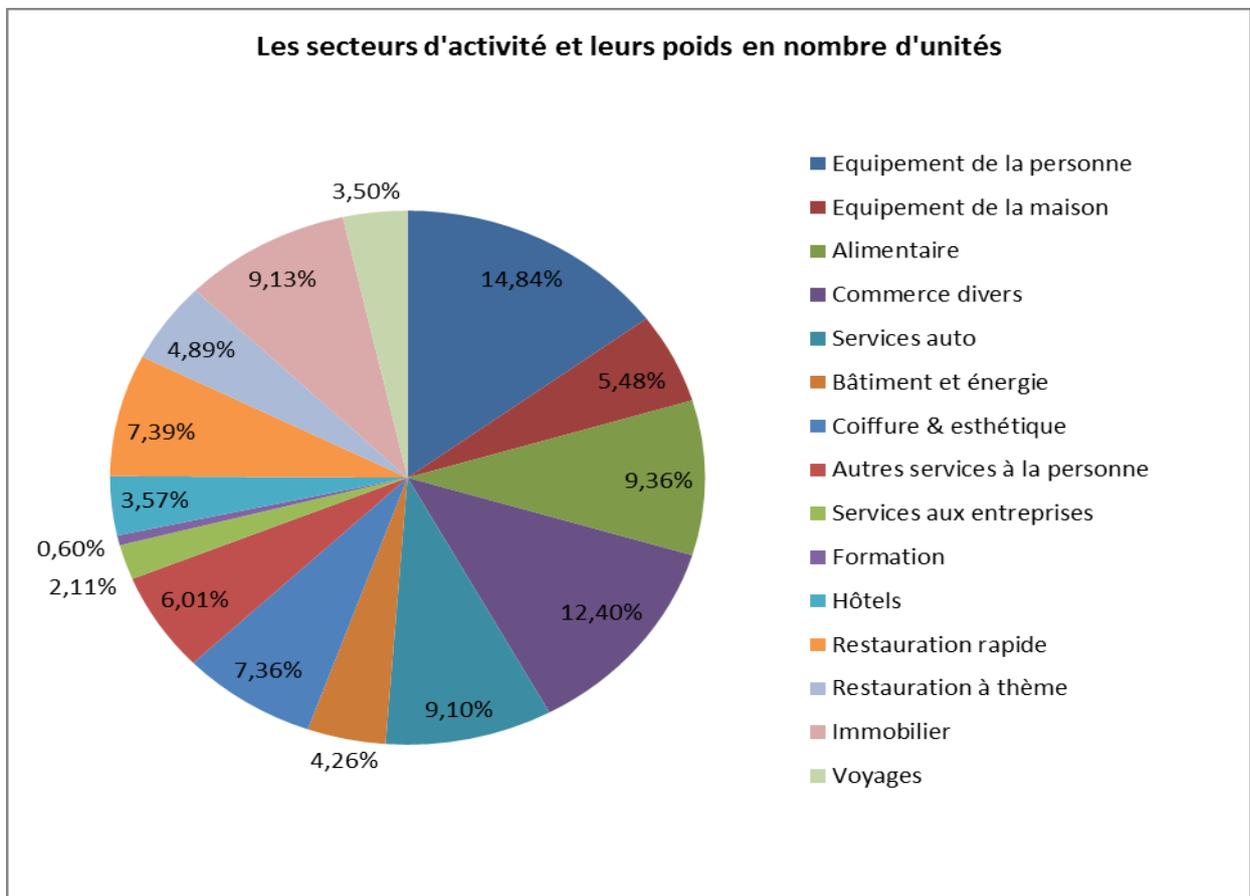
Cette répartition sectorielle montre, sur les 357 réseaux dans la base de données, le nombre total de réseaux dans chacun des quinze secteurs d'activité. Dans le secteur de l'équipement de la personne, par exemple, ce sont les données provenant de 42 réseaux de franchise qui contribuent à l'élaboration de ce panorama.

En termes de type de franchise, 140 réseaux (soit 39% du total des réseaux) sont des franchises de produits, tandis que 217 réseaux (soit 61% des réseaux) ont pour activité principale la prestation d'un service. Parmi les franchises de produits, ce sont les secteurs

commerces divers et équipement de la personne qui comptent le plus de réseaux. Dans le domaine de la franchise des services, les secteurs coiffure et esthétique et autres services à la personne représentent une part importante en nombre de réseaux. Relativement peu de réseaux dans la base de données évoluent dans les secteurs voyages ou formation.

Il est également possible d'évaluer le poids de chaque secteur d'activité en fonction du nombre d'unités dans chaque réseau. Cette répartition permet de lier le secteur d'activité et la taille du réseau (unités en propre et unités en franchise) pour une analyse plus aisée du poids sectoriel.

Figure 3.2 - Les secteurs d'activité et leurs poids en nombre d'unités



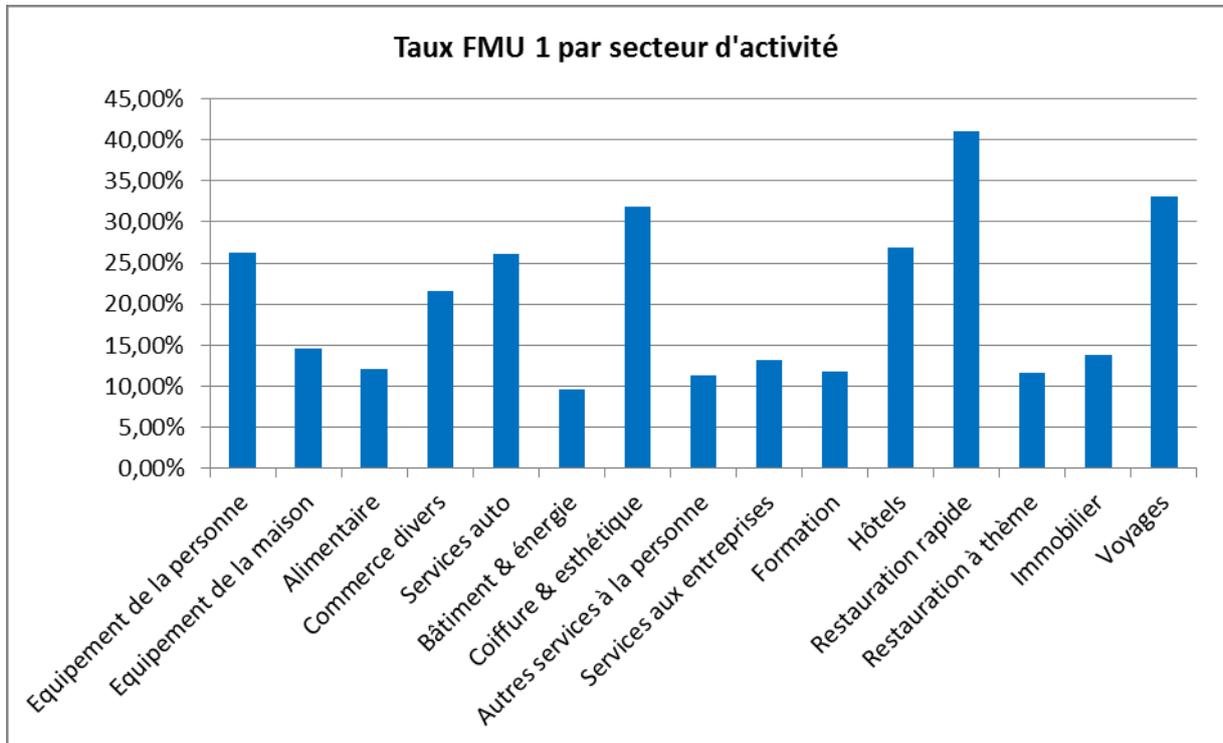
Cette répartition par nombre d'unités permet de constater, par exemple, que les réseaux de produits ont, en général, plus d'unités que les réseaux de services puisque 42% des unités étudiées sont dans le domaine de la franchise de produits alors qu'ils ne représentent que 39% des réseaux figurant dans la base de données. Par ailleurs, certains secteurs d'activité sont

composés essentiellement de petits réseaux en termes de nombre d'unités. C'est notamment le cas des services aux entreprises et de la formation.

Il est ensuite intéressant d'examiner par secteur les différents indicateurs retenus pour décrire la multi-franchise dans le cadre de ce panorama ([a], [b] et [d]). Cette analyse souligne certaines différences sectorielles en matière de développement via la multi-franchise.

Le taux FMU1, qui représente le pourcentage de franchisés multi-unités dans les réseaux, varie de 9,60% (dans le secteur bâtiment et énergie) à 40,96% (dans le secteur de la restauration rapide). Pour rappel, ce taux moyen sur l'ensemble des réseaux de franchise est de 21,18%.

Figure 3.3 - Taux FMU1 par secteur d'activité

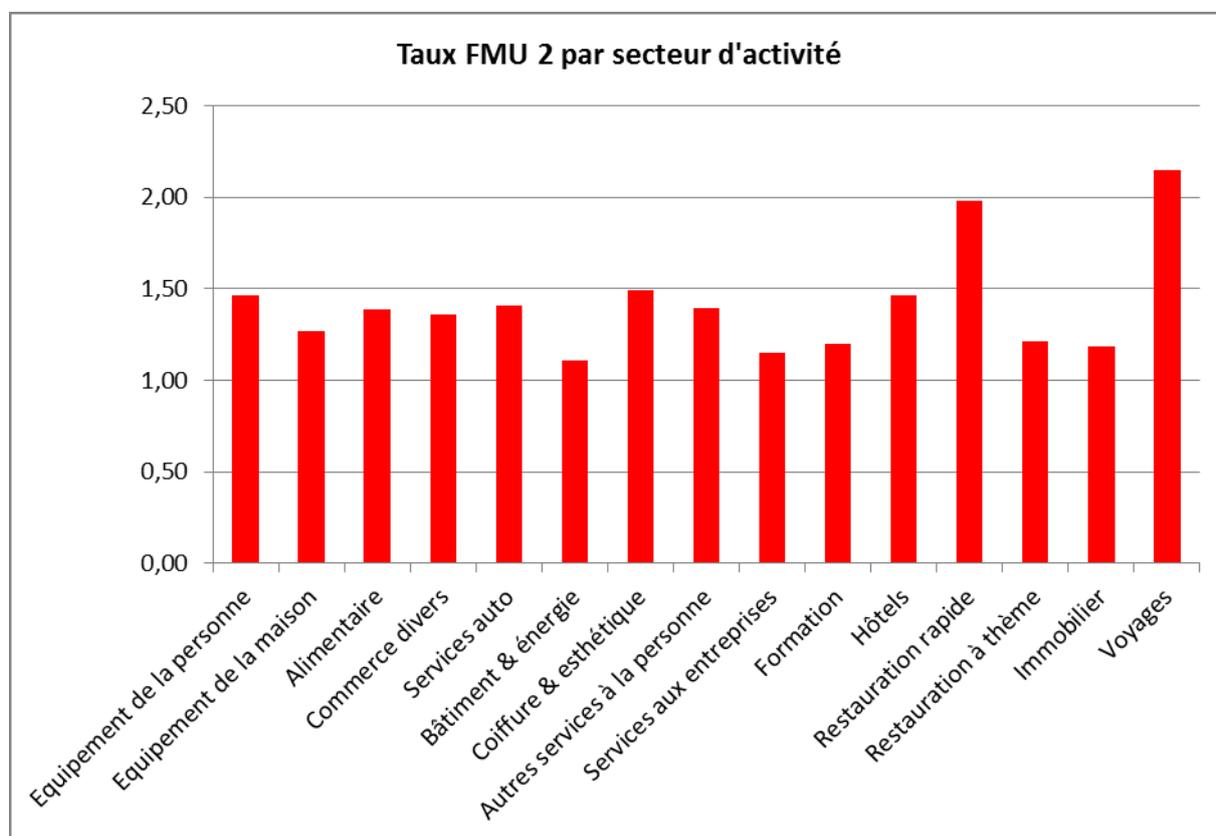


Une forte présence de la multi-franchise est constatée dans les secteurs de l'équipement de la personne, des services automobiles, de la coiffure et de l'esthétique, de l'hôtellerie, de la restauration rapide et des voyages puisque plus d'un quart des franchisés dans ces secteurs d'activité ont au moins deux unités.

Il est intéressant de noter que la multi-franchise est moins développée dans la restauration à thème (11,61% en moyenne) alors qu'elle est fréquemment utilisée dans la restauration rapide (plus de 40% en moyenne). Elle est également peu développée dans l'alimentaire, l'équipement de la maison, les autres services à la personne, les services aux entreprises, la formation et l'immobilier.

Pour le taux FMU2, qui représente le nombre moyen d'unités par franchisé (nombre d'unités en franchise / nombre total de franchisés) et qui est de 1,52 sur l'ensemble des réseaux étudiés, des différences existent entre les secteurs d'activité également.

Figure 3.4 - Taux FMU2 par secteur d'activité



Dans le secteur des voyages, ce taux est de 2,14 alors qu'il est de 1,11 dans le bâtiment et l'énergie, de 1,15 dans les services aux entreprises et de 1,19 dans l'immobilier. Comme pour le taux FMU1, la restauration rapide est caractérisée par un taux FMU2 plus élevé que la moyenne tous secteurs confondus.

Compte tenu des écarts importants constatés parmi les différents réseaux dans certains secteurs d'activité, il est intéressant d'analyser la dispersion observée dans l'échantillon (tableau 3.2). L'écart type représente la dispersion au sein du groupe d'entreprises composant le secteur d'activité. Plus l'écart-type est grand et plus la dispersion dans le secteur d'activité en question est importante. Pour le taux FMU1, par exemple, la dispersion est la plus importante dans les secteurs de la coiffure et de l'esthétique, des voyages et de la formation.

Pour le taux FMU2, c'est dans les secteurs de l'alimentaire, des voyages et de la restauration rapide que les écarts sont les plus marqués. Enfin, pour la taille moyenne de la mini-chaîne, les secteurs des voyages, de la restauration rapide et de l'alimentaire enregistrent les plus fortes dispersions.

Tableau 3.2 – Ecart-types FMU1, FMU2 et taille de mini-chaîne

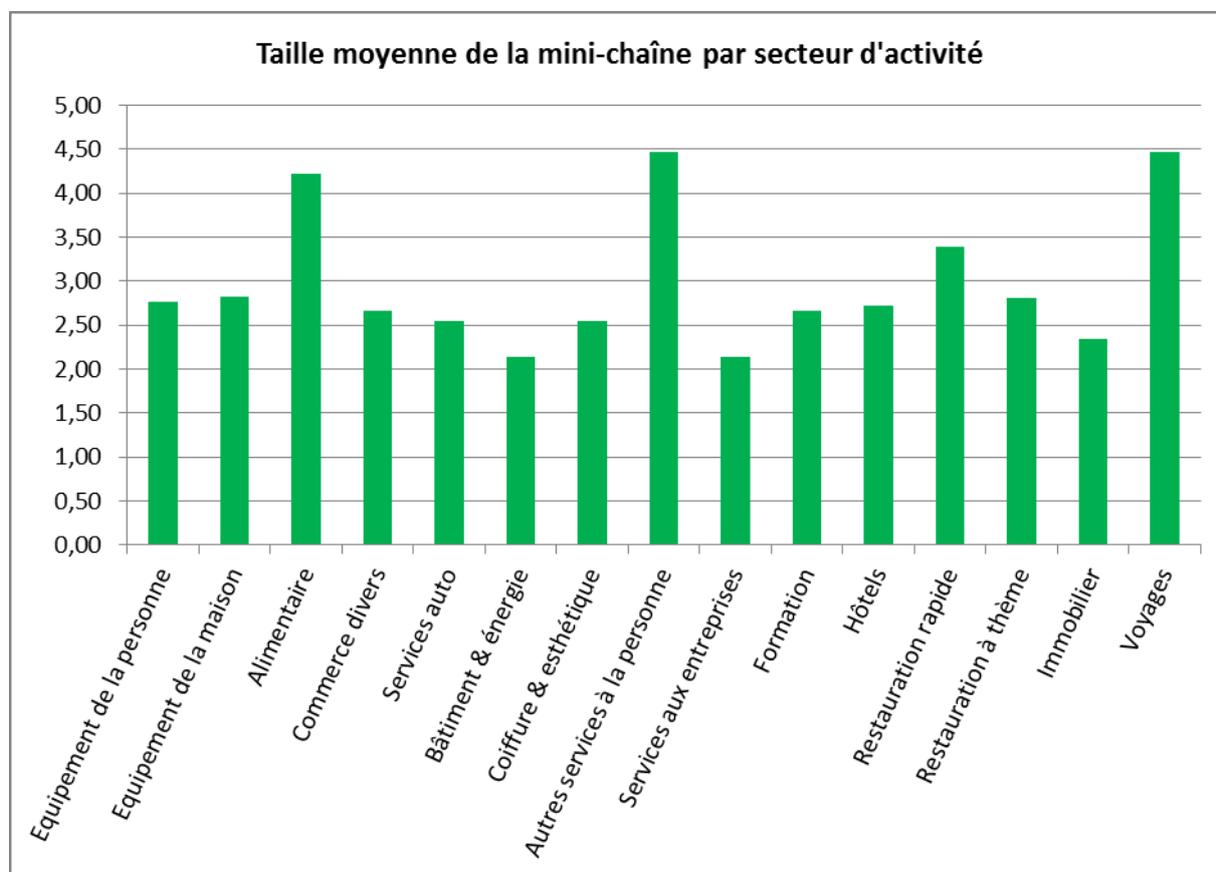
Secteur d'activité	Nombre de réseaux	Ecart- type taux FMU 1	Ecart- type taux FMU 2	Ecart-type taille moyenne mini-chaîne
Équipement de la personne	42	0,17	0,65	2,87
Équipement de la maison	27	0,18	0,77	3,08
Alimentaire	28	0,19	1,38	3,46
Commerce divers	43	0,16	0,35	2,16
Services auto	14	0,17	0,40	0,59
Bâtiment et énergie	24	0,14	0,17	0,53
Coiffure & esthétique	34	0,26	0,67	1,13
Autres services à la personne	35	0,13	0,78	1,87
Services aux entreprises	27	0,21	0,21	0,55
Formation	6	0,25	0,37	0,35
Hôtels	7	0,19	0,35	1,03
Restauration rapide	26	0,22	0,82	4,30
Restauration à thème	26	0,12	0,39	1,10
Immobilier	14	0,15	0,29	0,70
Voyages	4	0,26	0,85	5,77

Dans l'ensemble, quel que soit l'indicateur étudié, les écarts les plus faibles sont constatés pour les secteurs du bâtiment et de l'énergie, de l'immobilier et des services automobiles. L'analyse sectorielle des indicateurs de la franchise multi-unités est donc assez aisée pour ces réseaux puisque les taux moyens reflètent une bonne homogénéité au sein du secteur.

De fortes dispersions sont observées dans les secteurs des voyages, de l'alimentaire et de la restauration rapide. L'analyse des taux moyens s'avère donc plus délicate pour les réseaux évoluant dans ces secteurs. Il convient alors, pour ces secteurs d'activité, de nuancer les valeurs moyennes qui peuvent cacher en réalité de très fortes disparités (parfois liées à la présence d'un seul réseau « atypique » dans l'échantillon). Ces fortes disparités peuvent expliquer, en partie, les taux de multi-franchise élevés pour les secteurs des voyages et de la restauration rapide.

Le troisième indicateur porte sur la taille moyenne de la mini-chaîne.

Figure 3.5 - Taille moyenne de la mini-chaîne par secteur d'activité



La taille moyenne d'une mini-chaîne sur l'ensemble des réseaux est de 3,47 unités. Il est peu surprenant de voir que cet indicateur est élevé pour la restauration rapide et les voyages, deux secteurs ayant des taux FMU1 importants, indiquant ainsi un recours plus développé à la multi-franchise, mais aussi des écarts-types importants qui reflètent des disparités au sein de ces deux secteurs d'activité.

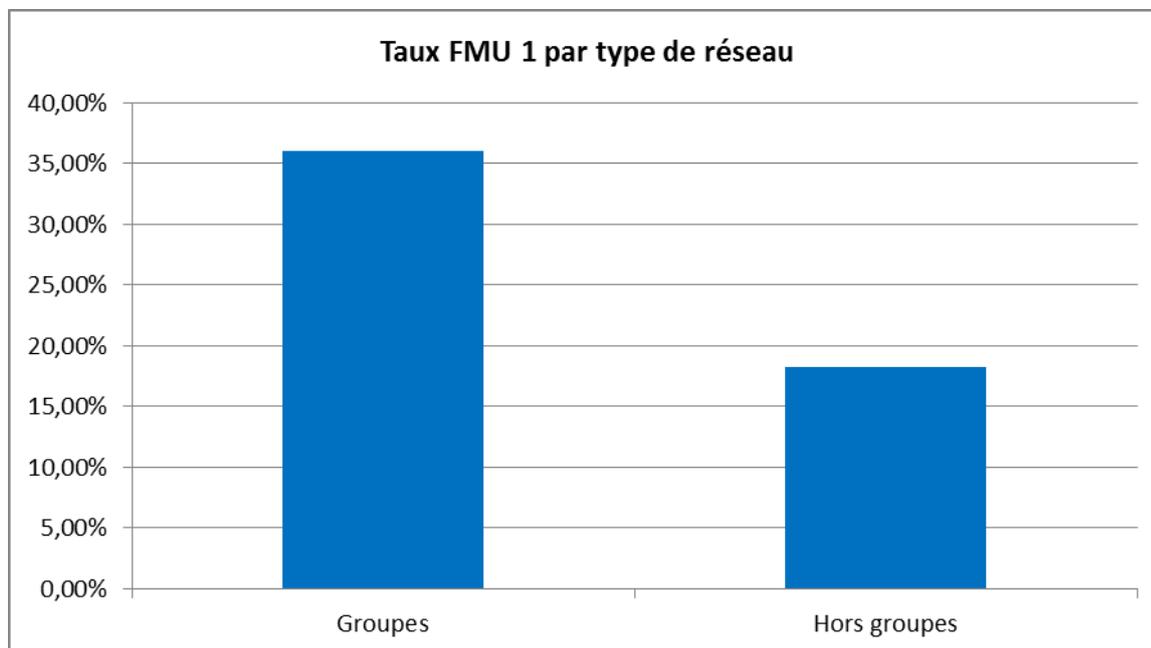
Il est intéressant de constater une taille moyenne de mini-chaîne de plus de 4 unités dans les secteurs de l'alimentaire et des services à la personne alors que les taux FMU1 sont faibles pour ces deux secteurs. Cette observation signifie que relativement peu de franchisés dans ces secteurs possèdent plus de deux unités, mais que les franchisés multi-unités sont des franchisés de taille importante. L'analyse des écarts-types soutient ce constat. Dans le secteur du bâtiment et de l'énergie et dans celui des services aux entreprises, les mini-chaînes sont plus petites. Celles-ci dépassent de peu deux unités (2,13 et 2,14 respectivement), suggérant, en lien avec les taux FMU1 observés faibles, un recours à la multi-franchise par les franchiseurs de ces deux secteurs.

### ***3.1.2.2 Analyse par type de réseau d'appartenance (mono vs multimarques)***

Le panorama repose sur une collecte de données auprès d'enseignes identifiées individuellement. Certaines sont toutefois rattachées à des franchiseurs qui ont un portefeuille de marques. C'est le cas de 42 réseaux qui appartiennent à 29 groupes multimarques. Ces réseaux se trouvent essentiellement dans les secteurs du textile, de l'hôtellerie, de la restauration, du commerce alimentaire et des services à la personne. Les analyses effectuées permettent d'observer des taux de multi-franchise plus élevés dans ces réseaux que dans les réseaux monomarque.

Le taux FMU1 est de 36,01% dans les groupes multimarques et de 18,31% dans les réseaux monomarque.

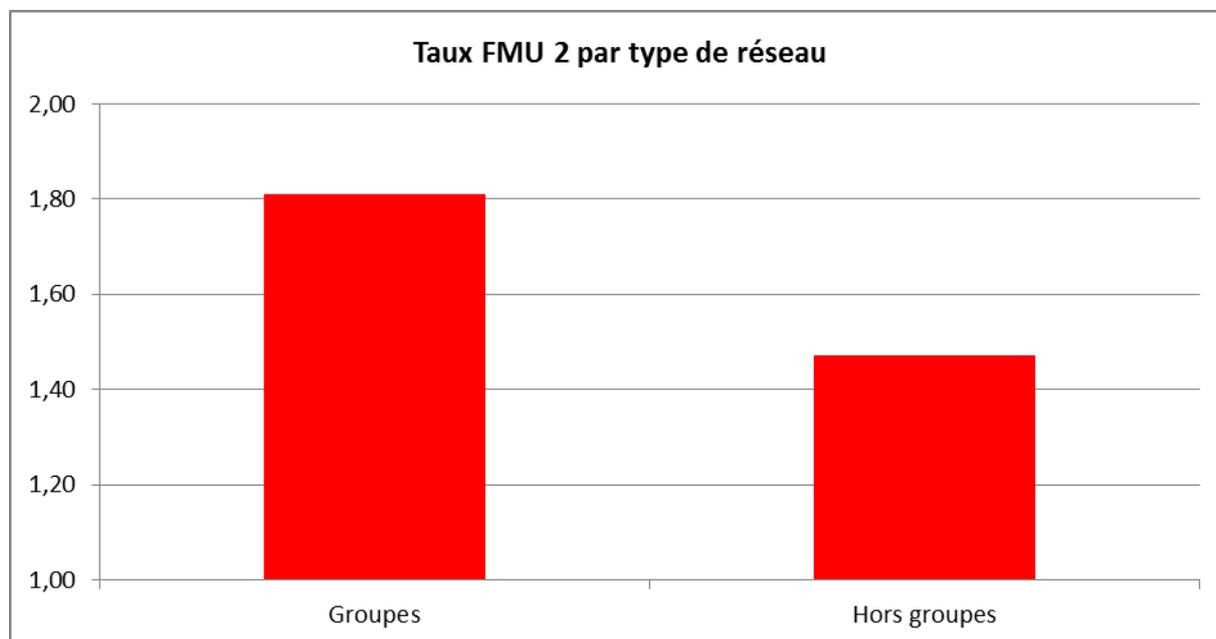
Figure 3.6 - Taux FMU1 par type de réseau



Les franchisés multi-unités représentent donc une part non-négligeable des franchisés dans les groupes multi-enseignes puisque le taux FMU1 est nettement supérieur au taux FMU1 moyen observé sur l'ensemble de l'échantillon (soit 21,18%). Bien que les données obtenues ne permettent pas d'apporter des précisions chiffrées sur la pluri-franchise (franchisés multi-unités ayant des unités de plusieurs enseignes du même groupe ou de groupes différents), il est probable qu'un certain nombre de ces franchisés multi-unités dans les groupes multi-enseignes sont des pluri-franchisés ayant plusieurs unités d'enseignes différentes du même groupe.

Le même constat s'impose pour le taux FMU2 lors de la comparaison des réseaux multi-enseignes *versus* mono-enseigne.

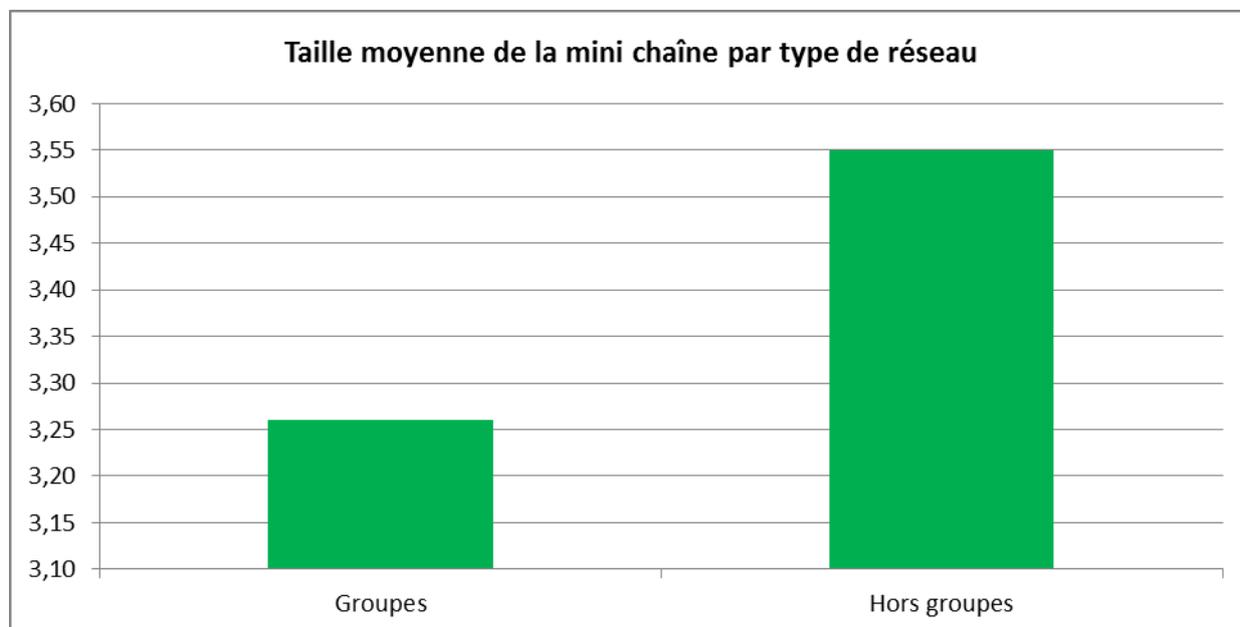
Figure 3.7 - Taux FMU2 par type de réseau



Le nombre moyen d'unités par franchisé est plus élevé dans les groupes développant plusieurs enseignes. Un franchisé possède, en moyenne, plus d'unités lorsqu'il adhère à un groupe multi-enseignes que lorsqu'il fait partie d'un réseau mono-enseigne. Le taux FMU2 observé dans les groupes est de 1,81 unité par franchisé alors qu'il est de 1,47 unité pour la catégorie hors-groupe. Ce taux FMU2 dépasse deux unités en moyenne par franchisé pour plusieurs groupes observés.

Bien que les taux FMU soient plus élevés dans les réseaux appartenant à des groupes multi-enseignes, le nombre d'unités exploitées par un franchisé multi-unités, c'est-à-dire la taille moyenne de la mini-chaîne, est légèrement plus élevée dans les réseaux mono-enseigne.

Figure 3.8 - Taille moyenne de la mini-chaîne par type de réseau



Les franchisés multi-unités possèdent ainsi en moyenne légèrement plus d'unités dans les réseaux mono-enseigne que dans les groupes multi-enseignes. Dans les réseaux appartenant à un groupe multi-enseignes, la taille moyenne de la mini-chaîne est de 3,26 unités alors qu'elle est de 3,55 unités dans les réseaux mono-enseigne. Ce constat pourrait s'expliquer par la présence éventuelle de pluri-franchisés dans les groupes multimarques ; il est en effet possible que les pluri-franchisés limitent la taille de chacune de leurs mini-chaînes en raison de la diversification de leurs activités dans plusieurs marques ou réseaux.

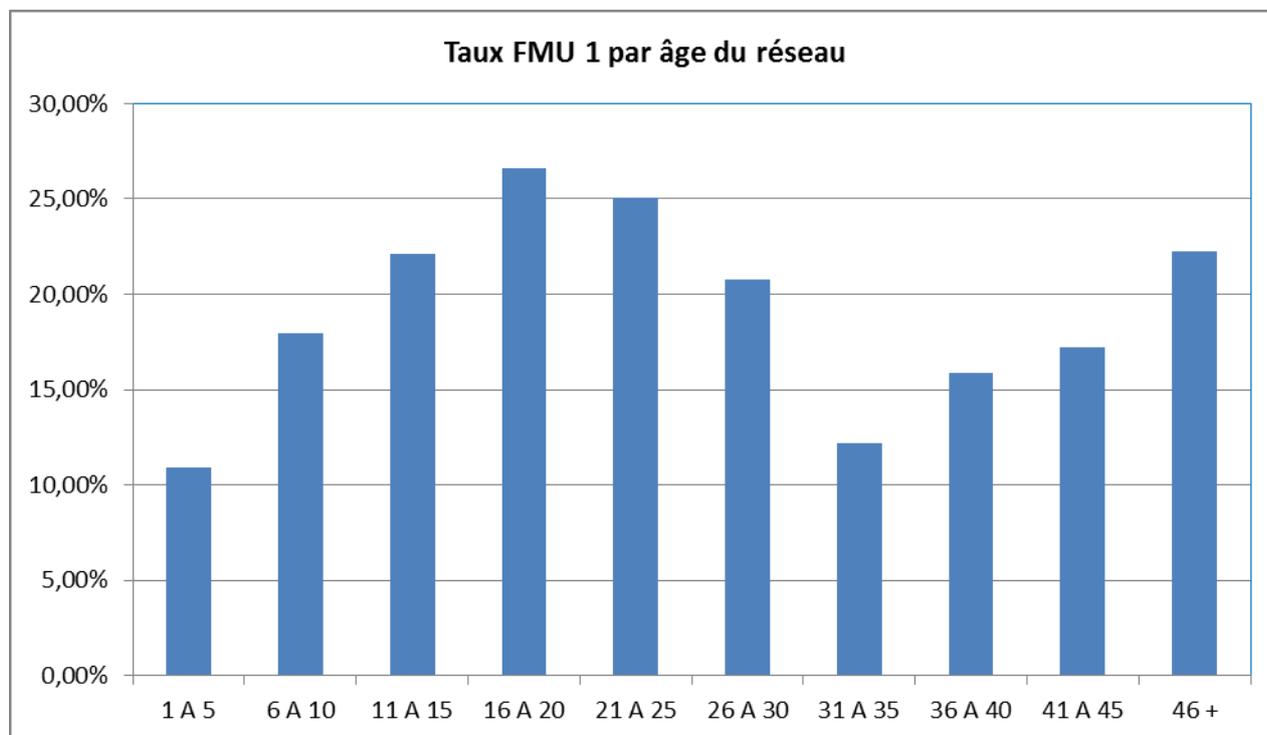
### ***3.1.2.3 Analyse par âge du réseau***

L'âge du réseau de franchise est également un facteur à prendre en considération pour décrire l'état actuel de la multi-franchise. L'âge de l'entreprise franchiseur et l'âge du réseau peuvent être tous les deux mis en relation avec les différents indicateurs de développement de la multi-franchise. Dans le cadre de ce panorama, les deux critères d'âge (entreprise et réseau) montrent les mêmes tendances. Il semble toutefois plus opportun de retenir l'âge du réseau puisqu'il s'agit du critère d'âge qui traduit le mieux l'expérience du franchiseur dans le développement et la gestion d'un réseau de franchisés.

