

Contrat de recherche 2011-2012
pour la *Fédération Française de la Franchise*



Formation de la relation de franchise :

Processus et déterminants

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche :

Assâad EL AKREMI, maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse, Université de Toulouse 1;

Olivier HERRBACH, professeur à l'IAE de Bordeaux, Université de Bordeaux IV ;

Karim MIGNONAC, professeur à l'IAE de Toulouse, Université de Toulouse 1;

Rozenn PERRIGOT, maître de conférences à l'IAE de Rennes, Université de Rennes 1, responsable du Master 2 Marketing – Franchise et commerce en réseau, et professeur affilié à l'ESC Rennes School of Business ;

Kelly PRIOUX, ingénieur d'études au CREM UMR CNRS 6211 de Rennes, Université Rennes 1

souhaitent remercier très sincèrement Mme Chantal ZIMMER, déléguée générale de la *Fédération Française de la Franchise* (FFF), M. Claude NEGRE, directeur du comité scientifique de la FFF, M. René PREVOST, président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur ont accordée en leur confiant cette recherche intitulée « *Formation de la relation de franchise : Processus et déterminants* ». Ils remercient également M. Guy BASSET pour son aide précieuse lors de la finalisation de ce rapport.

Nous remercions également notre partenaire financier, la Banque Populaire.

Les chercheurs remercient également les nombreux franchiseurs, candidats à la franchise et franchisés qui ont contribué à cette recherche, soit en acceptant de les recevoir en entretien, soit en leur retournant le questionnaire complété. Au total, plus de 1 200 acteurs du monde de la franchise, franchiseurs, candidats à la franchise et franchisés, ont ainsi participé à cette étude. L'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs, des candidats à la franchise et des franchisés qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude. Rozenn PERRIGOT peut être contactée à l'adresse suivante :

Rozenn PERRIGOT
Institut d'Administration des Entreprises
Université de Rennes 1
11 rue Jean Macé – CS 70803

1

Introduction

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Établir et maintenir des relations de coopération, garantes de performance, au sein des réseaux de franchise est un défi important et permanent aussi bien pour les franchiseurs que pour les franchisés. Ce défi se construit dans le temps, et ce, dès le début de formation *ex ante* de la relation. Il existe toutefois très peu de recherches sur la dynamique de la relation de franchise (Combs et al., 2011, Dant, 2008). Récemment, certains travaux ont cependant relevé l'importance d'aborder cette relation selon une perspective de cycle de vie inter-organisationnelle (Blut et al., 2011 ; Bordonaba-Juste et Polo-Redondo, 2008). Ces travaux abordent ainsi la relation de franchise comme une séquence de phases inter-reliées intégrant la formation de la relation, l'exploration et la maturité.

Dans ces différentes phases, les variables de confiance, de satisfaction, d'implication et de loyauté jouent un rôle central dans la qualité de la relation de franchise. En outre, cette qualité est très fortement marquée par la phase initiale d'adhésion du franchisé à son réseau (Blut et al., 2011). Il s'agit d'une phase critique qui est influencée par une multiplicité de facteurs liés au franchisé, au franchiseur et au contexte de la décision d'achat d'une franchise. Hing (1995, 1997, 1999) est, à cet égard, un précurseur de la modélisation du comportement d'achat d'une franchise. Grünhagen et Dorsch (2003) ont quant à eux montré que la création de valeur dans un réseau de franchise est fortement liée aux attentes et aux déterminants du processus de formation initial de la relation de franchise.

Cependant, malgré leur importance potentielle, les études publiées sur le processus de formation de la relation de franchise sont restées rares et peu d'avancées ont été réalisées pour comprendre les déterminants de ce processus même si, en France, la *Fédération Française de la Franchise* a impulsé cette thématique avec l'étude réalisée par le CREPA en 1999. Nombre d'éléments sont en effet à analyser, clarifier et expliquer. Dans la présente étude, il s'est donc agi de mieux comprendre les caractéristiques de la relation dyadique franchiseur-franchisé et le processus initial de formation de la relation de franchise. Ceci implique d'approfondir, en particulier, les questions liées à la sélection, qui doivent être abordées selon un double point de vue : celui du franchiseur et celui du candidat à la franchise.

Cette compréhension du processus de formation de la relation de franchise et de ses déterminants nécessite une analyse approfondie de divers aspects, qui nous ont guidés tout au long de la réalisation de ce travail. Il s'agira en substance d'apporter des éléments de réponses au premier questionnement général suivant :

Comment caractériser les déterminants du processus de formation de la relation entre franchiseur et candidats à la franchise ?

Plusieurs interrogations plus précises seront déclinées à partir de cette question de recherche générale :

- Comment se développe l'intention d'adhésion à un réseau de franchise pour les candidats à la franchise ?
- Comment les franchiseurs sélectionnent-ils leurs futurs franchisés ?
- Quels sont les facteurs de contingence des critères de sélection, en termes de secteur d'activités, de taille, d'âge et de mixité des réseaux de franchise ?

Par rapport à ces questions, il convient de relever que, dans le contexte contemporain, le recours croissant aux sources d'informations virtuelles a transformé le processus de décision et de sélection des réseaux de franchise, ainsi que les négociations précontractuelles. Dans le cadre du développement d'Internet, nous intégrons donc le deuxième grand questionnement suivant :

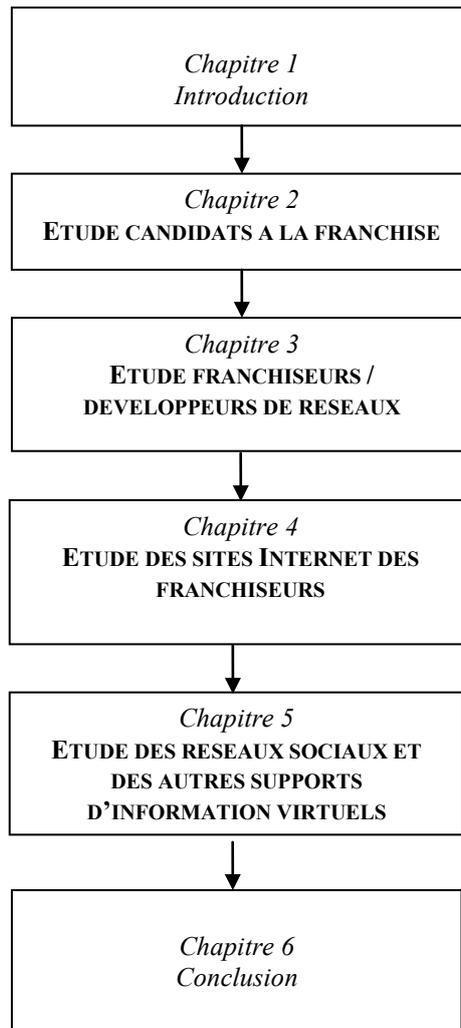
Quels sont le rôle et l'étendue de l'usage d'Internet (sites Internet, réseaux sociaux et autres supports d'informations virtuels) dans le processus de formation de la relation de franchise ?

Ce questionnement global se déclinera lui-même en questions plus précises :

- Comment les franchiseurs utilisent-ils Internet et, plus particulièrement, leur site Internet, les réseaux sociaux et les autres supports d'information virtuels, dans le cadre de la formation de la relation de franchise ?
- Quels sont les signaux que les franchiseurs adressent sur Internet pour attirer des futurs franchisés ?
- Quelles sont les informations divulguées sur Internet par les franchiseurs à destination des candidats à la franchise ?
- Y-a-t-il des différences en termes de communication *online* selon les caractéristiques des réseaux (secteur d'activités, âge du réseau, taille du réseau, pourcentage d'unités en propre, etc.) ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mis en place un protocole de recherche multi-méthodes et multi-niveaux. Nos développements par rapport à cette problématique d'ensemble seront organisés en quatre chapitres. Le deuxième chapitre présente les résultats de l'étude réalisée auprès des candidats à la franchise. Il sera suivi des résultats de l'étude conduite auprès des franchiseurs / développeurs de réseaux dans le troisième chapitre. Les études sur les sites Internet, les réseaux sociaux et les autres supports d'informations virtuels seront successivement exposées dans les quatrième et cinquième chapitres. La figure 1 résume les étapes du cheminement suivi et la structure du rapport.

Figure 1 : Structure du rapport



Si la présentation de nos travaux se structure en quatre chapitres distincts, pouvant d'ailleurs faire l'objet d'une lecture séparée, il existe toutefois une progression sous-jacente à nos développements. Le chapitre 2 s'intéresse aux candidats à la franchise et, dans le cadre de l'étude de leur processus d'adhésion à un réseau, s'intéresse tout particulièrement aux critères de sélection qu'ils utilisent et aux moyens dont ils se servent pour rechercher l'information nécessaire à leur prise de décision. Le chapitre 3 prend alors le point de vue des franchiseurs / développeurs de réseaux et s'intéresse aux critères qu'ils mobilisent de leurs côtés pour sélectionner les candidats à la franchise et aux moyens de communication qu'ils utilisent pour initier le contact et transmettre de l'information.

Si la confrontation de ces deux points de vue met en exergue des points de convergence et de divergence quant aux perspectives des deux parties, un fait important émerge de nos investigations : la place importante prise aujourd'hui par les moyens de communications *online*. Ceci justifie de consacrer l'intégralité du chapitre 4 à une étude des sites Internet mis en place par les franchiseurs. Nous nous sommes intéressés tant au fond qu'à la forme et aux fonctionnalités de ces sites pour analyser les modalités concrètes de leur utilisation. Les résultats soulignent les divergences entre réseaux quant à l'étendue et à la nature de leur utilisation de leur site Internet. Il reste toutefois que le recours à des pages Internet est une démarche généralisée, contrairement à la présence sur les réseaux sociaux. Pratique émergente, cette dernière fait l'objet du chapitre 5. Nos investigations montrent que l'usage des réseaux sociaux n'est pas encore très développé pour le recrutement de candidats à la franchise.

Nous proposerons, dans la conclusion de ce rapport, une réflexion sur l'intégration des outils *online* dans la stratégie de communication globale des réseaux, qui elle-même se décline en fonction de leur approche d'affaires. C'est sur cette réflexion que nous terminerons nos travaux et les mettrons en perspective des travaux réalisés en 1999 par le CREPA. Mais, avant d'entamer la présentation de nos quatre études, nous présenterons ici la démarche qualitative que nous avons mise en place avant leur réalisation. En effet, la compréhension de la nature du processus de recrutement d'un franchisé (approche « franchiseurs / développeurs de réseau ») ou de sélection d'un réseau de franchise (approche « candidats à la franchise ») implique un diagnostic et une étude exploratoire approfondis.

Préalablement à l'administration de nos questionnaires et à l'observation des sites Internet et des pages *Facebook*, nous avons réalisé une phase qualitative exploratoire pour préciser et affiner notre méthodologie de recherche. La méthode de l'entretien semi-directif avec guide d'entretien a donc été utilisée pour cette phase qualitative, en raison de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'elle peut générer.

Les entretiens ont permis de dégager / conforter un certain nombre d'orientation de recherche et d'aider à l'élaboration des questionnaires qui ont été utilisés lors de l'enquête quantitative. Le guide d'entretien (symétrique pour les franchiseurs / développeurs de réseaux et les candidats à la franchise / jeunes franchisés) a été composé de questions larges et générales afin d'obtenir des premières informations sur les sources d'information utilisées par les candidats à la franchise, avec notamment une partie spécifique et approfondie sur l'utilisation d'Internet, les méthodes de sélection et de « séduction » utilisées par les réseaux et les candidats.

Nous avons d'une part réalisé quinze entretiens individuels semi-directifs auprès de franchiseurs et/ou développeurs de réseau appartenant à différents secteurs d'activité, ayant des réseaux de différentes tailles, de différentes anciennetés et de différentes origines. Il s'agissait d'appréhender le processus de la formation de la relation de franchise dans une perspective « franchiseurs ». Le tableau 1 présente le profil des répondants « franchiseurs / développeurs de réseaux » et les caractéristiques de leur réseau.

N°	Statut	Secteur d'activité	Taille du réseau	Age (ans)	Mixité (% d'unités en propre)	Adhérent FFF	Durée de l'entretien
1	Président-directeur général	Bâtiment, énergie et immobilier	32	3	0%	Oui	1h08m09s
2	Responsable commercial	Hôtels et restaurants	100	11	15%	Non	1h44m12s
3	Assistant développement	Bâtiment, énergie et immobilier	53	6	21%	Oui	37m29s
4	Responsable développement et formatrice	Commerces d'alimentation	23	3	26%	Oui	49m54s
5	Responsable développement	Commerces d'alimentation	31	9	29%	Non	50m25s
6	Responsable développement	Bâtiment, énergie et immobilier	165	12	0%	Oui	43m13s
7	Développement franchise	Hôtels et restaurants	82	19	20%	Oui	1h10m16s
8	Animation et développement réseau	Services aux personnes	19	3	11%	Oui	54m21s
9	Responsable développement	Services aux personnes	56	3	2%	Non	48m44s
10	Responsable développement	Hôtels et restaurants	39	7	10%	Oui	1h13m50s
11	Responsable développement	Esthétique	79*	6*	9%*	Non	44m32s
12	Responsable développement	Services aux personnes	54	5	20%	Oui	55m57s
13	Directeur général	Hôtels et restaurants	91	10	5%	Oui	31m33s
14	Agent de développement	Hôtels et restaurants	250*	11*	0%*	Non	38m17s
15	Chargée de développement	Autres commerces divers	340	10	84%	Oui	37m54s

Tableau 1. Profil des répondants « franchiseurs / développeurs de réseaux » et les caractéristiques de leur réseau*Source : AC-franchise.com

Il s'est avéré intéressant d'interviewer plusieurs franchiseurs dans un même secteur d'activité afin de voir s'il existait des différences majeures en termes de processus de recrutement au sein de mêmes secteurs d'activité. Il est également nécessaire de couvrir, dans cette étude, une diversité de secteurs d'activité afin d'avoir une vision globale de la problématique.

Ces quinze entretiens semi-directifs ont été menés en face à face ou par téléphone en raison des problématiques liées aux fréquents déplacements des franchiseurs / développeurs de réseaux. Ils ont tous été menés par le même intervieweur. Le guide d'entretien « franchiseurs » comprend quatre grandes parties : la diffusion d'informations, le positionnement pour convaincre les futurs franchisés, la sélection du franchisé et l'évaluation post-intégration dans le réseau.

Chacun des « franchiseurs / développeurs de réseaux » interviewés nous a accordé 54 minutes et 11 secondes en moyenne. Au total, 13 heures 43 minutes et 16 secondes d'enregistrement correspondent à un corpus total de 314 pages *Word*. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les franchiseurs / développeurs de réseaux nous ont réservé un accueil chaleureux. Certains d'entre eux nous ont confié des exemplaires de plaquettes et/ou brochures de communication pour le recrutement de franchisés, de dossiers de candidatures, etc. Ces entretiens furent très riches en informations.

Après ces quinze entretiens, le critère de saturation informationnelle a semblé avoir été atteint. En effet, les réponses aux questions sont apparues redondantes au fur et à mesure des entretiens. Les informations recueillies auprès des différents franchiseurs étant devenues similaires et stables, nous avons estimé que la collecte d'informations était suffisante, à ce stade de la recherche, pour initier l'approche quantitative. Ces entretiens ont donc largement contribué à la meilleure compréhension de la problématique d'un point de vue pratique et nous ont servi pour la mise au point de l'étude empirique, plus précisément l'élaboration du questionnaire « candidats à la franchise » et du questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux ».

Pour faire « écho » aux entretiens réalisés avec les franchiseurs / développeurs de réseaux, nous avons tenté dans un premier temps de réaliser des entretiens avec des candidats à la franchise. Afin d'entrer en contact avec cette population spécifique, notoirement difficile d'accès, nous avons posté un message sur *Viadeo* dans trois catégories différentes : « Forum

de discussion », « Echangeons ! » et « Annonces et communiqués ». Ceci nous a permis d'interviewer trois personnes. Le tableau 2 présente le profil des répondants « candidats à la franchise ».