Parmi les franchiseurs étudiés pour ce panorama, la moyenne d'âge en franchise est de 14 ans avec une majorité (plus de 55%) des franchiseurs ayant entre 10 et 30 ans d'expérience à la tête d'un réseau. Pour rendre plus lisible l'analyse par âge, des tranches d'âge de 5 ans ont été retenues afin de regrouper les réseaux en fonction de leur expérience en franchise.

Le taux FMU1, exprimant le pourcentage de franchisés multi-unités parmi l'ensemble des franchisés, varie entre 10,90% pour les jeunes réseaux ayant 1 à 5 ans d'expérience et 22,22% pour les réseaux les plus expérimentés. Le taux le plus élevé constaté dans l'échantillon est de 26,62% pour les réseaux ayant entre 16 et 20 ans d'activité.

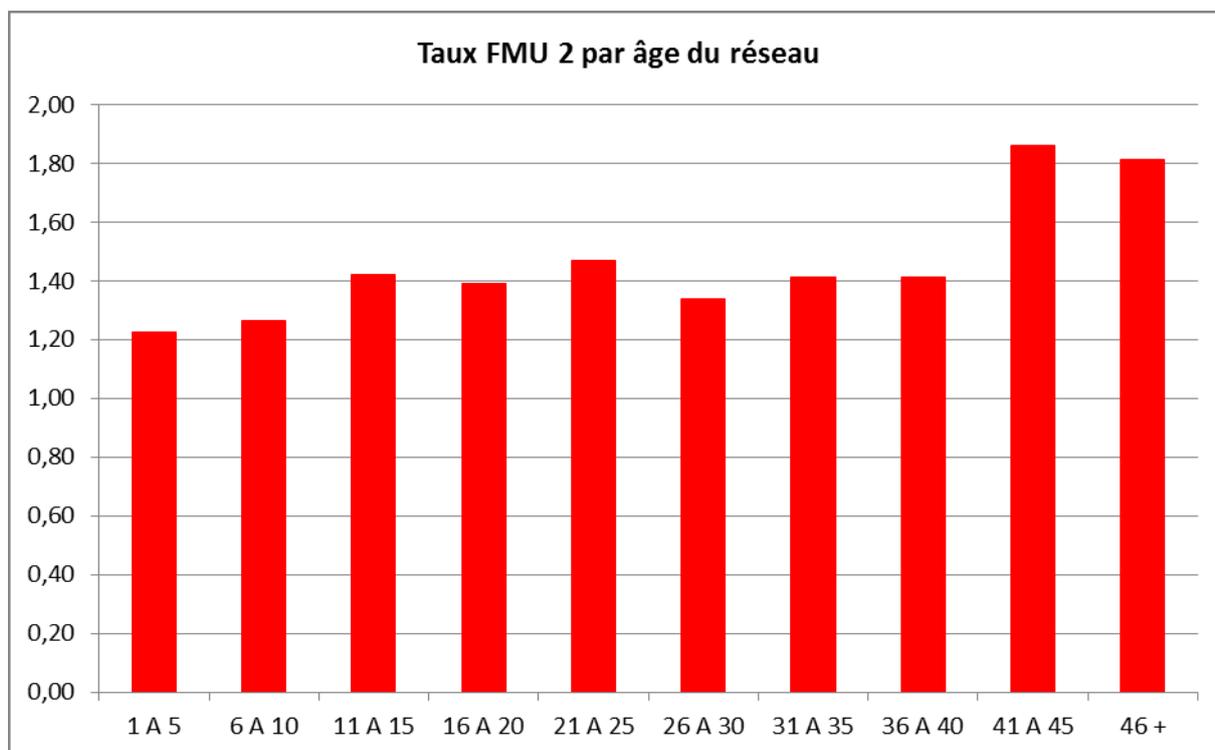
Figure 3.9 - Taux FMU1 par âge du réseau



Trois « temps » semblent se dégager. Tout d'abord, lors de la croissance du réseau (entre 1 et 20 ans), une augmentation constante du taux FMU1 est observée. Le poids de la multi-franchise est multiplié par près de 2,5 pendant cette période. La volonté d'aller vite peut expliquer ce phénomène. Ensuite, le poids la multi-franchise recule pendant une quinzaine d'années (entre 21 et 35 ans) pour atteindre (revenir à ?) un taux plancher de 12,18%. Cela pourrait correspondre à une période pendant laquelle la notoriété et l'expérience du franchiseur lui permettent de recruter aisément de nouveaux franchisés et de moins s'appuyer sur les franchisés multi-unités en place pour garantir le développement du réseau (les premiers franchisés multi-unités peuvent aussi quitter le réseau). Enfin, la part de la multi-franchise repart à la hausse à partir de 36 ans avec une croissance régulière jusqu'à 22,22% pour les réseaux les plus âgés. Il est possible que les franchisés recrutés pendant la deuxième période deviennent à leur tour franchisés multi-unités pendant cette phase de maturité. Nous revenons dans le dernier chapitre sur ce phénomène de vague qui est observé et qui peut faire penser que la multi-franchise pourrait avoir un caractère transitoire.

Pour le deuxième taux, FMU2, qui exprime le nombre moyen d'unités par franchisé, très peu d'écart sont observés entre les différentes tranches d'âge. Pour les réseaux les plus jeunes, âgés de 1 à 5 ans, le taux FMU2 est de 1,23 unités par franchisé alors que ce taux est de 1,47 pour la tranche 21 à 25 ans.

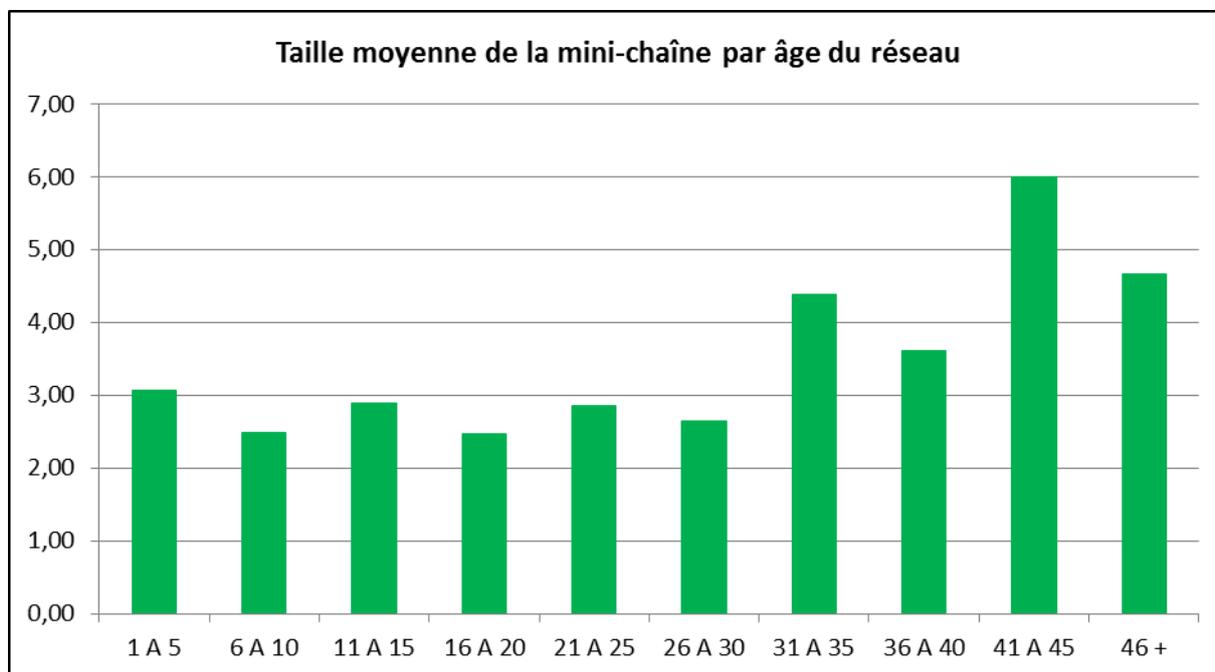
Figure 3.10 - Taux FMU2 par âge du réseau



Relativement peu de variations dans le taux FMU2 apparaissent avant 40 ans d'activité. Toutefois, pour les réseaux les plus âgés (> 40 ans), le nombre d'unités par franchisé augmente sensiblement. Les taux FMU2 sont de 1,86 unité pour le groupe 41 à 45 ans et de 1,81 unité pour le groupe le plus âgé. Cela signifie qu'un franchisé possède, en moyenne, plus d'unités lorsqu'il fait partie d'un réseau ayant une expérience importante que lorsqu'il adhère à un réseau plus jeune et en phase de lancement ou de croissance. Il est également intéressant de noter que très peu de réseaux ayant moins de 30 ans ont un taux FMU2 dépassant 2 unités alors que cette observation est très fréquente dans les réseaux de plus de 30 ans.

La taille moyenne de la mini-chaîne appartenant à un franchisé multi-unités évolue également avec l'âge du réseau.

Figure 3.11 - Taille moyenne de la mini-chaîne par âge du réseau



Pour quelques jeunes réseaux, présents essentiellement dans le domaine des services, la taille moyenne de la mini-chaîne peut dépasser les trois unités par franchisé multi-unités. Mais, dans l'ensemble, le nombre moyen d'unités varie entre 2,5 et 3 pendant les trente premières années d'activité (2,47 unités en moyenne pour la tranche d'âge 16 à 20 ans et 3,07 pour la tranche 1 à 5 ans). Ce ratio augmente ensuite à partir du groupe 31 à 35 ans. La taille de la mini-chaîne est de 4,38 unités en moyenne pour les réseaux âgés de 31 à 35 ans. Cette taille moyenne monte même jusqu'à 6 unités par franchisé multi-unités pour les réseaux âgés de 41 à 45 ans.

Comme nous le soulignons en introduction de ce rapport, la multi-franchise n'attend pas le nombre des années. On constate ainsi, ce que décrit bien ce panorama, que la multi-franchise est aujourd'hui un levier de développement utilisé par des réseaux très jeunes. Si les multi-franchisés deviennent donc plus grand en nombre d'unités lorsque les réseaux gagnent en expérience, comme l'indiquent le taux FMU2 et la taille moyenne de la mini-chaîne, dans le même temps, la proportion de franchisés multi-unités par rapport aux franchisés mono-unité semble passer par des phases différentes au cours du cycle de vie du réseau de franchise.

Ces résultats interrogent en fait sur le lien entre âge du réseau et recours à la multi-franchise pour se développer.

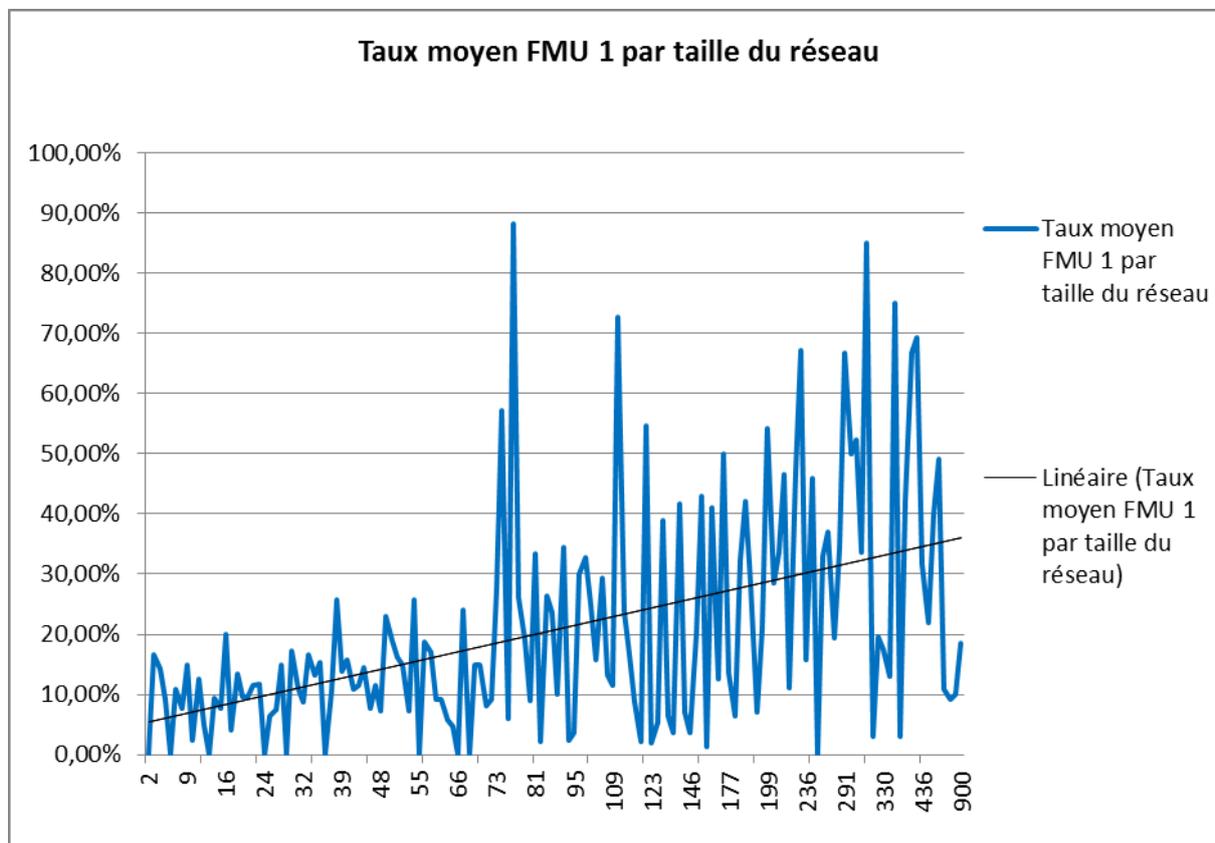
#### ***3.1.2.4 Analyse par taille de réseau***

La taille du réseau peut aussi être liée au recours par un réseau à l'option multi-franchise pour se développer.

Pour l'analyse de la taille du réseau, les unités en propre et les unités en franchise sont prises en considération afin de tenir compte de la taille globale du réseau. Dans l'échantillon étudié, la taille globale du réseau varie entre 2 unités et 900 unités, pour une taille moyenne du réseau de 85 unités (26 unités en propre et 59 unités en franchise). Comme pour les autres critères, la taille du réseau a été mise en relation avec les trois indicateurs de la franchise multi-unités.

Bien que des fluctuations importantes du taux FMU1 soient constatées au sein d'une même taille de réseau, une augmentation de la proportion de franchisés multi-unités est visible lorsque la taille du réseau augmente.

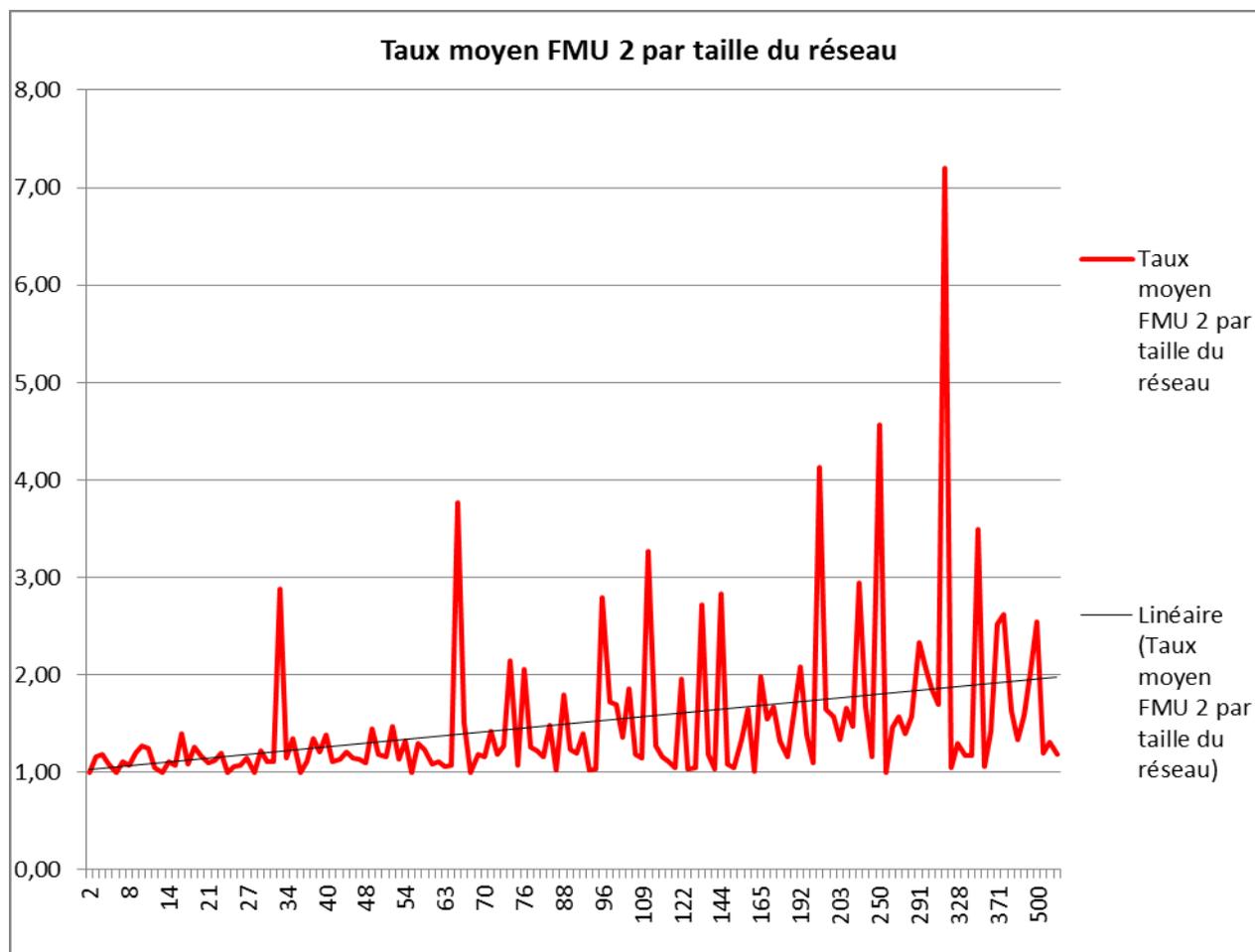
Figure 3.12 - Taux FMU1 par taille du réseau



La tendance linéaire permet de constater une croissance constante et régulière de la proportion des franchisés multi-unités dans le réseau avec l'augmentation de la taille de l'enseigne. Cette tendance linéaire varie entre environ 6% pour les petits réseaux de moins de 10 unités à plus de 35% pour les réseaux de plus de 500 unités. En général, plus la taille globale du réseau est grande, plus les franchisés multi-unités représentent une part importante des adhérents au réseau.

Pour le taux moyen FMU2 qui représente le nombre moyen d'unités détenues par un franchisé dans le réseau, un lien entre le taux et la taille globale du réseau est également observé.

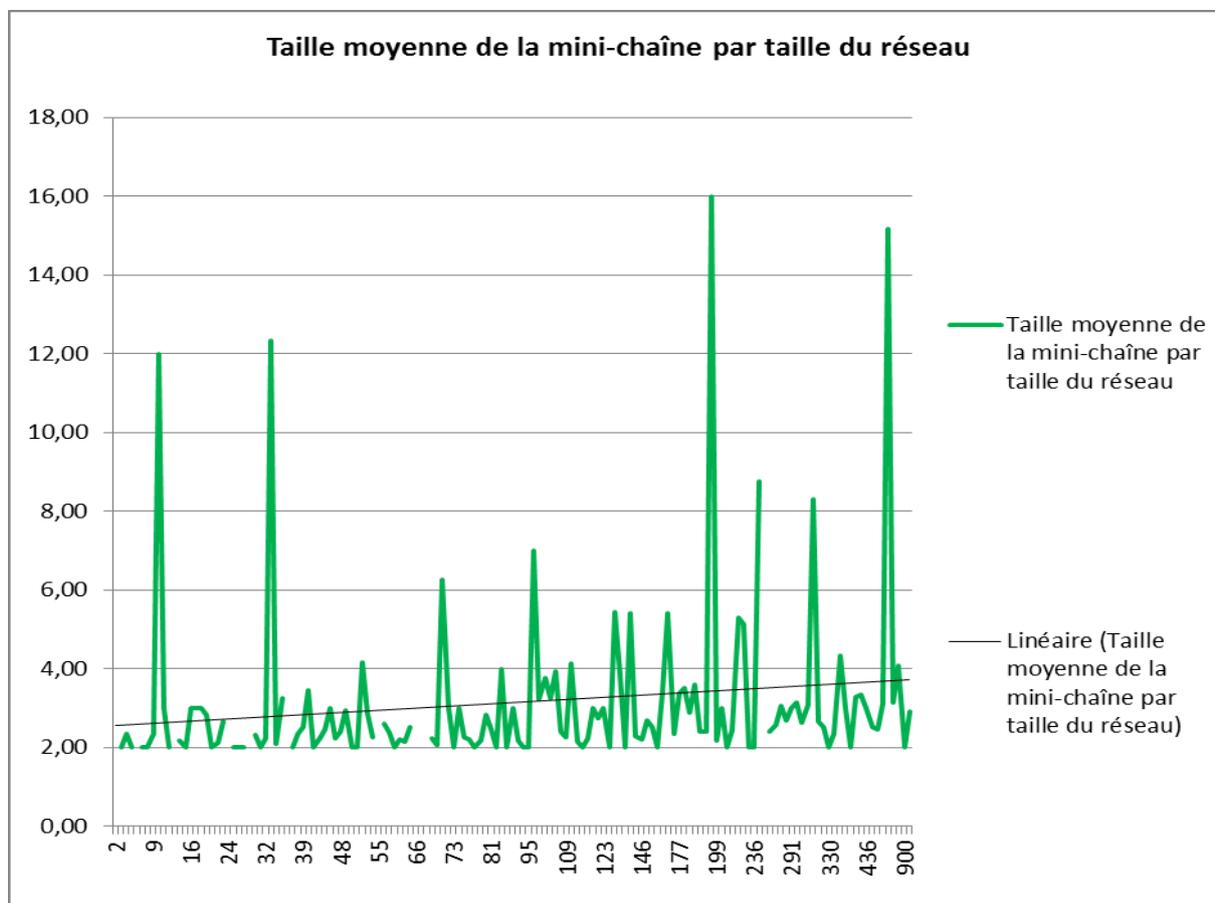
Figure 3.13 - Taux FMU2 par taille du réseau



Malgré quelques disparités importantes parmi les réseaux ayant le même nombre d'unités dans le réseau ou ayant des comportements atypiques comme, par exemple, ce réseau dans le commerce alimentaire ayant plus de 300 unités avec un taux FMU1 de 85% et un taux FMU2 de 7,20 unités par franchisé, la tendance linéaire permet de lisser les fluctuations et de constater une hausse du taux FMU2 parallèlement à la croissance de la taille du réseau. Ce taux, proche de 1 pour les petits réseaux et suggérant pas ou peu de recours à la franchise multi-unités, est en moyenne proche de 2 unités par franchisé dans les réseaux plus grands ayant plusieurs centaines d'unités.

En ce qui concerne la taille moyenne des mini-chaînes, quelques cas exceptionnels peuvent être observés dans l'échantillon.

Figure 3.14 - Taille moyenne de la mini-chaîne par taille du réseau



Il s'agit, par exemple, de petits réseaux ayant un seul franchisé qui est franchisé multi-unités et qui possède l'ensemble des unités en franchise du réseau. Ou encore, dans quelques cas isolés parmi les réseaux plus grands, la taille moyenne de la mini-chaîne est de 15 ou de 16. Malgré ces variations de taille des franchisés multi-unités, la tendance linéaire montre une augmentation de la taille des mini-chaînes en parallèle avec la taille globale du réseau. D'une façon générale, les mini-chaînes les plus grandes sont observées dans les réseaux les plus grands. La taille de la mini-chaîne est d'environ 2,5 unités en moyenne pour les petits réseaux et évolue jusqu'à 3,75 unités en moyenne pour les réseaux de plusieurs centaines d'unités.

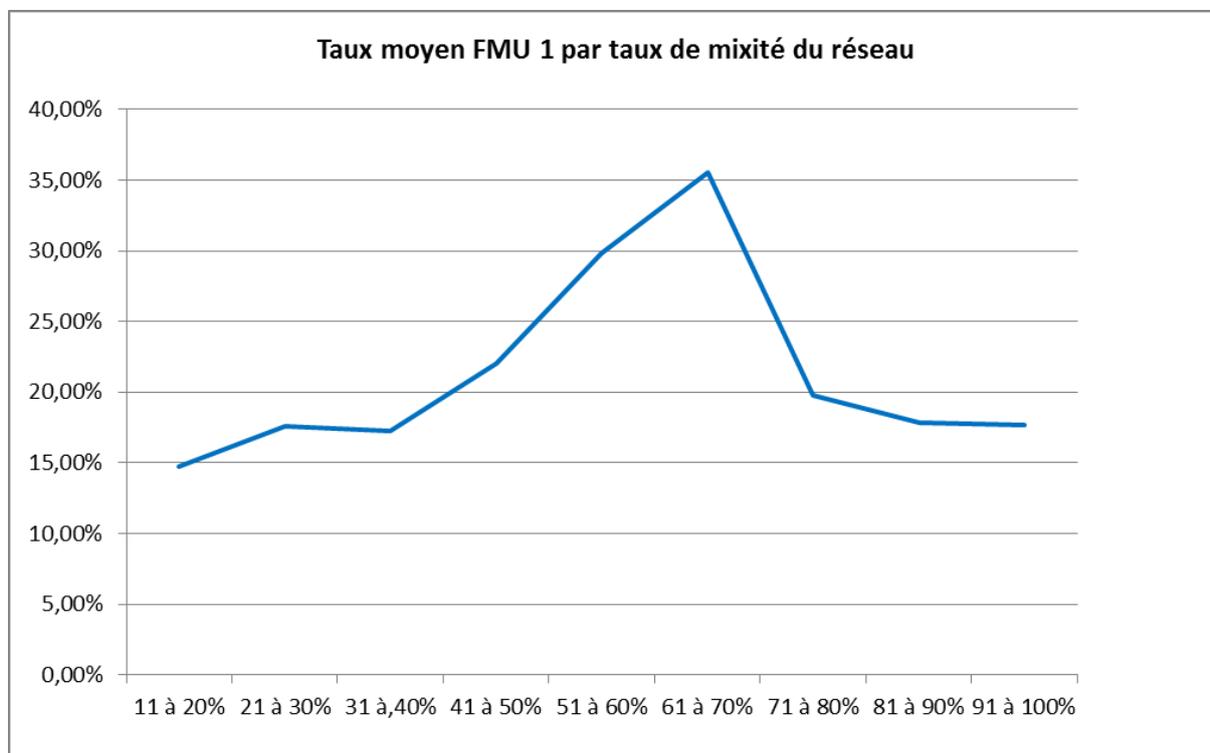
### **3.1.2.5 Analyse par taux de mixité du réseau**

Le taux de mixité exprime le poids des unités en franchise par rapport au poids des unités en succursales dans un réseau. Ce taux est proche de 0 pour les réseaux ayant très peu de franchisés et il est proche de 100% pour les réseaux composés quasi-exclusivement de franchisés. Dans l'échantillon de référence de 357 réseaux, le taux de mixité moyen observé est de 70%, ce qui signifie qu'en moyenne 7 unités sur 10 dans le réseau sont des unités en franchise. Les réseaux étudiés utilisent donc principalement la franchise pour se développer. Seuls cinq réseaux observés ont un taux de mixité de moins de 10% alors que plus de cinquante réseaux ont un taux de mixité proche de 100%.

Comme pour les autres critères, il est important d'étudier les indicateurs de la multi-franchise à la lumière du taux de mixité franchise-succursale pour ce panorama. Il est à noter toutefois que, parmi les réseaux ayant un taux de mixité très faible (moins de 10% d'unités en franchise sur l'ensemble d'unités de l'enseigne), un des cinq réseaux est composé essentiellement de franchisés multi-unités avec un taux FMU 1 de plus de 69%. La présence de ce réseau dans l'échantillon pour l'analyse par le taux de mixité modifie sensiblement les données pour la catégorie de franchiseurs ayant un taux de mixité entre 0 et 10% et peut donc expliquer les résultats élevés pour les trois indicateurs de la franchise multi-unités pour l'ensemble de la catégorie 0 à 10% de taux de mixité. C'est la raison pour laquelle la catégorie taux de mixité de moins de 10% est écartée de la présente analyse. Une tendance plus claire semble, en effet, se dessiner à partir de la catégorie 11% à 20% de taux de mixité.

Le taux moyen FMU1 pour l'ensemble de l'échantillon est de 21,18%, mais des variations importantes de taux existent en fonction de la mixité franchises-succursales.

Figure 3.15 - Taux FMU1 par taux de mixité du réseau



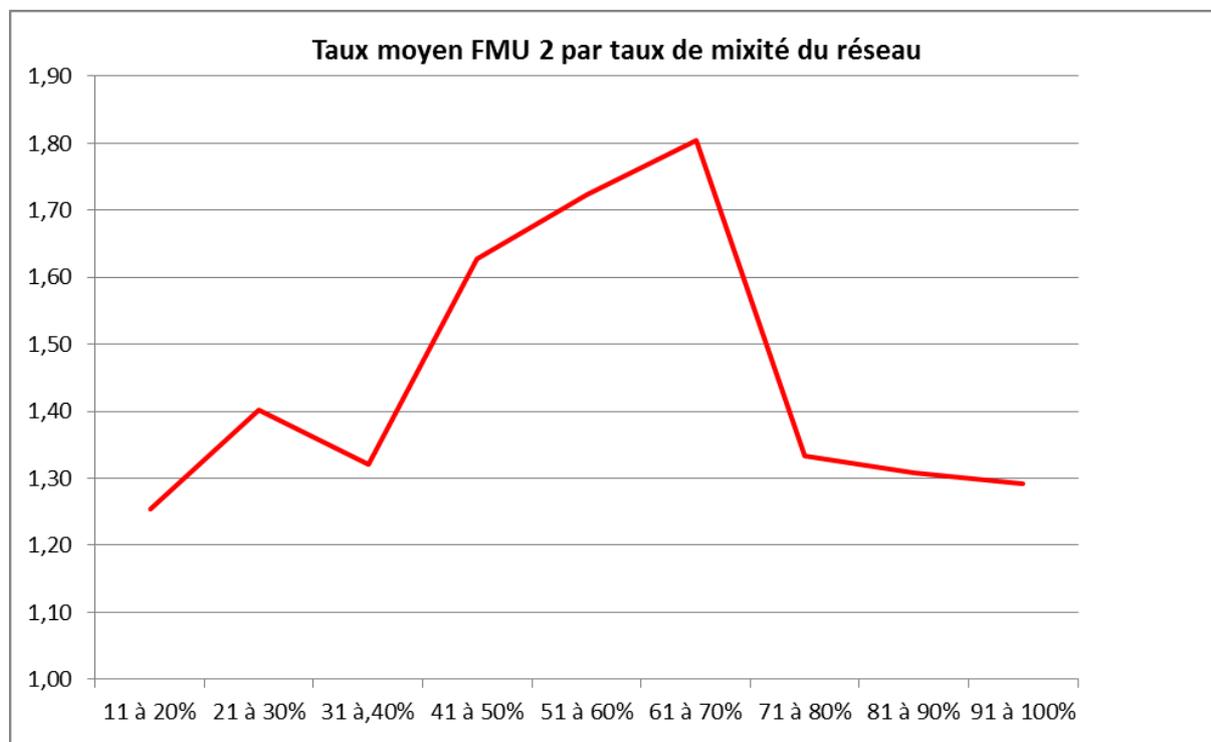
Dans les réseaux ayant une minorité d'unités en franchise par rapport aux unités en propre, la proportion de franchisés multi-unités est inférieure à 20% et se situe d'une manière générale entre 15% et 18%. Une nette hausse du taux FMU1 est constatée dans les réseaux dès qu'ils atteignent un taux de mixité dépassant 50%. Le taux FMU1 monte à près de 30% pour les réseaux ayant un taux de mixité entre 51% et 60% et grimpe même jusqu'à 35,57% pour la catégorie 61% à 70% d'unités en franchise dans le réseau. Une baisse de la proportion moyenne de franchisés multi-unités est enfin observée à partir du seuil de 70% de taux de mixité. Dans les catégories ayant un taux de mixité entre 71% et 100%, les taux moyens FMU1 sont respectivement de 19,74%, 17,87% et 17,71%. En moyenne, la proportion de franchisés multi-unités dans le réseau est donc la plus importante pour les entreprises se situant dans la fourchette de 50% à 70% des unités en franchise.

Plusieurs éléments d'analyse pourraient expliquer ce lien entre le taux de mixité et le taux FMU1. Pour les réseaux ayant relativement peu recours à la franchise (avec un taux de mixité de moins de 40%), les modes de développement de la franchise (dont la FMU) sont assez peu

explorés, l'accent étant mis sur l'acquisition d'unités en propre. Pour les réseaux ayant un taux de mixité beaucoup plus important (plus de 70%), les franchiseurs semblent adopter une vision « originelle » de la franchise (c'est-à-dire une unité = un franchisé). Il est possible que la franchise mono-unité soit le mode de développement privilégié dès la création de ces réseaux. Toutefois, entre ces deux groupes de franchiseurs, ceux ayant un taux de mixité entre 40 et 70% présentent des caractéristiques intéressantes. Ces franchiseurs semblent diversifier le plus leurs modes de développement de façon à saisir les opportunités telles qu'elles se présentent : le choix de gérer certaines unités en propre, le recrutement de nouveaux franchisés et l'octroi d'unités supplémentaires à des franchisés existants.

Pour le second taux de franchise multi-unités qui représente le nombre moyen d'unités par franchisé dans un réseau, des pics importants sont également constatés pour les réseaux ayant entre 50% et 70% d'unités en franchise.

Figure 3.16 - Taux FMU2 par taux de mixité du réseau

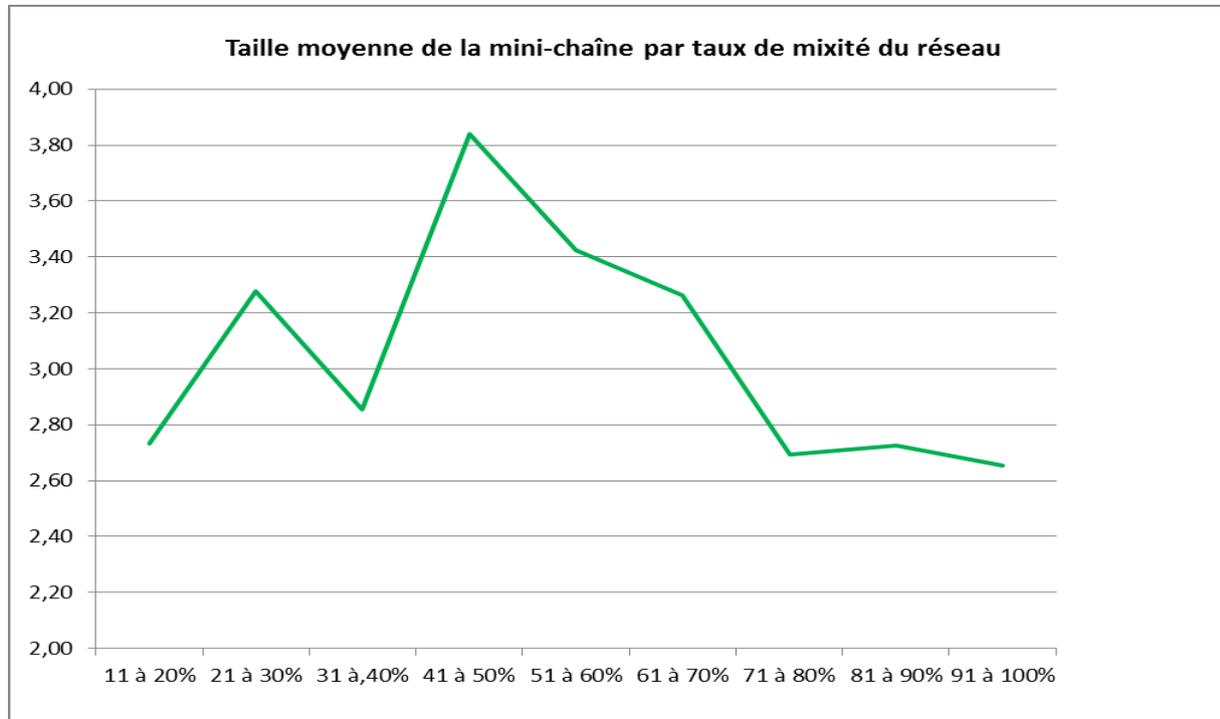


Alors que le taux FMU2 moyen sur l'ensemble de l'échantillon est de 1,52, ce taux moyen ne dépasse pas 1,40 pour les réseaux ayant moins de 40% ou plus de 70% d'unités en franchise. Pour les réseaux ayant entre 51% et 60% d'unités en franchise, chaque franchisé est, en moyenne, à la tête de 1,72 unités. Pour les réseaux ayant un taux de mixité de 61 à 70%, le nombre d'unités moyen par franchisé est de 1,81.

En analysant les deux taux de franchise multi-unités, que ce soit la proportion de multi-franchisés dans le réseau ou le nombre d'unités détenues en moyenne par chaque franchisé, un constat s'impose : la multi-franchise semble être utilisée davantage par les franchiseurs adoptant un taux de mixité entre 50% et 70% que par les autres franchiseurs. Ce lien pourrait s'expliquer par la diversification des modes de développement de cette catégorie de franchiseurs.

La taille de la mini-chaîne gérée par un franchisé multi-unités peut également être mise en relation avec le taux de mixité du réseau. Sur l'ensemble de l'échantillon, la taille moyenne de la mini-chaîne est de 3,47 unités par multi-franchisé.

Figure 3.17 - Taille moyenne de la mini-chaîne par taux de mixité du réseau



La taille moyenne de la mini-chaîne la plus importante (3,84) est observée pour la catégorie de franchiseurs ayant entre 41% et 50% de leur réseau en franchise. C'est dans cette catégorie de mixité que les franchisés multi-unités ont le plus d'unités. Alors que des variations sont constatées pour les réseaux composés de moins de 40% d'unités en franchise, la taille moyenne de la mini-chaîne diminue de façon régulière à partir de 50% d'unités en franchise dans le réseau. Par rapport aux taux FMU1 et FMU2, la tendance linéaire descendante confirme la baisse de la taille moyenne de la mini-chaîne avec l'augmentation du taux de mixité du réseau de franchise.

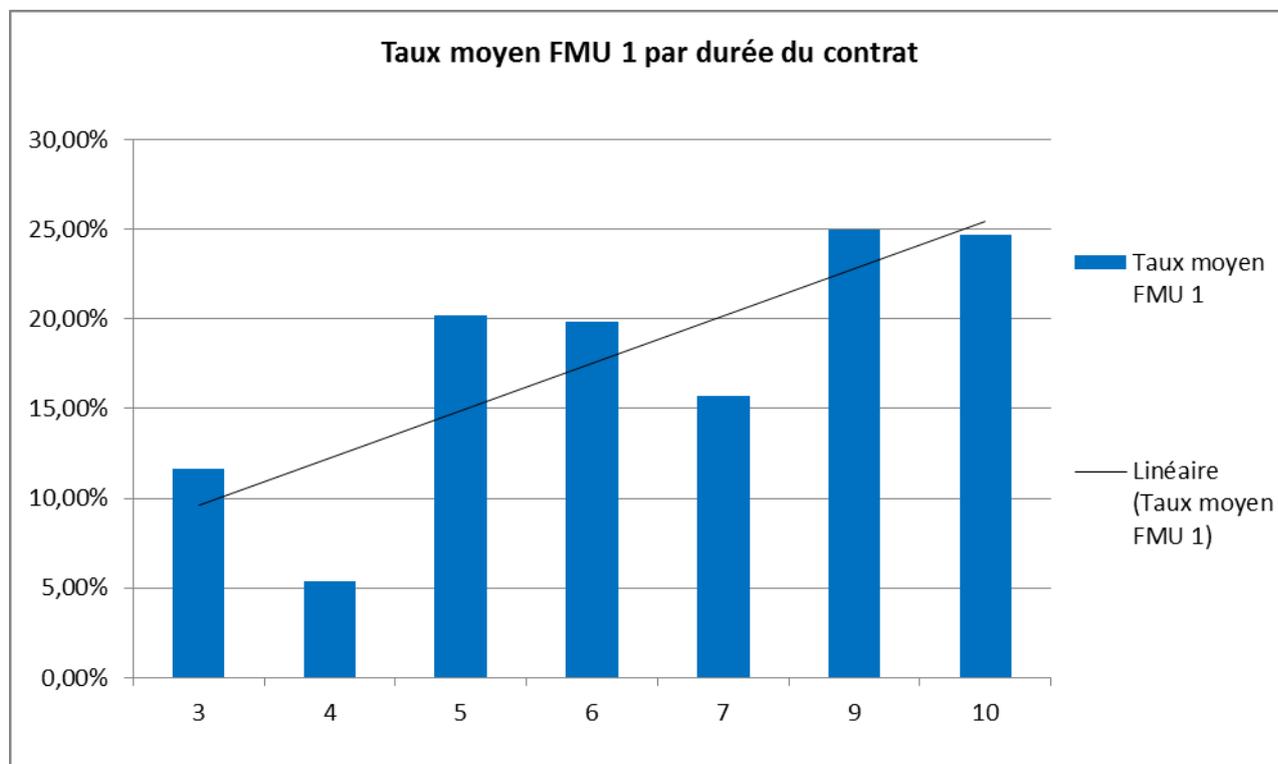
### **3.1.2.6 Analyse par durée du contrat**

Le dernier critère à être mis en relation avec les indicateurs de la multi-franchise est la durée du contrat de franchise. Dans l'échantillon observé, la durée du contrat varie entre 1 an (pour un seul réseau) et 20 ans (pour un seul réseau également). La plupart des réseaux (86% de l'échantillon) proposent des contrats d'une durée allant de 5 à 9 ans. La durée moyenne du contrat est de 6 ans.

Pour la clarté des analyses, les deux cas extrêmes notés plus haut ont été écartés. Le réseau ayant un contrat de 1 an et celui ayant un contrat de 20 ans représentent 48 et 20 unités respectivement ; ils n'ont ni l'un ni l'autre de franchisé multi-unités. Parmi les cinq réseaux ayant des contrats de 2 ans (3 réseaux) ou de 12 ans (2 réseaux), des comportements atypiques ont été observés. Les taux FMU1 exceptionnellement élevés (48%, 50% et 67%) pour trois des cinq réseaux pourraient effectivement biaiser les analyses en ce qui concerne la durée du contrat de franchise. Ces cinq réseaux ont donc été écartés de l'analyse également. En supprimant ces deux extrêmes (contrats de 1 an et de 2 ans et contrats de 12 ans et de 20 ans), 98% des réseaux de l'échantillon ont été pris en considération par les analyses qui suivent.

En observant le taux FMU1 qui représente le poids des franchisés multi-unités par rapport à l'ensemble des franchisés, il s'avère que les réseaux proposant les contrats les plus longs sont également ceux qui ont la proportion de franchisés multi-unités la plus importante.

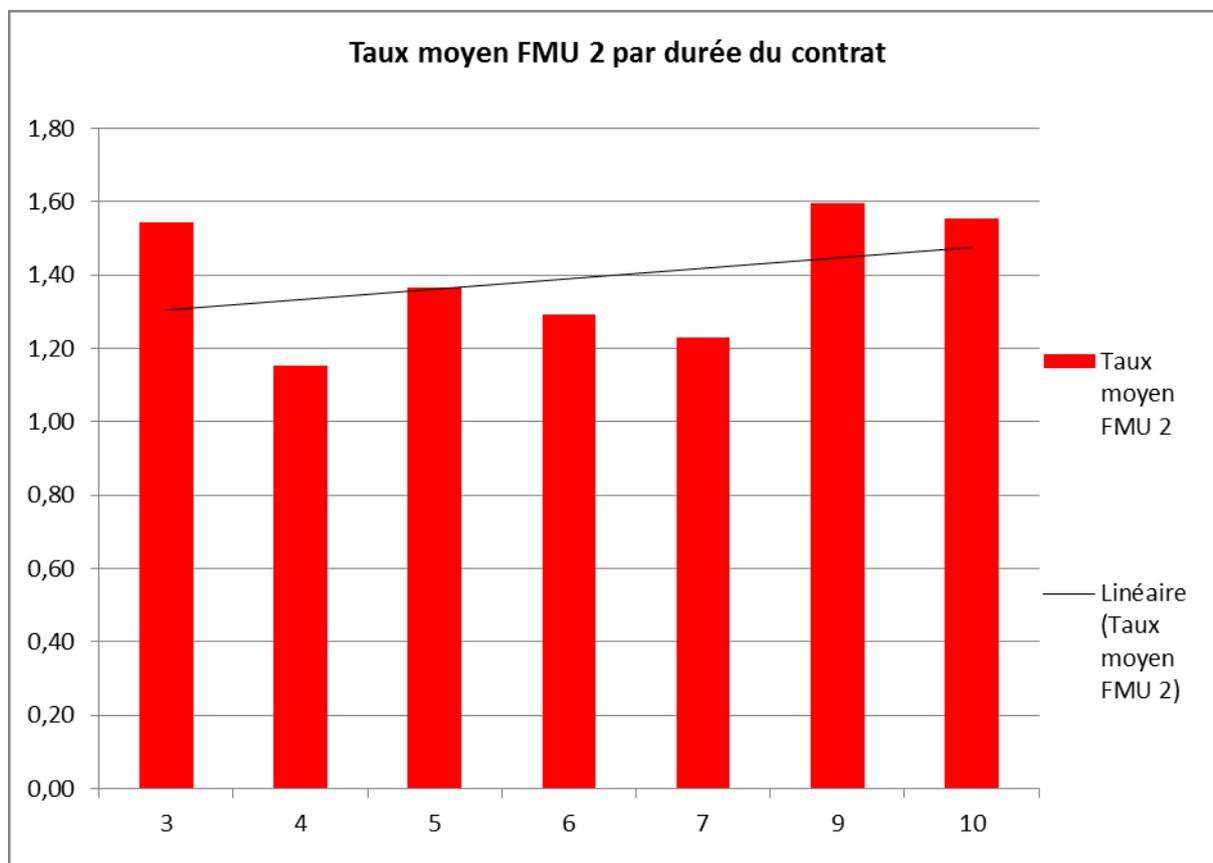
Figure 3.18 - Taux FMU1 par durée du contrat



Les franchisés multi-unités ont un poids important dans les réseaux développant des relations contractuelles de 9 et de 10 ans (25% et 24,69% respectivement). Dans le groupe majoritaire des réseaux proposant des contrats de 5 à 9 ans (soit 86% de l'ensemble des réseaux), seuls les franchiseurs avec un contrat de 7 ans ont, en moyenne, une proportion de franchisés multi-unités inférieure à 20%. La tendance linéaire montre, de plus, une augmentation de la proportion des franchisés multi-unités dans un réseau avec l'allongement de la durée du contrat de franchise.

Le taux FMU2, c'est-à-dire le nombre moyen d'unités par franchisé, est le plus élevé pour les réseaux développant des contrats de 3 ans (1,54 unité), 9 ans (1,60 unité) et 10 ans (1,56 unité).

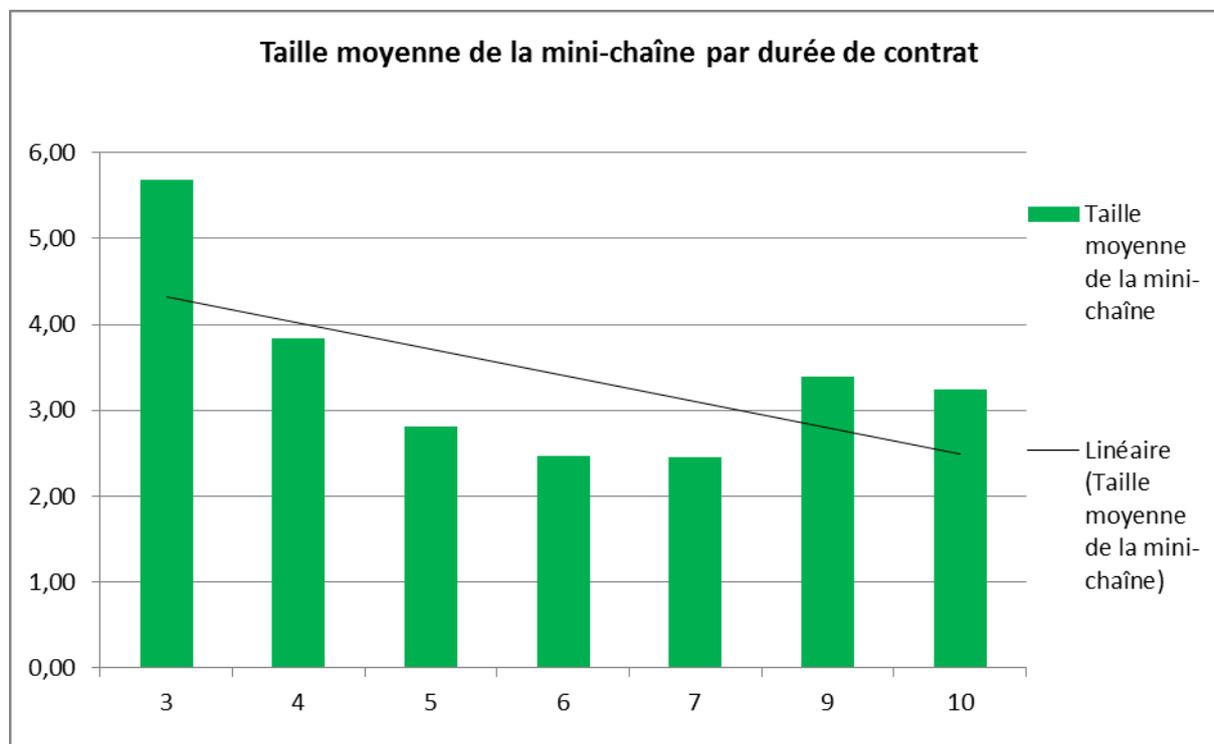
Figure 3.19 - Taux FMU2 par durée du contrat



Comme pour le taux FMU1 (pourcentage de franchisés multi-unités dans le réseau), les réseaux se développant avec un contrat de 9 ou de 10 ans sont ceux pour lesquels les franchisés possèdent, en moyenne, le plus d'unités. Les taux les moins élevés sont constatés également dans les groupes de franchiseurs proposant des contrats de 4 ans (1,15 unité par franchisé) et de 7 ans (1,23 unité par franchisé). La tendance linéaire exprime aussi une légère augmentation du nombre moyen d'unités par franchisé avec l'augmentation de la durée du contrat de franchise.

Pour la taille moyenne de la mini-chaîne, le groupe des réseaux ayant une durée de contrat de 3 ans semble avoir les mini-chaînes les plus grandes (5,69 unités en moyenne par franchisé multi-unités).

Figure 3.20 - Taille moyenne de la mini-chaîne par durée de contrat



Parmi la quinzaine de réseaux proposant une durée de contrat de 3 ans, la moitié ne possède pas de franchisé multi-unités et, pour un seul des réseaux, la taille moyenne de la mini-chaîne est de plus de 15 unités. Il s'agit donc d'un cas exceptionnel qu'il convient de souligner. L'importance apparente de la catégorie de réseaux ayant des contrats de 3 ans peut être nuancée puisque, sans ce réseau, la taille moyenne de la mini-chaîne serait d'environ 3 unités par franchisé multi-unités. Dans ce cas, la taille moyenne de la mini-chaîne serait la plus petite dans les réseaux proposant des contrats de 6 ou de 7 ans et la plus grande pour les réseaux proposant des contrats soit de 4 ans, soit de 9 ou de 10 ans. En gommant la présence du réseau atypique ayant une taille moyenne de la mini-chaîne de 15,17, la tendance linéaire serait quasiment nulle pour l'analyse de la taille moyenne de la mini-chaîne en fonction de la durée du contrat de franchise.

## **3.2 Motivations et processus de développement en multi-franchise : l'enquête qualitative**

Dans un objectif d'affiner le portrait de la multi-franchise et de décrypter le processus décisionnel au sein des réseaux qui y recourent pour se développer, une série d'entretiens semi-directifs a été réalisée. Ces entretiens permettent d'approfondir notre compréhension de la multi-franchise en apportant des précisions quant à ses conditions de développement et en dévoilant les motivations et les freins qui conduisent les franchiseurs à la choisir (ou pas) pour se développer.

### **3.2.1 La multi-franchise, décision stratégique et problématiques managériales**

Dans le cadre des entretiens qualitatifs, le développement en multi-franchise est abordé assez spontanément par les différents acteurs de la franchise. Leurs propos permettent, d'une part, de mieux comprendre le choix d'accorder le droit d'ouvrir plusieurs unités à un même franchisé et, d'autre part, d'aborder les problématiques relatives à la gestion d'un réseau composé de franchisés multi-unités.

#### ***3.2.1.1 Le choix du recours à l'option multi-franchise***

Plusieurs franchiseurs ont justifié leur choix de la multi-franchise en expliquant tout simplement que c'est une « formule » qui permet de garantir le développement de leur réseau : « Une enseigne qui se développe, c'est une enseigne qui est vivante, et une enseigne qui ne se développe plus, c'est une enseigne qui meurt ». La multi-franchise est donc un vecteur de croissance du réseau : « Pour nous, c'est formidable. Pourquoi ? Parce que ça permet d'accélérer le développement... C'est beaucoup plus facile d'ouvrir une nouvelle boutique avec un partenaire existant que d'en ouvrir une avec un nouveau ».

Cette capacité de l'option multi-franchise d'assurer une croissance rapide et relativement aisée semble attirer plusieurs franchiseurs. Un franchiseur nous explique qu'« en développant le profil d'opérateur plus que d'investisseur, on a développé des vocations, et on a des gens

qui, sur les dix derniers partenaires qu'on a recrutés et qu'on a validés l'année dernière, à qui on a attribué un site, il y en a 9 avec qui on travaille sur le développement d'un second... il y a vraiment une volonté de nos partenaires de se développer ».

Pour certains franchiseurs, le développement en multi-franchise fait partie d'une vision stratégique du réseau qui s'avère « évidente » dès l'origine du réseau : « Quand on attribue un site à un partenaire franchisé, on a déjà en tête, derrière, le deuxième, le troisième, le quatrième site qu'on pourrait lui attribuer... on cherche des gens qui auront plusieurs sites » raconte un franchiseur ou encore, « dès le début, on cherche en priorité des partenaires qui veulent en avoir plusieurs ».

Plusieurs franchiseurs expliquent donc le caractère « prévisionnel » de la multi-franchise et soulignent qu'il est important d'envisager la multi-franchise dès le départ du développement en franchise si le réseau souhaite, à terme, ouvrir plusieurs centaines d'unités : « On recherche des opérateurs multi-sites. Pour nous, aujourd'hui, on ne peut pas, à terme, si on a 400, 500 restaurants, avoir 500 franchisés. On ne peut pas gérer un réseau de franchisés avec autant de personnes ».

La multi-franchise est donc un levier de management de son réseau par le franchiseur : « En termes de qualité de gestion, si on a 500 personnes, on ne peut plus connaître tout le monde. Ce n'est plus possible... C'est pour ça qu'avec des franchises avec 500, 600 partenaires franchisés différents, c'est difficilement envisageable ».

Pour d'autres franchiseurs, le choix de la multi-franchise s'est fait au fur et à mesure du développement du réseau et plutôt suite à la demande des franchisés. Pour un des responsables, « il n'y avait pas de réelle volonté stratégique, tout en sachant quand même qu'on a anticipé cette possibilité de donner la possibilité aux candidats franchisés d'avoir plusieurs magasins... c'est vraiment venu du franchisé cette demande ».

Le choix de se développer en multi-franchise pourrait également s'expliquer par la rareté des candidats sérieux à la franchise, d'où le désir d'« optimiser » les franchisés déjà en place dans le réseau. Un franchiseur explique ainsi qu'un bon franchisé « ne court pas les rues... et il y en a avec qui ça a très bien marché puisqu'on parle d'un franchisé historique qui a désormais 7 points de vente ».

### **3.2.1.2 Le management de la multi-franchise**

Compte tenu de la complexité des réseaux ayant à la fois des franchisés mono-unité, des franchisés multi-unités et des gérants salariés des unités en propre, de nombreuses questions se posent quant au management d'un tel réseau. Ces questions sont relatives :

- à la qualité de la relation franchiseur-franchisé
- aux critères de sélection et d'octroi d'une nouvelle unité,
- à la fidélisation des franchisés
- au nombre « optimal » d'unités par franchisé
- à la dispersion géographique des unités.

En comparant les franchisés mono-unité aux franchisés multi-unités, les franchiseurs déclarent, en général, qu'il n'y aucune différence dans la relation franchiseur-franchisé ou que « l'objectif, c'est qu'elle soit identique » quel que soit le statut du franchisé. Un franchiseur explique qu'il n'y a pas d'avantages préférentiels pour le franchisé ayant plusieurs points de vente : « Il n'y a pas de discrimination... qu'on attribue à un partenaire déjà existant ou à un nouveau le prix du deal sera le même » ou encore, en ce qui concerne la relation franchiseur-franchisé, « elle est la même. On a en face de nous un franchisé... Je les considère tous à égalité devant moi ».

Il peut toutefois y avoir dans certains réseaux quelques différences en termes de remise sur les achats ou d'animation du réseau. Un de nos interlocuteurs explique ainsi que les conditions sont « identiques en termes contractuels, en termes de royalties... ». La relation n'est pas différente, constate un franchiseur, mais « l'animation c'est un peu différent puisqu'on ne sait pas si on doit s'adresser au franchisé ou au responsable de point de vente ». A l'inverse, un autre indique appliquer « des droits d'entrée dégressifs puisqu'il y a des choses que l'on fait en moins. Forcément, on a affaire à quelqu'un d'expérimenté, donc l'assistance est quand même moindre... on ne veut pas faire moins mais il y a des choses qui sont déjà acquises ».

Concernant le profil des franchisés, certains franchiseurs pensent que le franchisé multi-unités est plus « entrepreneurial, par définition » qu'un franchisé choisissant de ne développer qu'une seule unité : il est plus entrepreneur « parce qu'il est à la recherche de plus d'analyses,

de rationnel, d'optimisation. Celui qui reste avec un seul magasin, il s'en occupe mais il est plus sur la notion de plaisir ».

La transparence semble être pratiquée par les franchiseurs en matière de développement de la multi-franchise puisque les critères nécessaires au développement de plusieurs unités sont généralement connus à l'avance par l'ensemble des franchisés : « ils connaissent les critères en avance... ils reposent sur les postulats logiques du développement d'un business... c'est ce qu'on attend d'un entrepreneur en franchise ». La réussite financière et commerciale d'une première unité s'avère donc être une condition nécessaire à toute négociation d'une unité supplémentaire.

La multi-franchise est aussi un moyen de stimuler les franchisés ou de récompenser les meilleurs franchisés du réseau, c'est-à-dire ceux ayant connu la réussite à la tête d'une ou plusieurs unités. Un des franchiseurs explique ainsi son état d'esprit lorsqu'il décide de ne pas « donner » une unité à un franchisé déjà sur la zone : « Aujourd'hui tu ne nous as pas montré ce que tu pouvais faire... on préfère l'ouvrir en succursale aujourd'hui » ou encore « un franchisé qui ne fonctionne pas bien, on ne lui donnera pas l'opportunité de se développer... » en multi-unités, une façon de « stimuler en quelque sorte le franchisé ». Un autre franchiseur explique que « c'est une récompense, mais c'est aussi eux qui investissent, c'est eux qui prennent les risques... c'est une façon de soutenir leur travail ».

On attend donc des franchisés qu'ils aient déjà « fait leurs preuves » avant de pouvoir envisager d'ouvrir un autre point de vente. Dans ce sens, la plupart des franchiseurs interrogés semblent vouloir éviter les accords de développement de zone en privilégiant l'ouverture des points de vente de façon successive en fonction des résultats des unités précédentes. Un seul déclare préférer les accords de développement de zone et explique « on essaye quand même de le contractualiser dès le départ, pour justement avoir la maîtrise des choses. Qu'est-ce que vous voulez faire, combien de boutiques vous voulez ouvrir, en combien de temps ? »

En ce qui concerne la pluri-franchise, c'est-à-dire la possibilité laissée à un franchisé de développer plusieurs unités dans des réseaux différents, les franchiseurs semblent être plutôt réticents à l'égard de cette stratégie. En demandant s'ils acceptaient cette possibilité, un des franchiseurs répond « non, on demande, nous, une exclusivité d'activité à tous nos partenaires » ou encore un autre : « non... on n'est pas du tout un concept de franchise

d'investissement ». D'autres déclarent ne pas pouvoir vraiment s'y opposer, mais ils estiment que ce n'est « pas vraiment compatible avec les exigences du réseau ».

Dans l'optique de bien gérer l'ensemble du réseau, les franchiseurs interrogés soulignent surtout l'importance de limiter le nombre d'unités appartenant à un seul franchisé. Plusieurs récits permettent d'en expliquer les raisons : « En dépassant un certain niveau d'unités, on retombe dans des travers du franchiseur. Après, à charge pour lui de faire comme nous en tant que succursales, de trouver les bons partenaires pour l'aider » ; « Dans le cadre du contrat, on a effectivement limité à trois magasins possibles. Dès le départ, trois mais pas davantage » ; « On estime que la vitesse de croisière, on veut éviter aussi les baronnies, comme on a pu le voir dans plusieurs autres enseignes, est autour de cinq. Après, ça peut dépendre des qualités intrinsèques du partenaire, de sa localisation géographique » ; « Je ne suis pas dans la logique de refuser des investisseurs, mais je veux vraiment des personnes qui soient dans l'opérationnel... et quand on a beaucoup de magasins, on ne peut pas être dans cette logique-là. » ; « On va essayer, toujours, de respecter par contrat un ratio maximum, c'est qu'on ne veut pas qu'il y ait un de nos partenaires franchisés qui possède plus de 5% à lui tout seul du réseau... il y a beaucoup de réseaux qui sont morts parce que les deux plus gros ou les trois plus gros partenaires franchisés se sont associés ensemble pour créer une enseigne concurrente ».

Le fait de limiter le nombre d'unités par franchisé est également lié à la dispersion géographique des unités. Un franchiseur limite ainsi la distance entre les points de vente appartenant à un même franchisé en justifiant : « On est pragmatiques, mais on estime qu'il ne doit pas y avoir plus d'une heure de trajet entre les unités appartenant à un même franchisé ». Au-delà de la contrainte liée à la distance, un autre franchiseur explique vouloir éviter d'avoir un seul franchisé sur une même grande ville : « je ne mettrais jamais un même franchisé sur une même ville. Donc je sais que ce n'est pas simple... mais je ne veux pas prendre le risque de mettre une grande ville sur une même tête ». La gestion de la dispersion géographique des unités d'une mini-chaîne semble donc être un sujet d'importance pour les franchiseurs.

## **3.2.2 Avantages et limites de la multi-franchise**

Pour avoir une bonne vision des motivations liées au recours à la franchise multi-unités, il est essentiel de connaître les avantages et les limites de ce mode de développement.

### **3.2.2.1 Les avantages**

Comme évoqué précédemment, les franchiseurs interrogés citent spontanément comme avantage le fait de pouvoir développer le réseau grâce à la multi-franchise : « Ce qu'on recherche, c'est des partenaires multi-sites, qui vont pouvoir se développer, nous aider à développer la marque dans toute la France, et, fort de ce développement, vont aussi multiplier leurs ressources et leurs dividendes ».

L'avantage au plan stratégique, selon un franchiseur, c'est d'« accélérer le développement » du réseau. La multi-franchise permet donc « d'aller plus vite et de se positionner par rapport à la concurrence éventuelle pour occuper le terrain ». Cette notion de développement rapide apparaît donc comme un avantage important pour les franchiseurs.

Les avis des franchiseurs sont toutefois divergents en ce qui concerne la performance de la multi-franchise par rapport à la mono-franchise. Un franchiseur explique : « Cela peut augmenter la performance... mais le vrai avantage, c'est qu'il va pouvoir additionner les résultats de chaque boutique, mais il ne va pas pouvoir augmenter le résultat de chaque boutique parce qu'il en a ouvert trois de plus. C'est important de le signaler aux franchisés parce qu'ils pensent tous l'inverse ». Un autre précise : « Dans un premier temps, il est moins performant parce qu'il apprend son métier de manager multi-sites et il se perd, il cherche des automatismes. Par contre, dans un deuxième temps, la mutualisation fait que la rentabilité est plus importante. C'est la mutualisation des moyens, du savoir-faire, de la trésorerie, des approvisionnements, qui fait qu'il devient performant ».

Selon certains franchiseurs, il y a également « une question de rentabilité » qui est avantageuse pour le franchiseur comme pour le franchisé. Un responsable explique : « s'il y a cinq boutiques, on ne va pas tout refaire cinq fois. On mutualise les choses. C'est intéressant

pour tout le monde d'avoir plusieurs points de vente, dans un laps de temps raisonnable, ça permet en effet de rentabiliser les efforts ».

Certains franchiseurs tendent à croire que les points forts de la multi-franchise sont davantage commerciaux que financiers. Interrogé par rapport aux avantages financiers de la multi-franchise, un franchiseur déclare : « Je ne vois pas d'avantage financier... c'est plus un avantage en termes de savoir-faire et de maillage du territoire ».

La transmission du savoir-faire semble, en effet, se faire de façon plus rapide et plus aisée avec chaque unité successive. A une question concernant le transfert du savoir-faire, un franchiseur répond : « Oui, là vraiment c'est formel. Il n'y a plus ce travail dans la sélection ou le recrutement... c'est du juridique, du contractuel... ».

Lors de l'ouverture d'un nouveau point de vente, un autre franchiseur dit : « il y a une meilleure compréhension du marché sans doute de la part du franchisé » qui s'explique par le savoir-faire déjà acquis lors d'une première unité. Ou encore, « c'est avant tout la standardisation du savoir-faire, c'est évident... Il y a un savoir-faire qui peut être mis immédiatement en place parce qu'il le maîtrise ».

Certains franchiseurs soulignent, en outre, des avantages liés à la logistique. Pour un réseau, dans lequel les coûts logistiques sont importants, le franchiseur considère que « plus on fait du volume, plus on optimise et plus on réduit... Donc, en optimisation logistique, c'est intéressant. Donc ça c'est le premier avantage ».

Il semblerait également que les franchisés multi-unités acceptent plus facilement les changements qui sont imposés par le franchiseur. Ils s'opposeraient moins à leur franchiseur que des franchisés mono-unité. Selon un franchiseur, « c'est un gage de sécurité... paradoxalement, ils deviennent de plus en plus intégrés du moment où ils ont plus d'unités... plus ils grossissent, et plus ils rentrent dans le moule ».