N°	Sexe	Age	Parcours	Durée de l'entretien
1	Homme	40 ans	Ancien cadre puis entrepreneur	58m56s
2	Femme	53 ans	Directrice d'établissement médico-social	54m43s
3	Homme	43 ans	Directeur général adjoint	45m30s

Tableau 2 : Profil des répondants « candidats à la franchise »

Le guide d'entretien « candidats à la franchise » comprenait trois grandes parties : la recherche d'information, la sélection du réseau et la stratégie pour convaincre le franchiseur. Ces trois entretiens semi-directifs ont été menés par téléphone à cause de la dispersion géographique des répondants, par le même intervieweur, ayant déjà mené les entretiens auprès des franchiseurs. Ces entretiens ont duré 53 minutes et 16 secondes en moyenne et ont fait l'objet d'un enregistrement. L'intégralité de chaque entretien a été retranscrite sous *Word*. Ces retranscriptions correspondent à un volume total de 56 pages.

Cependant, force est de constater que cette approche ne nous a pas permis d'obtenir autant d'entretiens qu'il aurait été nécessaire. C'est la raison pour laquelle, afin de pouvoir lancer dans les temps impartis l'étude auprès des candidats à la franchise, nous avons décidé d'approcher des jeunes franchisés (moins d'un an d'ancienneté dans le réseau) afin qu'ils nous restituent de manière rétrospective leur démarche de recherche et de décision de rejoindre un réseau. Leur faible ancienneté nous permet de considérer qu'ils ont un souvenir encore suffisamment précis de leurs expériences de recherche d'un réseau.

Nous avons alors réalisé sept entretiens individuels semi-directifs auprès de jeunes franchisés (depuis moins d'un an dans le réseau) de différents secteurs d'activité, appartenant à des réseaux de différentes tailles, de différentes anciennetés et de différentes origines. Le tableau 3 présente le profil des répondants « jeunes franchisés » (depuis moins d'un an dans le réseau) et le secteur d'activité des réseaux auxquels ils appartiennent.

N°	Secteur	Ancienneté dans le réseau	Sexe	Age	Parcours du jeune franchisé	Durée de l'entretien
1	Hôtels et restaurants	4 mois	Homme	43 ans	Ancien commerçant du secteur	46m56s
2	Commerces d'alimentation	9 mois	Homme	36 ans	Directeur de salle	53m35s
3	Commerces d'alimentation	2 mois	Couple	26 ans	Anciens salariés du réseau	1h03m08s
4	Commerces d'alimentation	3 mois	Homme	50 ans	Cadre dans le privé	42m45s
5	Hôtels et restaurants	1 mois	Homme	28 ans	Directeur de cabinet de mairie	38m37s
6	Esthétique	1 mois	Femme	49 ans	Fonctionnaire	50m27s
7	Commerces d'alimentation	1 mois	Homme	44 ans	Directeur commercial et ancien commerçant indépendant	32m57s

Tableau 3 : Profil des répondants « jeunes franchisés » et des réseaux

Le guide d'entretien « jeunes franchisés » a été construit par adaptation du guide d'entretien « candidats à la franchise ». Il comprenait quatre grandes parties : la recherche d'information, la sélection du réseau, la stratégie pour convaincre le franchiseur et l'évaluation post-intégration dans le réseau. Ces sept entretiens ont tous été menés en face à face par le même interviewer, ayant déjà réalisé les entretiens auprès des franchiseurs et des candidats à la franchise. Les franchisés nous ont reçus soit dans leur point de vente, soit dans un café afin d'éviter l'interruption des clients. Ces entretiens se sont avérés très riches en informations, tout comme ceux menés auprès des franchiseurs. Chaque entretien a duré entre 33 minutes et 1 heure et a fait l'objet d'un enregistrement. L'intégralité de chaque entretien a été retranscrite sous Word. Ces retranscriptions correspondent à un volume total de plus de 138 pages.

En résumé, **25 entretiens semi-directifs** ont donc été menés auprès de franchiseurs / développeurs de réseau, de candidats à la franchise / jeunes franchisés. Ils ont tous été retranscrits et correspondent à un corpus total de plus de 500 pages. Après le codage, une analyse thématique de contenu (Miles & Huberman, 1991) a été effectuée. Cette analyse a conduit à l'élaboration d'un document de 234 pages où tous les entretiens et tous les verbatims ont été classés par grandes thématiques telles que :

- le profil des partenaires de la relation de franchise ;
- les avantages de la franchise : pourquoi devenir franchiseur et pourquoi devenir franchisé (expérience humaine, capitaliser, développer le *business*) ;
- la culture ou philosophie de développement (commerciale, partenariale, ou salariale) ;
- les stratégies de développement (escargot, à tout prix, maîtrisé) ;
- les outils de séduction (caractéristiques, image et offre du réseau) ;
- le processus de sélection (écrémage, sélection, formation et relation) ;
- les outils de communication (offline et online).

Cette phase qualitative nous a permis de mieux comprendre la problématique de la formation de la relation de franchise dans sa globalité quelles que soient les parties prenantes de cette relation. De plus, ces 25 entretiens semi-directifs ont servi de support à la construction du questionnaire « candidats à la franchise » et du questionnaire « franchiseur / développeur de réseaux ». Enfin, les verbatims recueillis à l'occasion de ces entretiens, permettront, dans l'ensemble des chapitres suivants, d'illustrer et d'argumenter nos propos.

2

Formation de la relation de franchise – Perspective « candidats à la franchise »

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Sommaire

Sommaire	2
1. Introduction	4
Questions de recherche	5
2. Brève revue de la littérature	6
3. Méthodologie de la recherche	9
3.1. Questionnaire « candidats à la franchise »	9
3.1.1 Construction du questionnaire	9
3.1.2 Administration du questionnaire	10
3.2. Profil des candidats à la franchise	11
3.2.1 Âge des candidats à la franchise	11
3.2.2 Sexe	12
3.2.3 Education	13
3.2.4 Situation professionnelle actuelle	14
3.2.5 Expérience familiale et franchise	18
4. Résultats	19
4.1. Compréhension de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise	19
4.1.1 Prise de conscience du besoin	19
4.1.1.1 Motivations pour le choix de la franchise	19
4.1.1.2 Capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise	24
4.1.1.3 Accès aux ressources financières	28
4.1.1.4 Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage	30
4.1.2 Traits de personnalité des candidats et normes sociales	32
4.1.2.1 Besoin d'autodétermination	32
4.1.2.2 Besoin d'autoréalisation	34
4.1.2.3 Tendance à prendre des risques	36
4.1.2.4 Normes sociales	39

4.1.3	Sources d'informations utilisées par les candidats à la franchise	40
4.1.3.1	Sources d'informations offline	41
4.1.3.2	Sources d'informations online	49
4.1.4	Critères de sélection des candidats à la franchise vis-à-vis d'un réseau	51
4.1.4.1	Feeling et valeurs partagées	54
4.1.4.2	Qualité du support et de l'accompagnement proposé	56
4.1.4.3	Liberté et autonomie	58
4.1.4.4	Coûts et investissements initiaux	60
4.1.4.5	Rentabilité et gains potentiels	61
4.1.4.6	Ordre de trois autres critères de sélection d'un réseau de franchise	63
4.1.5	Attentes du candidat à la franchise vis-à-vis du franchiseur	65
4.1.6	Choix et décision d'achat d'une franchise	68
4.1.6.1	Conditions du choix d'un réseau de franchise	68
4.1.6.2	Intention d'achat d'une franchise.....	70
4.2.	Explication de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise.....	71
4.2.1	Prise de conscience du besoin, recherche d'informations et définition des critères d'évaluation	71
4.2.1.1	Explication de l'utilisation par les candidats à la franchise des sources d'informations offline et online.....	73
4.2.1.2	Explication de l'importance accordée par les candidats à la franchise à l'égard des différents critères de sélection d'un réseau.....	75
4.2.2	Explication des attentes des candidats à la franchise vis-à-vis du franchiseur ..	79
4.2.3	Explication d'achat d'une franchise	81
5.	Discussion des résultats.....	83
5.1.	Contributions à la recherche	83
5.2.	Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir	84
	Références	88
	Annexe 1 : Questionnaire « candidats à la franchise ».....	90

1. Introduction

La formation de la relation de franchise peut être étudiée dans la perspective « candidats à la franchise », au sens où les candidats à la franchise choisissent leur franchiseur. L'idée sous-jacente de notre modèle est la suivante : trois types de mécanismes contribuent à l'intention d'achat d'une franchise : les motivations initiales du candidat, les éléments cognitifs émergents caractéristiques du processus de prise de décision et les caractéristiques du candidat et de son entourage. Les motivations du candidat pour la franchise reflètent la force de son intérêt pour intégrer ce milieu. Elles reposent sur la perception des avantages à l'intégrer. Mais l'existence d'une motivation pour la franchise se traduit ensuite par la mise en place d'une démarche de recherche d'informations et de l'identification de critères de décision pour le choix du franchiseur, qui entraîne, dans un deuxième temps, le développement d'un ensemble d'attentes quant à la relation de franchise. C'est cet ensemble d'attentes qui peut favoriser l'intention ultime d'achat d'une franchise. Enfin, l'individualité du candidat et les normes sociales dont il est imprégné *via* son entourage – sont également en mesure de d'influencer la décision d'achat d'une franchise. Il convient de préciser qu'ici, nous avons une auto-évaluation des candidats à la franchise.

2. Brève revue de la littérature

Dans le cadre de son étude sur les critères de choix utilisés par les candidats à la franchise, Hing (1995) a identifié divers critères tels que la qualité de la documentation divulguée par le franchiseur, les caractéristiques du contrat, le droit d'entrée et les redevances, l'image de marque et les caractéristiques du fondateur de la franchise. La garantie du *package* de départ en termes de formation et de soutien managérial semble être un élément décisif dans le choix d'un réseau de franchise (Guilloux *et al.*, 2008 ; Leslie et McNeil, 2010). Kaufmann et Stanworth (1995) ont montré que l'adhésion à un réseau de franchise repose sur l'image de marque et la réputation du franchiseur, la rentabilité potentielle du concept de franchise, le niveau de soutien et de formation initiale de la part du franchiseur et l'appartenance à une fédération nationale de franchise.

Cependant, les études sur les critères de sélection d'un franchiseur restent très rares, surtout en France. De plus, au-delà de l'identification des *critères* de choix, il est important de réfléchir également au *processus* de sélection. A cet égard, en assimilant le candidat à la franchise à un consommateur, Hing (1997) a apporté un éclairage théorique sur le processus de formation de la relation de franchise. Le processus d'adhésion à un réseau de franchise est, selon cet auteur, similaire à un processus d'achat qui comporte les séquences suivantes : 1) prise de conscience du besoin, 2) recherche d'informations, 3) définition des critères d'évaluation, 4) évaluation des alternatives, 5) choix et décision d'achat et 6) comportements post-achat. Ce processus est encore peu exploré empiriquement en franchise.

En identifiant ainsi les différentes séquences du processus d'adhésion à un réseau de franchise, Hing (1997) a grandement contribué à conceptualiser la dynamique de formation de la relation de franchise. Mais un franchisé n'est pas un « consommateur » comme les autres, étant donné que l'adhésion à un réseau de franchise peut davantage être considérée comme un acte entrepreneurial visant une co-crédation de valeur (Grace et Weaven, 2011 ; Michael, 2009). Afin de mieux comprendre la dynamique de la relation dyadique de franchise, il semble donc important d'intégrer la notion *de co-crédation de valeur dans le cadre* des échanges inter-organisationnels. En effet, les travaux sur la formation des alliances et le marketing inter-organisationnel peuvent apporter un éclairage supplémentaire à la compréhension du processus de formation de la relation de franchise et ses déterminants. Ces

travaux sur les alliances ont porté sur les critères de sélection des partenaires (Mohr et Spekman, 1994 ; Shah et Swaminathan, 2008 ; Wuyts et Gyeskens, 2005). Ils indiquent que les notions de confiance, de réputation, de complémentarité, d'engagement, de crédibilité et de valeur ou de rentabilité financière sont à intégrer dans l'analyse du processus de formation de la relation de franchise. La figure 1 présente le modèle de recherche sur les déterminants et le processus d'achat d'une franchise

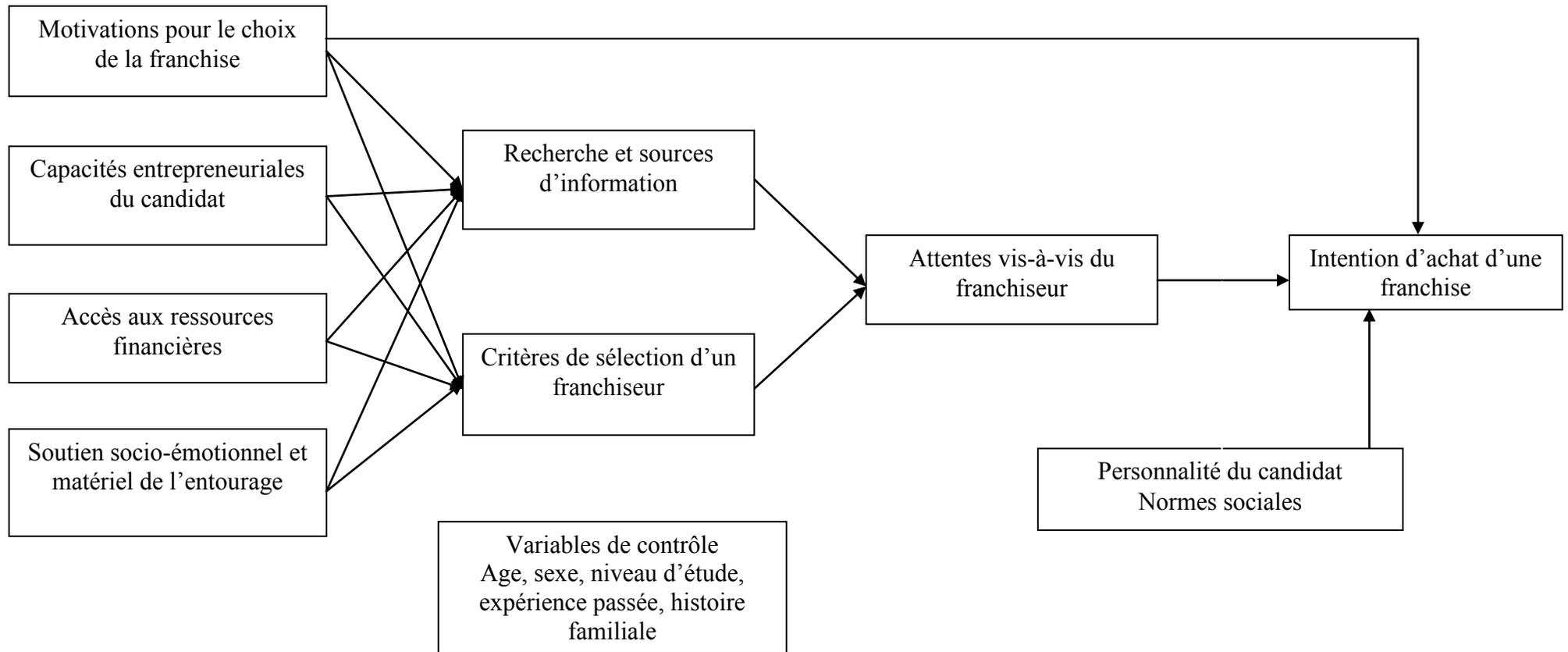


Figure 1 : Modèle de recherche sur les déterminants et le processus d'achat d'une franchise

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Questionnaire « candidats à la franchise »

3.1.1 Construction du questionnaire

Le questionnaire a été construit en fonction de la littérature existante, mais également grâce aux approches qualitatives réalisées aux niveaux des franchiseurs / développeurs de réseaux et candidats à la franchise. C'est la raison pour laquelle, nous retrouverons, dans ce questionnaire, des échelles de mesure issues de la littérature et déjà validées par des travaux empiriques, mais aussi des échelles *ad hoc* construites à partir des différents entretiens menés lors de la phase qualitative.