Des avantages peuvent aussi exister en matière de formation : « Il y a une économie importante en formation... et quand la personne a ouvert son deuxième magasin, elle était opérationnelle et le magasin a tout de suite eu beaucoup de succès ». De plus, raconte un autre, « le franchisé a déjà fait ses preuves et quand il ouvre il est déjà formé, il sait

exactement comment cela fonctionne, il sait exactement dans quelle enseigne il est, il y a un capital confiance parce que quand il veut ouvrir un deuxième magasin, c'est une récompense pour nous aussi... une reconnaissance pour nous tous ».

Par rapport au développement d'unités en propre, la multi-franchise présente une certaine flexibilité dans le domaine de la gestion des ressources humaines : « il y a de la souplesse, tout de même, en termes d'équipes. Puisqu'on structure mieux les équipes, il y a plus de monde, donc il y a une dynamique et une stimulation ».

Il semblerait également qu'il soit plus facile pour un franchiseur de contrôler un franchisé multi-unités qu'un franchisé mono-unité. Un des franchiseurs interrogés explique : « Pourquoi il est plus facile ? Parce que celui qui a une boutique, il est dedans, donc c'est beaucoup plus difficile de lui dire que le travail est mal fait, on a de mauvais retours sur l'accueil, parce qu'il va nous dire « vous rigolez, l'accueil c'est moi », tandis que celui qui en a plusieurs...il va nous dire « vous faites bien de me le dire ! Parce que je vais redresser mes équipes avec les informations que j'ai ».

### **3.2.2.2      *Les limites***

Tous les franchiseurs rencontrés s'accordent à souligner une limite importante liée à la taille de la mini-chaîne appartenant à un franchisé. Mais ils n'ont pas forcément le même avis en ce qui concerne le nombre optimal (« idéal » pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux) d'unités par franchisé multi-unités.

Les franchiseurs se trouvent face à un vrai problème en ce qui concerne la détermination de ce nombre d'unités. Des questions de baronnies et de concurrence au sein du réseau peuvent effectivement se poser et influencer leur choix. Le témoignage suivant est illustratif du ressenti exprimé par plusieurs de nos interlocuteurs : « On arrive à la limite dont on a parlé, qu'on estime à 4, 5, 6, on va dire, c'est que, il s'est retrouvé dans les mêmes travers que nous... Pourquoi nous, aujourd'hui, on développe l'enseigne en franchise ? Parce qu'on a besoin d'opérateurs, d'opérationnels. Et qu'est-ce qu'on s'est aperçu avec ce premier opérateur qui avait 7 sites, c'est qu'il est tombé dans les travers qui sont les nôtres... il a créé un siège, un mini-siège, avec un directeur des ressources humaines, un directeur des

opérations, un directeur marketing... il n'était plus dans ses points de vente... donc il s'est éloigné du terrain ».

Ainsi, au-delà d'un certain nombre d'unités, le jeu de la concurrence dans le réseau peut perdre en efficacité : « si on est dans une région où il y a six restaurants... si je confie trois restaurants à un franchisé, et trois autres à un franchisé, chaque franchisé aura trois restaurants. Ou est-ce que je confie ces six restaurants à un même franchisé?... Ils sont en concurrence... Quelqu'un qui en a six, il peut atteindre un niveau qui sera très confortable et qu'est-ce qui va le pousser à investir dans le marketing local s'il se contente de ce qu'il a aujourd'hui ? Alors que si il n'en a que trois, s'ils en ont trois chacun... ils auront moins d'aisance financière, donc ils vont continuer à se battre pour gagner encore plus d'argent ».

Par ailleurs, un franchiseur avoue « prendre inconsciemment en considération le poids d'un franchisé dans le réseau, surtout dans la façon de négocier et de gérer la relation au quotidien ».

Un autre franchiseur considère qu'un nombre trop important d'unités par franchisé peut aussi conduire le franchiseur vers des limites en termes de gestion car, pour lui, « le vrai problème, c'est le management à distance ».

Compte tenu de ces problèmes liés au nombre d'unités gérées par un même franchisé, les franchiseurs préfèrent en général limiter la taille des mini-chaînes au sein de leur réseau.

L'analyse des entretiens qualitatifs réalisés auprès des acteurs de la franchise, ainsi que le panorama proposé dans la première section, permettent d'établir un portrait de la multi-franchise et de mieux comprendre pourquoi et comment certains franchiseurs choisissent de recourir à ce mode de développement. Les analyses qui suivent vont s'attacher à valider empiriquement plusieurs des intuitions et avis exprimés par nos interlocuteurs.

## **3.3 Motivations, satisfaction et intentions**

Nous nous sommes attachés à mesurer le poids de chacune des motivations pour la multi-franchise identifiées à travers l'enquête qualitative. Nous avons également interrogé les franchiseurs sur leur niveau de satisfaction quant à la stratégie qu'ils avaient jusqu'ici privilégiée (mono ou multi-franchise) et sur leur intention d'y recourir dans les prochaines années.

### **3.3.1 Avantages et limites de la multi-franchise : validation empirique**

Il a été demandé aux franchiseurs ( $n = 188$ ) de noter sur une échelle de 1 à 7 une dizaine d'items relatifs aux avantages du développement en multi-franchise (tableau 3.3) puis de nous dire s'ils pensaient qu'un franchisé à la tête de plusieurs unités avait un niveau de performance supérieur à un franchisé mono-unité (tableau 3.4).

Croissance et maillage du territoire de vente sont les deux principaux avantages reconnus à la multi-franchise. Il s'agit également des deux critères pour lesquels l'écart-type est le plus faible, ce qui suggère un certain consensus parmi les répondants.

Viennent ensuite la possibilité de faire des économies en termes de coûts de recrutement et aussi de pouvoir faire appliquer plus rapidement au plan local les décisions prises par la tête de réseau (on retrouve là une des observations faites par Bradach [1995] dans le cas de la multi-franchise aux Etats-Unis).

La multi-franchise représente ensuite un levier pour attirer des candidats à l'entrée dans le réseau. Lors de plusieurs entretiens, des franchiseurs nous ont signalé que la possibilité offerte de pouvoir ouvrir plusieurs unités dans le réseau était de plus en plus souvent un élément de la négociation avec les candidats à l'entrée dans le réseau. Pour certains franchisés, c'est la condition pour qu'ils puissent retrouver le niveau de vie qu'ils avaient avant de se lancer en franchise.

La multi-franchise permet aussi de récompenser/fidéliser les franchisés en place, dont les résultats sont satisfaisants et qui expriment le désir de se développer.

Tableau 3.3 - Avantages/inconvénients du développement en multi-franchise

Octroyer plusieurs unités à un franchisé...	Moyenne échantillon total (n = 180)	Ecart-Type échantillon total (n= 180)	Moyenne réseaux pratiquant la MF (n= 139)	Moyenne réseaux ne pratiquant pas la MF (n=41)
- ...permet de croître plus vite	5,45	1,177	5,55	5,12
- ...permet de récompenser les meilleurs franchisés	4,88	1,532	4,91	4,78
- ...permet de mailler de façon cohérente le territoire	5,47	1,182	5,58	5,07
- ...permet de faire des économies en termes de coûts de recrutement	5,03	1,592	5,01	5,10
- ...permet d'attirer des candidats à l'entrée dans le réseau	4,80	1,479	4,77	4,90
- ...permet de faire des économies en termes de coûts de management / contrôle du réseau	4,40	1,641	4,28	4,80
- ...permet de faire des économies en termes de coûts de formation des franchisés	4,37	1,578	4,27	4,68
- ...permet de faire appliquer plus rapidement au plan local les décisions prises par le franchiseur	5,07	1,266	5,00	5,29
- ...présente un risque de perte de pouvoir pour le franchiseur	4,33	1,660	4,32	4,37

Tableau 3.4 - Multi-franchise et performance

<b>Par rapport à un franchisé à la tête d'une seule unité de l'enseigne...</b>	Moyenne échantillon total (n = 180)	Ecart-Type échantillon total (n= 180)	Moyenne réseaux pratiquant la MF (n= 139)	Moyenne réseaux ne pratiquant pas la MF (n=41)
- ...un franchisé à la tête de plusieurs unités est souvent plus performant en termes de CA par point de vente	4,24	1,277	4,20	4,35
- ...un franchisé à la tête de plusieurs unités est souvent plus performant en termes de rentabilité par point de vente	4,58	1,342	4,58	4,55

Les scores les plus faibles concernent la possibilité pour le franchiseur de réaliser à travers la multi-franchise des économies en termes de coûts de management/contrôle du réseau ainsi qu'en termes de coûts de formation des franchisés, un résultat qui peut sembler contre-intuitif. En fait, la moyenne obtenue sur ces deux critères est malgré tout largement supérieure à 3,5 sur 7. De plus, on observe un niveau élevé de dispersion entre répondants (écart-type  $\geq 1,57$ ).

La capacité à favoriser la performance des unités à la fois en termes de chiffre d'affaires et de revenu net moyen par unité est un des avantages que les franchiseurs reconnaissent à la multi-franchise. Ce résultat corrobore les propos tenus par les réseaux lors de la phase qualitative de cette recherche. La multi-unité permet en effet au franchisé de réaliser des économies d'échelle via la mutualisation des ressources, ce qui se traduit par un étalement des coûts sur plusieurs unités. En revanche, la variable « chiffre d'affaires » semble quant à elle tributaire de nombreux facteurs autres que le seul nombre d'unités.

Enfin, le risque de voir la multi-franchise se traduire par une perte de pouvoir du franchiseur au profit du franchisé ne semble pas être un facteur alarmant. Le score obtenu sur cette variable est relativement faible. Néanmoins, c'est sur cette même variable qu'on observe l'écart-type le plus élevé. Les avis divergent donc, pouvant s'expliquer par des différences de perception dues au degré de multi-franchise du réseau mais aussi à la qualité des relations en cours avec les franchisés en place.

L'analyse par sous-échantillon présente quelques résultats intéressants. Les réseaux ne recourant pas encore à la multi-franchise croient moins en cette option pour se développer rapidement et couvrir le territoire national. En revanche, ils croient plus en la multi-franchise pour faire des économies en termes de coûts de recrutement et de formation. L'expérience relativise ces avantages de la multi-franchise. Les réseaux y recourant déjà pour se développer sont ainsi moins enclins que les non-utilisateurs à lui accorder un effet bénéfique en termes d'économies.

Une analyse en composante principale a ensuite été réalisée sur les 11 items qui précèdent afin de faire ressortir les principaux axes explicatifs du recours à l'option multi-franchise pour se développer.

La matrice des composantes après rotation est présentée ci-dessous (tableau 3.5).

Tableau 3.5 - Matrice des composantes après rotation

	Composante		
	1	2	3
- croître plus vite	,803		
- récompenser les meilleurs franchisés	,745		
- mailler de façon cohérente le territoire	,811		
- faire des économies en termes de coûts de management / contrôle du réseau			,839
- faire des économies en termes de coûts de formation des franchisés			,903
- plus performant en termes de CA par point de vente		,929	
- plus performant en termes de rentabilité par point de vente		,912	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 6 itérations.

Trois composantes se détachent qui peuvent être interprétées comme les trois grands avantages recherchés par les franchiseurs à travers le développement en multi-franchise :

- la croissance stratégique : croître en maillant le territoire en s'appuyant sur les meilleurs ;
- les économies d'échelle : dépenser moins (ou pas davantage) à la fois en amont (formation) et en aval (management/contrôle) ;
- la performance : permettre de dégager des résultats plus élevés grâce aux économies d'échelle et à la mutualisation des ressources.

### 3.3.2 Satisfaction vis-à-vis de la stratégie choisie et intentions

Malgré ces avantages, tous les réseaux n'ont pas choisi de se développer en multi-franchise.

Nous avons demandé aux franchiseurs de nous dire :

- s'ils étaient satisfaits de leur choix de stratégie de développement (tableau 3.6)
- quelles étaient leurs intentions dans ce domaine pour les deux prochaines années (tableau 3.7).

Tableau 3.6 - Niveau de satisfaction avec la décision prise

	<i>n</i> <sup>12</sup>	Moyenne	Ecart-type
Si vous recourez déjà à la multi-franchise pour vous développer, êtes-vous satisfait d'avoir pris cette décision ?	138	5,34	1,270
Si vous ne recourez pas encore à la multi-franchise pour vous développer, êtes-vous satisfait d'avoir pris cette décision ?	32	4,44	1,243

Tableau 3.7 - Intentions de se développer en multi-franchise dans les deux années<sup>13</sup>

Intention	Réseau ne recourant pas encore à la multi-franchise		Réseau recourant déjà à la multi-franchise	
		%		%
NON	10	23,2	19	13,6
OUI via stratégie séquentielle	16	37,2	88	63,3
OUI via stratégie d'accords de zone	9	20,9	20	14,4
NE SAIT PAS	8	18,7	12	8,6
Total	43	100,0	139	100,0

L'observation principale est que les réseaux qui ont déjà recouru à la multi-franchise pour se développer sont plus satisfaits d'avoir fait ce choix que ceux qui s'y sont jusqu'ici refusé. Cette observation est en ligne avec les analyses qui précèdent qui suggèrent que les franchiseurs perçoivent la multi-franchise comme une stratégie de développement qui présente plus d'avantages que d'inconvénients. D'ailleurs, ils sont plus nombreux à vouloir poursuivre dans cette direction : 77% d'entre eux ont l'intention de poursuivre une stratégie

<sup>12</sup> 24 questionnaires n'ont pas été retenus pour l'analyse des réponses à cette question, soit parce que les réseaux ont répondu aux deux questions, soit parce qu'ils n'ont répondu à aucune.

<sup>13</sup> Les réseaux ayant signalé privilégier les deux stratégies simultanément ont été comptabilisés dans chacune des deux catégories.

de multi-franchise contre 57% des réseaux mono-franchise qui envisagent de se lancer en multi-franchise dans les deux prochaines années.

Il est intéressant de noter que ce sont les réseaux qui ne recourent pas encore à la multi-franchise qui pensent plutôt privilégier une stratégie d'accords de zone à l'avenir. S'agit-il pour eux de rattraper leur retard ?

Pour nous en assurer, nous avons mesuré le taux de croissance moyen en franchise des réseaux sur les trois dernières années (2008-2011) selon la stratégie de développement qu'ils pensent privilégier au cours des deux prochaines années (sans distinguer entre les réseaux selon qu'ils soient déjà ou non en multi-franchise). On obtient les résultats suivants (tableau 3.8) :

Tableau 3.8 – Croissance du réseau et intentions de se développer en multi-franchise

Stratégie privilégiée	Taux de croissance moyen en franchise %	Nombre de répondants	%
NON	- 2,13	27	15,7
OUI via stratégie séquentielle	5,26	100	58,1
OUI via stratégie d'accords de zone	3,99	28	16,3
NE SAIT PAS	2,83	17	9,9
Total		172	100,0

S'il n'est pas possible de proposer un niveau d'analyse plus fin qui consisterait par exemple à comparer le type de réponse selon la stratégie privilégiée sur la période 2008-2011, on peut noter que ce sont les réseaux les moins enclins à privilégier la multi-franchise au cours des deux prochaines années ou qui restent interrogatifs sur l'opportunité d'y recourir (réponses NON ou NE SAIT PAS) qui ont connu les taux de croissance les plus faibles sur la période récente.

A contrario, les réseaux qui pensent privilégier l'option multi-franchise dans les deux prochaines années sont ceux qui ont connu les taux de croissance en franchise les plus élevés. Ces observations suggèrent, ce que nous confirmerons ultérieurement, l'existence d'un cercle vertueux entre multi-franchise et croissance du réseau.

## *Chapitre 4*

# **AVANTAGES COMPETITIFS ET PERFORMANCE EN MULTI-FRANCHISE**

Le cadre théorique de notre recherche fait l'hypothèse que le recours par un réseau à la multi-franchise pour se développer permet :

- une croissance plus rapide qu'un développement en mono-franchise (H3a)
- une couverture territoriale plus élevée (H3b)
- une adaptation plus facile aux évolutions de son environnement (H3c)
- un degré d'uniformité du réseau plus élevé (H3d)

En revanche, elle se traduirait par une moindre réactivité aux évolutions locales (H3d)

Au plan de la performance, le réseau peut espérer d'une stratégie de développement en multi-franchise :

- obtenir un niveau de performance économique supérieur (H4)
- augmenter la valeur de son image de marque (H5)
- réaliser des économies en termes de coûts de contrôle (H6)

La section 1 présente l'échantillon de la recherche (ventilation sectorielle et caractéristiques des répondants).

La section 2 présente les résultats du test du modèle de recherche franchiseurs (volet « conséquences » de la multi-franchise).

La section 3 présente les résultats d'une analyse multi-groupes permettant d'identifier le taux de multi-franchise pour lequel les avantages compétitifs et la performance économique sont les plus élevés.

La section 4 porte sur les résultats de l'analyse du test du modèle franchisés, résultats visant à éclairer ceux obtenus à travers l'enquête franchiseurs.

## 4.1 Caractéristiques de l'échantillon

Tableau 4.1 - Répartition sectorielle des répondants

Secteur	Nombre	%
Equipement de la personne	19	10,1
Equipement de la maison	19	10,1
Alimentaire	19	10,1
Commerce divers	19	10,1
Services Auto	10	5,3
Bâtiment et énergie	16	8,5
Coiffure et esthétique	20	10,6
Autres services à la personne	20	10,6
Services aux entreprises	12	6,4
Hôtels	5	2,7
Restauration rapide	9	4,8
Restauration a thème	12	6,4
Immobilier	7	3,7
Voyages	1	0,6
Total	188	100,0

Tableau 4.2 - Caractéristiques des répondants

Variable	Nombre	%	moyenne	mini	maxi
Age moyen des réseaux	-	-	17,74	2	91
<b>Nombre moyens d'unités succursalistes par réseau</b>	-	-	32,16	0	420
<b>Nombre moyen d'unités en franchise par réseau</b>	-	-	65,11	1	900
Proportion de franchisés dans le réseau	-	-	76%	0%	100%
Appartenance à un réseau					
- mono-enseigne	154	81,9%	-	-	-
- multi-enseignes	34	18,1%			
Type de franchise 1					
- franchise de produit	78	41,5%	-	-	-
- franchise de service	110	58,5%			
Type de franchise 2					
- achat répété	95	50,5%	-	-	-
- achat non répété	93	49,5%			

## 4.2 Les avantages compétitifs de la multi-franchise

Le tableau 4.3 présente les résultats du test du modèle franchiseur.

Tableau 4.3 - Résultats du test du modèle franchiseur

Var. dépendante : Taux multi-franchise	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
Capacités financières du franchiseur	0.005	0.31
Nombre et qualité des candidatures reçues	0.021	0.02
Importance de la connaissance du marché local	-0.029	0.00
Investissements spécifiques du franchiseur	-0.011	0.26
Niveau d'incertitude environnementale	-0.003	0.41
Niveau d'incertitude comportementale	0.040	0.00
<b><i>VARIABLES DE CONTROLE</i></b>		
<i>Franchise de produit vs de services</i>	<i>0.036</i>	<i>0.06</i>
<i>Achat répété vs non répété</i>	<i>0.009</i>	<i>0.36</i>
<i>Appartenance à un groupe multi-enseignes</i>	<i>0.107</i>	<i>0.00</i>
<i>Age du réseau</i>	<i>-0.001</i>	<i>0.22</i>
<i>Proportion d'unités franchisées dans réseau</i>	<i>-0.141</i>	<i>0.01</i>
<i>Taille du réseau (succursales + franchise)</i>	<i>0.001</i>	<i>0.00</i>
Var. indépendante : Taux multi-franchise	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
Taux de croissance du réseau	13.587	0.09
Couverture territoriale du réseau	25.437	0.04
Adaptation générale du réseau à son environnement	-0.839	0.19
Uniformité du réseau	0.334	0.28
Réactivité du réseau aux évolutions locales	0.097	0.39
Performance économique du réseau	0.154	0.04
Valeur de l'image de marque du réseau	0.499	0.16
Coûts de contrôle du réseau	-0.114	0.02

Lecture du tableau :

Les coefficients reportés sont non standardisés. Ils peuvent se lire ainsi : une évolution de « 1 » de la variable indépendante (ici le taux de multi-franchise si on s'intéresse aux conséquences de la multi-franchise) conduit à une modification de  $x$  de la variable dépendante. Par exemple, pour le lien entre taux de multi-franchise et couverture territoriale, il faut comprendre que lorsque la variable taux de multi-franchise progresse de 1 (c'est-à-dire de 100%), le nombre de départements dans lequel le réseau est présent augmente de 25. Autrement dit, toute progression de 4% du nombre de franchisés multi-unités dans un réseau se traduit par la présence dans 2,5 départements de plus. Il s'agit bien entendu d'une estimation qui repose sur l'hypothèse d'une relation linéaire.

#### **4.2.1 Multi-franchise et croissance du réseau (H3a)**

Comme nous en avons fait l'hypothèse, il existe un lien positif et significatif entre le taux de multi-franchise d'un réseau et son taux de croissance mesuré par le pourcentage d'accroissement du nombre d'unités en franchise sur les trois dernières années (13,58 ; 0.09). On reproduit donc les résultats observés dans des travaux précédents (Kaufmann et Kim, 1994 ; Kaufmann et Dant, 1996), confirmant au passage l'intuition exprimée par les franchiseurs lors de la phase qualitative de cette recherche.

#### **4.2.2 Multi-franchise et couverture du territoire (H3b)**

Comme le soulignent les résultats obtenus (25,43 ; 0.04), le choix de la multi-franchise comme option de développement favorise une meilleure couverture du territoire national. Il s'agit donc d'une stratégie qui favorise la dispersion géographique du réseau et donc sa capacité à occuper le territoire, vecteur d'image.

#### **4.2.3 Multi-franchise et adaptation générale du réseau aux évolutions de son environnement (H3c)**

Bradach (1995) suggère que la multi-franchise favorise la capacité d'un réseau à s'adapter aux évolutions de son environnement. L'argument est qu'il est plus aisé pour le franchiseur de « vendre » des changements et des innovations à un franchisé multi-unités dont les unités sont

concentrées qu'à des franchisés mono-unité dispersés sur le territoire. Nos résultats (-0,839 ; 0,89) ne vérifient toutefois pas cette hypothèse et suggèrent que le taux de multi-franchise d'un réseau n'est pas lié à une capacité d'adaptation plus élevée.

Peut-être faut-il voir dans ce résultat le fait que les franchisés à la tête de plusieurs unités ne sont finalement pas plus faciles à convaincre. Ils ont en général une meilleure connaissance des affaires et leur taille les rend moins sensibles aux menaces que peut faire peser sur eux leur franchiseur s'ils n'acceptent pas d'introduire les modifications demandées (Bradach, 1995).

#### **4.2.4 Multi-franchise et uniformité du réseau (H3d)**

On observe également une absence de différence significative (0,334 ; 0,28) entre mono et multi-franchise en termes d'uniformité du réseau (degré d'uniformité mesuré à travers le niveau de respect des consignes du franchiseur par le franchisé).

Ce résultat ne valide pas l'hypothèse que nous avons faite mais elle rejoint la proposition de Bradach (1998) dans le cas américain. L'auteur reconnaît lui-même le côté contre-intuitif de cette proposition puisqu'on peut au contraire penser qu'un franchisé multi-unités aura tendance à dupliquer dans la mini-chaîne le fonctionnement de son franchiseur (ce que suggèrent d'ailleurs les entretiens réalisés lors de la phase qualitative de la recherche), contribuant à l'homogénéité des pratiques.

#### **4.2.5 Multi-franchise et réactivité du réseau aux évolutions locales (H3e)**

Un réseau composé majoritairement de franchisés mono-unité devrait « réagir » plus rapidement au plan local qu'un réseau composé de franchisés multi-unités dont le fonctionnement est plus institutionnalisé. En outre, le franchisé multi-unités étant plus éloigné de ses unités, donc de son marché local, il est moins attentif à ce qui s'y passe au plan concurrentiel.

Les résultats obtenus au test de l'hypothèse H3e (0,097 ; 0,39) ne permettent toutefois pas de la valider.

#### **4.2.6 Multi-franchise et performance économique du réseau (H4)**

La multi-franchise se traduit par un niveau de performance économique du réseau plus élevé (0,154 ; 0,04).

On peut penser que les franchiseurs – qui recourent pour la majorité d’entre eux à une stratégie séquentielle – ne laissent que les meilleurs de leurs franchisés multiplier les unités, ce qui contribue certainement au renforcement de la performance du système dans son ensemble.

#### **4.2.7 Multi-franchise et valeur de l’image de marque du réseau (H5)**

Un résultat qui peut paraître surprenant est l’absence de lien entre multi-franchise et valeur de l’image de marque du réseau (0,499 ; 0,16). Le développement en multi-franchise impactant la couverture territoriale du réseau et celle-ci étant liée positivement et significativement à la valeur de l’image de marque du réseau, on peut penser qu’il existe un lien mais que celui-ci est indirect, médiatisé par la présence visible du réseau sur une grande partie du territoire national.

#### **4.2.8 Multi-franchise et coûts de contrôle du réseau (H6)**

Nous avons fait l’hypothèse que le développement en multi-franchise devait se traduire par une réduction des coûts de contrôle supportés par le franchiseur. C’est bien ce que nous observons (-0,114 ; 0,02). Il s’agit là du troisième avantage compétitif fort de la multi-franchise avec la vitesse de croissance et la couverture territoriale.

**L’ensemble des résultats observés conduit donc à conclure à la pertinence du développement en multi-franchise, en premier lieu car il s’agit d’une option de développement au service d’une croissance et d’une couverture territoriale plus fortes ; en second lieu parce qu’elle est la source d’une meilleure performance économique du réseau et se traduit par des économies en termes de coûts de contrôle.**

La question se pose néanmoins du taux optimal de multi-franchise au sein d’un réseau. C’est ce qu’explore la section suivante.

## 4.3 Analyse multi-groupes : à la recherche d'un taux optimal de multi-franchise

Nous avons cherché à identifier s'il existait un taux de multi-franchise optimal, c'est-à-dire offrant pour chacune des variables observées précédemment un meilleur « rendement » pour reprendre l'expression d'un franchiseur.

Nous avons divisé notre échantillon (178 répondants<sup>14</sup>) en cinq groupes de taille homogène :

- Groupe 0 : réseaux ne comptant aucun franchisé multi-unités (44 réseaux)
- Groupe 1 : réseaux comptant jusque 7,65% de franchisés multi-unités (33 réseaux)
- Groupe 2 : réseaux comptant entre 7,65% et 16,25% de franchisés multi-unités (34 réseaux)
- Groupe 3 : réseaux comptant entre 16,25% et 28,8% de franchisés multi-unités (34 réseaux)
- Groupe 4 : réseaux comptant plus de 28,8% de franchisés multi-unités (33 réseaux)

Un test de moyenne a ensuite été réalisé pour vérifier si ces groupes présentaient des différences significatives pour chacune des variables étudiées (tableau 4.4).

---

<sup>14</sup> Sont retenus les réseaux pour lesquels on dispose de données complètes pour chacune des variables cibles

Tableau 4.4 – Tests de différence de moyennes entre taux de multi-franchise

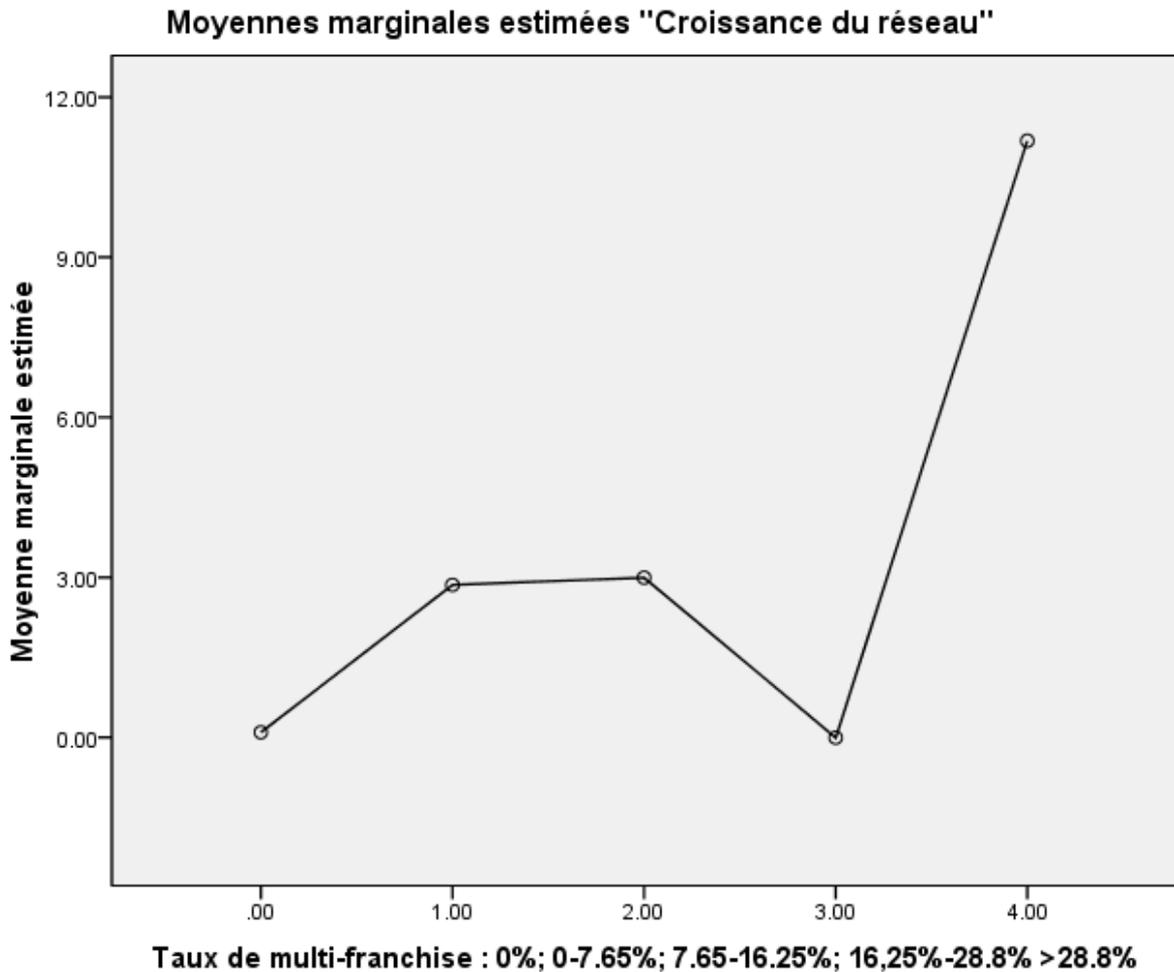
Variable dépendante	Groupe	Moyenne	<i>Sig.</i>
Couverture territoriale du réseau	0	14.364	<i>0,00</i>
	1	39.053	
	2	36.087	
	3	29.560	
	4	39.160	
Uniformité du réseau	0	4.964	<i>0,04</i>
	1	5.242	
	2	5.539	
	3	5.672	
	4	5.232	
Taux de croissance du réseau	0	.269	<i>0,16</i>
	1	2.674	
	2	2.871	
	3	.802	
	4	11.488	
Réactivité du réseau aux évolutions locales	0	4.197	<i>0,55</i>
	1	3.930	
	2	3.783	
	3	3.827	
	4	3.907	
Adaptation générale du réseau à son environnement	0	5.159	<i>0,73</i>
	1	5.000	
	2	5.120	
	3	5.430	
	4	4.990	
Performance économique du réseau	0	4.152	<i>0,05</i>
	1	4.474	
	2	5.159	
	3	4.973	
	4	4.680	
Valeur de l'image de marque du réseau	0	4.943	<i>0,59</i>
	1	5.013	
	2	5.337	
	3	5.220	
	4	5.230	
Coûts de contrôle du réseau	0	.245	<i>0,07</i>
	1	.105	
	2	.167	
	3	.133	
	4	.233	

On observe une différence significative au seuil 0,10 (sachant que nous pouvons diviser la valeur par deux dès lors que nous testons les effets de la multi-franchise, soit une seule partie du modèle).

Cela signifie que les effets de la multi-franchise varient selon le taux de multi-franchise du réseau. L'analyse multi-groupes fait ainsi apparaître un lien entre taux de multi-franchise et niveau d'uniformité du réseau, lien qui n'apparaissait pas lorsqu'on ne distinguait pas les réseaux selon leur pourcentage de franchisés multi-unités.

Les cinq cadres présentés ci-après présentent sous forme schématique les trajectoires prises par chacune des variables pour lesquelles il existe des différences significatives selon le taux de multi-franchise du réseau.

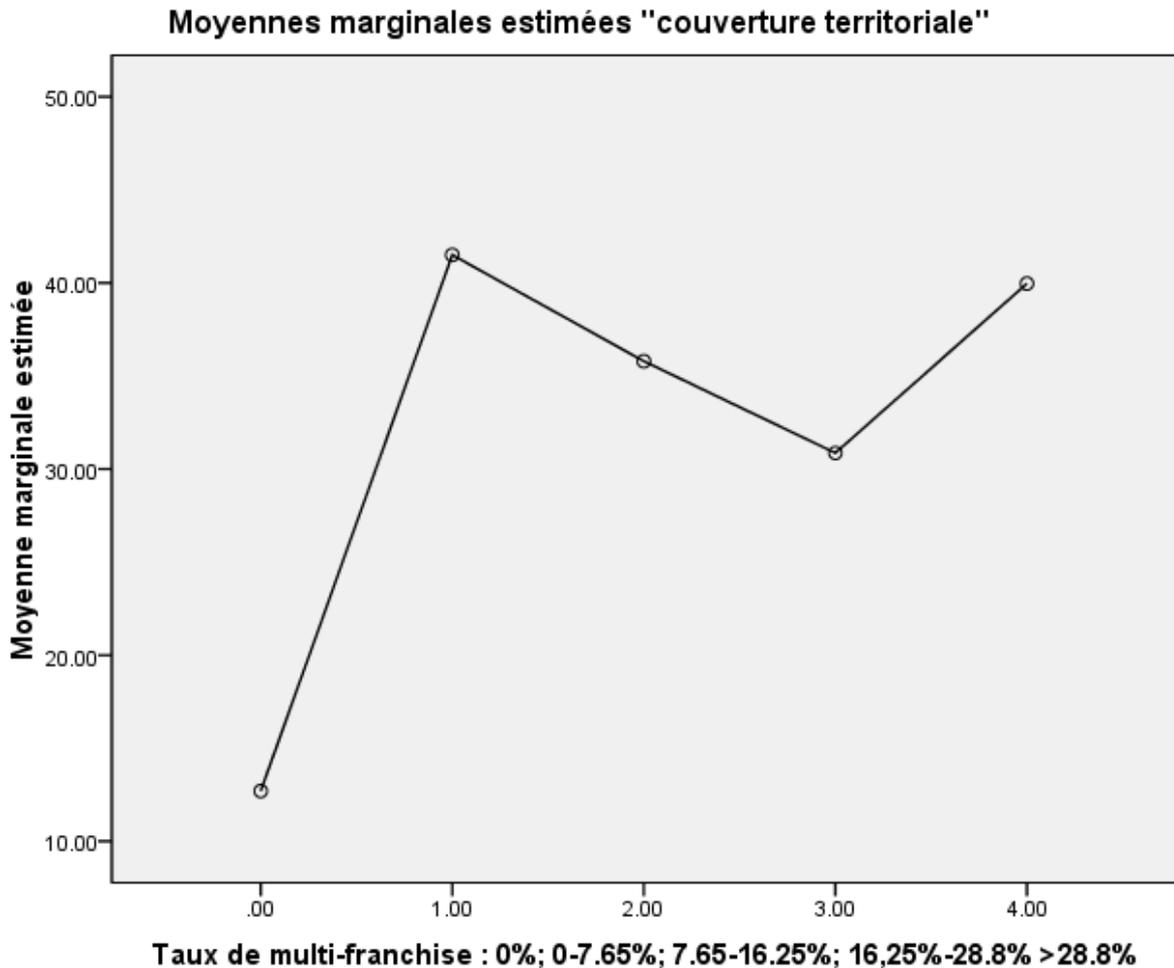
### 4.3.1 Multi-franchise et croissance du réseau



Sur la période récente (2008-2011), ce sont les réseaux les plus développés en multi-franchise qui ont connu les croissances les plus élevées en nombre d'unités en franchise.

Cela signifie que si la croissance en franchise est la priorité pour le franchiseur, il a intérêt à recourir à la multi-franchise pour se développer. Le taux « supérieur à 28,8% » est donc un taux plancher davantage qu'un taux optimal.

### 4.3.2 Multi-franchise et couverture territoriale

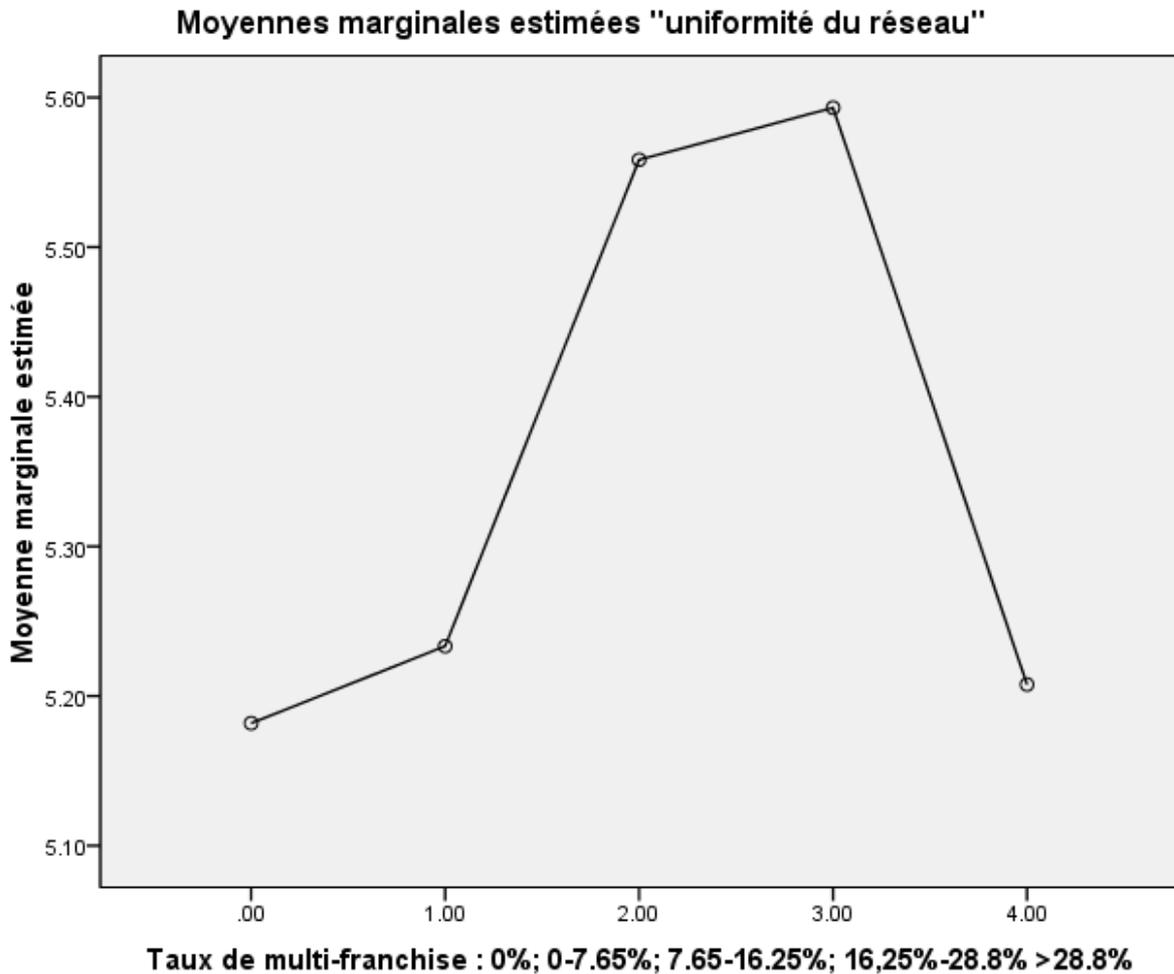


On observe que tous les groupes sont caractérisés par un niveau relativement élevé de couverture territoriale après un premier bond lorsque le réseau décide de se lancer en multi-franchise. Le nombre de départements couverts par l'enseigne triple alors, passant de 14 à 39 départements couverts). On constate ensuite une relative stabilisation (autour de 35 à 40 départements métropolitains couverts en moyenne) quel que soit le taux de multi-franchise de l'enseigne.

Comme pour le taux de croissance du réseau, avec lequel elle est d'ailleurs corrélée, la couverture territoriale connaît une légère inflexion pour les réseaux dont le taux de multi-franchise est compris entre 16,25 et 28,8 %.

Face à ces observations, on peut poser qu'il n'existe pas réellement de taux optimal de multi-franchise mais plutôt un taux minimum.

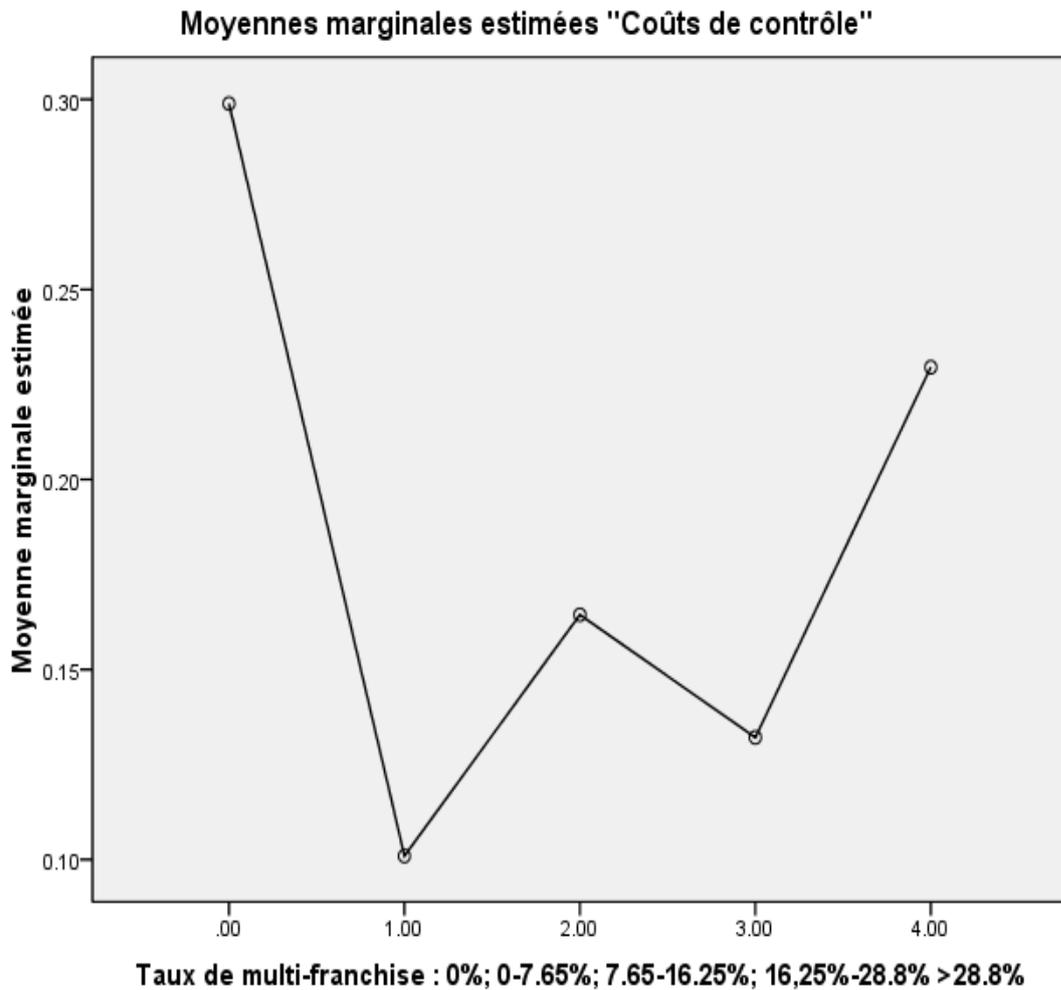
### 4.3.3 Multi-franchise et uniformité du réseau



Ce n'est qu'à partir d'un seuil élevé de multi-franchise (au-delà de 16,25% - 28,8%) que le réseau semble moins capable de s'assurer du respect par ses franchisés des directives qui leur sont données. On observe en effet une chute brutale du niveau moyen d'uniformité pour les réseaux dont le taux de multi-franchise dépasse 28,8 %.

Cela signifie qu'un réseau valorisant l'uniformité veillera à ne pas dépasser le quart de ses franchisés en multi-unités.

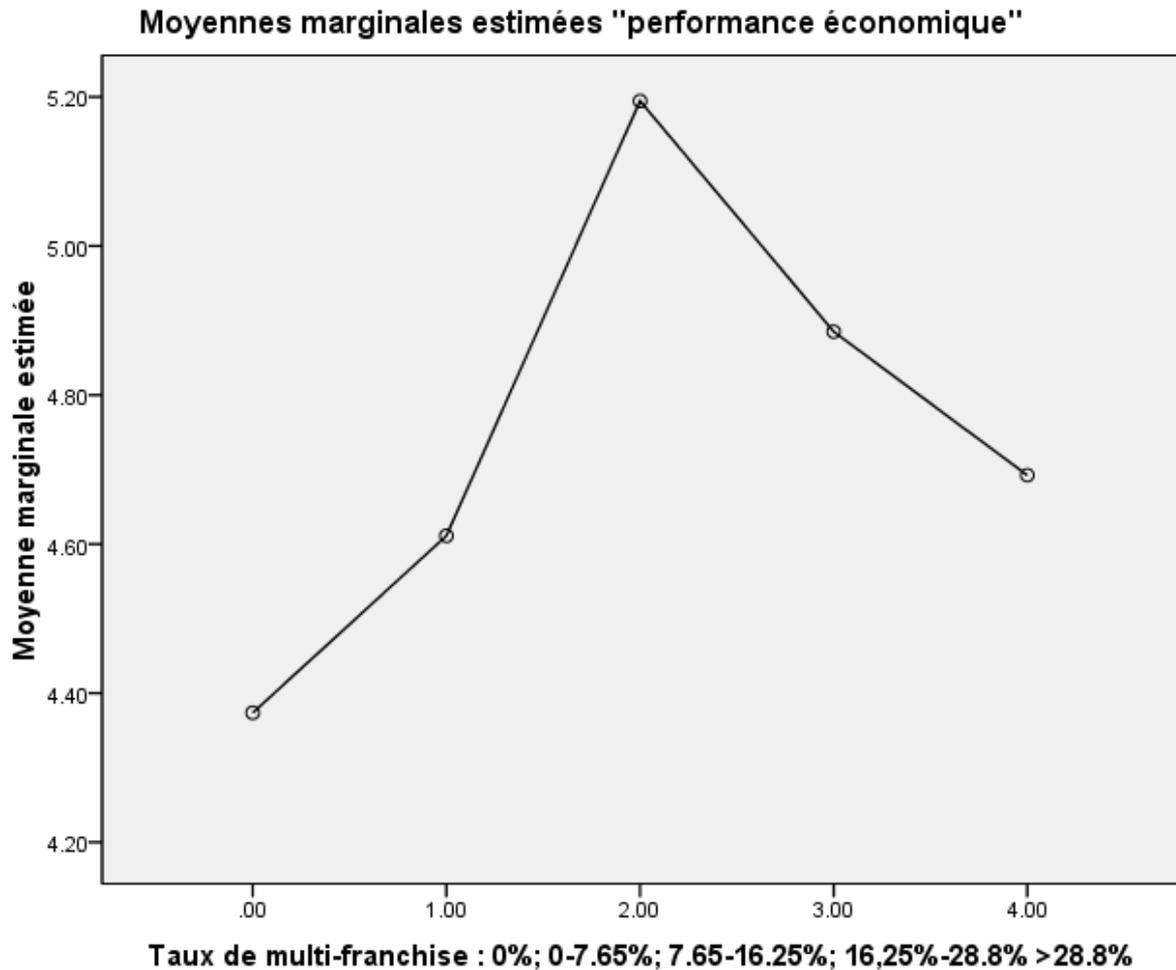
#### 4.3.4 Multi-franchise et coûts de contrôle



C'est d'ailleurs au-delà de ce seuil qu'on observe que les coûts de contrôle augmentent après avoir baissé à mesure que le taux de multi-franchise progressait.

Ce qui suggère que le franchiseur doit alors revenir à des dépenses de management plus élevées. Il peut moins compter, au-delà d'un certain taux de multi-franchise, sur les franchisés multi-unités pour réguler seuls leurs mini-chaînes (rappelons que le taux de multi-franchise ainsi que la taille des mini-chaînes augmentent avec la taille des réseaux).

### 4.3.5 Multi-franchise et performance économique du réseau



L'ensemble des observations précédentes se retrouvent quelque part condensées dans le niveau de performance économique déclaré par le réseau.

Celui-ci est plus élevé pour les réseaux comptant un taux de multi-franchise compris entre 7,65% et 16,25%. Il décline ensuite lentement (tout en restant toutefois plus élevé que dans le cas de la mono-franchise). Cela signifie que la performance ne découle pas de la seule croissance du réseau en ombre d'unités mais également de sa qualité (uniformité) et de son management (coûts de contrôle).

La lecture de ces résultats suggère l'existence non pas d'un taux optimal de multi-franchise mais de différents taux planchers ou plafonds qui varient.

Si le franchiseur privilégie la croissance du réseau et la couverture territoriale, l'option multi-franchise pour se développer semble appropriée. Celle-ci, en lui permettant un gain de temps en matière d'opérationnalisation des nouvelles unités, permettra d'aller plus vite pour se développer. Le taux de multi-franchise le plus élevé possible est dès lors encouragé.

Si la multi-franchise est un levier pour réduire les coûts de contrôle, notre recherche estime que c'est dans une fourchette comprise entre 20 à 25% du nombre total de franchisés en multi-unités que les coûts de contrôle sont les plus faibles. Au-delà, le réseau perdrait l'avantage que la multi-franchise lui offrait en déléguant aux franchisés multi-unités le contrôle de plusieurs unités. Il devrait à nouveau supporter des coûts élevés de contrôle. Il apparaît en effet qu'au-delà de ce seuil, les franchisés respectent moins les directives de leur franchiseur.

L'analyse multi-groupes montre ainsi l'existence d'une antinomie entre recherche de croissance et de couverture territoriale d'un côté et uniformité du réseau et coûts de contrôle de l'autre.

## 4.4 Les avantages compétitifs de la multi-unité

Les résultats qui viennent d'être présentés reposent sur le questionnement des franchiseurs. Nous avons noté que plusieurs de nos hypothèses (relatives, entre-autres, à la capacité de la multi-franchise de favoriser l'adaptation du réseau à l'évolution de son environnement ou encore à renforcer la valeur de son image de marque) n'étaient pas vérifiées. Il est opportun d'interroger les franchisés afin de s'assurer si leur comportement ou attitude confirment ces résultats.

Nous avons ainsi cherché à vérifier si les franchisés multi-unités :

- présentent un degré d'uniformité plus élevé que les franchisés mono-unité (*h3a*)
- réagissent moins rapidement aux évolutions du marché local (*h3b*)
- favorisent l'adaptation générale du système (*h3c*)
- obtiennent un niveau de performance plus élevé en termes de chiffre d'affaires moyen par unité (*h4a*) et en termes de résultat net moyen par unité (*h4b*)
- accordent une importance plus élevée à la valeur de l'image de marque du réseau (*h5*)
- expriment moins d'opportunisme que les franchisés mono-unité (*h6*)

Le test de ces différentes hypothèses a été réalisé en comparant les réponses des franchisés mono unité (mono mono mono) à celles des franchisés multi-unités puis en distinguant chez ces derniers trois profils :

- les franchisés à la tête de plusieurs unités du même réseau (multi mono mono) ;
- les franchisés à la tête de plusieurs unités appartenant à des enseignes différentes relevant du même franchiseur (multi multi mono) ;
- les franchisés à la tête de plusieurs unités appartenant à des enseignes différentes relevant de franchiseurs différents (multi multi multi).

Nous démarrons par une description détaillée des caractéristiques de l'échantillon des répondants.

Nous présentons ensuite les résultats du test des hypothèses *h3a* à *h6*.

Nous cherchons enfin à identifier s'il existe un taux optimal de multi-unités coté franchisé, c'est-à-dire un nombre d'unités pour lequel les variables observées « surperforment ».

#### 4.4.1 Présentation de l'échantillon de recherche franchisés

Tableau 4.5 - Répartition sectorielle des répondants

Secteur	Nombre	%
Équipement de la personne	30	6,0
Équipement de la maison	36	7,3
Alimentaire	41	8,3
Commerce divers	54	10,9
Services Auto	16	3,2
Bâtiment et énergie	42	8,4
Coiffure et esthétique	43	8,7
Autres services à la personne	76	15,3
Services aux entreprises	17	3,4
Hôtels	29	5,8
Restauration rapide	11	2,2
Restauration a thème	20	4,0
Immobilier	53	10,7
Voyages	3	0,6
Non indiqué	26	5,2
Total	497	100,0

Tableau 4.6 - Ventilation sectorielle des répondants par type

Secteur	<i>Franchisés mono-unités</i>	<i>Franchisés multi-unités</i>
Équipement de la personne	63,3 %	36,7 %
Équipement de la maison	77,8 %	22,2 %
Alimentaire	78,0 %	22,0 %
Commerce divers	75,9 %	24,1 %
Services Auto	43,8 %	56,3 %
Bâtiment et énergie	86,1%	13,9 %
Coiffure et esthétique	76,7 %	23,3 %
Autres services à la personne	76,3 %	23,7 %
Services aux entreprises	88,2 %	11,8 %
Hôtels	41,4 %	58,6 %
Restauration rapide	36,4 %	63,6 %
Restauration a thème	75,0 %	25,0 %
Immobilier	78,3 %	21,7 %
Voyages	33,3 %	66,7 %
Total	73,2 %	26,8 %

Tableau 4.7 - Caractéristiques des répondants

Variable	mono mono mono	%	multi mono mono	%	multi multi mono	%	multi multi multi	%
Nombre de franchisés	365	73,4	88	17,7	18	3,6	26	5,2
Age moyen des franchisés (années)	44,4	-	45,7	-	43,3	-	45,8	-
Sexe masculin	224	63,8	65	75,6	13	72,0	16	66,6
Sexe féminin	127	36,2	21	24,4	5	28,0	8	33,4
Ancienneté moyenne dans le réseau principal (années)	5,5	-	7,1	-	9,4	-	8	-
<b>Niveau d'éducation</b>								
Autodidacte	12	3,4	9	10,4	-	-	1	4,1
CAP, BP	36	10,2	9	10,4	3	16,7	2	8,3
Bac, Brevet de technicien	44	12,5	6	7,6	2	11,1	3	12,6
Bac + 2	103	29,2	20	23,1	3	16,7	4	16,7
Bac + 3	45	12,7	8	9,2	1	5,5	5	20,8
Bac + 4	40	11,3	13	15,0	5	27,7	5	20,8
Bac + 5	73	20,7	21	24,3	4	22,3	4	16,7
Pré-expérience en tant qu'entrepreneur								
NON	247	69,6	49	56,9	12	66,6	11	45,8
OUI	108	31,4	37	43,1	6	33,4	13	54,2
Mode de développement								
SEQUENTIEL	-	-	69	78,4	17	94,4	23	88,4
ACCORD DE ZONE	-	-	18	20,4	1	5,6	2	7,7
MIX	-	-	1	1,2	0	-	1	3,9
Type de management								
DIRECT	-	-	53	60,2	6	33,3	7	26,9
DELEGUE	-	-	16	18,2	7	38,8	11	42,3
MIX	-	-	19	21,6	5	27,9	8	30,8
Etape du cycle de vie								
Lune de miel	59	16,7%	9	10,3%	2	11,1%	3	12,5%
Routine	47	13,3%	15	17,2%	3	16,7%	2	8,3%
Plateau	85	24,1%	165	18,4%	6	33,3%	7	29,2%
Rupture	44	12,5%	9	10,3%	3	16,7%	3	12,5%
Pour la vie	118	33,4%	38	43,7%	4	22,2%	9	37,5%
<b>Intention d'ouvrir dans les 2 ans une nouvelle unité</b>								
NON	221	60,5	40	45,5	7	38,9	8	30,8
OUI dans le même système	108	29,6	33	37,5	4	22,2	8	30,8
OUI dans un autre système	26	7,1	10	11,4	4	22,2	7	26,9
OUI dans même + autre système	10	2,7	5	5,7	3	16,7	3	11,5
Temps de trajet (minutes)	20,3	-	46,6	-	46,2	-	86,7	-

L'échantillon total comprend 497 franchisés dont 365 franchisés mono-unité et 132 franchisés multi-unités<sup>15</sup>.

On observe que l'âge ne distingue pas les franchisés mono-unité (44,4 ans de moyenne d'âge) des franchisés multi-unités (45,4 ans). Cela rejoint le constat fait précédemment sur l'absence de lien entre l'âge du réseau et son développement en multi-franchise. La multi-franchise « n'attend pas le nombre des années », que ce soit coté franchiseurs comme coté franchisés !

Les femmes sont moins présentes en franchise que les hommes. Mais le sexe ne semble pas pour autant être lié à la décision d'être à la tête d'une seule unité (36,2 % des franchisés mono mono sont des femmes) ou de plusieurs unités (33,4% dans le cas des franchisés multi multi).

L'ancienneté moyenne dans le réseau principal va crescendo à mesure que l'on interroge des franchisés à la tête de plusieurs unités, d'abord de la même enseigne au sein du réseau, puis d'enseignes différentes (ce qui peut être considéré comme un signe de confiance accordé par un franchiseur à son franchisé). L'ancienneté est en revanche plus limitée dans le cas d'un franchisé multi-enseignes multi-réseaux. Cela peut relever d'une moindre fidélité au réseau s'expliquant par une stratégie d'investissement qui conduit le franchisé à faire « tourner » les enseignes qu'il a en portefeuille.

Le niveau d'éducation déclaré progresse à mesure que le nombre d'unités puis d'enseignes différentes en portefeuille augmentent. Ainsi, si 44,7% des franchisés mono mono ont un diplôme de l'enseignement supérieur au moins égal à un Bac + 3, c'est le cas de 48,5% des franchisés multi mono ; de 55,5% des franchisés multi multi mono et de 58,3% des franchisés multi multi multi. Le développement d'une mini-chaîne multimarques semble solliciter des aptitudes et compétences complexes dont le niveau de formation est le reflet.

L'expérience entrepreneuriale avant la franchise semble en revanche davantage distinguer les différentes catégories de répondants comme si la prise de risque liée au fait d'être à la tête de plusieurs unités était davantage intégrée par les franchisés ayant démarré la franchise après un premier parcours en tant qu'entrepreneur indépendant.

---

<sup>15</sup> Les réponses manquantes expliquent que le total des individus pris en compte pour les analyses descriptives ou explicatives soit parfois inférieur à 497.

Le mode de développement privilégié par les franchisés multi-unités est la franchise séquentielle et ce d'autant plus que l'on est dans le cas de franchisés à la tête d'enseignes différentes. L'accord de zone est davantage privilégié dans le cadre d'un développement multiple en mono-enseigne.

On ne s'étonnera pas non plus qu'avec le nombre d'unités, le franchisé passe d'un management direct de ses unités à un management privilégiant un mode délégué, et ce d'autant plus s'il est à la tête de multiples unités d'enseignes différentes (60,2 % de management direct pour les franchisés multi mono mono contre 26,9% dans le cas de franchisés multi multi multi).

Quand on se penche sur l'étape du cycle de vie du franchisé dans son réseau, il est intéressant d'observer les pourcentages cumulés. Ainsi, si on additionne les franchisés en phase « plateau » ou « pour la vie » qui correspondent à des phases de fidélité au réseau, les trois premiers profils ne se distinguent pas clairement (56% ; 61% ; 55%).

Les deux phases sensibles sont les phases « routine » (l'ennui s'installe dans le couple franchiseur-franchisé) et « rupture » (on connaît tout de l'autre et on a décidé de mettre fin à la relation au plus vite) : là encore, les écarts montrent peu de différence entre les trois premiers profils (25% ; 27% ; 32%).

De manière contre-intuitive, on constate en fait que ce sont les franchisés multi multi multi qui seraient les plus fidèles (66%) et donc les moins enclins à casser la relation avec leur franchiseur principal (20%).

On retrouve dans les intentions d'ouvrir dans les deux ans une nouvelle unité le reflet de certains des résultats précédents. Plus le franchisé est à la tête d'une mini-chaîne, surtout si elle est diversifiée en termes d'enseignes, plus son intention de croître en multi-unités est forte. Cela suggère que le développement appelle le développement. Dans le même ordre d'idée, il est intéressant de noter que les franchisés à la tête d'enseignes différentes sont les plus nombreux à vouloir renouveler l'expérience en ajoutant d'autres enseignes à leur portefeuille actuel.

Enfin, quand on s'intéresse à la concentration de la mini-chaîne du franchisé, on s'aperçoit que le temps de trajet moyen entre le domicile du franchisé et son unité la plus éloignée de celui-ci double – passant de 20,3 à 46,6 minutes – quand il passe d'une à plusieurs unités du

réseau, qu'il s'agisse d'unités de la même enseigne ou d'enseignes différentes du même réseau. Il double à nouveau (passant de 46,6 à 86,7 minutes) lorsque le franchisé se développe en intégrant dans sa mini-chaîne des unités appartenant à des enseignes de réseaux différents. On peut déduire de cette observation une concentration territoriale du franchisé multi-unités qui correspond, comme l'ont montré les entretiens qualitatifs, à la fois à un souhait du franchiseur et à une volonté du franchisé (cela facilite la mise en commun des ressources et réduit les coûts de contrôle).

#### **4.4.2 Les avantages compétitifs de la multi-unité selon le type de franchisé**

Afin de mesurer si les avantages compétitifs de la multi-franchise variaient selon le profil du franchisé, nous avons conduit des analyses en trois temps :

- dans un premier temps, nous avons mesuré si les réponses divergeaient significativement selon que le franchisé est mono ou multi-unité(s). Nous avons réalisé l'analyse en ne retenant que les seuls franchisés disposant d'unité(s) de la même enseigne (tableau 4.8).
- dans un second temps, nous avons distingué les franchisés mono *vs* multi-unités, quel que soit le nombre et la qualité des enseignes détenues par ces derniers (tableau 4.9).
- dans un troisième et dernier temps, nous avons distingué parmi les franchisés multi-unités ceux qui étaient des pluri franchisés (tableau 4.10).

Les moyennes des réponses de chaque profil sur les sept variables ont été calculées puis elles ont ensuite été comparées.

Tableau 4.8 - Test de différence de moyennes entre franchisés mono vs franchisés multi-unités de la même enseigne ( $n = 365$  vs  $88$ )

Variable dépendante	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Uniformité	mono mono mono	5,213	<i>0,00</i>
	multi mono mono	5,582	
Adaptation générale à l'environnement	mono mono mono	4,786	<i>0,43</i>
	multi mono mono	4,816	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	mono mono mono	6,129	<i>0,29</i>
	multi mono mono	6,190	
Performance en termes de C.A. moyen par unité	mono mono mono	3,151	<i>0,05</i>
	multi mono mono	3,509	
Performance en termes de revenu net moyen par unité	mono mono mono	2,849	<i>0,02</i>
	multi mono mono	3,291	
Valeur de l'image de marque	mono mono mono	5,328	<i>0,24</i>
	multi mono mono	5,186	
Opportunisme	mono mono mono	2,234	<i>0,21</i>
	multi mono mono	2,346	

Tableau 4.9 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono vs franchisés multi-unités [dont pluri-franchisés] ( $n = 365$  vs  $132$ )

Variable dépendante	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Uniformité	mono-unité	5,213	<i>0,01</i>
	multi-unités	5,454	
Adaptation générale à l'environnement	mono-unité	4,786	<i>0,44</i>
	multi-unités	4,809	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	mono-unité	6,129	<i>0,33</i>
	multi-unités	6,169	
Performance en termes de C.A. moyen par unité	mono-unité	3,151	<i>0,10</i>
	multi-unités	3,383	
Performance en termes de revenu net moyen par unité	mono-unité	2,849	<i>0,06</i>
	multi-unités	3,136	
Valeur de l'image de marque	mono-unité	5,328	<i>0,23</i>
	multi-unités	5,203	
Opportunisme	mono-unité	2,234	<i>0,13</i>
	multi-unités	2,367	

Tableau 4.10 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono vs multi vs pluri-unités  
(*n = 365 vs 88 vs 18 vs 26*)

Variable dépendante	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Uniformité	mono mono mono	5,213	<i>0,00</i>
	multi mono mono	5,582	
	multi multi mono	5,412	
	multi multi multi	5,027	
Adaptation générale à l'environnement	mono mono mono	4,786	<i>0,41</i>
	multi mono mono	4,816	
	multi multi mono	5,044	
	multi multi multi	4,602	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	mono mono mono	6,129	<i>0,45</i>
	multi mono mono	6,190	
	multi multi mono	6,206	
	multi multi multi	6,068	
Performance en termes de C.A. moyen par unité	mono mono mono	3,151	<i>0,20</i>
	multi mono mono	3,509	
	multi multi mono	3,221	
	multi multi multi	3,057	
Performance en termes de revenu net moyen par unité	mono mono mono	2,849	<i>0,08</i>
	multi mono mono	3,291	
	multi multi mono	3,059	
	multi multi multi	2,636	
Valeur de l'image de marque	mono mono mono	5,328	<i>0,45</i>
	multi mono mono	5,186	
	multi multi mono	5,216	
	multi multi multi	5,258	
Opportunisme	mono mono mono	2,234	<i>0,14</i>
	multi mono mono	2,346	
	multi multi mono	2,725	
	multi multi multi	2,167	

Il est intéressant de noter que sur quasiment toutes les variables, le niveau moyen augmente lorsque l'on passe du profil franchisé mono-unité au profil franchisé multi-unités.

Ce constat peut être fait pour l'analyse sur les quatre profils si ce n'est que l'on constate que l'entrée dans le profil multi multi multi marque une rupture. La moyenne chute pour 6 variables sur 7 et surtout elle atteint un niveau inférieur à celui observé pour les franchisés mono mono mono. On peut dire que le franchisé multi multi multi est en moyenne moins bon sur les différents critères étudiés, suggérant que le fait de devoir se concentrer sur un nombre

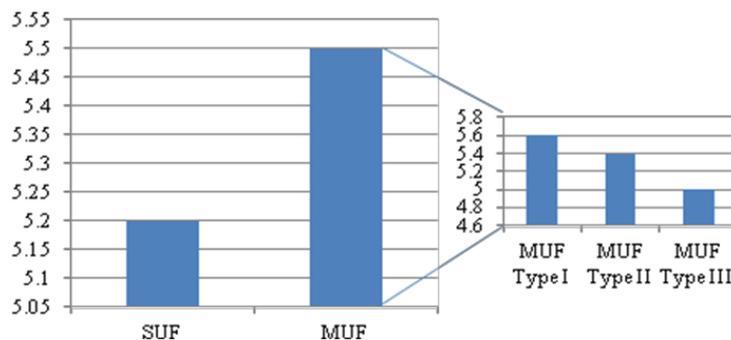
élevé d'enseignes différentes disperse son attention, ce qui a des répercussions sur ses résultats.