Les variables issues de la littérature et mesurées dans ce questionnaire portent sur la perception des atouts de la franchise, la prise en considération des accès aux ressources financières, la personnalité du candidat, ses capacités entrepreneuriales, ses attentes vis-à-vis du franchiseur, les normes sociales qui l'entourent, son soutien matériel et socio-émotionnel et ses intentions entrepreneuriales. Les variables *ad hoc* concernent, quant à elles, les critères de sélection d'un franchiseur, ainsi que les sources d'informations utilisées pour choisir un franchiseur en particulier.

Enfin, les variables de contrôle concernent le sexe du candidat à la franchise, son âge, son niveau d'étude, le nombre de partenaires impliqués dans le projet, la durée de sa démarche, son situation professionnelle actuelle et son expérience familiale dans la franchise. L'intérêt de ces variables est de voir leur éventuel impact sur la formation de la relation de franchise.

Au total, le questionnaire « candidats à la franchise » comporte dix grandes parties ainsi que les variables de contrôle. Il est fourni en annexe 1.

3.1.2 Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire « candidats à la franchise » a été réalisée en plusieurs étapes. La principale difficulté a consisté en la mise en relation avec la cible de notre étude, c'est-à-dire les candidats à la franchise. En effet, il n'existe pas d'annuaire ou de fédération regroupant les candidats à la franchise. Ainsi, nous avons fait le choix d'administrer les questionnaires lors de quatre salons liés à l'entrepreneuriat et à la franchise, salons de grande envergure sur le marché français. Il s'agit des salons suivants :

- *Journées Régionales de la Création et Reprise d'Entreprise (JRCE)*, les jeudi 13 et vendredi 14 octobre 2011 au Parc des Expositions de Rennes ;
- *Top Franchise Méditerranée* les lundi 14 et mardi 15 novembre 2011 au *Palais de la Bourse* de Marseille ;
- *Salon des Entrepreneurs* les mercredi 1^{er} et jeudi 2 février 2012 au *Palais des Congrès* de Paris ;
- *Franchise Expo Paris* du dimanche 18 au mercredi 21 mars 2012 au *Parc des Expositions* de la Porte de Versailles.

Nous avons collecté 99 questionnaires durant le premier salon, qui n'était pas spécifique à la franchise, 266 questionnaires durant le deuxième salon, qui était lui spécifique à la franchise, 225 questionnaires durant le troisième salon spécifique à l'entrepreneuriat et 385 questionnaires durant le quatrième salon qui est le salon incontournable pour tous les acteurs de la franchise. Un total de 975 questionnaires a donc été collecté dans le cadre de l'étude quantitative menée auprès des candidats à la franchise.

3.2. Profil des candidats à la franchise

L'analyse de notre échantillon de 975 candidats à la franchise révèle les caractéristiques suivantes en termes sociodémographiques.

3.2.1 Âge des candidats à la franchise

La moyenne d'âge est de 39,46 ans, avec un écart-type de 9,8 ans. Il existe une grande dispersion en termes d'âge, avec des candidats ayant entre 18 ans et 71 ans. La jeunesse du candidat peut cependant être un atout, même s'il manque d'expérience (cf. verbatims illustratifs ci-après).

« Surtout en fait, la moyenne d'âge, tu parlais tout à l'heure de moyenne d'âge, etc., dans le réseau, quand je suis arrivée, il y avait une moyenne d'âge quand même assez, on va dire 35-40 ans et moi j'ai recruté pas mal de jeunes. Au départ, j'avais des appréhensions sur ces personnes-là, puisque je me suis dit : d'ailleurs il y a un projet qu'on a ouvert il n'y a pas longtemps, parce que c'est des gens qui sont jeunes, donc forcément ils n'ont pas le recul par rapport au côté chef d'entreprise, gestion etc., mais au niveau de la force et l'énergie qu'ils ont quand ils sont dans leur magasin, franchement c'est un vrai succès. Je suis très contente parce qu'ils ont ouvert et ça fonctionne très bien et voilà, il ne faut pas avoir d'appréhension je pense au départ. Oui, ça c'est une bonne surprise. Après ça demande du recul, là ça ne fait pas longtemps, donc il faut regarder un petit peu dans six mois comment ils évoluent. Je pense qu'au niveau de l'énergie et de la force et de l'accueil client, tout ça je n'ai pas de doute, après c'est au niveau de la gestion, gestion financière, c'est là où quelquefois t'as des doutes en fait, parce qu'il faut vraiment suivre son business de près pour ne pas avoir de mauvaises surprises. Si tu gères mal ton stock, si t'as des produits qui te restent sur les bras, tu peux même en réussissant bien au niveau de ta clientèle, au niveau de ton commerce, au niveau des chiffres, ça peut ne pas être terrible. Si tu gères mal ton affaire.»

(Chargée de développement, Autres commerce divers)

3.2.2 Sexe

Deux tiers des candidats à la franchise sont de sexe masculin (66%). Les femmes représentent seulement 34% des candidats (cf. figure 2).

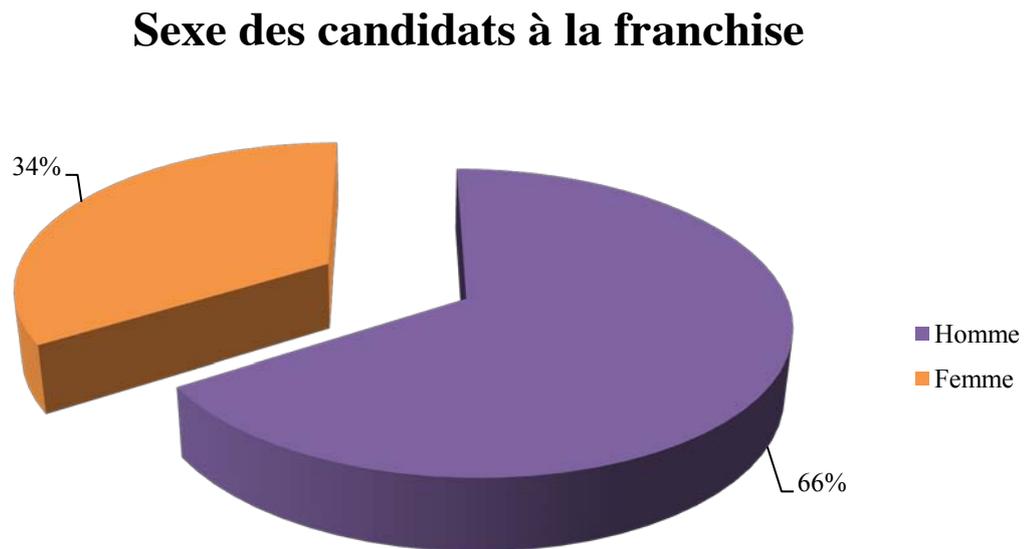


Figure 2: Sexe des candidats à la franchise

3.2.3 Education

Le niveau d'éducation des candidats à la franchise est assez élevé. En effet, 35% des candidats ont un diplôme de niveau bac + 5. Les détenteurs d'un baccalauréat ne représentent que 25%. Tous les autres candidats détiennent au moins une licence (cf. figure 3 et verbatims illustratifs ci-après).

Niveau d'éducation des candidats à la franchise

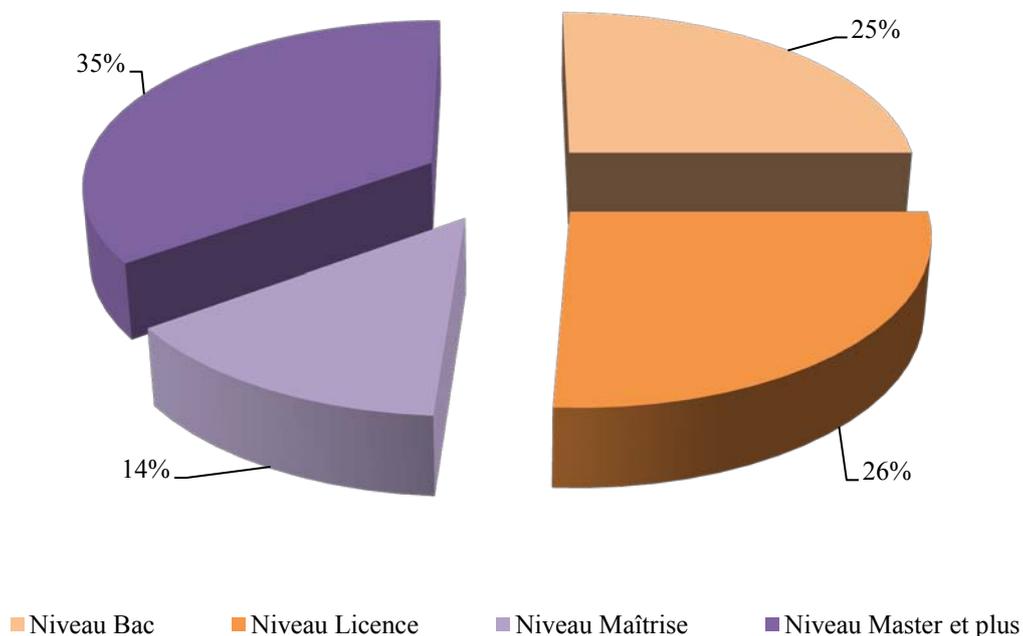


Figure 3 : Niveau d'éducation des candidats à la franchise

« De formation je suis ingénieur. »

(Jeune franchisé (3 mois), Commerces d'alimentation)

« Je suis surdiplômée. »

(Candidat à la franchise #2)

3.2.4 Situation professionnelle actuelle

Le choix d'adhérer à un réseau de franchise est souvent le résultat d'une envie et d'une volonté de changer de vie, dans le sens de la recherche d'une reconversion. En effet, 54% des candidats sont des salariés (cf. figure 4 et verbatims illustratifs ci-après).

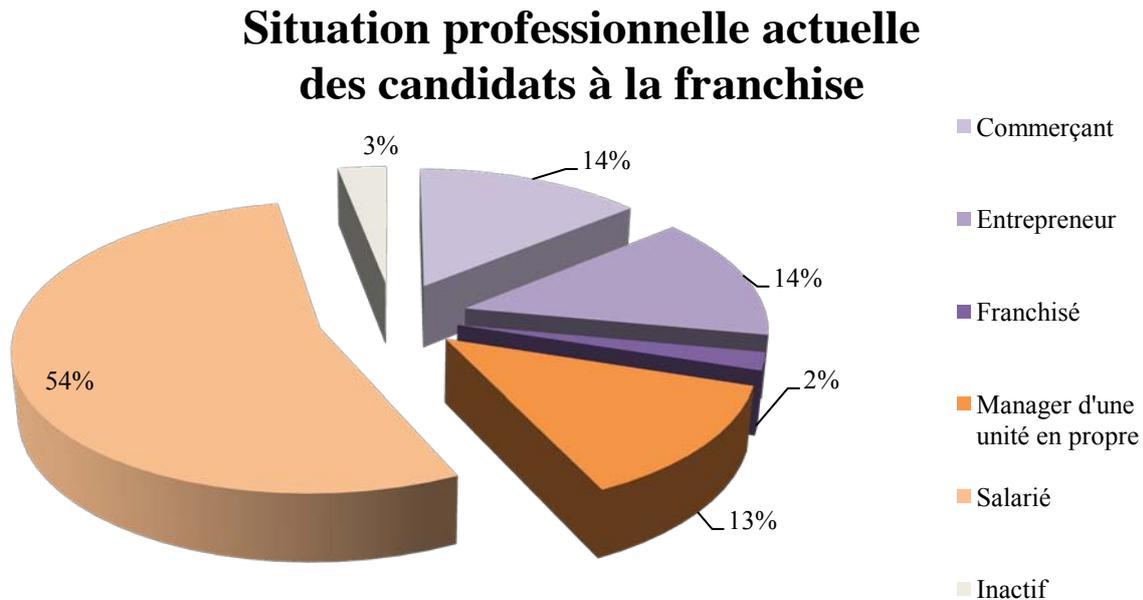


Figure 4 : Situation professionnelle actuelle des candidats à la franchise

« Je suis actuellement directeur général adjoint dans une PME, un groupe de distribution de matériel de loisirs, des camping-cars, j'y suis depuis 2 ans et demi. Sinon, sans faire tout mon CV, le cursus, j'ai principalement travaillé dans des établissements financiers par l'intermédiaire de réseaux de distribution. [...] Donc là effectivement je leur retourne la question en disant : en quoi mon profil aujourd'hui, qui est un profil salarié... Certes, je sais faire du commerce, j'ai travaillé dans des réseaux de distribution, mais c'est vrai qu'aujourd'hui, je pense enfin, dans mon profil c'est-à-dire 40-45 ans, on va dire, schéma de directeur commercial, forcément un franchiseur, ça va l'intéresser. En plus, si je suis dans la branche d'activités, ça l'intéresse encore plus. »

(Candidat à la franchise #3)

« De formation je suis ingénieur. J'ai travaillé plus d'une vingtaine d'années en tant que cadre dans le privé, dans le domaine de l'informatique appliquée au domaine des télécommunications. J'ai fait cela notamment dans un grand groupe, un groupe du CAC 40 pour lequel j'ai travaillé jusqu'à début 2008, où j'ai exercé divers métiers depuis ingénieur de réalisation de logiciels jusqu'à finir directeur des alliances de l'une des filiales du groupe, donc membre de la direction générale d'une société de 1 500 personnes. Au même moment, j'avais décidé de compléter ma formation initiale en faisant un MBA, ce que j'ai fait sur les années 2006-2007. Ça m'a donné des fourmis dans les jambes, un petit peu avec l'idée de partir créer ma propre entreprise. »

(Jeune franchisé (3 mois), Commerces d'alimentation)

« J'ai un premier parcours de cadre commercial, donc en vente de disquettes fines pour certains majors, grandes majors du type Polygram Universal dans mes dernières fonctions. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

« J'ai 10 ans d'expérience dans le système d'information de gestion, 4 ans dans une boîte de conseil et 6 ans dans une autre boîte de conseil [X]. J'ai quitté [X] puisque je suis notamment en région, sur Bordeaux, depuis 3 ans et je me suis... enfin j'ai souhaité après cette... vu la crise je dirais recentrer leur activité de conseil sur Paris, je n'ai pas voulu poursuivre avec eux. »

(Candidat à la franchise #1)

Seuls 14% des candidats à la franchise sont des commerçants ; 14% sont des entrepreneurs ou assimilé (artisan, profession libérale, etc.). Un total de 28% des candidats à la franchise a donc déjà bénéficié d'une autonomie professionnelle.

« J'ai travaillé en cabinet libéral à mon compte. Au moment de l'avènement de l'Internet en France, c'était les tous débuts, j'ai créé des sites de commerce électronique et j'ai créé des sites de commerce électronique en France qui vendaient des produits de parapharmacie, puisque mon mari était pharmacien. »

(Candidat à la franchise #2)

« J'ai fait ça en 2008, je me suis lancé dans la création d'entreprise et j'ai fondé une société d'édition de logiciels dans un domaine tout à fait pointu en récupérant des résultats de recherche ou valorisation de recherches menées notamment au sein de l'INRIA. Donc la société a été créée, je l'ai fait tourner pendant deux ans, on est monté à une douzaine d'ingénieurs et puis j'ai eu un choix à faire à l'été 2010, une décision à prendre vite qui m'a amené à revendre l'intégralité de mes parts dans l'entreprise dont j'étais le PDG. Donc un certain nombre d'événements, prise de décision rapide et donc je me retrouve l'été 2010 avec du temps devant moi, de la disponibilité, un petit peu d'argent que j'avais retiré de la création précédente puis à partir de là, qu'est-ce que je vais faire ? Alors, il n'était pas question de retourner travailler comme salarié, quand on a goûté à la création d'entreprise, je crois que c'est plus possible psychologiquement. Donc le premier réflexe est de dire je vais refaire ce que j'ai déjà fait avec un certain succès, donc pourquoi pas réitérer l'opération et j'ai vite compris que je ne retrouverai pas le même enthousiasme à essayer de faire une deuxième fois ce que j'avais fait avec grand enthousiasme la première fois. »

(Jeune franchisé (3 mois), Commerces d'alimentation)

« On a souhaité une reconversion donc totale à la gestion d'un bar tabac hôtel restaurant en 2003, 2004 jusqu'en 2007. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

Seulement 13% sont des managers d'une unité en propre d'un réseau de points de vente/unités de service.