Au plan managérial, ce résultat peut conduire un franchiseur à limiter sa collaboration avec des franchisés multi enseignes multi réseaux. Néanmoins, les tests de moyenne opérés sur les différentes variables le tempèrent en partie puisque seule des différences significatives pour deux variables sont observées (uniformité et performance moyenne par unité en termes de revenu).

### *Multi-unité et uniformité (h3a)*

On observe qu'il existe une différence significative en termes d'uniformité entre franchisés mono-unité et franchisés multi-unités, le second profil déclarant un niveau plus élevé de respect des consignes de son franchiseur. En revanche, un test de moyenne ne montre pas de différence significative entre les trois sous profils de franchisés multi-unités.

Figure 4.1 - Multi-franchise et uniformité



### *Multi-unité et réactivité du franchisé aux évolutions locales (h3b)*

Nous n'observons pas de différence entre les différents types de franchisés sur cette variable.

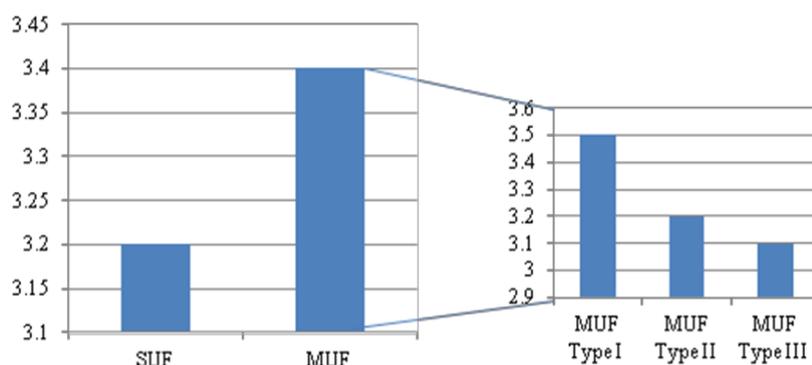
### *Multi-unité et adaptation générale à l'environnement (h3c)*

Nous n'observons pas de différence entre les différents types de franchisés sur cette variable.

### *Multi-unité et performance en termes de CA moyen par unité (h4a)*

On observe une différence entre franchisés mono-unité et franchisés multi-unités pour la variable performance en termes de chiffre d'affaires moyen par unité. Il est en moyenne plus élevé pour les franchisés à la tête de plusieurs unités.

Figure 4.2 - Multi-franchise et performance C.A.



Mais ce résultat n'est pas reproduit quand on compare entre eux les trois profils de franchisés multi-unités. Cela peut provenir, comme nous l'avons dit précédemment, de la dispersion de l'attention du franchisé sur des unités dispersées géographiquement et/ou entre des marques différentes.

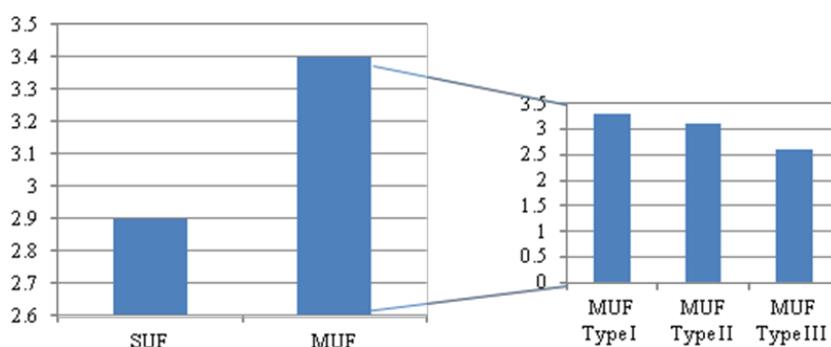
Il semble donc que la croissance du C.A moyen par unité concerne avant tout les franchisés à la tête d'unités de la même enseigne.

#### *Multi-unité et performance en termes de revenu net par unité (h4b)*

Nous observons que les franchisés multi-unités déclarent un niveau moyen de performance en termes de revenu net moyen par unité supérieur au niveau moyen déclaré par les franchisés mono-unité.

En revanche, un test de moyenne ne trouve pas de différence significative entre les trois profils de franchisés multi-unités.

Figure 4.3 - Multi-franchise et performance revenu net



Ces deux derniers résultats relatifs à la performance des unités sont en ligne avec les propos tenus par les franchiseurs lors de la phase qualitative de l'étude (cf. chapitre 3). Un franchisé qui a deux ou trois unités va, après une période d'apprentissage, gagner en efficacité et ainsi accroître son volume d'affaires. Il gagnera également en efficacité et réalisera des économies d'échelle qui lui permettront de tirer un revenu net moyen par unité plus élevé que s'il était à la tête d'une seule unité.

On comprend que ce phénomène d'économie d'échelle soit plus difficile à atteindre si on cumule des enseignes différentes et encore plus si elles relèvent de franchiseurs différents. Nous verrons également par la suite que gains d'efficacité et d'efficacité déclinent au-delà d'un certain nombre d'unités.

#### *Multi-unité et valeur de l'image de marque (h5)*

Nous n'observons pas de différence entre les différents types de franchisés sur cette variable. Les items composant cette variable sont en fait relatifs à la satisfaction du franchisé vis-à-vis de son enseigne principale et à son souhait de prolonger sa relation avec son franchiseur. L'absence de lien observée suggère donc que les franchisés multi-unités, qui nous verrons ultérieurement ont en général davantage investi dans l'enseigne (chapitre 5) n'expriment pas un niveau de fidélité à leur réseau principal significativement différent de celui exprimé par des franchisés mono-unité.

Néanmoins, comme dans le cas du modèle franchiseur, il se peut qu'un lien existe mais qu'il ne soit pas direct. La valeur de l'image de marque est en particulier corrélée avec le niveau de performance du franchisé, ce qui peut suggérer qu'au-delà du nombre d'unités possédées, c'est le résultat économique obtenu qui joue en faveur de la valeur qu'accorde le franchisé à l'image de son réseau.

#### *Multi-unité et opportunisme (h6)*

Nous n'observons pas de différence significative entre les différents types de franchisés en ce qui concerne leur niveau d'opportunisme

Ce résultat est intéressant car il souligne que la possession d'unités multiples ne place pas le franchisé en position de force au point d'entraîner une autonomisation de son comportement vis-à-vis des attentes du réseau. Mais à l'inverse, on en conclue aussi que le fait qu'il soit à la tête de plusieurs unités ne réduit pas le risque qu'il puisse avoir un comportement déviant.

### **4.4.3 Les avantages compétitifs de la multi-unité selon le nombre d'unités détenues**

Nous avons réalisé le même type d'analyse en différenciant les répondants selon le nombre d'unités détenues.

On peut en effet penser que les effets de la multi-unité sont différents selon le nombre d'unités composant la mini-chaîne du franchisé. Pour nous en assurer, nous avons distingué quatre groupes selon le nombre d'unités totales possédées par le franchisé puis nous avons opéré un test de moyennes sur les différentes variables en ne retenant dans un premier temps que les franchisés disposant d'une ou de plusieurs unités de la même enseigne (tableau 4.11) et dans un second temps tous les franchisés (tableau 4.12).

Tableau 4.11 - Test de différence de moyennes entre franchisés **selon le nombre d'unités**  
*(n = 365 + 88)*

Variable dépendante	Nombre d'unités	Moyenne	Sig.
Uniformité	1	5.213	<i>0.00</i>
	2	5.604	
	3	5.307	
	≥ 4	5.880	
Adaptation générale à l'environnement	1	4.786	<i>0.49</i>
	2	4.801	
	3	4.900	
	≥ 4	4.775	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	1	6.129	<i>0.28</i>
	2	6.120	
	3	6.467	
	≥ 4	6.150	
Performance en termes de C.A. par unité	1	3.151	<i>0.06</i>
	2	3.421	
	3	4.183	
	≥ 4	2.975	
Performance en termes de revenu net par unité	1	2.849	<i>0.02</i>
	2	3.236	
	3	3.917	
	≥ 4	2.650	
Valeur de l'image de marque	1	5.328	<i>0.43</i>
	2	5.142	
	3	5.356	
	≥ 4	5.167	
Opportunisme	1	2.234	<i>0.33</i>
	2	2.389	
	3	2.400	
	≥ 4	2.033	

Tableau 4.12 - Test de différence de moyennes entre franchisés **selon le nombre d'unités**  
( $n = 365 + 132$ )

Variable dépendante	Nombre d'unités	Moyenne	Sig.
Uniformité	1	5,213	<i>0,05</i>
	2	5,383	
	3	5,557	
	≥ 4	5,56	
Adaptation générale à l'environnement	1	4,786	<i>0,47</i>
	2	4,746	
	3	4,88	
	≥ 4	4,92	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	1	6,129	<i>0,24</i>
	2	6,086	
	3	6,413	
	≥ 4	6,18	
Performance en termes de C.A. par unité	1	3,151	<i>0,10</i>
	2	3,314	
	3	3,924	
	≥ 4	3,08	
Performance en termes de revenu net par unité	1	2,849	<i>0,12</i>
	2	3,1	
	3	3,511	
	≥ 4	2,89	
Valeur de l'image de marque	1	5,328	<i>0,32</i>
	2	5,076	
	3	5,449	
	≥ 4	5,333	
Opportunisme	1	2,234	<i>0,14</i>
	2	2,467	
	3	2,043	
	≥ 4	2,387	

Il est intéressant d'observer que :

- la moyenne observée sur toutes les variables (sauf opportunisme) progresse lorsque le réseau passe de 1 à 2 puis de 2 à 3 unités,
- une rupture se produit à partir de la quatrième unité : soit la performance sur la variable stagne, soit elle régresse (sauf pour opportunisme).

Néanmoins, on ne constate de différence significative claire (tableau 4.11) entre les tailles de mini-chaîne que pour trois variables.

### *Multi-unité et uniformité*

On observe qu'il existe une différence significative (au seuil 0,05) en termes de degré d'uniformité entre les franchisés selon le nombre d'unités qu'ils possèdent. Plus le franchisé possède d'unités, plus il respecte les directives du franchiseur. Le même résultat est observé si on distingue trois groupes (1 unité *vs* 2 unités *vs* plus de 2 unités). Ce résultat valide le constat de Bradach (1995) sur la capacité de la multi-unité à renforcer l'homogénéité du réseau (pour rappel, le test du modèle franchiseurs ne vérifiait ce résultat que dans le cadre de l'analyse multi-groupes).

### *Multi-unité et performance en termes de CA par unité*

Nous observons une différence (au seuil 0.10) entre les différentes tailles de mini-chaînes sur cette variable qui laisse penser que le chiffre d'affaires moyen par unité progresse avec le nombre d'unités mais avec un décrochage fort entre la troisième et la quatrième unité.

### *Multi-unité et performance en termes de revenu net par unité*

Nous observons une différence significative (au seuil 0,05) entre les différentes tailles de mini-chaîne sur cette variable. Comme dans le cas précédent, on constate un décrochage fort à partir de la quatrième unité (le résultat est significatif dans le seul cas où on retient dans l'échantillon les franchisés dont les unités appartiennent au même réseau, base la plus juste pour la mesure du phénomène).

#### 4.4.4 Les avantages compétitifs de la multi-unité selon le mode de développement privilégié

Après avoir analysé s'il existait des différences de réponse selon le profil du franchisé (mono *vs* multi *vs* pluri unités) et selon le nombre d'unités possédés, nous nous sommes concentrés sur les seuls franchisés multi-unités afin de mesurer si leurs réponses variaient selon la stratégie de développement qu'ils avaient jusqu'ici privilégiée.

Les résultats reposent sur un nombre limité d'observations : 88 dont 68 franchisés qui signalent s'être développés de manière incrémentale et 14 via des accords de zone (les 4 franchisés ayant noté les deux modes de développement n'ont pas été retenus dans l'échantillon).

Les moyennes des réponses de chaque stratégie de développement sur les sept variables ont été calculées puis elles ont ensuite été comparées (tableau 4.13).

Tableau 4.13 - Test de différence de moyennes entre type de développement privilégié par les franchisés multi-unités ( $n = 82$ )

Variable dépendante	Type de développement	Moyenne	Sig.
Uniformité	Développement séquentiel	5,541	0,11
	Développement via accord de zone	5,257	
Adaptation générale à l'environnement	Développement séquentiel	4,842	0,06
	Développement via accord de zone	5,036	
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	Développement séquentiel	3,834	0,18
	Développement via accord de zone	3,834	
Performance en termes de C.A. par unité	Développement séquentiel	3,224	0,25
	Développement via accord de zone	3,821	
Performance en termes de revenu net par unité	Développement séquentiel	3,018	0,08
	Développement via accord de zone	3,75	
Valeur de l'image de marque	Développement séquentiel	5,338	0,11
	Développement via accord de zone	5,333	
Opportunisme	Développement séquentiel	2,358	0,10
	Développement via accord de zone	2,571	

On observe que les franchisés qui déclarent s'être développés via un accord de zone surperformeraient (le conditionnel s'impose eu égard à la faiblesse de la taille de l'échantillon) en termes d'adaptation générale à l'environnement, de performance moyenne en termes de revenu net par unité...mais aussi en ce qui concerne le niveau d'opportunisme.

C'est certainement ce dernier résultat qui est le plus intéressant puisqu'il valide l'hypothèse exprimée par Kaufmann et Dant (1996) relative au problème de sélection adverse que pose tout développement en franchise via le recours aux accords de zone. A savoir qu'il est difficile pour un franchiseur de déceler en amont le comportement futur d'un candidat à l'entrée dans le réseau : il prend donc davantage de risque en signant un accord de zone que s'il choisit de se développer de manière séquentielle. Le résultat observé ici semble donner raison à cette hypothèse puisque le franchisé qui a bénéficié d'un accord de zone exprime un niveau d'opportunisme vis-à-vis de son franchiseur plus élevé.

# Chapitre 5

## DETERMINANTS DU RECOURS A LA MULTI-FRANCHISE

Au-delà de ses apports en termes d'avantages compétitifs et de performance économique, il est important de comprendre les facteurs qui favorisent le développement des réseaux via la multi-franchise. Les hypothèses relatives aux antécédents de la multi-franchise s'appuient sur la théorie de la rareté des ressources et sur la théorie des coûts de transaction (cf. chapitre 1) :

### *Théorie de la rareté des ressources*

- Plus les capacités financières du franchiseur pour se développer en propre sont limitées, plus il est développé en multi-franchise (H1a)
- Plus le franchiseur reçoit des candidatures nombreuses et de qualité, moins il est développé en multi-franchise (H1b)
- Plus la connaissance par le franchisé de son marché local est nécessaire pour la réussite du concept, moins le réseau est développé en multi-franchise (H1c)

### *Théorie des coûts de transaction*

- Plus le franchiseur supporte des investissements spécifiques élevés, plus le réseau est développé en multi-franchise (H2a)
- Plus le franchiseur exerce son activité dans un environnement d'affaires incertain, plus le réseau est développé en multi-franchise (H2b)
- Plus le franchiseur perçoit un niveau d'incertitude élevé dans le comportement de ses futurs franchisés, plus le réseau est développé en multi-franchise (H2c)

La section 1 présente les résultats du test du modèle de recherche franchiseurs

La section 2 présente le rôle des variables de contrôle du modèle

La section 3 porte sur les résultats de l'analyse du test du modèle franchisé, résultats visant à éclairer ceux obtenus à travers l'enquête franchiseurs.

## 5.1 Les déterminants du développement en multi-franchise

Le tableau 5.1 présente les résultats du test du modèle franchiseur.

Tableau 5.1 - Résultats du test du modèle franchiseur

Var. dépendante : Taux multi-franchise	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
Capacités financières du franchiseur	0.005	0.31
Nombre et qualité des candidatures reçues	0.021	0.02
Importance de la connaissance du marché local	-0.029	0.00
Investissements spécifiques du franchiseur	-0.011	0.26
Niveau d'incertitude environnementale	-0.003	0.41
<b>Niveau d'incertitude comportementale</b>	<b>0.040</b>	<b>0.00</b>
<i><u>VARIABLES DE CONTROLE</u></i>		
<i>Franchise de produit vs de services</i>	<i>0.036</i>	<i>0.06</i>
<i>Achat répété vs non répété</i>	<i>0.009</i>	<i>0.36</i>
<i>Appartenance à un groupe multi-enseignes</i>	<i>0.107</i>	<i>0.00</i>
<i>Age du réseau</i>	<i>-0.001</i>	<i>0.22</i>
<i>Proportion d'unités franchisées dans réseau</i>	<i>-0.141</i>	<i>0.01</i>
<i>Taille du réseau (succursales + franchise)</i>	<i>0.001</i>	<i>0.00</i>
Var. indépendante : Taux multi-franchise	<i>Coefficient</i>	<i>Sig.</i>
Taux de croissance du réseau	13.587	0.09
Couverture territoriale du réseau	25.437	0.04
Adaptation générale du réseau à son environnement	-0.839	0.19
Uniformité du réseau	0.334	0.28
Réactivité du réseau aux évolutions locales	0.097	0.39
Performance économique du réseau	0.154	0.04
Valeur de l'image de marque du réseau	0.499	0.16
Coûts de contrôle du réseau	-0.114	0.02

Ce chapitre s'attachant à présenter les déterminants de la multi-franchise, nos analyses se concentrent sur la partie haute du tableau.

Sur les six hypothèses posées, deux seulement sont vérifiées.

### *Importance de la connaissance du marché local pour la réussite de l'unité (H1c)*

On constate que plus le franchiseur considère qu'il est important que le franchisé ait une bonne connaissance de son marché local pour la réussite de son unité, moins il a tendance à privilégier la multi-franchise (-0,029 ; 0,00).

Ce résultat peut être rapproché du lien observé entre franchise de distribution de produits (variable de contrôle dans notre modèle) et multi-franchise. Il est en effet plus facile de standardiser la distribution de produits et on peut penser que les franchiseurs les moins enclins à privilégier la multi-franchise se trouveront dans le secteur des services (nous l'avons en particulier observé dans les services à la personne [*cf.* panorama]).

### *Niveau d'incertitude comportementale et multi-franchise (H2c)*

Plus les réseaux ont des interrogations quant au comportement futur des candidats franchisés, plus ils favorisent le développement en multi-franchise (0,040 ; 0,00). Travailler avec les franchisés en place permet en effet de réduire les problèmes de sélection adverse puisqu'on les aura déjà vus à l'œuvre dans une ou plusieurs unités (à la condition de privilégier une stratégie de développement séquentiel).

Un lien est également observé pour l'hypothèse relative à la relation entre *nombre/qualité des candidatures et développement du réseau en multi-franchise* (H1b) mais il est de sens opposé au sens attendu. Nous avons en effet posé que la multi-franchise pouvait représenter une solution pour les réseaux connaissant des difficultés pour recruter des candidats de qualité. C'est le contraire qui est observé puisque plus le réseau déclare recevoir des candidatures en nombre et qui correspondent à ses attentes, plus il est développé en multi-franchise (0,021 ; 0,02). Comme nous l'ont indiqué les franchiseurs lors des entretiens, la multi-franchise est un levier pour attirer des candidats à l'entrée dans le réseau. Il s'agirait donc davantage d'une variable « conséquence » que d'une variable déterminante dans notre modèle de recherche.

Enfin, trois de nos hypothèses ne sont pas vérifiées, aucun lien significatif n'étant observé. Il s'agit des hypothèses relatives :

- au rôle déterminant des *capacités financières du franchiseur* : on observe d'abord une corrélation négative entre le fait pour un franchiseur de déclarer disposer de suffisamment de capitaux pour se développer sans recourir aux franchisés en place ou à de nouveaux franchisés et le nombre d'unités en franchise du réseau (coefficient de corrélation = -0,226 au seuil 0,01). Ce résultat est certes cohérent avec les attendus traditionnels de la théorie de la rareté des ressources mais on penserait que cela pourrait également conduire les franchiseurs à davantage travailler avec les franchisés en place (qui ont pu dégager des ressources à partir de leurs unités précédentes). Ce n'est pas le cas (0,005 ; 0,31).
- au rôle déterminant du *niveau des investissements spécifiques du franchiseur*. Là encore, la multi-franchise pouvait apparaître comme le moyen de protéger des investissements spécifiques élevés de la part du franchiseur. En fait, le sens de la relation, négatif, semble dire l'inverse. Il n'est toutefois pas significatif (-0,011 ; 0,26).
- Au rôle déterminant du *niveau d'incertitude environnementale*. Là aussi, la relation observée est négative mais non significative (-0,003 ; 0,41). La multi-franchise n'apparaît ainsi pas comme une stratégie de « assurance » dans un environnement incertain.

## 5.2 Le rôle des variables de contrôle

Les six variables de contrôle du modèle sont : l'âge du réseau de franchise ; le type de franchise (distribution de produits *vs* services) ; le type d'achat (répété *vs* non répété), l'appartenance du réseau à un franchiseur multi-enseignes ; le taux de mixité du réseau (proportion d'unités en franchise) ; enfin, la taille du réseau.

Le résultat le plus original – même s'il était quelque part attendu au regard du panorama et des entretiens qualitatifs – est qu'**il n'existe pas de lien significatif entre l'âge d'un réseau et son taux de multi-franchise** (-0,001 ; 0,22). Nous avons noté à plusieurs reprises que même des réseaux très jeunes recourraient aujourd'hui à la multi-franchise. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas du tout de lien mais en tout cas qu'il n'est pas linéaire comme l'a montré le panorama de la franchise.

**Le lien entre taille du réseau (liée à l'âge) et multi-franchise** existe mais il est faible.

La multi-franchise est une stratégie davantage privilégiée par les réseaux de franchise de distribution de produits que par les réseaux de franchise de services (0,036 ; 0,06). Ce constat rejoint l'observation qui avait été faite d'un lien négatif entre l'importance de la connaissance du marché local par le franchisé pour la réussite du point de vente et le recours par le franchisé à une stratégie multi-franchise.

Le taux de mixité du réseau présente un lien négatif et significatif avec le taux de multi-franchise (-0,141 ; 0,01). Cela signifie que plus le réseau compte d'unités en franchise *vs* en propre, plus il est développé en mono-franchise, un peu comme si le franchiseur cherchait à contrebalancer la perte de pouvoir liée au fait d'avoir moins d'unités succursalistes en ne permettant pas à ses franchisés d'en gagner davantage en étant à la tête de plusieurs unités.

Sans grande surprise, **l'appartenance à un groupe multi-enseignes** renforce la probabilité **que le réseau se développe via l'option multi-franchise** (0,107 ; 0,00). Nous avons observé que la multi-franchise était en effet particulièrement présente chez les franchiseurs multimarques (hôtellerie, coiffure, équipement de la personne, automobile, etc.).

Enfin, on observe que le fait que le réseau appartienne ou non à un secteur à achat répété **n'a pas d'influence sur le taux de multi-franchise** (0,009 ; 0,36).

## 5.3 Les déterminants du développement en multi-unités : investissements spécifiques et motivations économiques

Nous nous sommes ensuite intéressés à deux facteurs explicatifs du choix par un franchisé de recourir à la multi-unité pour se développer : le niveau des investissements spécifiques réalisés ; sa motivation économique.

### 5.3.1 Investissements spécifiques et développement en multi-unités

Nous avons testé si le type d'investissement spécifique (physique ou humain) jouait un rôle en termes de développement en mono *vs* multi-unités, d'abord pour les franchisés quel que soit le nombre d'enseignes auxquelles ils sont affiliés, ensuite pour les seuls franchisés disposant d'unités d'une même enseigne. En effet, les franchisés ayant répondu par rapport à leur enseigne principale, on pouvait craindre que l'inclusion de tous les profils dans l'analyse introduise un biais.

Le tableau 5.2 présente le résultat de l'analyse tous types de franchisés confondus, le tableau 5.3 pour les seuls franchisés dont la/les unité(s) appartient à une même enseigne.

Tableau 5.2 - Régression logistique de type d'investissements sur mono *vs* multi-franchisés  
(*n* = 365 *vs* 132)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Investissements spécifiques physiques	0,149	0,059	6,456	1	0,01	1,160
Investissements spécifiques humains	0,051	0,086	0,354	1	0,55	1,053
Constante	-1,728	0,289	35,781	1	0,00	0,178

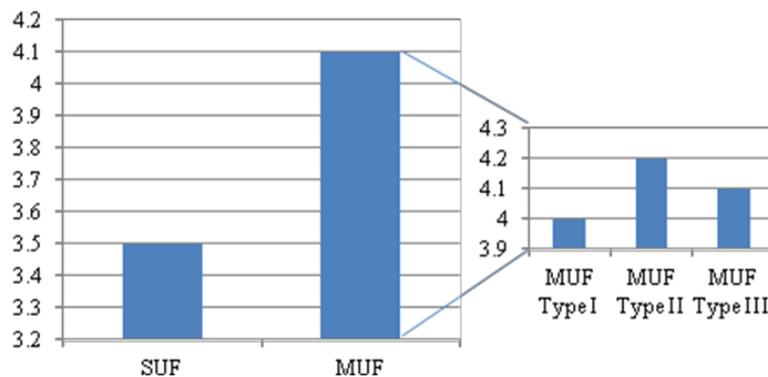
Tableau 5.3 - Régression logistique de type d'investissements sur mono *vs* multi-franchisés  
de la même enseigne (*n* = 365 *vs* 88)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Investissements spécifiques physiques	0,131	0,068	3,738	1	0,05	1,140
Investissements spécifiques humains	0,100	0,099	1,026	1	0,31	1,106
Constante	-2,217	0,342	42,061	1	0,00	0,109

On observe que les résultats des deux analyses convergent. Seul le niveau des investissements spécifiques physiques différencie les franchisés mono-unités des franchisés multi-unités. Ce sont des investissements en « dur » et ils apparaissent certainement aux franchisés comme plus difficiles à redéployer en dehors de la relation en cours. Ils agissent dès lors comme un élément favorisant le maintien du franchisé dans la relation, voire qui l'encourage à surinvestir dans celle-ci en ouvrant des unités supplémentaires. On constate d'ailleurs l'existence d'une corrélation positive et significative entre le niveau des investissements spécifiques physiques et la valeur perçue de l'image de marque dont les items permettent de mesurer la fidélité du franchisé à son réseau principal (0,096 au seuil 0,05).

Si on se concentre sur les seuls trois profils de franchisés multi-unités, on constate toutefois qu'ils ne présentent pas de différence significative entre eux.

Figure 5.1 - Investissements spécifiques physiques et multi-unités



### 5.3.2 Motivations économiques et développement en multi-unités

Nous nous sommes également penchés sur la motivation économique des franchisés en leur demandant 1) si la franchise était pour eux d'abord le moyen de gagner leur vie / subvenir aux besoins de leur famille ; 2) si la franchise était pour eux d'abord un levier pour se constituer un patrimoine.

Nous avons là aussi eu recours à la régression logistique afin de comprendre comment la motivation économique pouvait jouer un rôle sur le choix par un franchisé de se développer ou non en multi-unités.

Tableau 5.4 - Régression logistique de type de motivation sur mono vs multi-unités  
(*n* = 365 vs 132)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Motivation revenu	0,063	0,069	0,817	1	0,36	1,065
Motivation patrimoniale	0,111	0,066	2.832	1	0,09	1,053
Constante	-1,806	0,385	21,968	1	0,00	0,164

Tableau 5.5 - Régression logistique de type de motivation sur mono vs multi-unités  
de la même enseigne (*n* = 365 vs 88)

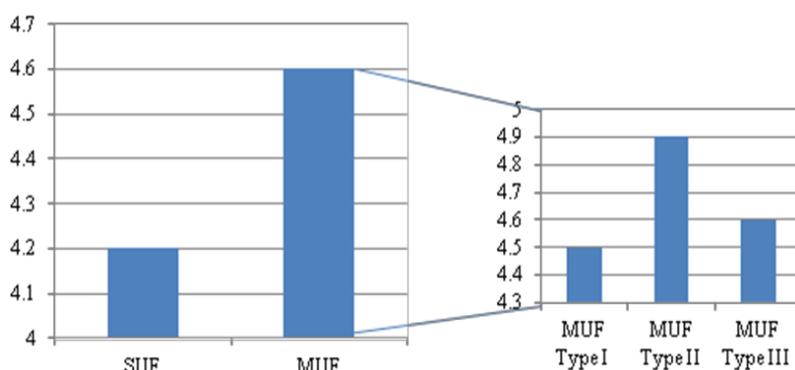
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Motivation revenu	0,056	0,081	0,483	1	0,48	1,058
Motivation patrimoniale	0,080	0,077	1,091	1	0,29	1,083
Constante	-2,039	0,440	21,467	1	0,00	0,130

On constate qu'il existe une légère différence entre les réponses des franchisés mono-unité et celles des franchisés multi-unités et que cette différence concerne les réponses aux deux questions. Néanmoins, cette différence n'est significative que pour l'argument capital.

Il est intéressant de noter que cette différence n'est observée que dans le cas où on retient dans l'échantillon les franchisés pluri-unités. Cela suggère – en lien avec l'argument capitalistique – que les franchisés dont la volonté est d'abord patrimoniale cherchent à diversifier leur portefeuille d'enseignes et donc leur risque.

Si on se concentre sur les trois profils de franchisés multi-unités (pour le seul argument capital), il n'existe toutefois pas de différence significative entre eux.

Figure 5.2 – Motivation économique (capital) et multi-unités



## *Chapitre 6*

# **PROFIL ENTREPRENEURIAL DES FRANCHISES MONO VS MULTI-UNITES**

La franchise « version franchisés » est par beaucoup d'auteurs considérée comme une activité entrepreneuriale. L'organisation en réseau ne réduit en effet pas la créativité des franchisés, la plupart gérant leur affaire comme de petites affaires familiales. Les franchisés peuvent donc être considérés comme des entrepreneurs. C'est d'ailleurs souvent ce que les franchisés pensent d'eux-mêmes, appuyés en cela par le discours de leur franchiseur (Boulay et Stan, 2011 ; Cochet et Garg, 2008 ; Gruenhagen et Mittelstaedt, 2005 ; Birkeland, 2002).

Ceci étant posé, au regard de la question du développement de réseau en multi-franchise (et donc du développement d'une mini-chaîne par un franchisé), il est important de décrypter si les qualités individuelles des franchisés varient en fonction de leur type (mono *vs* multi-unités).

Si, suivant Birkeland (2002), on peut penser que le caractère entrepreneurial de la franchise est lié au pilotage en direct de l'unité, la question se pose donc du maintien de ce caractère entrepreneurial à mesure que le franchisé acquiert des unités supplémentaires. N'est-il pas alors entrain de glisser doucement vers une activité à caractère plus managérial qu'entrepreneurial ? Il n'a plus toujours la capacité ou la volonté de gérer ses unités en direct du fait de leur éloignement et/ou de son choix de se démarquer de la gestion opérationnelle.

On peut à l'inverse penser que le développement d'un franchisé en mini-chaîne correspond à une orientation entrepreneuriale marquée. A mesure qu'il acquiert des unités, son niveau de risque ne grandit-il pas ?

En fait, la question de l'orientation entrepreneuriale fait référence à de nombreux critères qui dépassent la seule notion de prise de risque. Les six dimensions couramment utilisée par la littérature (Korunka et al., 2003 ; Stanworth et Curran, 1999) concernent ainsi :

- la capacité à prendre des risques
- l'esprit de compétition
- le besoin d'autonomie
- le degré d'innovation
- la pro-activité
- la nécessité ressentie de contrôler son activité

Nous avons mesuré la présence de ces six différents critères chez les franchisés interrogés puis nous avons analysé s'il existait des différences significatives selon le profil du franchisé ou selon le nombre d'unités détenues.

## **6.1 Type de franchisé et orientation entrepreneuriale**

Comme pour les analyses précédentes, nous avons procédé en trois temps :

- dans un premier temps, nous avons mesuré si les réponses divergeaient significativement selon que le franchisé est mono ou multi-unité(s). Nous avons réalisé l'analyse en ne retenant que les seuls franchisés disposant d'unité(s) de la même enseigne (tableau 6.1) ;
- dans un second temps, nous avons distingué les franchisés mono *vs* multi-unités, quel que soit le profil de ces derniers (tableau 6.2) ;
- dans un troisième et dernier temps, nous avons distingué parmi les franchisés multi-unités ceux qui étaient des pluri franchisés (tableau 6.3).