« J'ai intégré [X] quasiment à la fin de mes études, parce que j'ai fait différents stages au sein de l'enseigne, au sein du franchiseur, en compta gestion, et au sein du cabinet comptable référencé. J'avais en charge la comptabilité de plusieurs magasins [X]. C'est là que j'ai vraiment découvert comment fonctionnait l'enseigne et tout ce qui est rentabilité d'un magasin, etc. J'ai toujours aimé cette enseigne, puisque j'étais un fidèle client avant d'intégrer un magasin en 2007. Donc, j'ai commencé en tant que vendeur préparateur dans une [X] en Vendée pour rapidement évoluer vers un poste d'assistant, assistant-manager, donc le bras droit des franchisés. Au fur et à mesure, j'avais en charge la gestion du magasin en l'absence des franchisés et après, petit à petit, mon idée était de devenir franchisé [X]. Ça a toujours été la [X], je ne me suis jamais posé d'autres questions. C'était forcément cette enseigne-là, puisque je m'y plaisais très bien en tant que vendeur, en tant qu'assistant. C'était pour moi une évidence d'être franchisé. »

(Jeune franchisé [2 mois], Commerces d'alimentation)

Les inactifs ne représentent que 3%.

« J'ai été licencié le 1er décembre 2009 [...] Donc je me suis retrouvée au chômage à 51 ans et je suis partie la fleur au fusil pensant que j'allais retrouver du travail parce que j'avais des beaux diplômes, une belle expérience, un bon CV, je visais haut. Et il n'y a rien. Pendant un an, on m'a baladée, je suis allée en entretien, j'ai dit que j'étais mobile alors je suis allée à Valence, à Lyon, à Pau, à Salon-de-Provence, à Montpellier, à Paris, j'ai fait 3, 4 entretiens et au bout d'un an, j'ai réalisé que je ne retrouverai plus jamais de travail. Maintenant j'ai 53 ans, je suis surdiplômée, je sais que je suis plus diplômée que les gens qui cherchent à me recruter, je suis dynamique.[...] Et on s'est dit : bon, allez, on va s'installer à notre compte, ça va être beaucoup mieux.»

(Candidat à la franchise #2)

« Je suis reparti dans le milieu de l'édition vidéo musicale comme directeur commercial avec un nouveau licenciement économique qui est intervenu en 2010. Et là pour une volonté de stabilité d'hygiène de vie, une volonté de vouloir de nouveau se réinstaller [...]. Donc, les facteurs économiques de licenciement, etc., intervenus aujourd'hui m'ont doublement motivé pour m'investir à tous les niveaux, c'est-à-dire à m'investir sur le plan financier, sur le plan psychologique, m'inscrire sur le long terme. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

3.2.5 Expérience familiale et franchise

La franchise ne semble pas être une histoire de famille. En effet, seuls 6% des candidats ont des parents franchisés. Néanmoins, on peut souligner que la part des franchisés dans la population française est bien plus faible que 6%, ce qui dénote malgré tout l'existence d'un facteur familial, même s'il est marginal (cf. figure 5).

« La franchise, c'est pour ça que je connais aussi un petit peu, on a été franchisé [X] et donc, mes parents sont restés là-dedans pendant 40 ans, donc ils ont tenu leur affaire pendant plus de 40 ans. »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

Expérience familiale dans la franchise des candidats à la franchise

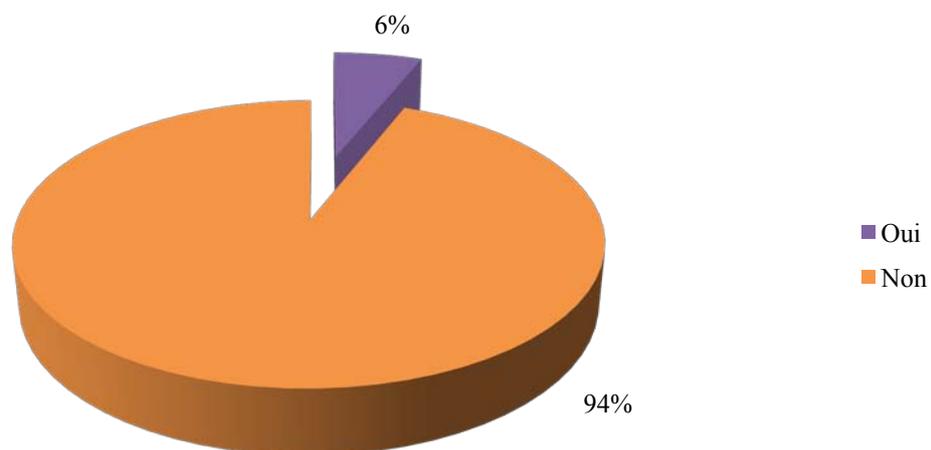


Figure 5 : Expérience familiale dans la franchise des candidats

4. Résultats

4.1. Compréhension de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise

4.1.1 Prise de conscience du besoin

4.1.1.1 Motivations pour le choix de la franchise

Les motivations pour le choix de la franchise sont relativement fortes avec un score de 3,84 sur 5. Elles sont diverses, mais restent essentiellement focalisées sur le fait de « *bénéficier des ressources et des moyens d'un réseau* » et celui de pouvoir « *exploiter un concept qui a déjà réussi* ». L'attractivité d'un réseau peut alors dépendre de sa capacité à rendre saillants ces éléments aux yeux des candidats à la franchise (cf. tableau 1, figure 6 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Attirer des clients	3,75	0,664
Être davantage compétitif sur le marché	3,55	0,644
Bénéficier des ressources et des moyens d'un réseau	4,19	0,718
Exploiter un concept qui a déjà réussi	4,14	0,736
Encourir moins de risques qu'en étant indépendant	3,57	0,554
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,84 (écart-type : 0,60)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 44% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach ¹)	0,677	

Tableau 1 : Mesure des motivations pour le choix de la franchise
(adaptée des travaux de Edelman et Yli-Renko, 2010)

¹ Le coefficient alpha de Cronbach a été retenu comme indicateur de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure mobilisées dans le questionnaire. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Si le score de l'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont censés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. On estime souvent qu'une valeur supérieure à 0,60 est acceptable pour une étude exploratoire.

Motivations pour le choix de la franchise

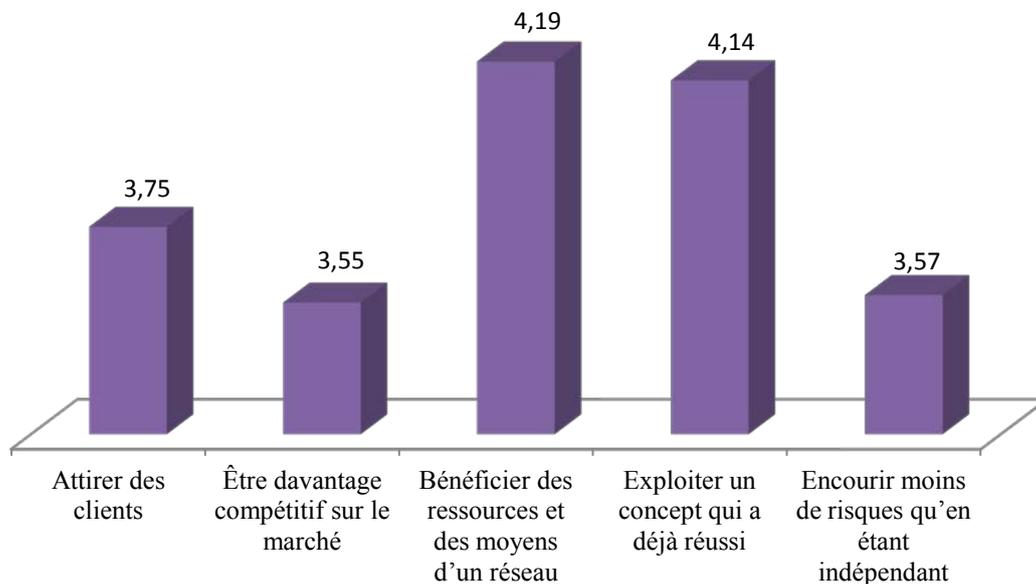


Figure 6 : Motivations pour le choix de la franchise

Les candidats à la franchise sont conscients du fait que les ressources et les moyens du réseau leur permettront de bénéficier d'économies d'échelle et de facilités d'approvisionnement.

« La raison fondamentale, c'est on ne peut pas y aller tout seul. Enfin, imaginez-vous aller négocier avec les grandes maisons de Champagne, vous caviste seul ou bien acheteur d'une chaîne au titre de 160 magasins. Evidemment, les économies d'échelle ne sont pas les mêmes. Donc aujourd'hui, je ne vois même pas comment on peut faire. »

(Jeune franchisé [3 mois], Commerces d'alimentation)

« On a une qualité produit qui est quand même reconnue et on serait indépendant, je pense qu'on pourrait avoir la même qualité produit mais il faudrait trouver des fournisseurs, trouver... Pour le même prix voilà et puis le sérieux de l'enseigne. »

(Jeune franchisé [2 mois], Commerces d'alimentation)

« Il y a la centrale d'achat aussi qui fait qu'aujourd'hui, c'est une des forces de cette franchise [...] donc on a un positionnement commercial qui est optimum aussi avec cette centrale qui est derrière puisque aujourd'hui acheter pour un magasin ou pour 40, ce n'est plus le même. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

« Pour bénéficier aussi des prix. Plus il y aura de magasins [X], meilleurs seront les prix sur la marchandise qu'on achète. »

(Jeune franchisé [4 mois], Restauration rapide)

L'exploitation d'un concept qui a déjà réussi permet aux franchisés de développer plus vite leur business et de gagner du temps.

« Gagner du temps, oui, aller plus vite, et gagner du temps, et je veux capitaliser sur l'expérience des autres et je suis tout à fait d'accord pour leur verser les royalties qu'ils demandent parce qu'ils me font faire cette économie, pour moi, c'est normal. Je trouve ça normal, ils me demandent 2% de royalties sur le chiffre d'affaires, je trouve ça tout à fait normal, je paie l'économie que j'ai faite. Ce que je souhaite c'est que si ça fait boule de neige, comme ça a l'air de faire, pour l'instant, ce n'est pas très connu et ça va finir par l'être et je vais partir dans le train d'une société, d'une entreprise qui est connue, qui marche, sans avoir fait trop d'efforts en quelque sorte et je suis d'accord pour payer les 10 000 euros de droit d'entrée pour ça et je suis d'accord pour payer les 2% de royalties de communication, parce que si je fais tout partir de zéro, faire de zéro ça me coûterait beaucoup plus cher et ça ne me rapporterait pas tout de suite. »

(Candidat à la franchise #2)

« Aujourd'hui, la démarche est effectivement de tourner vers la franchise, alors plus largement, c'est de me tourner vers l'entrepreneuriat. Effectivement, regarder de la reprise d'entreprise ou de la franchise sachant que la création pour l'instant je ne l'exploite pas puisque je n'ai pas forcément une idée et puis il y a aussi dans mes motivations le fait de pouvoir déjà partir avec une activité en tout cas qui peut grandir et progresser rapidement. »

(Candidat à la franchise #3)

L'attraction des clients passe notamment par une notoriété accrue en franchise.

« Le nom déjà, le nom de l enseigne qui est nationale. C'est une enseigne qui a 25 ans, donc c'est quand même solide. »

(Jeune franchisé [2 mois], Commerces d'alimentation)

« C'est clair, je m'appelle Jérôme X, oui, je veux avoir un hôtel, je vais mettre [X] dessus, mais on ne va pas retenir que c'est Jérôme X, on va retenir que c'est un [X]. C'est toute la grande différence aussi de la force d'un réseau. »

(Jeune franchisé [9 mois], Commerces d'alimentation)

« J'ai cherché des franchises aussi puisque je voulais commencer à créer ma propre entreprise avec une franchise, pour au moins avoir un nom etc. Oui, je voulais prendre une franchise pour avoir un nom commercial »

(Jeune franchisé [1 mois], Restauration rapide)

Encourir moins de risques qu'en étant indépendant est caractérisé par l'accompagnement permanent dont bénéficient les franchisés dans les réseaux de franchise.

« Voilà, et pourquoi aussi, c'est parce que, il y a une notion quand même de suivi et de bordement de chaque côté, c'est-à-dire qu'on fait peut-être pas ce qu'on veut, mais on nous dit : tiens, ça c'est peut-être mieux comme ça, il y a une notion de conseil qui est énorme aussi. Une franchise, de toute façon, c'est une notion de conseil, ce n'est pas une notion d'autre chose que de... je veux dire que de prendre une royauté sur le chiffre d'affaires, mais c'est aussi un accompagnement. On va mettre ça dans un gros bloc, c'est un accompagnement. »

(Jeune franchisé [9 mois], Commerces d'alimentation)

« J'ai choisi une franchise peut-être parce que la facilité, on est quand même accompagné. C'est surtout ça qui fait que, quand on a une expérience déjà d'avoir une pizzeria avec des employés, avec tout, je pense qu'on peut se lancer tout seul, mais après, au niveau de la création, au niveau de la recherche des locaux, c'est quand même eux qui ont tout fait. »

(Jeune franchisé [4 mois], Restauration rapide)

Etre davantage compétitif sur le marché passe par une capacité d'innovation plus forte des réseaux de franchise par rapport aux indépendants.

« Le concept, le marketing, des actions qu'ils proposent, il y a toujours des nouveaux trucs, toujours des nouveautés. C'est vrai qu'on se serait pas lancé en indépendant. »

(Jeune franchisé [2 mois], Commerces d'alimentation)

4.1.1.2 Capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise

La possibilité d'une entrée réussie dans le monde de la franchise dépend de la détention de diverses capacités entrepreneuriales et managériales. Pour pouvoir mobiliser ces compétences, il est toutefois essentiel, dans un premier temps, d'être conscient de la nécessité de les posséder. Le tableau 2 présente donc la manière dont différents types de compétences entrepreneuriales et managériales sont considérées, par les candidats à la franchise, comme étant importantes pour la réussite future en tant que franchisé. Les capacités entrepreneuriales et managériales telles que perçues par les candidats à la franchise obtiennent un score de 4,02 sur 5. Les candidats interrogés sont plus confiants à propos de leur capacité à gérer l'organisation et les ressources humaines (score = 4,15 sur 5) qu'en ce qui concerne leur capacité à finaliser leur business plan (score = 3,98 sur 5) et à trouver les financements nécessaires à la création de leur unité (score = 3,92 sur 5). Même si l'écart semble faible, ce résultat montre que les candidats s'attendent à davantage de soutien de la part du franchiseur dans les domaines financiers et commerciaux, dans lesquels ils se sentent moins efficaces. Il convient donc de les rassurer sur ces deux derniers points (cf. tableau 2, figure 7 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Convaincre les autres (ex. franchiseurs...) de ma vision et de mon 'business plan'	3,87	0,662
Entrer en contact avec d'autres personnes pour obtenir des informations sur mon projet	4,05	0,628
Définir clairement mes objectifs et mes idées concernant mon projet	4,01	0,676
Trouver les financements pour mener à terme mon projet	3,74	0,620
Assurer mes engagements financiers dans la durée	3,98	0,741
Préserver la rentabilité financière de mon projet	4,05	0,764
Recruter et former mes futurs employés	4,03	0,760
Encadrer efficacement mes futurs employés	4,18	0,799
Motiver et impliquer mes futurs employés	4,23	0,798
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,02 (écart-type : 0,58)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 52% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,882	

Tableau 2 : Mesure des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise (échelle adaptée des travaux de McGee *et al.*, 2009)

Capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise

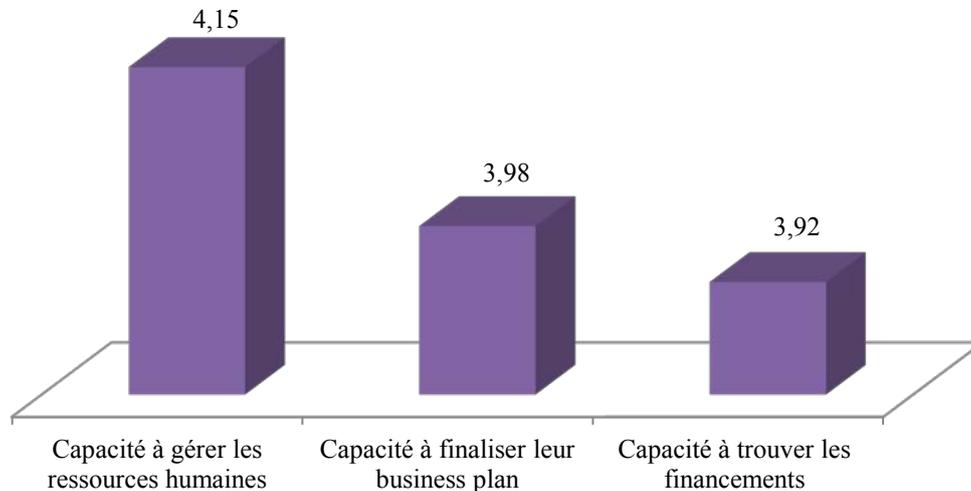


Figure 7 : Capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise

« C'est vrai qu'avec la crise des dernières années, même au niveau des banques, le fait que ce soit [X] et qu'on n'ait que 25 ans, ça a beaucoup aidé, parce que je pense qu'on n'aurait pas eu [X], on n'aurait jamais eu le prêt bancaire. En apport, on n'avait même pas l'apport nécessaire pour le magasin et on nous l'a dit tout de suite : [X], il y a des partenariats avec toutes les banques. »

(Jeune franchisé (2 mois), Commerces d'alimentation)

« On va dans une banque, on va chercher de l'argent dans une banque, il faut rester soi-même. Il faut dire : voilà, moi j'ai l'intention de faire ça, avec tel produit, telle chose, il y a une franchise derrière moi. Alors c'est vrai que le poids d'une franchise derrière bien sûr, il est énorme. Bonjour, je viens, je vous emprunte 50 000 euros tout seul, oui Monsieur, je n'ai pas vraiment de garantie, ah mais il y a une franchise derrière. On va aller regarder ce que vaut la franchise et puis on va regarder s'ils ont des magasins, et c'est beaucoup plus pesant. Mais partout, partout dans le sens où c'est comme si on avait, tiens quelqu'un derrière qui était notre subventionneur, qui était notre partenaire. Un partenaire, ça a beaucoup plus de poids, un partenaire qui vaut des millions d'euros, ça rassure une banque, ça rassure un assureur, ça rassure... Aujourd'hui, les gens ont besoin d'être rassurés, c'est dommage mais ils ont besoin d'être rassurés. Pourquoi ? Parce qu'ils ne prendront pas de risques s'ils ne sont pas rassurés. »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

Ce phénomène est renforcé par la période de crise économique que traverse notre pays actuellement.

« Donc du coup, c'est vrai que c'est un ensemble de choses, de leviers qui ont été mis en place, on peut les interpréter autrement, mais qui font qu'aujourd'hui, je me dis, ce serait une erreur de ne pas y aller. Ça c'est clair. Et aujourd'hui économiquement, c'est un constat que de se dire qu'il y a énormément de franchises comme [X] qui n'ont pas souffert de la crise économique dans laquelle on est, un petit peu encore aujourd'hui, ça serait un leurre de se dire qu'on en est sorti, on y est encore et puis les affaires, les commerces de proximité souffrent davantage plus qu'avant, donc au quotidien, je me dis que j'ai eu raison de m'inscrire dans cette franchise. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

4.1.1.3 Accès aux ressources financières

Pour un candidat à la franchise, l'accès aux ressources financières recouvre deux dimensions mises en exergue par l'analyse factorielle : l'accès aux ressources financières personnelles et l'accès aux ressources financières externes. Concernant aux ressources financières personnelles, le score moyen est de 3,41 sur 5 quant à la facilité de leur accès. A propos de l'accès aux ressources financières extérieures, le score moyen est de 2,84 sur 5. Les candidats à la franchise sont donc davantage confiants par rapport à leur accès aux ressources financières personnelles que quant à leur accès à des ressources financières externes. Le soutien des franchiseurs fait toutefois l'objet d'une appréciation favorable, supérieure au point médian de 3.0 (cf. tableaux 3 et 4, figure 8 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Item</i>	<i>Composantes</i>	
	<i>Accès aux ressources financières externes</i>	<i>Accès aux ressources financières personnelles</i>
Les banques font le maximum pour aider les nouveaux franchisés à ouvrir leur unité franchisée	0,791	-0,178
L'Etat et les collectivités locales fournissent un soutien important pour faciliter l'installation des nouveaux franchisés	0,788	-0,061
Les franchiseurs aident les nouveaux franchisés à trouver les ressources financières pour ouvrir leur unité franchisée	0,681	0,200
L'entourage familial et les ressources personnelles sont la principale source de financement pour les nouveaux franchisés	-0,023	0,974
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	2 dimensions, 68% de la variance expliquée	

Tableau 3 : Mesure de l'accès aux ressources financières
(adaptée des travaux de Edelman et Yli-Renko, 2010)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Les banques font le maximum pour aider les nouveaux franchisés à ouvrir leur unité franchisée	2,71	0,798
L'Etat et les collectivités locales fournissent un soutien important pour faciliter l'installation des nouveaux franchisés	2,61	0,790
Les franchiseurs aident les nouveaux franchisés à trouver les ressources financières pour ouvrir leur unité franchisée	3,21	0,668
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,84 (écart-type : 0,65)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 57% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,615	

Tableau 4 : Mesure de l'accès aux ressources financières externes

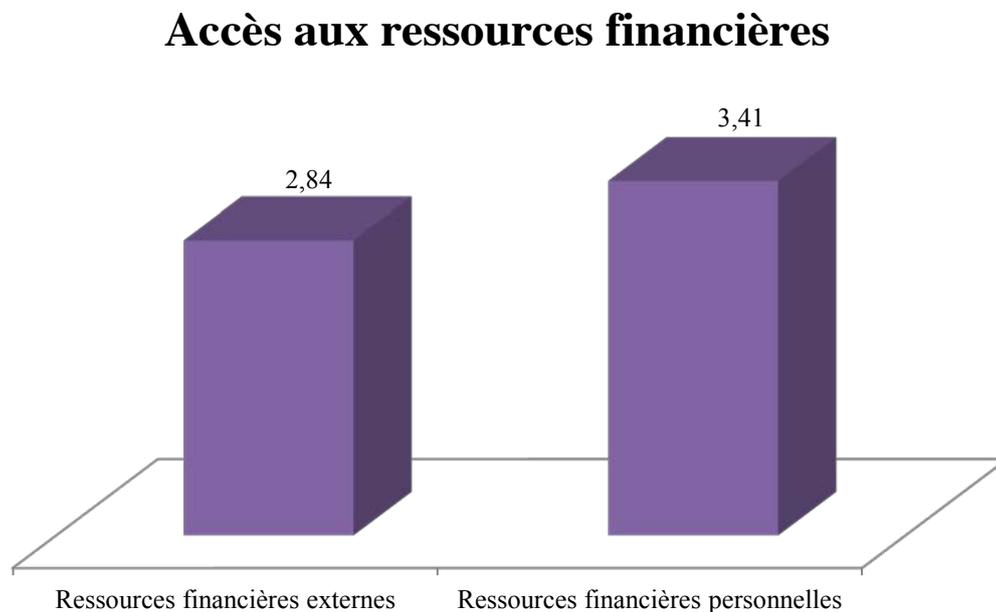


Figure 8 : Accès aux ressources financières

4.1.1.4 Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage

Le soutien socio-émotionnel et matériel obtenu par le candidat à la franchise de la part de son entourage obtient un score moyen de 3,56 sur 5. Les candidats interrogés indiquent donc un soutien moyen de la part de leur entourage, même si on peut noter le niveau satisfaisant du soutien familial (cf. tableau 5 et figure 9). Ce point est important, car il rejoint l'importance donnée par les franchiseurs à la stabilité familiale (cf. chapitre 4).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le soutien de ma famille (ex. conjoint, parents, enfants...)	3,95	0,687
Le soutien de mes amis	3,33	0,782
Le soutien de mon entourage professionnel (ex. employeur, collègues...)	2,87	0,643
Le soutien du franchiseur	4,12	0,690
Le soutien d'autres franchisés que j'ai rencontrés	3,54	0,660
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,56 (écart-type : 0,77)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 48% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,726	

Tableau 5 – Mesure du soutien socio-émotionnel de l'entourage
(adaptée des travaux de Carr & Sequeira 2007)

Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage

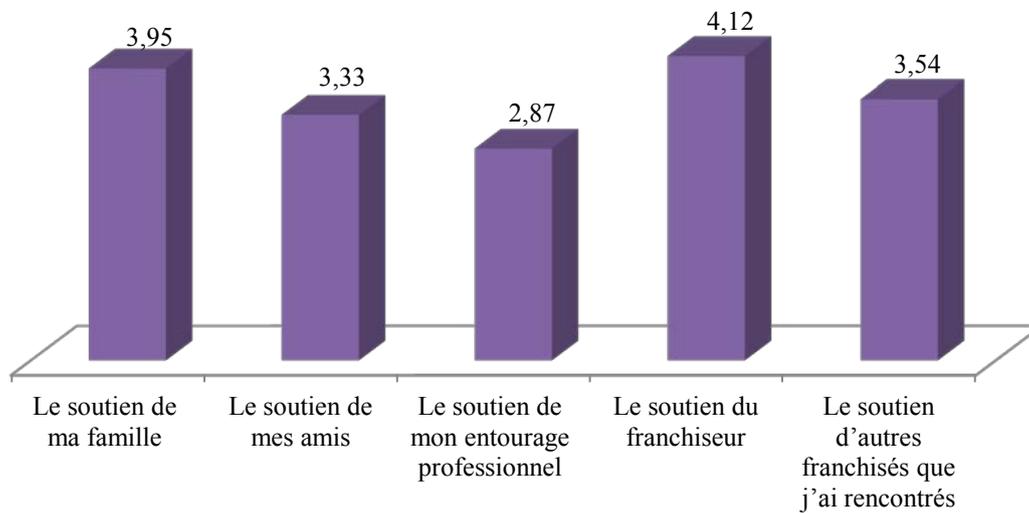


Figure 9 : Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage

4.1.2 Traits de personnalité des candidats et normes sociales

L'analyse des traits de personnalité des candidats à la franchise montre le caractère prééminent de certains traits qui sont souvent présents dans les études sur l'entrepreneuriat.

4.1.2.1 Besoin d'autodétermination

Le besoin d'autodétermination obtient un score de 4,13 sur 5. Les candidats à la franchise sont donc motivés par un besoin d'autonomie, d'indépendance et de volonté de prendre leur destin en mains (cf. Tableau 6 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
J'adore les situations où je dois trouver des solutions à des problèmes	3,97	0,762
En général, j'aime me fixer des objectifs élevés	3,99	0,825
Je suis content(e) lorsque j'ai la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités	4,25	0,854
Je cherche toujours des moyens d'améliorer mes compétences	4,30	0,812
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,13 (écart-type : 0,66)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 66% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,827	

Tableau 6 : Mesure du besoin d'autodétermination
(adaptée des travaux de Vandenberghe et Mignonac, en cours)

« Tout simplement parce que je ne voulais plus « dépendre » d'un patron, j'ai toujours été habitué aussi en étant dans une famille d'entrepreneurs. Faisant partie d'une famille d'entrepreneurs, forcément, à un moment donné, on a aussi envie de se prendre au jeu et essayer un maximum de regarder. Moi, je suis issu d'une famille d'entrepreneurs, donc la raison qui pousse forcément à venir à un moment donné à travailler pour soi-même, c'est de travailler qu'on a un tout petit capital qu'on veut le faire fructifier, au lieu de le mettre dans un appartement puis de rester salarié classiquement. Donc, voilà pourquoi aussi j'ai voulu faire ça, puis je ne voulais plus dépendre de personne, je ne voulais plus qu'on me dise, il y a ça à faire, il y a ça à faire, je veux être mon propre chef. A la limite, moi, donner des ordres pourquoi pas, mais je veux être mon propre patron surtout et ne plus dépendre de personne [...] Mais on comprend pourquoi on travaille, on comprend pourquoi on bosse et on sait ce qu'on va avoir à la fin. Parce que c'est vrai que la retraite à mon avis, nous les jeunes, on n'en aura peut-être pas forcément comme ça et qu'il faut qu'on se les fasse assez rapidement et moi, j'ai trouvé la solution aussi de la faire comme ça, capitaliser comme ça. »

(Jeune franchisé [9 mois], Commerces d'alimentation)

« Moi aussi, c'est un placement, j'avais deux solutions : c'était soit rester à faire ce que je faisais et puis on investissait parce que je suis propriétaire de la maison, ça y est, c'est payé. Je me suis dit : pour l'avenir, pour la retraite, sachant qu'on n'en aura pas, pour la retraite, il faut quand même prévoir... donc je me disais : faire construire une maison, deux maisons et puis les mettre en location et puis dans 20 ans, c'est bien quand je serai à la retraite, dans 20 ans j'y serai normalement. Ou alors c'était soit prendre quelque chose comme ça, en espérant en ouvrir un deuxième, un troisième et puis dans 20 ans, en espérant que je sois toujours là, il n'y a pas de raison, dans 20 ans, soit les revendre et puis avoir un gros capital et pouvoir vivre correctement en retraite ou alors continuer à les faire tourner... Avec la famille ou du personnel. C'est surtout pour eux, pour l'avenir »

(Jeune franchisé [4 mois], Restauration rapide)

4.1.2.2 Besoin d'autoréalisation

Le besoin d'autoréalisation obtient un score de 4,00 sur 5. Les candidats à la franchise se distinguent par la volonté de se réaliser dans un projet concret leur permettant d'exercer leurs savoir-faire (cf. Tableau 7 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
J'ai toujours travaillé dur pour être parmi les meilleurs	3,87	0,770
Je suis une personne ambitieuse	4,04	0,864
Réussir dans la vie est très important pour moi	4,06	0,824
J'aime construire mes propres succès plutôt que bénéficier des succès des autres	4,05	0,667
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,00 (écart-type : 0,68)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 62% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,784	

Tableau 7 : Mesure du besoin d'autoréalisation
(adaptée des travaux de Vandenberghe et Mignonac, en cours)

« C'est par rapport à ma situation et mon emploi actuels, effectivement j'ai géré des manettes, certaines manettes de l'entreprise, le commerce, la communication, la partie web, le service après-vente, la gestion financière, sauf qu'à un moment, voilà, je suis salarié, alors que demain effectivement, c'est de franchir le pas en disant, là je suis entrepreneur donc, c'est moi qui pilote complètement l'avion, pour donner une image. Pour l'instant, je suis copilote, donc le copilote à un moment il a envie de se mettre à la place du pilote en disant : donne-moi le manche et je vais voir comment on pilote un avion mais tout seul. »

(Candidat à la franchise #3)

« On s'est dit : voilà, si c'est pas ce magasin, ce sera pas avant une bonne dizaine d'années et on a envie de travailler aussi pour nous, de nous lever le matin en disant : oui, peut-être que c'est compliqué, peut-être qu'il y a des difficultés, mais au moins c'est pour nous quoi. »

(Jeune franchisé (2 mois), Commerces d'alimentation)

« Et c'est vrai qu'au début, je me sentais pas capable... enfin, pour moi, c'était une trop lourde responsabilité de me dire : il faut que je prenne un magasin, y a des gens qui en vivent de cette activité, donc il faut vraiment assurer. Ça me faisait énormément peur. Je ne m'en sentais pas capable et bizarrement, depuis qu'on a pris l'activité, j'ai une confiance en moi qui est extraordinaire. »

(Jeune franchisé (2 mois), Commerces d'alimentation)

4.1.2.3 Tendance à prendre des risques

La tendance à prendre des risques obtient un score de 2,91 sur 5. Les candidats à la franchise ont plutôt une aversion à l'égard du risque et préfèrent des solutions plus sûres ; ce qui les distingue des profils traditionnels d'entrepreneurs qui ont tendance à accepter une plus grande prise de risques (cf. Tableau 8, figure 10 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
J'aime prendre des risques	3,53	0,689
Je cherche l'aventure	3,20	0,765
Je ferais volontiers des investissements à haut risque	2,46	0,847
J'apprécie les situations dangereuses	2,46	0,857
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,91 (écart-type : 0,79)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 63% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,802	

Tableau 8 : Mesure de la tendance à prendre des risques
(adaptée des travaux de de Vandenberghe et Mignonac, en cours)

« Le fait de se lancer en franchise, c'est rassurant, je pense pour beaucoup de gens. C'est vrai que la franchise, on en parle de plus en plus c'est créer son entreprise mais on a derrière un réseau qui est sérieux... Le poids du réseau... »

(Jeune franchisé (2 mois), Commerces d'alimentation)

Cependant, dans les profils des candidats à la franchise, on observe des attitudes différentes face au risque, notamment en fonction de l'âge du réseau.