Tableau 6.1 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono vs franchisés multi-unités de la même enseigne ( $n = 365$  vs  $88$ )

Orientation entrepreneuriale	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Prise de risque	franchisé mono-unité	4,233	<i>0,10</i>
	franchisé multi-unités	4,438	
Esprit de compétition	franchisé mono-unité	5,045	<i>0,19</i>
	franchisé multi-unités	5,165	
Besoin d'autonomie	franchisé mono-unité	4,877	<i>0,14</i>
	franchisé multi-unités	5,040	
Innovant	franchisé mono-unité	5,748	<i>0,40</i>
	franchisé multi-unités	5,773	
Pro-actif	franchisé mono-unité	6,134	<i>0,32</i>
	franchisé multi-unités	6,182	
Besoin de contrôle	franchisé mono-unité	5,982	<i>0,47</i>
	franchisé multi-unités	5,977	

Tableau 6.2 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono vs franchisés multi-unités [dont franchisés pluri-unités] ( $n = 365$  vs  $132$ )

Orientation entrepreneuriale	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Prise de risque	franchisé mono-unité	4,233	<i>0,06</i>
	franchisé multi-unités	4,439	
Esprit de compétition	franchisé mono-unité	5,045	<i>0,41</i>
	franchisé multi-unités	5,072	
Besoin d'autonomie	franchisé mono-unité	4,877	<i>0,40</i>
	franchisé multi-unités	4,909	
Innovant	franchisé mono-unité	5,748	<i>0,29</i>
	franchisé multi-unités	5,799	
Pro-actif	franchisé mono-unité	6,134	<i>0,47</i>
	franchisé multi-unités	6,140	
Besoin de contrôle	franchisé mono-unité	5,982	<i>0,20</i>
	franchisé multi-unités	5,917	

Tableau 6.3 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono vs multi vs pluri-unité(s) ( $n = 365$  vs  $88$  vs  $18$  vs  $26$ )

Orientation entrepreneuriale	Type de franchisé	Moyenne	Sig.
Prise de risque	mono mono mono	4,236	<i>0,22</i>
	multi mono mono	4,438	
	multi multi mono	4,583	
	multi multi multi	4,346	
Esprit de compétition	mono mono mono	5,040	<i>0,32</i>
	multi mono mono	5,165	
	multi multi mono	4,889	
	multi multi multi	4,885	
Besoin d'autonomie	mono mono mono	4,878	<i>0,07</i>
	multi mono mono	5,040	
	multi multi mono	5,028	
	multi multi multi	4,385	
Innovant	mono mono mono	5,749	<i>0,45</i>
	multi mono mono	5,773	
	multi multi mono	5,861	
	multi multi multi	5,846	
Pro-actif	mono mono mono	6,133	<i>0,28</i>
	multi mono mono	6,182	
	multi multi mono	6,250	
	multi multi multi	5,923	
Besoin de contrôle	mono mono mono	5,982	<i>0,23</i>
	multi mono mono	5,977	
	multi multi mono	5,861	
	multi multi multi	5,750	

Les analyses font ressortir une différence entre franchisés mono-unité et franchisés multi-unités sur le seul critère de la prise de risque, suggérant la capacité de ces derniers à « aimer prendre des risques en affaires » et à considérer que « mener des projets risqués qui rapportent » est excitant. Cette différence « risque » ne ressort pas lorsqu'on distingue les quatre profils de franchisés. En revanche, cette dernière distinction entre profils fait apparaître une variation significative entre répondants sur la variable « autonomie ». Cette variable est mesurée par les deux items suivants : « je n'ai pas besoin de l'aide de mon franchiseur pour gérer mon/mes unité(s) » et « j'aime qu'on me laisse gérer mes affaires comme je l'entends ». On constate que ce sont les franchisés multi et pluri-unités qui relèvent de différentes enseignes appartenant à un même réseau qui semblent alors avoir le plus besoin de leur franchiseur (moyenne la plus faible sur le critère autonomie).

## 6.2 Nombre d'unités détenues et orientation entrepreneuriale

Nous avons réalisé le même type d'analyse en nous focalisant ensuite non plus sur le profil mais sur le nombre d'unités possédées. On peut penser retrouver quelques-uns des résultats observés précédemment lorsque l'on compare les différents types de franchisés.

Nous avons différencié les franchisés selon le nombre d'unités en leur possession (tableaux 6.4 et 6.5).

Tableau 6.4 - Test de différence de moyenne (franchisés de la même enseigne)  
( $n = 365 + 88$ )

Variable dépendante	Nombre d'unités	Moyenne	Sig.
Prise de risque	1	4,233	<i>0,30</i>
	2	4,418	
	3	4,563	
	≥ 4	4,364	
Esprit de compétition	1	5,046	<i>0,09</i>
	2	5,271	
	3	5,219	
	≥ 4	4,500	
Besoin d'autonomie	1	4,877	<i>0,31</i>
	2	4,992	
	3	5,031	
	≥ 4	5,318	
Innovant	1	5,748	<i>0,47</i>
	2	5,738	
	3	5,844	
	≥ 4	5,864	
Pro-actif	1	6,134	<i>0,44</i>
	2	6,156	
	3	6,313	
	≥ 4	6,136	
Besoin de contrôle	1	5,982	<i>0,40</i>
	2	5,984	
	3	5,844	
	≥ 4	6,136	

Tableau 6.5 - Test de différence de moyenne (franchisés toutes enseignes et profils confondus)  
( $n = 365 + 132$ )

Variable dépendante	Nombre d'unités	Moyenne	Sig.
Prise de risque	1	4.233	<i>0,21</i>
	2	4.397	
	3	4.404	
	≥ 4	4.589	
Esprit de compétition	1	5.045	<i>0,14</i>
	2	5.199	
	3	5.096	
	≥ 4	4.696	
Besoin d'autonomie	1	4.877	<i>0,40</i>
	2	4.929	
	3	4.712	
	≥ 4	5.036	
Innovant	1	5.748	<i>0,32</i>
	2	5.731	
	3	5.962	
	≥ 4	5.839	
Pro-actif	1	6.134	<i>0,29</i>
	2	6.115	
	3	6.346	
	≥ 4	6.018	
Besoin de contrôle	1	5.982	<i>0,41</i>
	2	5.936	
	3	5.923	
	≥ 4	5.857	

On observe un résultat significatif pour le seul critère « esprit de compétition » dans le cas où l'on retient comme base d'analyse les franchisés dont les unités relèvent toutes de la même enseigne.

## 6.3 Mode de développement privilégié et orientation entrepreneuriale

Pour conclure la liste des analyses liées au profil entrepreneurial des franchisés, nous avons mesuré si le profil des franchisés multi-unités (et seulement multi-unités) variait selon le mode de développement privilégié (tableau 6.6).

Tableau 6.6 - Test de différence de moyennes entre type de développement privilégié par les franchisés multi-unités ( $n = 82$ )

Variable dépendante	Type de développement	Moyenne	Sig.
Prise de risque	Développement séquentiel	4,493	<i>0,40</i>
	Développement via accord de zone	4,357	
Esprit de compétition	Développement séquentiel	4,978	<i>0,20</i>
	Développement via accord de zone	5,393	
Besoin d'autonomie	Développement séquentiel	4,978	<i>0,34</i>
	Développement via accord de zone	4,821	
Innovant	Développement séquentiel	5,824	<i>0,30</i>
	Développement via accord de zone	5,536	
Pro-actif	Développement séquentiel	6,184	<i>0,44</i>
	Développement via accord de zone	6,071	
Besoin de contrôle	Développement séquentiel	6,044	<i>0,18</i>
	Développement via accord de zone	6,000	

On n'observe aucune différence significative sur aucun des six critères utilisés pour caractériser le profil entrepreneurial des franchisés.

## ***Chapitre 7***

# **SYNTHESE DES RESULTATS ET AIDE A LA DECISION**

Pourquoi la multi-franchise et pour quelle performance ? Ce sont là les principales interrogations que nous nous étions posées au début de cette recherche.

Ce chapitre propose une synthèse des réponses obtenues au terme de celle-ci. Nous déduisons de ces réponses une série de recommandations à caractère opérationnel à destination des franchiseurs : y aller, quand, avec qui, pour quel(s) objectif(s) et selon quelles modalités ?

Ce faisant, il nous semble important de rappeler dans un premier temps le poids et la diversité de la multi-franchise en France tels qu'ils sont ressortis du panorama que nous avons dressé (7.1).

La réalité de la multi-franchise s'appuie avant tout sur les avantages compétitifs qu'elle permet à un réseau d'obtenir : une croissance plus rapide, une couverture territoriale renforcée, une plus grande uniformité du réseau, une performance économique plus élevée, enfin, des coûts de contrôle limités. La difficulté pour un réseau est d'atteindre ces objectifs simultanément. Nous expliquons comment le taux de multi-franchise offre un levier avec lequel le franchiseur peut jouer selon ses objectifs du moment (7.2).

S'il n'a pas été possible de montrer un lien linéaire et significatif entre âge du réseau et développement en multi-franchise, l'observation par groupes d'âges suggère néanmoins l'existence d'un phénomène temporel même si celui-ci reste difficile à expliciter. Il existe ainsi des moments dans la vie d'un réseau où la multi-franchise semble être une stratégie de développement privilégiée. Nous montrons quand (7.3).

Enfin, nous appuyant sur l'analyse des caractéristiques des franchisés multi-unités par rapport aux franchisés mono-unité, nous soulignons l'importance du choix du bon partenaire franchisé au regard de l'objectif recherché. Taille de mini-chaîne, orientation entrepreneuriale, mode de développement (accord de zone ou séquentiel) sont autant de leviers sur lesquels un franchiseur peut jouer pour réussir en multi-franchise (7.4).

## 7.1 La multi-franchise, une réalité des réseaux français

Il est étonnant de constater qu'il n'existait pas à ce jour de statistiques sur le poids de la multi-franchise en France. Elle est pourtant bien ancrée dans la réalité des réseaux puisque 74 % d'entre eux nous ont déclaré avoir des franchisés à la tête d'au moins deux unités. 73% ont bien l'intention de poursuivre leur développement en recourant à la multi-franchise dans les deux prochaines années. Rappelons aussi que les réseaux recourant à la multi-franchise pour se développer déclarent un niveau de satisfaction avec cette stratégie de développement supérieur au niveau de satisfaction déclaré par les réseaux privilégiant exclusivement la mono-franchise.

Le taux moyen de multi-franchise observé en France est de 21 % et la taille moyenne d'un franchisé de 1,5 unité. On est proche des résultats observés dans une étude américaine pour le compte de l'International Franchise Association (2002)<sup>16</sup> qui déclare une taille moyenne de 1,7 unité par franchisé aux Etats-Unis. Le franchisé français « moyen » est donc de petite taille.

Mais taux moyen de multi-franchise et taille moyenne de mini-chaîne cachent, comme cela est souvent le cas en franchise, de profondes disparités.

Des disparités sectorielles tout d'abord avec des secteurs comme l'équipement de la personne ou les services auto dont plus du quart des franchisés sont des franchisés multi-unités. C'est le cas du tiers des franchisés du secteur de la coiffure et de plus de 40% de ceux de la restauration rapide. A l'inverse les autres secteurs liés aux services connaissent des taux inférieurs à la moyenne.

Des disparités en termes de taille de mini-chaînes puisque si certains secteurs, comme l'alimentaire ou les autres services à la personne sont moins développés que d'autres en multi-franchise (avec un taux de l'ordre de 12%), ce sont les secteurs dans lesquels on trouve les tailles de mini-chaînes les plus élevées (en moyenne plus de quatre unités par franchisé multi-unités).

Des disparités en termes d'âge ensuite puisqu'on observe l'absence de relation linéaire entre âge du réseau et taux de multi-franchise. Il s'agit là d'un des principaux enseignements du

---

<sup>16</sup> Il s'agit de la seule étude américaine sur le sujet que nous ayons trouvée, réalisée en 2002 à la demande de l'*International Franchise Association*.

panorama, validé par la suite dans le cadre du test du modèle franchiseur : des réseaux jeunes y recourent, souvent avec l'objectif d'occuper rapidement le marché (nous verrons ultérieurement que la non-relation entre âge du réseau et multi-franchise pourrait traduire un phénomène de transitoirité de la multi-franchise [*cf.* 7.3]).

Des disparités en termes de taille également puisque si on constate l'existence d'un lien entre taille du réseau et taux moyen de multi-franchise, on constate aussi que ce taux varie au sein de réseaux de même taille.

Des disparités enfin lorsqu'on analyse le lien entre taux de mixité et multi-franchise. On observe en effet une relation linéaire négative qui suggère que plus un réseau est développé en franchise, moins il recourt à la multi-franchise pour se développer. En y regardant de près, c'est au-dessus d'un taux particulièrement élevé de mixité (au-dessus de 60%) que le taux de multi-franchise mais aussi la taille de la mini-chaîne déclinent.

La multi-franchise concerne tous les secteurs, tous les âges et toutes les tailles de réseau. Eu égard à son poids et à son caractère multisectoriel, elle n'est donc pas une fantaisie circonstancielle. Elle semble bien s'inscrire dans une stratégie réfléchie de développement de son réseau par le franchiseur.

Notre panorama montre donc la réalité de la multi-franchise. Il ne permet toutefois pas de tirer d'enseignements à caractère normatif. Pour ce faire, nous avons eu recours à la modélisation d'un cadre intégrateur destiné à comprendre les raisons du développement en multi-franchise et à en mesurer les conséquences.

## **7.2 La multi-franchise, une stratégie au service de la performance du réseau**

La performance, variable centrale dans la franchise, est au cœur de la multi-franchise. Elle peut-être qualitative ou quantitative.

Notre étude montre que le développement en multi-franchise permet à un réseau :

- de croître plus rapidement en franchise
- de couvrir un plus grand territoire de vente
- de favoriser l'uniformité du réseau

Les franchiseurs qui ont davantage recours à la multi-franchise pour se développer déclarent également :

- une performance économique supérieure
- des coûts de contrôle du réseau moins élevés

Ces résultats confirment de nombreuses intuitions exprimées par les franchiseurs et les franchisés au cours de nos entretiens. Ils démontrent le caractère stratégique pris par le développement en multi-franchise (même si dans de nombreux réseaux, elle a pu démarrer à la demande des franchisés en place et de façon circonstancielle).

La recommandation générale serait donc d'encourager tous les réseaux à recourir à la multi-franchise. Or, se pose la question du taux optimal de multi-franchise.

On observe en effet que tous les avantages compétitifs ne peuvent pas être atteints simultanément et que des priorités doivent être fixées. L'analyse multi-groupes que nous avons réalisée (qui distingue les réseaux selon cinq taux moyens de multi-franchise depuis 0% à plus de 28%) fait ainsi apparaître une antinomie entre deux types d'objectifs : la croissance du nombre d'unités et la couverture territoriale d'un côté, l'uniformité du réseau et les coûts de contrôle supportés par le franchiseur de l'autre.

Ainsi, si le développement en multi-franchise permet à un réseau de se développer plus vite en franchise et dans un plus grand nombre de départements, on voit apparaître au-delà d'un certain seuil que nous situons entre 16% et 28% des limites à cette stratégie en termes d'uniformité et de coûts de contrôle. Les réseaux peuvent alors moins se reposer sur les franchisés multi-unités en place pour le contrôle des unités. L'uniformité du réseau s'en ressent et il peut être opportun de renforcer la mono-franchise.

Les résultats observés suggèrent ainsi :

- un taux de multi-franchise qui doit être le plus élevé possible si la croissance du réseau et/ou la couverture territoriale sont des priorités pour le franchiseur ;
- un taux élevé mais ne dépassant pas le quart des franchisés si l'objectif est l'uniformité du réseau. Au-delà, le réseau risque de devoir supporter à nouveau des coûts de contrôle élevés (alors que la multi-franchise a vocation à réduire ces derniers en déléguant aux franchisés multi-unités une partie des pouvoirs de contrôle qu'exercent traditionnellement le franchiseur sur les unités en franchise).

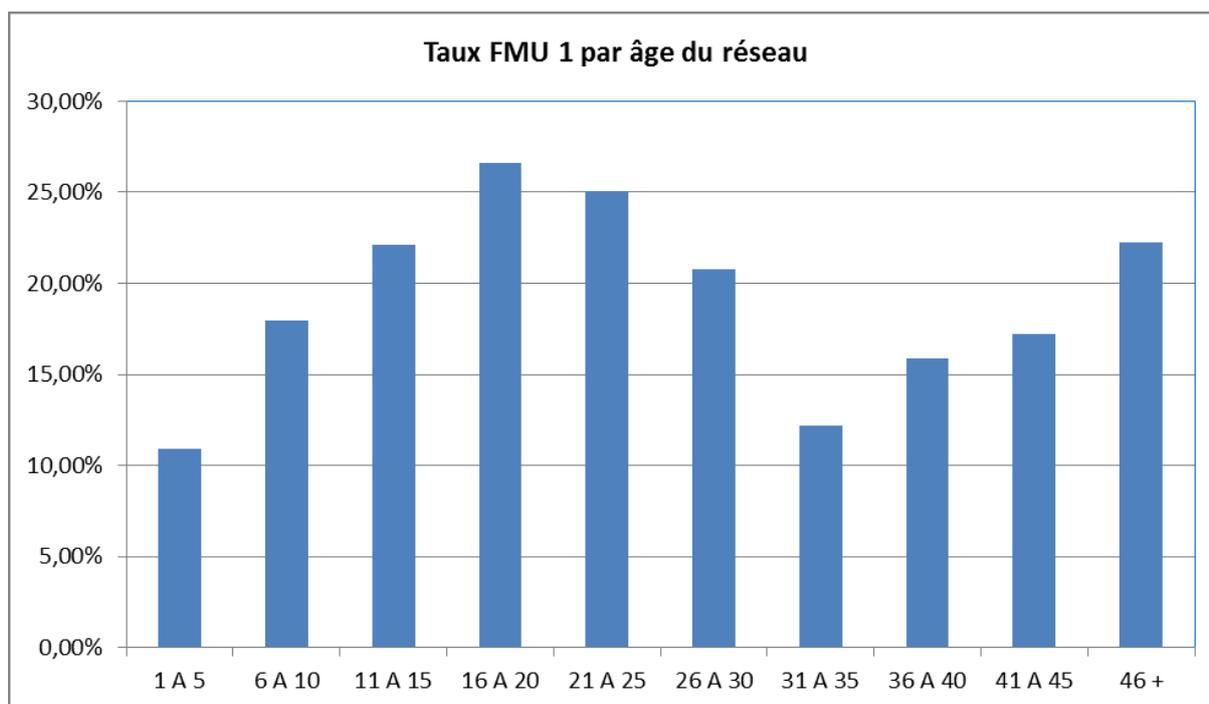
Le choix qui sera opéré par le franchiseur devra également tenir compte de ses objectifs en matière de performance économique. Celle-ci apparaît plus élevée pour les réseaux développés en multi-franchise que pour les réseaux développés en mono-franchise. Néanmoins, il apparaît qu'au-delà d'un taux compris entre 7% et 16%, la performance additionnelle permise par la multi-franchise se réduit.

### **7.3 La multi-franchise, une stratégie à privilégier à des moments particuliers de développement du réseau ?**

Nous rappelions plus haut que l'un des enseignements principaux de cette recherche était le constat de l'absence de relation linéaire et significative entre l'âge du réseau et son taux de multi-franchise. L'observation des taux moyens de multi-franchise par groupe d'âge relativise toutefois cette observation puisqu'elle permet de faire apparaître un lien à la condition de travailler par « tranche de vie » du réseau.

On observe en effet que le taux moyen de multi-franchise augmente régulièrement pour les réseaux compris entre 1 et 20 ans. Cette évolution peut s'expliquer par un objectif de croissance affirmé les premières années d'existence, le souhait de couvrir le marché cible tant que des opportunités d'affaires existent et afin de limiter l'arrivée de concurrents. La demande des franchisés et la volonté du franchiseur de s'appuyer sur un nombre réduit de partenaires à mesure que le réseau s'agrandit peuvent aussi être des facteurs favorables.

On observe en revanche des taux moyens de multi-franchise qui se réduisent pour les réseaux dont l'âge est compris entre 21 et 35 ans. Comme nous ne disposons pas de données longitudinales sur la multi-franchise, on ne peut pas parler de « déclin » de la multi-franchise sur cette période. Cette observation n'en reste pas moins intéressante puisqu'elle suggère un phénomène de transitoirité qui signifierait que le réseau se désengagerait de la multi-franchise au-delà d'un certain âge/taux.



On a vu précédemment qu'avec l'augmentation du taux de multi-franchise, en particulier entre 16% et 28%, certains des avantages de la multi-franchise se réduisaient, en particulier l'uniformité du réseau et son niveau de performance économique. Le réseau doit alors supporter des coûts de contrôle plus élevés. Cela pourrait expliquer le haut de la vague qui culmine aux alentours de 28% pour les réseaux entre 16 et 20 ans, correspondant à la fin d'un cycle au cours duquel croissance et couverture du territoire étaient des priorités. On assiste ensuite à un reflux qui pourrait correspondre à une focalisation du réseau sur son uniformité et sur son niveau de performance, deux objectifs qui, comme nous l'avons vu, semblent plus faciles à atteindre dans des réseaux dont le taux de multi-franchise est en deçà des taux hauts observés. Si cette proposition mérite évidemment d'être testée à partir de données historiques, elle est renforcée par l'observation du début d'une nouvelle vague après le creux observé pour les réseaux compris entre 31 et 35 ans.

Une autre hypothèse est liée à la question de la sortie du réseau des franchisés multi-unités « historiques ». Les franchisés multi-unités les plus développés sont souvent les plus anciens (ils se sont développés de manière séquentielle) et lorsqu'ils décident de sortir du réseau, il peut être compliqué de leur trouver un successeur en capacité de reprendre plusieurs unités d'un seul lot. La mini-chaîne peut-être reprise par le franchiseur comme elle peut-être cassée pour être vendue par maillon à de nouveaux franchisés. Ces nouveaux franchisés deviennent à leur tour dans les années qui suivent des franchisés multi-unités.

## 7.4 A la recherche du « bon » profil

Nous avons montré que les variations observées en termes d'avantages compétitifs entre les réseaux pouvaient s'expliquer par leur taux de multi-franchise. Ce constat et les recommandations liées s'appuient sur des données collectées auprès de 188 réseaux français.

Nous avons cherché à en avoir la confirmation en interrogeant près de 500 franchisés appartenant à ces mêmes réseaux.

La première observation est que les franchisés confirment globalement les résultats observés coté franchiseurs : les franchisés à la tête de plusieurs unités déclarent en effet un niveau de performance moyen par unité franchisée supérieur à celui d'un franchisé mono-unité, que ce soit en termes de chiffre d'affaires moyen ou en termes de revenu net moyen par unité du réseau. La même différence existe en termes d'uniformité, là encore à l'avantage des franchisés multi-unités.

Mais comme nous l'avons signalé en introduction, la notion de franchisé multi-unités recouvre des réalités variées : des franchisés multi-unités peuvent être à la tête de deux points de vente comme de 10 ; les points de vente peuvent relever d'une même enseigne comme de plusieurs enseignes ; ces enseignes peuvent appartenir à différents réseaux d'un même franchiseur comme à des réseaux de franchise différents (dans ces deux derniers cas, on fait référence aux franchisés multi-unités sous le vocable de franchisés pluri-unités).

Deux questions se posent alors à un réseau quant au profil de ses partenaires franchisés :

- quel est le nombre optimal d'unités qu'un franchisé est susceptible de piloter sans que sa performance s'en ressente ?
- est-il opportun de travailler avec des franchisés pluri-unités, au risque que ceux-ci, partageant leur attention et leurs efforts sur des enseignes différentes, sous-performent sur leur enseigne principale ?

L'analyse par nombre d'unités détenues laisse apparaître que la performance en termes de chiffre d'affaires par unité et la performance en termes de revenu net moyen par unité s'accroissent à mesure que le nombre d'unités augmente pour passer de 1 à 2 puis de 2 à 3

unités. Une rupture se produit lorsque la taille de la mini-chaîne passe de 3 à 4 unités. Cela ne signifie pas qu'il n'y a plus de croissance en termes de performance mais qu'elle est bien moins intensive. Ce résultat a pu être clairement observé dans le cas des franchisés dont les unités appartiennent à la même enseigne (il a aussi été observé quand on inclut dans l'échantillon tous les franchisés, y compris ceux qui ont des unités dans différentes enseignes ; néanmoins, dans ce second cas, les différences observées ne sont pas significatives au plan statistique).

On observe par contre que le degré d'uniformité de la mini-chaîne s'accroît avec sa taille, ce qui confirme que les franchisés multi-unités auraient tendance à mieux suivre les consignes données par la tête de réseau. On pense que ce profil de franchisé a tendance à reproduire les pratiques du franchiseur. On observe d'ailleurs qu'ils n'expriment pas de comportements plus opportunistes que les franchisés mono-unité alors qu'on aurait pu penser que le fait d'être à la tête de plusieurs unités les placerait en position de force.

Cela signifie qu'en moyenne (et la notion de moyenne prend ici tout son sens), la taille optimale d'un franchisé multi-unités (et mono-enseigne) se situe à 3 unités. Il est d'ailleurs intéressant d'observer que la taille moyenne d'une mini-chaîne en France est de 3,47 unités, suggérant la validité de notre démonstration. Cela suggère également que les franchiseurs ont (toujours « en moyenne ») des pratiques réalistes.

Quid alors de l'opportunité de travailler avec des franchisés qui auraient des unités appartenant à des enseignes différentes ? Nos résultats montrent qu'uniformité et performance en termes de revenu net moyen par unité progressent effectivement à mesure que le franchisé se développe...mais tant qu'il n'adhère pas à des enseignes de réseaux différents. On constate dans ce cas (franchisé multi-unités multi-enseignes multi-franchiseurs) un décrochage net sur les deux variables. Laisser ses franchisés disperser leur attention entre des enseignes de réseaux différents dont les attentes ne sont pas les mêmes est donc une stratégie de développement moins efficace. Les réseaux doivent le savoir et recourir à ce profil de franchisés en connaissance de cause.

Ces résultats soulignent que le développement en multi-franchise, s'il s'inscrit dans une perspective stratégique, doit s'appuyer sur un processus de repérage affiné des franchisés qui

seront autorisés à ouvrir à terme des unités supplémentaires. Se posent alors la question du profil entrepreneurial du franchisé et parallèlement celle du type de contrat à privilégier.

Nous avons montré que la capacité à prendre des risques était le critère discriminant dans la personnalité entrepreneuriale des franchisés multi-unités. Elle sera donc recherchée par les réseaux qui privilégient la multi-franchise pour se développer.

En revanche, si nous avons mis en évidence un lien entre le type de développement privilégié par les franchisés multi-unités (séquentiel ou via accord de zone) et leur performance – ceux privilégiant l'accord de zone seraient plus performants – nous avons aussi noté que cela peut jouer au détriment de l'uniformité du réseau, les franchisés se développant via des accords de zone exprimant un niveau d'opportunisme plus élevé.

## ***Conclusion***

Au terme de cette recherche, il apparaît clairement que l'option multi-franchise représente un puissant levier de développement pour les réseaux. Les franchiseurs ne s'y trompent d'ailleurs pas. Nos résultats valident en effet nombre des observations et des intuitions qu'ils ont exprimées lors des entretiens que nous avons réalisés en vue de développer notre modèle décisionnel relatif aux déterminants et aux conséquences de la multi-franchise.

Croissance, couverture territoriale et performance sont les principaux avantages compétitifs de la multi-franchise tandis que les réseaux profitent d'un renforcement de leur uniformité. Certains objectifs peuvent se révéler antinomiques mais la vision générale que nous retirons de cette recherche est que, globalement, les avantages de la multi-franchise l'emportent sur ses inconvénients. Comme nous l'avons montré, les réseaux peuvent jouer sur leur taux de multi-franchise afin de développer une stratégie adaptée aux objectifs qu'ils poursuivent.

Il reste bien entendu à préciser plusieurs des résultats observés. Certains secteurs – l'hôtellerie, la coiffure, la restauration rapide, etc. – recourent de façon plus poussée à la multi-franchise et il pourrait être intéressant d'en approfondir l'analyse. Cela pourrait permettre aux réseaux appartenant à ces secteurs de disposer d'outils décisionnels plus directement liés à leur activité.

A court-terme, il nous semble surtout important de travailler à développer une approche longitudinale de l'étude de la multi-franchise. La participation de la Fédération Française de la Franchise à la collecte des données dans le cadre du panorama de la multi-franchise a montré que l'outil de collecte de l'information – le questionnaire annuel auprès des réseaux – et le support de diffusion de cette information – l'annuaire *Toute la Franchise* – existent. Ils doivent permettre de disposer à terme d'une mine d'informations utiles à l'étude de la multi-franchise.

Notre dernière recommandation sera donc à l'intention de la FFF afin qu'elle fasse figurer dans les prochaines éditions de son annuaire, aux côtés du nombre d'unités en franchise, le nombre de franchisés et le nombre de franchisés à la tête d'au moins deux unités. Nous serons ainsi, dans quelques années, en mesure de tester notre hypothèse du caractère transitoire de la multi-franchise à partir de données objectives.

## ***Bibliographie***

- Alchian A. et Demsetz H. (1972), Production, information, costs and economic organization, *The American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Allam D. et Le Gall P. (1999), *La nature de la relation franchiseur-franchisé : évolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.
- Allix-Desfautaux F. et Joffre P. (1997), Coûts de transaction, in Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 750-776.
- Barthélémy J. (2004), The administrative productivity of U.S. franchisors: an empirical investigation, *Economic Letters*, 83, 1, 115-121.
- Bates T. (1998), Survival patterns among newcomers to franchising, *Journal of Business Venturing*, 13, 2, 113-130.
- Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschläger D., Evanschitzky H. et Ahlert D. (2011), What to expect after the honeymoon: Testing a life cycle theory of franchise relationships, *Journal of Retailing*, 87, 3, 306-319.
- Bercovitz J.E. (2003), The option to expand: the use of multi-unit opportunities to support self-enforcing agreements in franchise relationships, *EmNet Conference proceedings*, 26-28 June, Vienna.
- Birkeland P. (2002), *Franchising dreams: the lure of entrepreneurship in America*, University of Chicago Press.
- Blair R.D. et Lafontaine F. (2005), *The Economics of Franchising*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte.
- Boulay J. et Stan V. (2011), The entrepreneurial profiles of French franchisees: typology and characterization, *Proceedings of the 25<sup>th</sup> International Society of Franchising Conference*, 14-16 June, Boston.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise organizations*, Harvard Business School Press.
- Bradach J.L. (1995), Chains within chains: the role of multi-unit franchisees, *Journal of Marketing Channels*, 4, 65-81.
- Brickley J.A. et Dark F.H. (1987), The choice of organizational form: the case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 2, 401-420.

- Brown J. R., Crosno J. L. et Dev C. (2009), The effects of transaction-specific Investments in marketing channels: the moderating role of relational norms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, 4, 317-333.
- Carson S.J., Madhok A. et Wu T. (2006), Uncertainty, opportunism and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting, *Academy of Management Journal*, 49, 5, 1058-1077.
- Castrogiovanni G.J., Combs J.G. et Justis R.T. (2006), Shifting imperatives: an integrative view of resource-scarcity and agency reasons for franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1, 23-40.
- Cliquet G. [dir.] (1998), *Les réseaux mixtes franchise-succursalisme: complémentarité ou antagonisme?*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.
- Cochet O. et Garg V.K. (2008), How do franchise contracts evolve? A study of three german SMEs, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, 134-151.
- Combs J.G., Michael S.C. et Castrogiovanni G.J. (2004), Franchising: a review and avenue to greater theoretical diversity, *Journal of Management*, 30, 6, 907-931.
- Combs J.G. et Ketchen D.J. (2003), Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis, *Journal of Management*, 29, 3, 443-465.
- Cox J. et Mason C. (2009), Franchise network restructuring: pressures, constraints and mechanism, *Entrepreneurship and Regional Development*, 21, 5/6, 503-527.
- Dant S.P. (1996), Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6, 1, 53-75.
- El Akremi A., Herrbach O., Mignonac K. et Perrigot R. (2009), *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise?*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.
- Eisenhardt K. M. (1985), Control: organizational and economic approaches, *Management Science*, 31, 2, 134-149.
- Garg V.K. et Rasheed A.A. (2006), International multi-unit franchising: an agency theory explanation, *International Small Business Review*, 12, 3, 329-345.
- Gassenheimer J.B., Calantone R.J., Schmitz J.M. et Robicheaux R. (1994), Models of channel maintenance: what is the weaker party to do, *Journal of Business Research*, 30, 3, 225-237.

- Grunhagen M. et Mittelstaedt R.A. (2005), Entrepreneurs or investors: do multi-unit franchisees have different philosophical orientations, *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 207-225.
- Grunhagen M. et Mittelstaedt R.A (2002), Is bigger better? The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 8, 3, 188-200.
- Grunhagen M. et Mittelstaedt R.A (2000), Are some franchisees more entrepreneurial than others? A conceptual perspective on multi-unit franchisees, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, 3, 15-28.
- Heide J. B. et John G. (1992), Do norms matter in marketing relationships?, *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- Holmberg S.R. et Boe Morgan K. (2003), Franchise turnover and failures: new research and perspectives, *Journal of Business Venturing*, 18, 3, 403-418.
- Hussain D. et Windsperger J. (2010), Multi-unit ownership strategy in franchising: development of an integrative model, *Journal of Marketing Channels*, 17, 1, 3-31.
- Hunt S.D (1973), The trend towards company-operated units in franchise chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12.
- IFA Educational Foundation (2002), Multi-unit owners study, Research report.
- Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economic*, 3, 4, 305-360.
- Kalnins A. et Lafontaine F. (2004), Multi-unit ownership in franchising: evidence from the Fast-Food industry in Texas, *RAND Journal of Economics*, 35, 4, 747-761.
- Kalnins A. et Mayer K.J. (2004), Franchising, ownership and experience: a study of pizza restaurant survival, *Management Science*, 50, 12; 1716-1728.
- Kaufmann P.J. et Dant R. (1999), Franchising and the domain of entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 14, 1, 5-17.
- Kaufmann P.J. et Dant R.P. (1996), Multi-unit franchising: growth and management issues, *Journal of Business Venturing*, 11, 5, 343-359.
- Kaufmann P.J. et Kim S.H. (1994), Master franchising and system growth rates, *Journal of Marketing channels*, 4, 1/2, 49-64.
- Korunka C., Frank H., Lueger M et Mugler J. (2003), The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the start-up process, a configurational approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 1, 23-42.