« Oui. Ce que je recherche c'est effectivement c'est une mise de marché, et j'ai oublié de vous le dire. Par exemple, [X] recrute toujours, je ne me sens pas ouvrir la 323ème [X] dans une petite rue obscure de Paris parce que toutes les rues bien placées sont prises et qu'ils ont une exclusivité géographique, pour moi le train est passé. Oui, prendre un train en marche quand il est déjà bien avancé, ça ne me branche pas trop. Je recherche effectivement, ça c'est mon côté entrepreneur. Quand j'ai fait des sites Internet en France, ça n'existait pas. Je souhaite être un découvreur, un entrepreneur, une mise de marché, être le premier à monter dans le premier wagon quand le train part. Voilà, ça c'est mon état d'esprit qui est comme ça. »

(Candidat à la franchise #2)

« Aujourd'hui, je n'ai pas non plus complètement fixé ma décision en disant soit je paie très cher et puis je vais dans un réseau qui me garantit tout ou je vais dans un réseau on va dire un peu plus neuf où c'est peut-être un peu plus l'aventure, il y a une notion de risque ou même des fonds qu'on engage un peu plus risqués mais peut-être une notion de jackpot ou en tout cas de retour sur investissement plus fort parce que les droits d'entrée étant moins cher, si vraiment le business model est sympa, on peut peut-être être demain sur une activité dans les 5-10 ans vraiment qui deviendra incontournable et là, les droits d'entrée à l'époque seront beaucoup plus élevés. Donc ça il y a un pari. »

(Candidat à la franchise #3)

« C'est pareil les commissions, les royalties, il n'y a pas de secret, c'est sur Internet, on a des royalties de 3%. En règle générale, les autres c'est entre 5 et 8%. Donc, déjà, sachant que c'est une jeune franchise... Comme m'a dit un franchiseur à [X], il m'a dit : « C'est une jeune franchise, lui il y croit, ça marche, ça fait deux ans qu'il y est ; il dit : le train, il faut le prendre maintenant, c'est une jeune franchise, il faut y aller ». Donc, non, il n'y a pas eu de question, de doute, je l'ai pris tout de suite. Voilà, il y en a un qui vient d'ouvrir au Mans, il y a 8 jours, il y a 10 jours mais je suis le seul pour l'instant en Bretagne. »

(Jeune franchisé (4 mois), Restauration rapide)

Traits de personnalité des candidats à la franchise

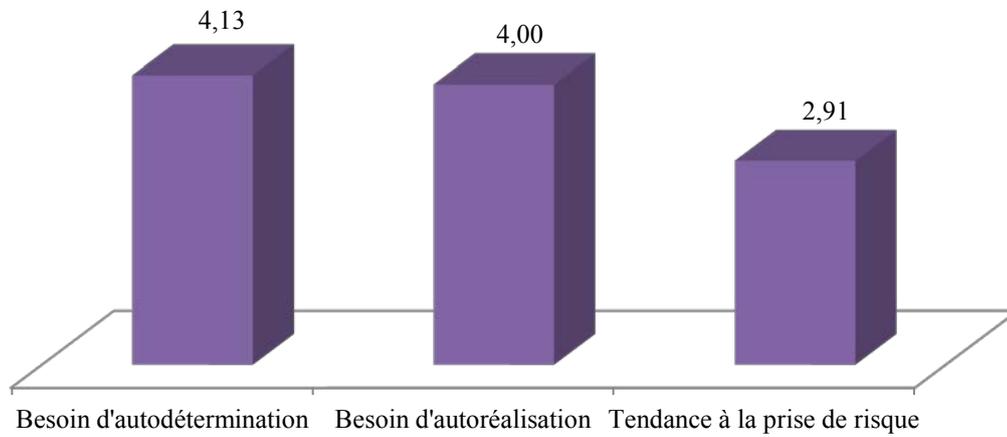


Figure 10 : Traits de personnalité des candidats à la franchise

4.1.2.4 Normes sociales

La notion de normes sociales reflète la mesure selon laquelle un individu est inséré dans un ensemble de relations diverses (familiales, professionnelles, sociales, etc.) qui exerce une influence sur lui en l'encourageant ou le décourageant à faire certaines activités. Dans notre étude, la force des normes sociales ressenties par les candidats à la franchise obtient un score moyen de 3,14 sur 5 (cf. tableau 9). Ce score, à peine au-dessus du point médian, montre que seuls certains candidats à la franchise évoluent dans des environnements personnels ou professionnels susceptibles de les encourager à se lancer en franchise.

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Mon entourage familial pense que je dois devenir franchisé(e)	3,04	0,758
Mes amis pensent que c'est une bonne idée si je deviens membre d'un réseau de franchise	3,28	0,789
Les personnes importantes dans mon entourage professionnel (ex. supérieurs hiérarchiques, collègues,...) approuvent mon choix de devenir franchisé(e)	3,19	0,783
D'autres franchisés que je connais m'encouragent à adhérer à un réseau de franchise	3,10	0,749
D'autres personnes telles que mon banquier croient que c'est une bonne idée de devenir franchisé(e)	3,09	0,726
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,14 (écart-type : 0,80)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 58% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,818	

Tableau 9 : Mesure des normes sociales
(adaptée des travaux de Krueger et Bazeal, 1994)

4.1.3 Sources d'informations utilisées par les candidats à la franchise

Les candidats à la franchise distinguent deux types de sources d'informations principales : les sources d'informations *offline* et les sources d'informations *online*.

4.1.3.1 Sources d'informations *offline*

Le tableau 10 et la figure 11 décrivent les différentes sources d'informations *offline*, et leur importance respective (dans la colonne intitulée « moyenne de l'item »). En bref, l'importance des sources d'informations *offline* obtient un score de 3,48 sur 5. Les verbatims ci-après permettent d'avoir les avis des professionnels de la franchise et des candidats à la franchise sur ces différentes sources d'informations *offline* (cf. tableau X, figure 11 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Mon réseau personnel et relationnel (ex. parents, amis...)	3,23	0,439
Mon réseau professionnel (ex. collègues, fournisseurs, clients...)	3,24	0,482
La presse professionnelle spécialisée en franchise	3,85	0,652
Les plaquettes et brochures des franchiseurs	3,74	0,624
Les salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise	4,20	0,496
Les organismes et associations (ex. CCI, APEC, Pôle Emploi...)	3,27	0,677
Les franchisés des réseaux qui m'intéressent	3,96	0,642
Les employés des unités franchisées	3,22	0,714
Les consultants spécialisés dans la franchise	3,08	0,746
Les banquiers et conseillers clientèle de ma banque	2,99	0,720
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,48 (écart-type : 0,72)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 39% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,824	

Tableau 10 : Mesure des sources d'informations *offline*

Sources d'informations offline

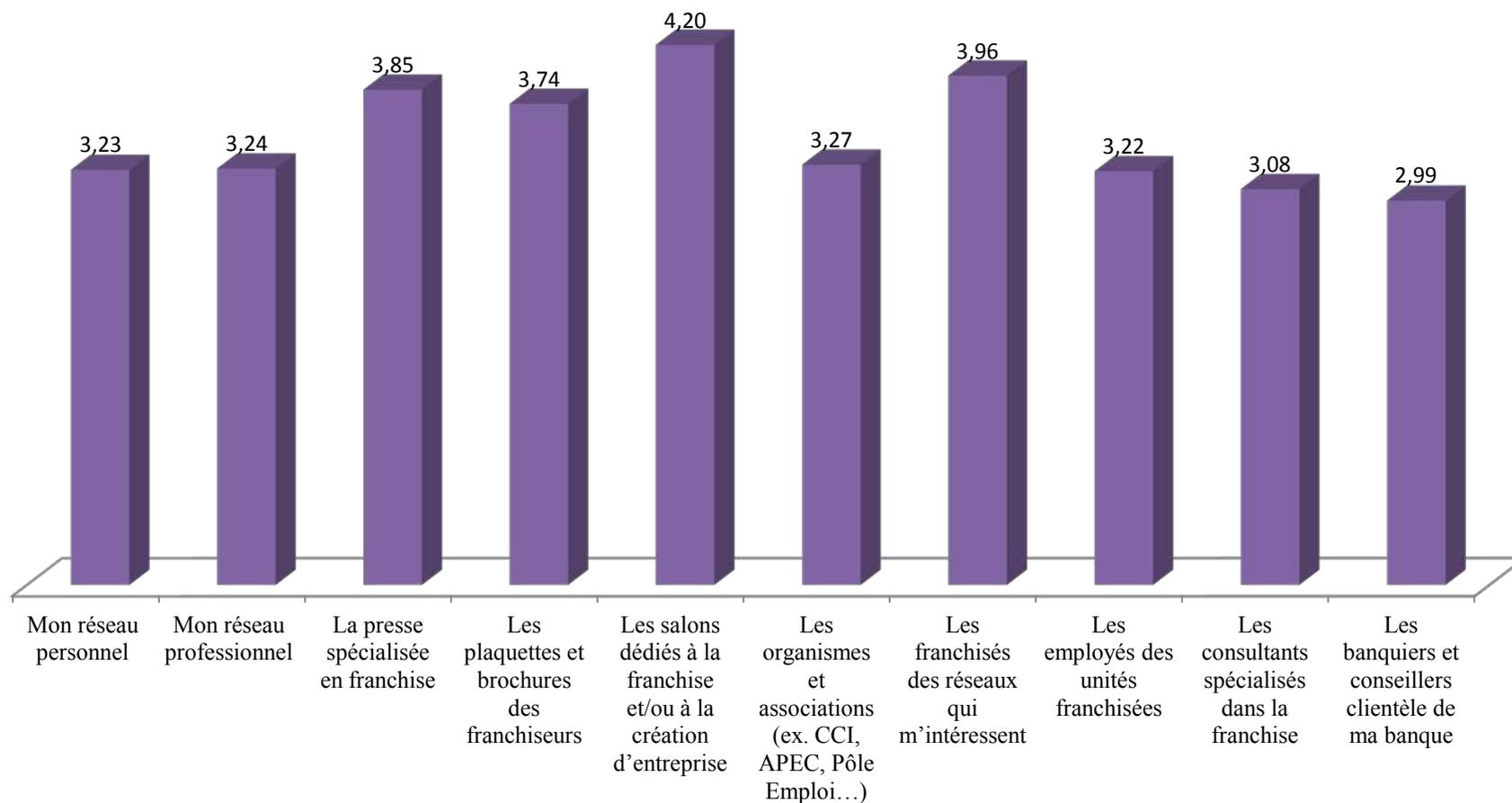


Figure 11 : Sources d'informations *offline*

Franchise Expo Paris est le salon incontournable pour les candidats à la franchise. C'est particulièrement le cas pour les candidats qui n'ont pas affiné leur projet au-delà de l'idée de devenir franchisé.

« Donc c'est là qu'on est allé au salon de la franchise l'année dernière en mars à Paris. Sans idée préconçue, alors là, on n'a aucune idée préconçue, on est ouvert à tout. Moi je sais tout faire, de toute façon... Et on en est arrivé là et on est tombé sur un stand qui nous a plu, donc au premier coup d'œil, on a vu que c'était un bar à vin. »

(Candidat à la franchise #2)

La rencontre avec des franchisés déjà en activité est primordiale pour les candidats à la franchise. Ces échanges permettent de confronter les informations reçues par les franchiseurs à la réalité du terrain.

« Il y a également le fait de pouvoir rencontrer des franchisés et la qualité de l'accueil de ces franchisés qui me paraissent très importants. Je l'ai fait oui. Je l'ai fait, je vais encore le faire. Pour l'instant, c'est surtout dans un réseau, c'est celui [X]. Et j'ai rencontré des dirigeants d'enseignes différentes, d'enseignes du groupe [X]. Les deux fois où j'ai fait des rencontres, ça s'est très très bien passé, un accueil très ouvert, des conseils dès le départ, ce sont des personnes qui sont intéressantes, qui donnent envie je dirais de continuer à creuser et voir comment on peut continuer à échanger avec ce type de réseau. »

(Candidat à la franchise #1)

« Alors ça, c'est un travail que j'ai commencé et que je vais continuer à faire, c'est-à-dire que je vais aller bien sûr voir d'autres franchisés pour qu'ils me donnent leur avis [...] Il faut rencontrer le franchisé ou lui dire : maintenant, dites-moi comment vous pensez le truc. Il faut essayer de ne pas être sur la tête du franchiseur parce que si c'est un peu le franchisé c'est sûr que là il va vous dire que du bien. Donc moi je ne vais pas prendre un franchisé qui vient de démarrer, qui est peut-être encore dans l'euphorie et qui dit : voilà tous les problèmes que je rencontre et puis un franchisé qui a 2-3 ans ou 4 ans, où là normalement, on doit avoir le plein retour sur investissement pour avoir le son de cloche. »

(Candidat à la franchise #3)

Les points de vente/unités de service en eux-même sont aussi un outil de communication efficace.

« Après nos restaurants sont aussi des bons moyens de pouvoir avoir des candidats, c'est-à-dire que l'on en a un certain nombre quand même qui nous appellent en nous disant : j'ai été mangé à tel endroit, j'ai discuté un peu avec le directeur, votre concept me plaît bien, il m'a donné votre numéro de téléphone, c'est généralement des gens que l'on revoient après, sur lesquels il y a 9 chances sur 10 de faire un rendez-vous à suivre, parce qu'ils ont vu à quoi ressemblait le concept, ils ont pu discuter un petit peu avec ou des franchisés ou des directeurs, donc avoir un peu un avis à l'extérieur autre que le franchiseur. »

(Développeur Restauration, Bars, restauration à thème et classique)

« Et principalement c'est, parce que j'ai été dans un magasin, parce que par curiosité j'ai été boire un verre, j'ai été avec un ami acheter quelque chose et de là, ils flashent sur le concept et de là, ils savent que c'est une enseigne, parce que je pense que déjà, un magasin [X] maintenant, ça commence à être beaucoup plus, comment dire... C'est du clé en main maintenant, je veux dire, c'est conceptualisé, c'est structuré, donc on sent que ce n'est plus de l'amateurisme. Donc les gens le ressentent et puis c'est vrai qu'en magasin maintenant, [...], il y a les cartes de France avec nos points de vente. Donc les gens, suite à ça vont sur Internet et tapent [X] et derrière, ils vont sur le site de la franchise. Donc, c'est énormément soit par bouche à oreille soit parce que les gens ont découvert un magasin par hasard, c'est beaucoup sur ça. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

La presse spécialisée en franchise présente des dossiers et des articles intéressants sur la franchise permettant aux candidats à la franchise de se poser les bonnes questions.

« Oui, tout à fait. Il y a eu cette démarche-là avant de contacter le développeur local. Donc j'avais acheté un certain nombre de magazines autour des franchises. Ça, j'ai trouvé ça intéressant parfois pour des éléments de comparaison sur les notions d'attentes des franchises et leurs engagements vis-à-vis des franchisés. Où effectivement, je ne sais plus, un ou deux articles qui m'avaient effectivement marquée et qui m'avaient amenée à poser quelques questions, que je n'aurais pas eu l'idée de poser autrement, mais je trouvais vraiment pertinentes sur, oui, quelque part le degré d'implication et la relation franchisés/franchiseur sur le fait que c'est vraiment à géométrie variable. Donc ça, ça m'a permis effectivement de me questionner autrement et j'ai trouvé ça bien. Donc les magazines me convenaient pour ça. »

(Jeune franchisée (1 mois), Esthétique)

Les plaquettes/brochures des franchiseurs à destination des candidats à la franchise peuvent également venir en appui d'une démarche de communication.

« Et puis j'ai sollicité effectivement des franchiseurs en demandant des documentations commerciales. »

(Candidat à la franchise #3)

Les Chambres de Commerces et d'Industrie sont susceptibles de contribuer à la réflexion des candidats à la franchise.

« Des études qui peuvent être faites aussi au niveau CCI, je crois que c'était là que j'avais trouvé récemment. »

(Candidat à la franchise #1)

« Après, vous avez les syndicats aussi de franchisés comme, je crois que c'est [X] je crois. J'ai essayé de voir justement les différents syndicats qui existaient. Il y a [X] qui ressort, il y en a 2-3, mais je sais qu'il y en a... [...]. Voilà, c'est aussi un moyen pour moi de me dire, un franchiseur qui a pignon sur rue, est-ce qu'il s'est investi dans un syndicat de franchise et dans quel syndicat il va parce que les syndicats qui vont défendre une certaine éthique, une certaine déontologie. »

(Candidat à la franchise #3)

« Alors je n'ai peut-être pas mentionné, je devrais le faire, le support que j'ai eu de la part de la CCI de [X] que j'étais allé consulter en me disant que sur le commerce de détail, ils avaient certainement des choses à m'apporter. Là, j'ai eu quelques éléments, alors c'est quand même beaucoup l'auberge espagnole, il ne faut pas rêver, on ne vous donne rien de tout cuit mais un certain nombre de pistes, accès à un certain nombre d'études. Ils achètent par exemple des études multi-clients qui sont un peu onéreuses, qu'on peut aller consulter chez eux et qu'un particulier ne pourrait pas s'offrir et qui permettent de définir tout un tas de critères. Par exemple, sur la ville de [X] là, j'ai eu des données extrêmement précises, démographiques, etc., et puis globalement sur le monde du [X], le monde des franchisés dans le [X], etc., beaucoup de ratios, de tendances de la consommation, d'analyses assez poussées. Ça m'a aidé à faire mon business plan aussi. Ça ne m'a pas aidé à prendre ma décision, ça m'a aidé plus une fois que la décision a été prise et que j'ai monté mon business plan puisque, après, il faut aller séduire les banquiers parce que vous, vous êtes convaincu voilà. Donc j'ai aussi consacré un temps significatif à faire un vrai business plan. »

(Jeune franchisé (3 mois), Commerces d'Alimentation)

Les consultants en franchise et les associations de franchise permettent aussi aux candidats à la franchise d'avoir des informations supplémentaires et des conseils.

« Après, ces informations, forcément vous allez poser ces questions au franchiseur, il ne va pas vous dire : « Non, mais je suis... », il va vous dire : « Je suis le plus beau, je suis le meilleur ». Donc après, il faut aller chercher les informations à l'extérieur. Après, je ne sais pas s'il y a même des organismes, il y a pas mal de consultants qui gravitent autour de la franchise en disant : « Vous voulez vous franchiser, vous vous appuyez sur moi, je suis un spécialiste, je connais et puis je vais vous aider dans votre franchise. Ça c'est des coûts supplémentaires, est-ce que ça apporte une plus-value, je n'ai pas encore fait mon idée là-dessus. »

(Candidat à la franchise #3)

Les banques sont également susceptibles de jouer un rôle important pour accompagner les candidats à la franchise.

« Oui Internet, puis bon les relations que j'ai avec mon banquier qui m'a bien conseillé, c'est le seul conseil que j'ai eu. [...] Si, les questions qu'on se pose au départ, ce n'est pas une anecdote, c'est il faut un capital, tout ça, ce n'était pas trop mon truc, entre le capital, entre l'apport personnel, on s'emmêle un petit peu les pinceaux, entre le capital qu'on peut récupérer, enfin plein de questions comme ça, mais je dirais que ce sont des questions, c'est pas tellement une anecdote, après c'est le banquier qui répond à ça et puis on prend contact avec le directeur de la banque aussi, c'est un copain donc ça y fait aussi, parce que c'est vrai aussi, je pense que c'est grâce à lui parce que j'ai fait deux banques avant et même ma banque qui m'a suivi dans ma première activité, ne m'a pas suivi sur cette activité-là, parce qu'elle n'y croyait pas. Le fait que je me sois lancé vers la personne que je connaissais, il m'a quand même bien conseillé. La première activité que j'avais, il avait dit : ok la banque va suivre enfin ce n'est pas lui qui décide, mais bon il pousse le dossier, il dit « ok on va suivre. »

(Jeune franchisé (4 mois), Restauration Rapide)

Le réseau personnel peut aussi intervenir, dans le sens d'un encouragement ou d'un frein du projet.

« Je pense que ponctuellement, ça peut venir aussi du réseau personnel, des échanges téléphoniques avec des anciens collègues qui, en tout cas était dans la même démarche et il a pu me renseigner sur quelques réseaux que lui avait contactés. Et là oui, je pense qu'on a fait le tour. »

(Candidat à la franchise #1)

« J'ai envoyé des documentations à des amies à moi qui m'ont dit c'est trop cher, nous on va chez X. »

(Candidat à la franchise #2)

« C'est-à-dire des parents qui ont un peu peur, les amis non, on les écoute pas forcément. Mais plutôt, voilà des peurs de quitter des postes qui étaient intéressants et de créer sa boîte. Donc, non des gens qui ont poussé à ça, non, aucun c'est sûr. Non, enfin, c'est comme ça depuis le début, c'est-à-dire qu'à chaque fois que je change de métier, c'est la même chose. Il y a toujours une peur de... Donc voilà, c'est autre chose que financièrement, ce n'est pas la même chose, mais voilà, ça reste dans mes principes. Ils s'habitueront un jour, il n'y a pas de problème. »

(Jeune franchisé (1 mois), Restauration rapide)

« Oui. C'est un peu particulier, puisqu'on était un peu coopté du fait de la connaissance par mon mari, par quelqu'un ayant déjà 5 centres et puis par le développeur France. Donc, son développeur Ouest n'allait pas aller à l'encontre du directeur France. Donc je n'ai pas eu grand-chose à convaincre en fait là-dessus. On avait... Dans le sens où oui, c'était presque une lettre de recommandation. Effectivement, on a été reçu... Je sais que le développeur Ouest effectivement ne recevait pas systématiquement les personnes. Mais à partir du moment où il est dit qu'on connaissait par l'intermédiaire de son patron, il n'allait pas ne pas nous recevoir. Voilà. Tout simplement. Donc oui, on avait la recommandation qui fait que la question ne s'est pas posée. Il n'y a pas eu de négociations là-dessus. »

(Jeune franchisee (1 mois), Esthétique)

4.1.3.2 Sources d'informations *online*

Le tableau 11 et la figure 12 décrivent les différentes sources d'informations *online*, et leur importance respective (dans la colonne intitulée « moyenne de l'item »). En bref, l'importance des sources d'informations *online* obtient un score de 3,70 sur 5 (cf. tableau 11, figure 12). Ces sources d'informations feront l'objet d'une étude particulière dans les chapitres 4 (sites Internet des franchiseurs) et 5 (*Facebook*, réseaux sociaux et autres supports Internet). Les avis des professionnels de la franchise et des candidats à la franchise seront rapportés au sein de ces chapitres 4 et 5.

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Les réseaux sociaux (<i>Facebook</i> , <i>Viadeo</i> , <i>Twitter</i> et/ou <i>LinkedIn</i>)	2,78	0,445
Les blogs et forums dédiés à la franchise	3,51	0,705
Les sites Internet des franchiseurs	4,13	0,856
Les sites Internet spécialisés sur la franchise	4,17	0,856
Le site Internet de la Fédération Française de la Franchise (FFF)	3,93	0,683
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,70 (écart-type : 0,77)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 52% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,744	

Tableau 11 : Mesure des sources d'informations *online*

Sources d'information online

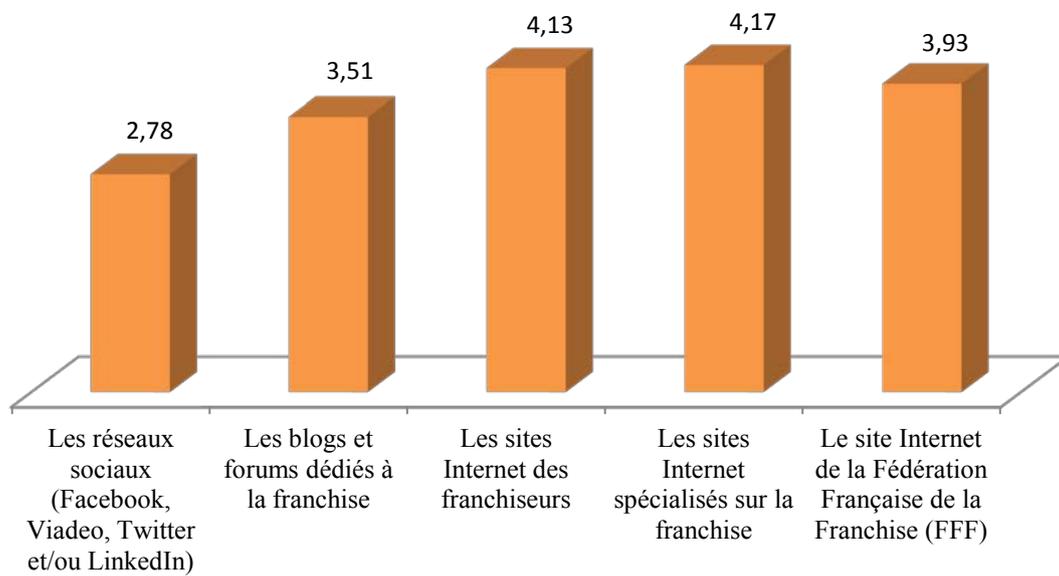


Figure 12 : Sources d'informations *online*

4.1.4 Critères de sélection des candidats à la franchise vis-à-vis d'un réseau

L'enquête réalisée auprès des candidats à la franchise permet de dresser un profil du « franchiseur idéal » selon les candidats à la franchise, en termes de 1) feeling et valeurs partagées, 2), qualité du support et de l'accompagnement, 3) autonomie et liberté accordées aux franchisés, 4) coûts et investissements initiaux et 5) rentabilité et gains potentiels, chaque dimension étant expliquées à la suite du tableau 12.

<i>Items</i>	<i>Composante</i>				
	Feeling et valeurs partagées	Qualité du support et de l'accompagnement	Autonomie et liberté en tant que franchisé	Coûts et investissements initiaux	Rentabilité et gains potentiels
Le franchiseur a l'expertise nécessaire pour être performant	,489	,382	,093	,052	,299
Le franchiseur offre un concept unique et novateur	,384	,027	,206	,136	,487
Le franchiseur propose des produits / services dans lesquels je me reconnais	,672	,077	,057	,216	,271
La qualité des produits / services du franchiseur est reconnue	,572	,268	,062	,204	,487
Le franchiseur a une bonne image de marque	,497	,297	,140	,128	,549
Le franchiseur est leader sur son marché	-,016	,121	,165	-,037	,797
Le franchiseur me garantit une forte rentabilité de mon unité franchisée	,090	,232	,150	,341	,641
Les frais et redevances (royalties) du franchiseur sont raisonnables	,200	,242	,249	,698	,217
L'investissement nécessaire pour créer mon unité est abordable	,190	,255	,211	,820	,109
L'apport personnel demandé par le réseau est raisonnable	,201	,192	,239	,832	,073
J'ai un bon 'feeling' avec le franchiseur	,692	,226	,228	,172	-,081
Le franchiseur a des valeurs et une culture que je partage	,725	,240	,280	,143	-,012
Le franchiseur a une bonne réputation (intégrité, honnêteté...)	,563	,430	,316	,176	,169
Le franchiseur et son équipe m'inspirent confiance	,651	,393	,329	,113	,112
Le franchiseur laisse un degré de liberté aux franchisés	,277	,142	,783	,208	,169

Le franchiseur respecte l'autonomie et l'indépendance des franchisés	,318	,177	,749	,186	,182
Le franchiseur est souple sur les questions de succession et de transfert de l'unité franchisée	,073	,272	,699	,202	,218
Le franchiseur propose des emplacements géographiques en adéquation avec mes souhaits	,175	,474	,519	,202	,133
La durée du contrat est correcte	,187	,416	,504	,248	,104
Les termes du contrat sont clairs et transparents	,298	,578	,378	,353	,067
Les conditions contractuelles sont justes et équitables	,276	,583	,425	,382	,031
Le franchiseur dispose du personnel compétent pour m'accompagner dans la création de mon unité (ex. animateur présent à l'ouverture de mon unité...)	,230	,759	,218	,216	,214
Le franchiseur me consacre le temps nécessaire pour développer mon unité	,278	,752	,209	,216	,195
Le franchiseur propose la formation nécessaire au développement de mon affaire	,285	,741	,173	,157	,218

Tableau 12 : Critères de sélection d'un franchiseur: analyse factorielle (échelle ad-hoc)

4.1.4.1 Feeling et valeurs partagées

Le critère de sélection « feeling et valeurs partagées » obtient un score de 4,23 sur 5. Les candidats à la franchise privilégient les réseaux dans lesquels ils se reconnaissent. Le feeling et les affinités avec le franchiseur ou le développeur de réseau jouent un rôle essentiel pour fonder les bases de la confiance (cf. Tableau 13 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
J'ai un bon 'feeling' avec le franchiseur	4,12	0,818
Le franchiseur a des valeurs et une culture que je partage	4,19	0,864
Le franchiseur a une bonne réputation (intégrité, honnêteté...)	4,32	0,860
Le franchiseur et son équipe m'inspirent confiance	4,29	0,877
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,23 (écart-type : 0,75)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 73% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,876	

Tableau 13 : Mesure du feeling et des valeurs partagées

« Parce que c'est vrai qu'on le ressent en formation et les gens qui venaient d'autres enseignes, qui ont même côtoyé d'autres franchises... Je vois par exemple on a eu un collègue qui s'est adressé à un [X] et [X], ce sont des franchises différentes... C'est pas les mêmes... Non, mais des franchises différentes, mais il nous a dit : c'est vrai qu'on ne ressent pas l'esprit familial et l'implication des fondateurs, parce qu'ils sont encore très présents...Voilà, c'est différent. [X], ça reste business, c'est quand même une entreprise, mais il y a quand même une relation particulière avec le franchiseur. On sait que quand on appelle, on a toujours quelqu'un au bout du fil qu'on connaît. C'est comme une famille. Voilà, c'est une grande famille. C'est notre deuxième famille. »

(Jeune franchisé (2 mois), Commerces d'alimentation)

« Moi, la décision s'est faite sur cette franchise-là donc, [X], uniquement parce que c'était plus humain que les autres. Alors, peut-être que les droits, peut-être que les pourcentages sont un tout petit peu plus « élevés », mais la proximité de la maison mère est un plus que jamais une autre franchise ne donnera. »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

« L'état d'esprit, oui, on se marre bien, il y a des moteurs partout, il y a des gens exceptionnels, il y a des boute-en-train comme moi, il y a vachement de place pour la déconnade, l'humour et tout. Ça il faut le dire, il faut vachement le dire. L'état d'esprit c'est aussi celui-ci, c'est être capable de faire voyager les gens, dédramatiser un certain nombre de choses sur une période très, très courte, avec des produits super, une équipe sympa. [...] C'est ça qui fait la force de concept-là, de cette franchise-là, c'est ce qu'ils ont été capables de créer, c'est des gens qui sont capables aussi de retenir, de sélectionner, puis c'est une affaire de famille maintenant je pense. C'est vraiment du familial, c'est du popularisme à bloc, tout le monde se plaît bien, de l'ouvrier, l'étudiant, au commercial, au chef d'entreprise, à tous les corps de métier, tout le monde se sent bien dans un [X] donc, c'est ça qui est top. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