- Minkler A.P. et Park T.A. (1994), Asset specificity and vertical integration in franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 4, 409-423.
- Muthen L.K. et Muthen B.O. (2006), *Mplus User's Guide*, 4<sup>th</sup> Edition, Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.
- Nègre C. (2006), Internationaliser un réseau de franchise : l'option master-franchise, *Décisions Marketing*, 43/44, 95-107.
- Nyberg A., Fulmer I., Gerhart B. et Carpenter M. (2010), Agency theory revisited : CEO return and shareholder interest alignment, *Academy of Management Journal*, 53, 5, 1029-1049,
- Oxenfeldt A.R. et Kelly A.O. (1968/1969), Will successful franchise systems eventually become wholly-owned chains?, *Journal of Retailing*, 44, 4, 69-83.
- Perrigot R. (2009), *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise?*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.
- Roh Y.S. et William P.A. (1997), Sub-Franchising: a multi-unit alternative to traditional restaurant franchising, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, 6, 39-45.
- Rubin P. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
- Sanchez Gomez R., Suarez Gonzales I. et Vazquez L. (2010), Multi-unit versus single-unit franchising: assessing why franchisors use different ownership strategies, *The Service Industries Journal*, 30, 3, 463-476.
- Stanworth J. et Curran J. (1999). Colas, shakes and shirkers: toward a sociological model of franchising in the market economy, *Journal of Business Venturing*, 14, 323-344.
- Stump R.L. et Heide J.B. (1996), Controlling supplier opportunism in industrial relationships, *Journal of Marketing Research*, 33, 4, 431-441.
- Tremblay M., Cote J., Balkin D. (2003), Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost, and resource dependent theories, *Journal of Management Studies*, 40, 7, 1651-1682.
- Vazquez L. (2008), Complementarities between franchise contract duration and multi-unit propensity in franchise system, *The Service Industries Journal*, 28, 8, 1093-1105.
- Williamson O.E. (2000), The new institutional economics: Taking stock, looking ahead, *Journal of Economic Literature*, 38, 595-613.
- Williamson O.E. (2002), The theory of the firm as governance structure: From choice to contract, *Journal of Economic Perspectives*, 16, 3, 171-195.

Yoo B., Donthu N. et Lee S. (2000), An Examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 195-211.

# Table des matières

<i>Introduction</i> .....	4
<b>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b> .....	9
1.1 Apports et limites des travaux sur la multi-franchise .....	10
1.2 Déterminants et conséquences de la multi-franchise : proposition d'un modèle d'aide à la décision .....	15
1.3 Synthèse du modèle « franchiseurs » .....	26
1.4 Synthèse du modèle « franchisés » .....	27
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	28
2.1 Méthodologie du panorama de la multi-franchise .....	28
2.2 Méthodologie de l'enquête qualitative .....	30
2.3 Méthodologie de l'enquête quantitative .....	32
<b>CHAPITRE 3 : PANORAMA DE LA MULTI-FRANCHISE ET MOTIVATIONS DES FRANCHISEURS</b> .....	37
3.1 Panorama de la multi-franchise .....	37
3.2 Motivations et processus de développement en multi-franchise : l'enquête qualitative ..	68
3.3 Motivations, satisfaction et intentions .....	77
<b>CHAPITRE 4 : AVANTAGES COMPETITIFS ET PERFORMANCE EN MULTI-FRANCHISE</b> .....	83
4.1 Caractéristiques de l'échantillon .....	84
4.2 Les avantages compétitifs de la multi-franchise .....	85
4.3 Analyse multi-groupes : à la recherche d'un taux optimal de multi-franchise .....	89
4.4 Les avantages compétitifs de la multi-unité .....	98
<b>CHAPITRE 5 : DETERMINANTS DU RECOURS A LA MULTI-FRANCHISE</b> .....	115
5.1 Les déterminants du développement en multi-franchise .....	116
5.2 Le rôle des variables de contrôle .....	118
5.3 Les déterminants du développement en multi-unités .....	120
<b>CHAPITRE 6 : PROFIL ENTREPRENEURIAL DES FRANCHISES MONO <i>vs</i> MULTI-UNITES</b> .....	123
6.1 Type de franchisé et orientation entrepreneuriale .....	124
6.2 Nombre d'unités détenues et orientation entrepreneuriale .....	127
6.3 Mode de développement privilégié et orientation entrepreneuriale .....	129
<b>CHAPITRE 7 : SYNTHESE DES RESULTATS ET AIDE A LA DECISION</b> .....	130
7.1 La multi-franchise, une réalité des réseaux français .....	131
7.2 La multi-franchise, une stratégie au service de la performance du réseau .....	132
7.3 La multi-franchise, une stratégie à privilégier à des moments particuliers de développement du réseau ? .....	134
7.4 A la recherche du « bon » profil .....	136
<i>Conclusion</i> .....	139
<i>Bibliographie</i> .....	140
<i>Liste des tableaux</i> .....	146
<i>Liste des figures</i> .....	147

## Liste des tableaux

- Tableau 0.1 – Définitions mono, multi et pluri-franchise
- Tableau 0.2 - Les trois collectes de données de la recherche
- Tableau 3.1 - Caractéristiques échantillon panorama
- Tableau 3.2 – Ecart-types FMU1, FMU2 et taille de mini-chaîne
- Tableau 3.3 - Avantages/inconvénients du développement en multi-franchise
- Tableau 3.4 - Multi-franchise et performance
- Tableau 3.5 - Matrice des composantes après rotation
- Tableau 3.6 - Niveau de satisfaction avec la décision prise
- Tableau 3.7 - Intentions de se développer en multi-franchise dans les deux années
- Tableau 3.8 – Croissance du réseau et intentions de se développer en multi-franchise
- Tableau 4.1 - Répartition sectorielle des répondants
- Tableau 4.2 - Caractéristiques des répondants
- Tableau 4.3 - Résultats du test du modèle franchiseur
- Tableau 4.4 – Tests de différence de moyennes entre taux de multi-franchise
- Tableau 4.5 - Répartition sectorielle des répondants
- Tableau 4.6 - Ventilation sectorielle des répondants par type
- Tableau 4.7 - Caractéristiques des répondants
- Tableau 4.8 - Test de différence de moyennes entre franchisés mono *vs* franchisés multi-unités de la même enseigne
- Tableau 4.9 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono *vs* franchisés multi-unités
- Tableau 4.10 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono *vs* multi *vs* pluri-unités
- Tableau 4.11 - Test de différence de moyennes entre franchisés selon le nombre d'unités
- Tableau 4.12 - Test de différence de moyennes entre franchisés selon le nombre d'unités
- Tableau 4.13 - Test de différence de moyennes entre type de développement privilégié
- Tableau 5.1 - Résultats du test du modèle franchiseur
- Tableau 5.2 - Régression logistique de type d'investissements sur mono *vs* multi-franchisés
- Tableau 5.3 - Régression logistique de type d'investissements sur mono *vs* multi-franchisés de la même enseigne
- Tableau 5.4 - Régression logistique de type de motivation sur mono *vs* multi-unités
- Tableau 5.5 - Régression logistique de type de motivation sur mono *vs* multi-unités de la même enseigne
- Tableau 6.1 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono *vs* franchisés multi-unités de la même enseigne
- Tableau 6.2 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono *vs* franchisés multi-unités [dont franchisés pluri-unités]
- Tableau 6.3 - Test de différence de moyenne entre franchisés mono *vs* franchisés multi *vs* franchisés pluri-unités
- Tableau 6.4 - Test de différence de moyenne (franchisés de la même enseigne)
- Tableau 6.5 - Test de différence de moyenne (franchisés toutes enseignes et profils confondus)
- Tableau 6.6 - Test de différence de moyennes entre type de développement privilégié par les franchisés multi-unités

## Liste des figures

- Figure 0.1 - Structure du rapport de recherche
- Figure 3.1 - Le nombre de réseaux par secteur d'activité
- Figure 3.2 - Les secteurs d'activité et leurs poids en nombre d'unités
- Figure 3.3 - Taux FMU1 par secteur d'activité
- Figure 3.4 - Taux FMU2 par secteur d'activité
- Figure 3.5 - Taille moyenne de la mini-chaîne par secteur d'activité
- Figure 3.6 - Taux FMU1 par type de réseau
- Figure 3.7 - Taux FMU2 par type de réseau
- Figure 3.8 - Taille moyenne de la mini-chaîne par type de réseau
- Figure 3.9 - Taux FMU1 par âge du réseau
- Figure 3.10 - Taille moyenne de la mini-chaîne par âge du réseau
- Figure 3.11 - Taux FMU2 par âge du réseau
- Figure 3.12 - Taux FMU1 par taille du réseau
- Figure 3.13 - Taux FMU2 par taille du réseau
- Figure 3.14 - Taille moyenne de la mini-chaîne par taille du réseau
- Figure 3.15 - Taux FMU1 par taux de mixité du réseau
- Figure 3.16 - Taux FMU2 par taux de mixité du réseau
- Figure 3.17 - Taille moyenne de la mini-chaîne par taux de mixité du réseau
- Figure 3.18 - Taux FMU1 par durée du contrat
- Figure 3.19 - Taux FMU2 par durée du contrat
- Figure 3.20 - Taille moyenne de la mini-chaîne par durée de contrat
- Figure 4.1 - Multi-franchise et uniformité
- Figure 4.2 - Multi-franchise et performance C.A.
- Figure 4.3 - Multi-franchise et performance revenu net
- Figure 5.1 - Investissements spécifiques physiques et multi-unités
- Figure 5.2 - Motivation économique (capital) et multi-unités

# Annexe 1 – Guide d’entretien franchiseur

## Introduction

Pouvez-vous nous raconter les différentes étapes du développement de votre réseau ?

Si vous deviez définir à quelle étape vous en êtes, vous considérez vous plutôt comme un réseau (toujours) en phase de lancement, plutôt en phase de croissance ou désormais arrivé à maturité (voire en déclin sur le marché national) ? Pourquoi ?

### LE DEVELOPPEMENT EN MULTI-FRANCHISE : POURQUOI & QUAND ?

Ce développement par la multi-franchise repose-t-il sur une volonté stratégique dès l’origine du réseau ou s’est-il plutôt fait à mesure du développement de celui-ci ?

Y a-t-il selon vous des moments (ou des étapes) dans la vie d’un réseau ou se développer via la multi-franchise a davantage de sens ?

Quel est le pourcentage de franchisés de votre réseau qui sont à la tête de plusieurs unités ? Combien d’unités appartiennent à votre plus gros multi-franchisé ? Et à votre plus petit ? Avez-vous aussi des franchisés qui sont à la tête de plusieurs unités mais d’enseignes différentes ?

Privilégiez-vous ce type de franchisés multi-enseignes ou se retrouvent-ils dans votre réseau parce que les circonstances l’ont voulu ainsi ?

Quels sont les avantages pour le réseau dans le fait d’octroyer plusieurs unités à un même franchisé ?

Quels sont les inconvénients ou les limites, toujours coté franchiseur, de recourir à la multi-unités pour se développer ?

### LE DEVELOPPEMENT EN MULTI-FRANCHISE : COMMENT ?

Utilisez-vous l’accord de développement de zone ? Ou préférez-vous octroyer les unités supplémentaires de façon séquentielle ?

Les conditions du contrat (durée, droits d’entrée, niveau des royalties, clauses restrictives, etc.) que vous restent-elles identiques ou varient-elles selon le nombre d’unités possédées par le franchisé ? Si elles varient, dans quels sens et proportion ?

### LE DEVELOPPEMENT EN MULTI-FRANCHISE : AVEC QUI ?

Sur quels critères vous appuyez-vous pour octroyer une unité supplémentaire à un franchisé ? Ces critères sont-ils connus de tous les franchisés du réseau ?

Comment se déroulent les choses lorsqu’il s’agit de proposer un nouveau point de vente aux franchisés en place ? De manière plutôt transparente - tous les franchisés sont informés des possibilités de développement à un instant donné - ou de manière plus confidentielle (on présélectionne ceux à qui on va parler des opportunités de développement) ?

Le profil des franchisés multi-unités dans votre réseau est-il le même que celui des franchisés mono-unité ? (Si non, en quoi est-il différent ?) ; Sont-ils plus entrepreneurs que ceux qui n’ont qu’une unité ?

La relation que vous avez avec un franchisé multi-unités est-elle identique à celle que vous avez avec un franchisé à la tête d’un seul point de vente ? (Si non, en quoi est-elle différente ?)

## LE MANAGEMENT DE LA MULTI-FRANCHISE ET SA PERFORMANCE

Si on se focalise sur votre réseau :

- La transmission du savoir-faire est-elle plus facile ? Celui-ci est-il plus stable (moins remis en cause par un franchisé multi-unités) ? La multi-franchise permet-elle de réduire la durée de formation ? son contenu ?
- La multi-franchise permet-elle de renforcer l'homogénéité du réseau (moins de disparités en termes d'application du savoir-faire, du concept, meilleur respect des directives du franchiseur,...) ?
- Vos franchisés multi-unités sont-ils plus innovateurs que les franchisés mono-unités ? Apportent-ils davantage d'idées au réseau ?
- Acceptent-ils plus facilement les changements imposés par le franchiseur (les discutent moins) ?
- S'adaptent-ils plus vite aux changements proposés par l'enseigne ?
- Est-il plus facile pour vous de contrôler des franchisés multi-unités ?
- Jusque combien d'unités pour un seul franchisé pensez-vous que votre réseau garde encore la maîtrise de son franchisé ?
- Si on s'arrête maintenant sur la performance de vos franchisés :
  - o vos franchisés multi-unités sont-ils plus performants que les franchisés mono-unités (à zone de chalandise et conditions de commercialisation équivalente bien entendu) ?
  - o Comment l'expliquez-vous ?
  - o Et par rapport à vos succursales, sont-ils plus performants ?

## Annexe 2 – Guide d’entretien franchisé

### Introduction

Pouvez-vous nous raconter les différentes étapes du développement de votre activité en franchise ?

Combien avez-vous d’unités aujourd’hui ?

- détail des unités détenues,
- détail des enseignes,
- complémentarité...

### LE DEVELOPPEMENT EN MULTI-UNITES : POURQUOI & QUAND ?

Ce développement en multi-unité repose-t-il sur une volonté dès l’origine de votre activité en franchise ou s’est-il plutôt fait à mesure du développement de celle-ci?

S’est-elle faite...

- ...rapidement après l’ouverture du premier point de vente ?
- ...à votre initiative ?
- ...à l’initiative du franchiseur ?

Quels sont les avantages pour vous d’être à la tête de plusieurs unités...

- ...de la même enseigne ?
- ...d’enseignes différentes ?

Quels sont les inconvénients pour vous d’être à la tête de plusieurs unités...

**Si vous vous mettez maintenant à la place d’un franchiseur**, quels avantages/inconvénients voyez-vous pour lui à avoir des franchisés qui pilotent plusieurs unités ?

- ...de leur enseigne
- ...de leur enseigne couplée à des enseignes différentes

### LE DEVELOPPEMENT EN MULTI-UNITES : COMMENT ?

Les conditions du contrat (durée, droits d’entrée, niveau des royalties, clauses restrictives, etc.) que vous avez restent-elles identiques ou varient-elles selon le nombre d’unités de l’enseigne que vous possédez ? Si elles varient, dans quels sens et proportion ?

Comment se déroulent les choses dans votre réseau (principal) lorsqu’il s’agit pour votre franchiseur de proposer aux franchisés en place un nouveau point de vente?

- de manière plutôt transparente : tous les franchisés sont informés des possibilités de développement à un instant donné...
- de manière plutôt confidentielle : on présélectionne ceux à qui on va parler des opportunités de développement...

### LA PERFORMANCE

- Votre investissement financier lié à l’ouverture de votre seconde, troisième, quatrième...unités est-il identique, moins élevé ou plus élevé que pour le précédent point de vente ?
- Combien de temps vous a-t-il fallu pour que votre second point de vente soit opérationnel (ouverture) par rapport au premier (gain si existe) ? Et pour le troisième...
- Est-ce que le chiffre d’affaires moyen réalisé par vos points de vente successifs (à surface comparable) va en s’accroissant avec l’expérience que vous accumulez ?

- Est-ce que la rentabilité moyenne de vos points de vente successifs (à surface comparable) va en s'accroissant avec l'expérience que vous accumulez ?
- Quel est le nombre maximum d'unités que vous pensez pouvoir piloter en direct ? Est-ce le franchiseur ou vous-même qui limite le nombre d'unités ?

#### LA RELATION AVEC LE FRANCHISEUR

La relation que vous avez avec votre franchiseur a-t-elle évolué à mesure que vous étiez à la tête d'un nombre croissant de points de vente ?

Comment votre relation est-elle différente de la relation entre le franchiseur et un franchisé mono-unité ? Et votre relation avec les autres franchisés (mono ou multi-unités) ?

## Annexe 3a – Echelles de mesure du questionnaire franchiseur

	<b>Déterminants du développement des réseaux en multi-franchise<sup>17</sup></b>
Kaufmann et Dant (1996)	<p><b>CAPACITES FINANCIERES DU FRANCHISEUR POUR SE DEVELOPPER EN PROPRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous avons accès à suffisamment de sources de financement pour nous développer en propre sans avoir besoin de recourir à de nouveaux franchisés</li> <li>- Nous avons accès à suffisamment de sources de financement pour nous développer en propre sans avoir besoin de recourir aux franchisés en place dans notre réseau</li> </ul>
Auteurs	<p><b>NOMBRE ET QUALITE DES CANDIDATURES REÇUES PAR LE RESEAU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous recevons de très nombreuses candidatures</li> <li>- Nous rencontrons des difficultés pour attirer des candidats de qualité dans notre réseau R</li> <li>- Il est difficile d'attirer des candidatures de personnes disposant de capitaux suffisants R</li> </ul>
Tremblay et al. (2003)	<p><b>IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ LOCAL POUR LA REUSSITE DU PDV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le succès de notre concept de franchise dépend de la bonne connaissance par le franchisé de son marché local</li> <li>- Le succès de notre concept de franchise dépend de l'information dont le franchisé dispose sur son marché local</li> <li>- Le succès de notre concept de franchise dépend des relations nouées par le franchisé avec des partenaires locaux et/ou ses clients</li> <li>- Notre concept peut fonctionner avec succès sans se soucier de l'adapter aux particularités du marché local du franchisé R</li> </ul>
Carson, Madhok et Wu (2006) + Stump et Heide (1996)	<p><b>INVESTISSEMENTS SPECIFIQUES DU FRANCHISEUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cela prend beaucoup de temps pour amener un nouveau franchisé au niveau qu'on souhaite</li> <li>- Si la relation avec un de nos franchisés « casse », il est plus facile de reprendre son magasin en propre que de le remplacer par un autre franchisé</li> <li>- Nous dépensons des ressources importantes en temps, en hommes, etc. pour nous assurer que nos franchisés appliquent bien le concept</li> <li>- Il faut beaucoup d'efforts de notre part avant que la relation avec un nouveau franchisé produisent les résultats attendus</li> <li>- Nous assistons beaucoup nos franchisés afin qu'ils appliquent bien les méthodes / procédures</li> <li>- Nous offrons à nos franchisés des outils très sophistiqués pour les aider dans leur activité</li> <li>- Le savoir-faire qu'on transmet est quelque chose qui a demandé beaucoup de temps à développer</li> </ul>

<sup>17</sup> Echelle de Likert en 7 points de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (7).

Carson, Madhok et Wu (2006)	<p><b>INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans notre activité, la demande / les goûts des consommateurs changent constamment</li> <li>- Nos concurrents renouvellent sans cesse leur offre</li> <li>- Il est difficile de prévoir ce que sera l'état de notre marché d'ici 2 ans</li> <li>- Les consommateurs nous poussent en permanence à faire évoluer notre offre</li> </ul>
Eisenhardt, (1985) + Nyberg et al. (2010)	<p><b>INCERTITUDE COMPORTEMENTALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A chaque fois que nous accueillons un nouveau franchisé dans le réseau, nous prenons un risque</li> <li>- Le risque avec un nouveau franchisé est qu'il se comporte de manière opportuniste (ne prenne que ce qui l'intéresse, nous cache des informations, etc.)</li> <li>- Tout nouveau franchisé doit être contrôlé étroitement</li> </ul>
IFA (2003) + auteurs	<p><b>AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA MULTI-FRANCHISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet au réseau de croître plus vite</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé est une manière de récompenser les meilleurs franchisés</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé est une bonne stratégie pour mailler de façon cohérente le territoire</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet au réseau de faire des économies en termes de coûts de recrutement</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet d'attirer des candidats à l'entrée dans le réseau</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet de faire des économies en termes de coûts de management / contrôle du réseau</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet de faire des économies en termes de coût de formation des franchisés</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé permet de faire appliquer plus rapidement au plan local les décisions prises par le franchiseur</li> <li>- Octroyer plusieurs unités à un même franchisé présente un risque de perte de pouvoir pour le franchiseur</li> </ul>
Auteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par rapport à un franchisé à la tête d'une seule unité de l'enseigne, un franchisé à la tête de plusieurs unités est souvent plus performant en termes de CA par point de vente</li> <li>- Par rapport à un franchisé à la tête d'une seule unité de l'enseigne, un franchisé à la tête de plusieurs unités est souvent plus performant en termes de rentabilité par point de vente</li> </ul>

	<b>Conséquences du développement des réseaux en multi-franchise<sup>18</sup></b>
Combs et Ketchen (1999)	<b>CROISSANCE DU RESEAU</b> - Evolution du nombre d'unités en franchise entre 2008 et 2011
Combs et Ketchen (1999)	<b>COUVERTURE TERRITORIALE</b> - Nombre de départements français comptant des unités du réseau en franchise
Gassenheimer et al. (1994) + Boulay (2010)	<b>UNIFORMITE DU RESEAU</b> - Nos franchisés respectent les directives que nous leur donnons en matière d'agencement du point de vente - Nos franchisés respectent les directives que nous leur donnons en matière de méthodes de travail - Nos franchisés respectent les directives que nous leur donnons en matière de choix des produits / services à offrir aux clients - Nos franchisés respectent les directives que nous leur donnons en matière de niveaux de marges à pratiquer - Nos franchisés respectent les directives que nous leur donnons en matière d'application du savoir-faire
Auteurs	<b>REACTIVITE DU RESEAU AUX EVOLUTIONS LOCALES</b> - Nos franchisés s'adaptent en permanence aux évolutions de leur environnement local - Face à leurs concurrents locaux, nos franchisés n'hésitent pas à innover sans notre accord - Les innovations dans notre réseau viennent souvent d'idées développées par nos franchisés
Auteurs	<b>ADAPTATION GENERALE DU RESEAU A SON ENVIRONNEMENT</b> - Nos unités en propre et nos unités en franchise partagent entre elles leurs bonnes idées - Nous faisons profiter nos succursales comme nos franchisés des mêmes améliorations au même moment - Tous les membres de notre réseau – points de vente en propre comme franchisés – participent activement à l'amélioration des méthodes - Unités en propre et franchisés apprennent en permanence les uns des autres
Perrigot (2009)	<b>PERFORMANCE ECONOMIQUE</b> - En termes de gain de parts de marché - En termes de croissance du chiffre d'affaires - En termes de croissance du nombre d'unités en franchise

<sup>18</sup> Echelle de Likert en 7 points de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (7) sauf pour « croissance du réseau », « coûts de contrôle » et « couverture territoriale ».

Perrigot (2009)	<p><b>VALEUR DE L'IMAGE DE MARQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparée à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une bonne notoriété auprès des consommateurs</li> <li>- Notre marque est souvent préférée à d'autres par les consommateurs</li> <li>- Notre marque est un de nos principaux atouts</li> <li>- Comparé à nos concurrents, notre réseau a une très bonne réputation en termes de qualité de produits / services</li> </ul>
Barthélémy (2004)	<p><b>COÛTS DE CONTRÔLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectifs siège qui ont une activité directement liée aux fonctions de management/animation/contrôle des franchisés (quel que soit le poste occupé : directeur, animateur, auditeur,...) / nombre total d'unités du réseau</li> </ul>

<b>Variables de contexte/contrôle</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age du réseau</li> <li>- Taille du réseau</li> <li>- Franchise de distribution produits <i>vs</i> franchise de service</li> <li>- Achat répété <i>vs</i> achat non répété</li> <li>- Proportion d'unités en franchise (taux de mixité du réseau)</li> <li>- Appartenance de l'enseigne à un franchiseur/groupe multimarques <i>vs</i> franchiseur monomarque</li> </ul>

## Annexe 3b – Corrélations bi-variées, validité et fiabilité des échelles de mesure modèle franchiseur

Capacités financières du franchiseur	1													
Nombre et qualité des candidatures reçues	0,115	1												
Importance de la connaissance du marché local	-0,043	0,051	1											
Investissements spécifiques du franchiseur	0,059	-0,108	.200**	1										
Niveau d'incertitude environnementale	0,108	-0,013	.150*	0,139	1									
Niveau d'incertitude comportementale	.246**	-.164*	0,055	.309**	.192**	1								
Coûts de contrôle du réseau	0,039	-0,165	-0,107	.253**	-0,029	0,105	1							
Couverture territoriale du réseau	-0,116	.295**	0,092	-.168*	0,054	-.274**	-.375**	1						
Taux de croissance du réseau	-0,048	0,025	0,001	-0,012	-0,056	-0,034	-0,026	.166*	1					
Uniformité du réseau	0,115	.363**	-0,13	0,113	-0,099	-.177*	-0,093	-0,03	0,032	1				
Réactivité du réseau aux évolutions locales	0,008	0,144	0,124	0,001	0,095	.158*	-0,088	0,062	0,026	0,053	1			
Adaptation générale du réseau à environnement	0,055	0,079	-0,023	0,095	-.263**	-0,038	0,047	-0,133	0,009	.389**	.224**	1		
Performance économique du réseau	0,003	.302**	0,001	0,039	-.191*	-.203**	-0,064	.254**	0,081	.377**	0,08	.173*	1	
Valeur de l'image de marque	.157*	.274**	0,05	0,002	0,003	-.150*	-0,042	.227**	0,095	.180*	0,056	0,069	.277**	1
<i>Critical Ratio</i>	<i>0,902</i>	<i>0,750</i>	<i>0,721</i>	<i>0,805</i>	<i>0,735</i>	<i>0,739</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,733</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,887</i>	<i>0,864</i>	<i>0,883</i>
<i>AVE</i>	<i>0,822</i>	<i>0,600</i>	<i>0,568</i>	<i>0,509</i>	<i>0,481</i>	<i>0,486</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,478</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,663</i>	<i>0,682</i>	<i>0,655</i>
<i>Alpha Value</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,701</i>	<i>0,709</i>	<i>0,731</i>	<i>0,693</i>	<i>0,697</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,802</i>	<i>n.a.</i>	<i>0,829</i>	<i>0,849</i>	<i>0,822</i>

## Annexe 4a – Echelles de mesure du questionnaire franchisé

	<b>Déterminants du développement du franchisé en multi-unités<sup>19</sup></b>
Brown, Crosno and Dev (2009)	<b>INVESTISSEMENTS SPECIFIQUES PHYSIQUES DU FRANCHISE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mes installations sont très spécifiques : je ne pourrais pas les réutiliser dans un autre réseau</li> <li>- Le matériel/mobilier/équipement dans lequel j'ai investi n'est pas transférable dans un autre réseau si je quitte mon réseau actuel</li> <li>- J'ai beaucoup investi en matériel/mobilier/ équipement pour faire partie de ce réseau et je perdrais tout si je le quittais</li> </ul>
Brown, Crosno et Dev (2009)	<b>INVESTISSEMENTS SPECIFIQUES HUMAINS DU FRANCHISE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes et procédures de travail que j'utilise dans le cadre de mon activité ne peuvent pas facilement être réutilisées ailleurs</li> <li>- La formation que j'ai reçue de mon franchiseur est très pointue et difficilement réutilisable dans un autre réseau</li> <li>- Cela m'a pris beaucoup de temps pour me former aux techniques de vente du réseau</li> <li>- Si je change de réseau, je perds une part importante des efforts que j'ai consentis pour apprendre à commercialiser nos produits / services</li> </ul>
	<b>Conséquences du développement du franchisé en multi-unités</b>
Gassenheimer et al (1994) + Boulay (2010)	<b>UNIFORMITE DU RESEAU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je respecte toujours les directives que me donne mon franchiseur en matière d'agencement du point de vente</li> <li>- Je respecte toujours les directives que me donne mon franchiseur en matière de méthodes de travail</li> <li>- Je respecte toujours les directives que me donne mon franchiseur en matière de choix des produits / services à offrir aux clients</li> <li>- Je respecte toujours les directives de mon franchiseur en matière de niveau de marges à pratiquer</li> <li>- Je respecte toujours les directives que me donne mon franchiseur en matière d'application du savoir-faire</li> </ul>
Auteurs	<b>REACTIVITE DU RESEAU AUX EVOLUTIONS LOCALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- J'adapte en permanence mon/mes unité(s) aux évolutions de mon environnement local</li> <li>- Face à ma concurrence locale, je n'hésite pas à innover sans l'accord de mon franchiseur</li> <li>- Les innovations dans mon réseau viennent souvent d'idées développées par les franchisés</li> </ul>

<sup>19</sup> Echelle de Likert en 7 points de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (7) sauf pour « performance ».

Auteurs	<b>ADAPTATION GENERALE DU RESEAU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans mon réseau, succursales et franchisés partagent entre eux leurs bonnes idées</li> <li>- Dans mon réseau, succursales et franchisés profitent des mêmes améliorations au même moment</li> <li>- Dans mon réseau, succursales et franchisés participent activement à améliorer les méthodes</li> <li>- Dans mon réseau, succursales et franchisés apprennent en permanence les uns des autres</li> </ul>
Auteurs	<b>PERFORMANCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle a été l'évolution de votre chiffre d'affaires par unité sur les deux dernières années + l'année en cours ?</li> <li>- Quelle a été l'évolution de votre résultat net par unité sur les deux dernières années + l'année en cours ?</li> </ul>
Yoo, Donthu et Lee (2000)	<b>VALEUR DE L'IMAGE DE MARQUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si un autre réseau m'offrait les mêmes services et conditions que mon franchiseur actuel, je continuerais à travailler avec ce dernier</li> <li>- Même s'il existait un autre franchiseur aussi bon que le mien, j'aurais intérêt à continuer à travailler avec le mien</li> <li>- Je n'hésiterais pas à recommander mon franchiseur à des candidats à la franchise</li> </ul>
Jambuligan et Nevin (1999)	<b>OPPORTUNISME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parfois, je garde pour moi des informations qui pourraient aider mon franchiseur</li> <li>- Parfois, je fais de vagues promesses à mon franchiseur que je finis par ne pas tenir</li> <li>- Parfois, je dis à mon franchiseur ce qu'il a envie d'entendre plutôt que ce que je pense vraiment</li> </ul>

<b>Profil des franchisés</b>	
	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- J'aime prendre des risques en affaires</li> <li>- Mener des projets risqués qui rapportent est excitant</li> <li>- La concurrence ne me fait pas peur, au contraire</li> <li>- La concurrence fait partie de la vie des affaires et j'aime ça</li> <li>- Je n'ai pas besoin de l'aide de mon franchiseur pour gérer mon/mes unité(s)</li> <li>- J'aime qu'on me laisse gérer mes affaires comme je l'entends</li> <li>- La nouveauté est essentielle pour progresser</li> <li>- Quand je suis face à une difficulté, j'agis sans attendre que mon franchiseur me le demande</li> <li>- Je compte d'abord sur moi-même face aux problèmes qui surviennent au quotidien</li> <li>- J'ai confiance dans ma capacité à bien faire les choses</li> <li>- J'aime bien contrôler les choses</li> </ul>

Variables de contexte/contrôle	
Blut et al. (2011)	<p>ETAPE DU CYCLE DE VIE DE LA RELATION AVEC SON FRANCHISEUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je suis fasciné par l'opportunité de démarrer ma propre entreprise en tant que franchisé et j'ai pleinement espoir dans le futur avec mon franchiseur</li> <li>- Ma fascination initiale en tant que franchisé s'est un peu refroidie. Une certaine routine s'est installée et j'ai perdu mes illusions de départ</li> <li>- Avec l'expérience, je comprends désormais bien comment fonctionne mon franchiseur...j'adapte mon comportement à ce qu'il attend afin que cela se passe le mieux possible entre nous</li> <li>- Avec l'expérience, je comprends désormais bien comment fonctionne mon franchiseur...à partir à partir de là, je pense que je mettrais fin à la relation avec lui dès que possible</li> <li>- Je suis arrivé à un stade de ma relation avec mon franchiseur qui fait qu'on se connaît aujourd'hui parfaitement l'un l'autre et qu'on s'accepte avec nos défauts et nos qualités. Quoiqu'il arrive, on a décidé qu'on resterait ensemble</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age du franchisé</li> <li>- Sexe du franchisé</li> <li>- Formation du franchisé</li> <li>- Ancienneté dans le réseau</li> <li>- Expérience précédent la franchise (indépendant <i>VS</i> non indépendant)</li> <li>- Mode de développement privilégié (accord de zone ou franchise incrémentale)</li> </ul>

## Annexe 4b – Corrélations bi-variées, validité et fiabilité des échelles de mesure modèle franchisés

<b>Conséquences</b>							
Uniformité	1						
Adaptation générale à l'environnement	.291**	1					
Réactivité du franchisé aux évolutions locales	0,025	-0,081	1				
Performance en termes de C.A. par unité	0,016	.174**	-0,001	1			
Performance en termes de revenu net par unité	0,047	.166**	0,005	.822**	1		
Valeur de l'image de marque	.344**	.586**	-.139**	.178**	.168**	1	
Opportunisme	-.244**	-.237**	-0,049	-0,069	-.093*	-.280**	1
<i>Critical ratio</i>	<i>0,851</i>	<i>0,920</i>	<i>n.a</i>	<i>0,779</i>	<i>0,771</i>	<i>0,914</i>	<i>0,761</i>
<i>AVE</i>	<i>0,54</i>	<i>0,75</i>	<i>n.a</i>	<i>0,48</i>	<i>0,46</i>	<i>0,78</i>	<i>0,52</i>
<b>Orientation entrepreneuriale</b>							
Prise de risque	1						
Esprit de compétition	.390**	1					
Autonomie	.146**	.124**	1				
Innovativité	.141**	.247**	.156**	1			
Pro-activité	.146**	.136**	.429**	.292**	1		
Contrôle	.090*	.171**	.325**	.346**	.471**	1	
<i>Critical ratio</i>	<i>0,825</i>	<i>0,852</i>	<i>0,686</i>	<i>0,719</i>	<i>0,704</i>	<i>0,662</i>	
<i>AVE</i>	<i>0,7</i>	<i>0,74</i>	<i>0,52</i>	<i>0,56</i>	<i>0,55</i>	<i>0,5</i>	