4.1.4.2 Qualité du support et de l'accompagnement proposé

Le critère de sélection « qualité du support et de l'accompagnement proposé » atteint un score de 4,23 sur 5. Les candidats à la franchise cherchent des réseaux qui leur offrent non seulement un concept, mais également un accompagnement, un soutien et une formation qui les rassurent et les aident à monter leur propre affaire (cf. tableau 14 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le franchiseur dispose du personnel compétent pour m'accompagner dans la création de mon unité (ex. animateur présent à l'ouverture de mon unité...)	4,20	0,905
Le franchiseur me consacre le temps nécessaire pour développer mon unité	4,18	0,920
Le franchiseur propose la formation nécessaire au développement de mon affaire	4,29	0,908
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,23 (écart-type : 0,77)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 83% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,897	

Tableau 14 : Mesure de la qualité du support et de l'accompagnement

« Moi, dans les critères que je regarde, au-delà de l'investissement de départ, c'est leur capacité à accompagner les franchisés.[...] C'est la capacité à former, c'est la capacité à accompagner, c'est-à-dire est-ce qu'il y a un responsable ou des responsables commerciaux qui vont voir les franchisés régulièrement, à quel niveau, est-ce qu'il y a des séminaires annuels, est-ce qu'on se rencontre une fois ou deux, est-ce qu'il y a de l'information qui circule au niveau du réseau entre franchisés, est-ce qu'il y a une solidarité au niveau du réseau ou c'est chacun pour soi et puis je prends un franchisé, je le presse pendant 2-3 ans et je le jette. »

(Candidat à la franchise #3)

« On a aussi l'importance de, j'ai parlé de l'accompagnement, mais il y a aussi un point important, c'est la formation. Donc là aussi, j'ai consulté quelques réseaux, ça peut aller d'un jour à 4 ou 5 mois de formation. Je pense que ça, c'est un critère qui, pour moi en tout cas, est important. »

(Candidat à la franchise #1)

4.1.4.3 Liberté et autonomie

Le critère de sélection « liberté et autonomie » obtient un score de 4,05 sur 5. Tout en cherchant du soutien de la part de leur franchiseur, les candidats à la franchise apprécient également les réseaux qui respectent leur liberté et leur autonomie. La souplesse des règles et l'existence d'un espace de libre arbitre sont des critères importants dans le processus de sélection d'un réseau de franchise (cf. Tableau 15 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le franchiseur laisse un degré de liberté aux franchisés	4,12	0,904
Le franchiseur respecte l'autonomie et l'indépendance des franchisés	4,13	0,914
Le franchiseur est souple sur les questions de succession et de transfert de l'unité franchisée	3,89	0,809
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,05 (écart-type : 0,79)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 77% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,846	

Tableau 15 : Mesure de la liberté et l'autonomie

« Si on a envie de prendre beaucoup plus de Côte du Rhône parce qu'on prend plus du Côte du Rhône, on fait comme ça, il n'y a pas de prorata. Il n'y a rien de tout ça, on fait comme on veut. On a notre structure, on fait nos menus comme on a envie pour la table d'hôtes, on vit comme on a envie de vivre. C'est ça qui est hyper important en fait, enfin pour moi qui est super important. Je dirais même que c'est la base de... C'est pour ça aussi que je suis rentré parce que je fais partie d'une structure, mais on est vachement autonome. On n'est pas autonome en termes de produits, mais on est autonome en termes de gestion. Si on a envie de faire ça tel jour, voilà, ce n'est pas [X] qui m'ont dit : tiens, ta boîte là-bas, tu vas faire une piste de jazz par exemple. Ça c'est mon initiative parce que je trouve que le vin et la musique vont aussi ensemble et c'est pour ça que je veux me démarquer... »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

« Vous voyez là, je suis en train de faire une petite pièce pour mettre 8-10 personnes, il ne nous impose pas la couleur, je n'ai même pas demandé pour la faire. [...] Je me suis dit que cette place-là était inutilisée parce que c'était fermé ici, je ne leur ai même pas demandé. C'est moi qui ai cassé, c'est moi qui ai fait. Après, [X] est arrivé là la semaine dernière « waouh super ton truc ». Il ne nous impose rien.»

(Jeune franchisé (4 mois), Restauration rapide)

4.1.4.4 Coûts et investissements initiaux

Le critère de sélection « coûts et investissements initiaux » atteint un score de 4,03 sur 5. Aussi bien l'importance des investissements et de l'apport initial que le montant des frais et royalties représentent un autre critère de sélection important dans le processus de formation de la relation de franchise (cf. tableau 16 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Les frais et redevances (royalties) du franchiseur sont raisonnables	4,04	0,834
L'investissement nécessaire pour créer mon unité est abordable	4,02	0,923
L'apport personnel demandé par le réseau est raisonnable	4,03	0,910
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,03 (écart-type : 0,86)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 79% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,867	

Tableau 16 : Mesure des coûts et investissements initiaux

« J'ai regardé d'autres franchises qui se passaient ailleurs parce qu'il y a quand même des droits d'entrée dans une franchise, il y a combien on prend sur le chiffre d'affaires, enfin, il y a tout un système dans une franchise qui est quand même rébarbatif dans le sens où on bosse comme un forcené et puis, on se dit voilà, il y a quand même X% qui part de ma boutique chez eux. Mais bon, c'est la rançon aussi de l'aide qu'ils peuvent nous apporter. Donc ça ne me dérange pas, à partir du moment où l'aide est rentable et complètement perçue dans le bon ordre, moi je suis prêt à signer et donc j'ai signé. »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

4.1.4.5 Rentabilité et gains potentiels

Le critère de sélection « rentabilité et gains futurs » obtient un score de 4,04 sur 5. Paradoxalement, la rentabilité économique est un attribut relativement moins important que les critères humains et relationnels (feeling, respect de la liberté, soutien...). Il n'empêche que cette préoccupation existe chez les candidats à la franchise (cf. tableau 17 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
La qualité des produits / services du franchiseur est reconnue	4,29	0,807
Le franchiseur a une bonne image de marque	4,35	0,859
Le franchiseur est leader sur son marché	3,63	0,693
Le franchiseur me garantit une forte rentabilité de mon unité franchisée	3,91	0,747
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,04 (écart-type : 0,67)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 61% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,774	

Tableau 17 : Mesure de la rentabilité et gains futurs

« Et d'autres qui conseillent de plutôt choisir une activité qui soit rentable en disant qu'on apprend plus rapidement à aimer une affaire rentable qu'à rentabiliser une affaire qu'on aime. [...] Pas de préférence mais pas de... Je ne peux pas dire que j'ai un atome crochu plus particulier avec l'un qu'avec l'autre. Après, je peux trouver des arguments ou des choses dans le passé qui font que oui, on peut se rapprocher, mais il n'y a pas un point marquant qui fait que je vais dire : oui, moi c'est forcément les fleurs parce que j'adore les fleurs ou forcément les bagnoles parce que j'adore les bagnoles. Ce n'est pas ça qui me motive dans ma démarche. Je pense que sur les deux critères de choix, enfin les deux articles que vous ai cités, effectivement, pour moi, c'est les compétences que je peux amener en réseau et ensuite ma rentabilité qui effectivement va me permettre plus facilement d'aimer ce réseau que de rentabiliser...»

(Candidat à la franchise #1)

« Maintenant, moi j'ai une logique d'entrepreneur. Je mets 100 000 sur la table, qu'est-ce que ça me rapporte ? Sinon, je les garde placés à 4-5%, mais si ça me rapporte pour moi 4 à 5% voire 10% l'année, là j'ai une logique d'entrepreneur, ça ne me sert à rien. Donc moi, il faut que non seulement ça me génère un revenu, mais il faut que ça me sorte du bénéfice. Donc en bon franchiseur, prouvez-moi que votre franchise est capable de générer du cash et de générer de la comptabilité. Là, j'ai une logique d'entrepreneur. Moi je choisis en tant qu'entrepreneur le partenaire qui est capable de faire fructifier mon business. Donc je suis prêt à acheter un concept, à partir du moment où le business model, pour moi il est cohérent et surtout il a une pérennité dans le temps. »

(Candidat à la franchise #3)

4.1.4.6 Ordre de trois autres critères de sélection d'un réseau de franchise

Les candidats ont dû indiquer l'ordre de trois autres critères de choix, à savoir le secteur d'activité, l'emplacement géographique et le réseau de franchise.

Le secteur d'activité arrive en première position dans 49,2% des cas (cf. figure 13). Stanworth et Kaufmann (1996) avaient aussi montré que le candidat à la franchise commence souvent par choisir un secteur d'activité avant de s'engager dans la comparaison des différents réseaux de franchise.

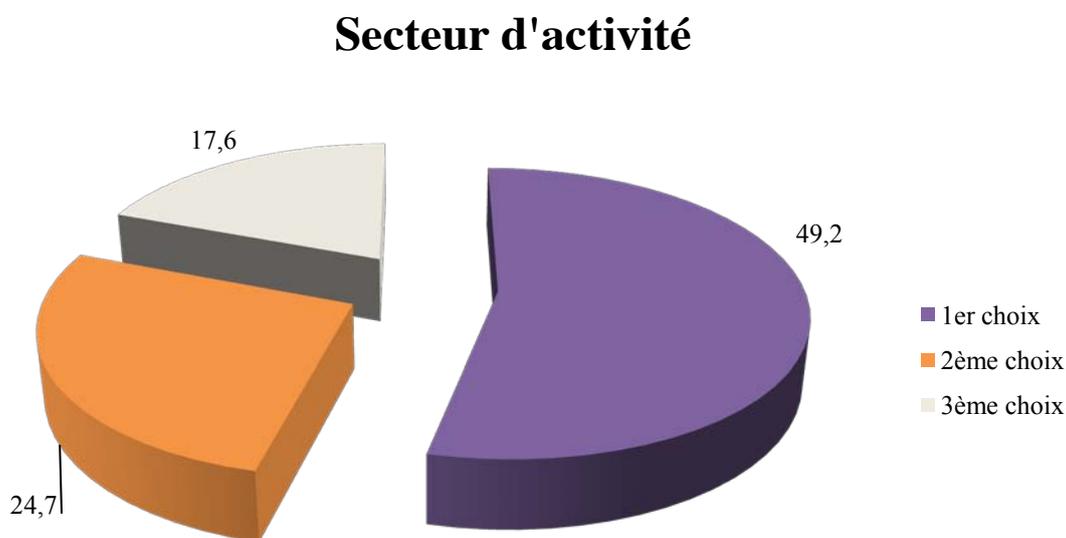


Figure 13 : Le secteur d'activité comme critère de choix

L'emplacement géographique arrive en troisième choix dans 37,7% des cas (cf. figure 14).

Emplacement géographique

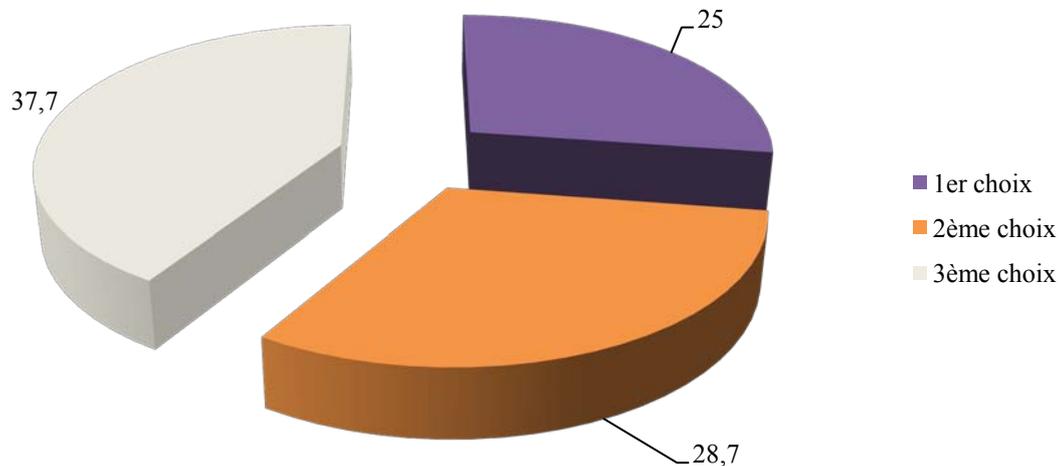


Figure 14 : L'emplacement géographique comme critère de choix

Le réseau de franchise arrive en troisième choix dans 39,8% des cas (cf. figure 15).

Réseau de franchise

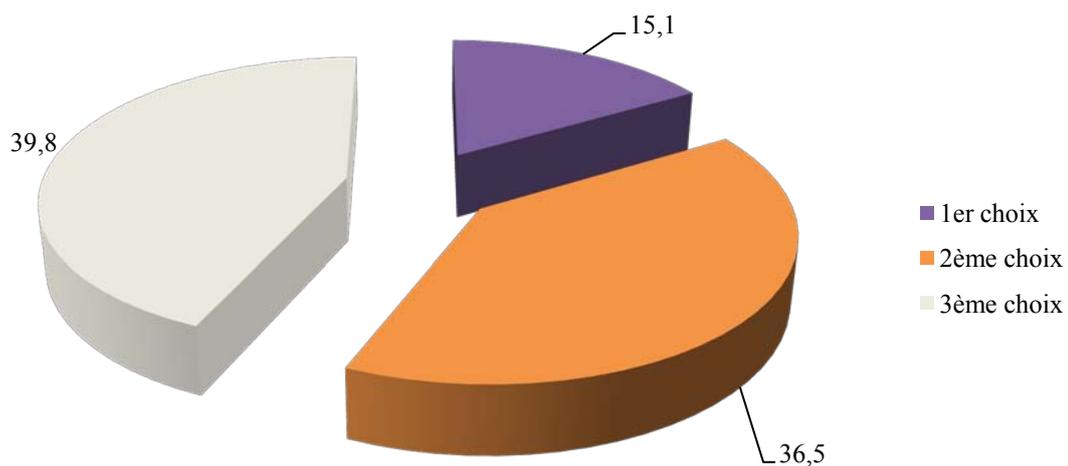


Figure 15 : Le réseau de franchise comme critère de choix

4.1.5 Attentes du candidat à la franchise vis-à-vis du franchiseur

Le « contrat psychologique » représente les attentes d'un candidat à la franchise envers son futur franchiseur. Ces attentes recouvrent en particulier ses perceptions des obligations futures du franchiseur à son égard. Le développement du contrat psychologique de chaque nouveau franchisé est un élément important de la constitution de la relation de franchise, de sa qualité et de sa pérennité. En effet, la non-réalisation d'une attente ou le non-respect d'une promesse, même implicite, peut entraîner la perception d'une rupture du contrat psychologique, et donc la mise en péril de la relation de franchise. Les candidats à la franchise expriment un certain nombre d'attentes vis-à-vis des franchiseurs. Sur une série de composantes du contrat psychologique, les dimensions les plus saillantes sont présentées dans le tableau 18 et la figure 16 ci-après.

Les candidats à la franchise ont un niveau d'attentes « global » assez élevé vis-à-vis des franchiseurs (score moyen de 4,40 sur 5). Celles-ci sont toutes assez fortes (score variant de 4,02 sur 5 à 4,66 sur 5). L'attente la plus forte concerne le respect des termes légaux du contrat, alors que la moins forte concerne la progression des revenus de l'activité.

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Respecte les termes légaux de notre contrat	4,66	0,750
Me donne, précisément et en toute transparence, toutes les informations dont j'ai besoin pour décider de rejoindre le réseau	4,61	0,796
M'informe par avance des difficultés que je peux rencontrer si je deviens franchisé(e)	4,50	0,803
Me soutienne pour lancer mon unité franchisée	4,43	0,804
Mette en place des moyens de communication efficace pour faciliter nos échanges	4,38	0,799
Me fournisse le soutien technique et managérial dont j'aurai besoin pour mon unité	4,22	0,735
M'assure un accès aux produits et services du réseau aux meilleurs coûts	4,47	0,816
Me garantisse une progression des revenus de mon activité	4,02	0,646
Me transmette les savoir-faire nécessaires à la réussite de mon unité franchisée	4,50	0,808
Adapte les frais et redevances (royalties) à mes moyens	4,12	0,667
Nous forme, moi et mes futurs employés, pour maîtriser l'activité	4,35	0,762
Me considère comme un véritable partenaire d'affaires	4,54	0,777
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,40 (écart-type : 0,62)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 59% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,932	

Tableau 18 : Mesure des attentes vis-à-vis du franchiseur (adaptée des travaux de recherche de Davies *et al.*, 2011)

Attentes vis-à-vis du franchiseur

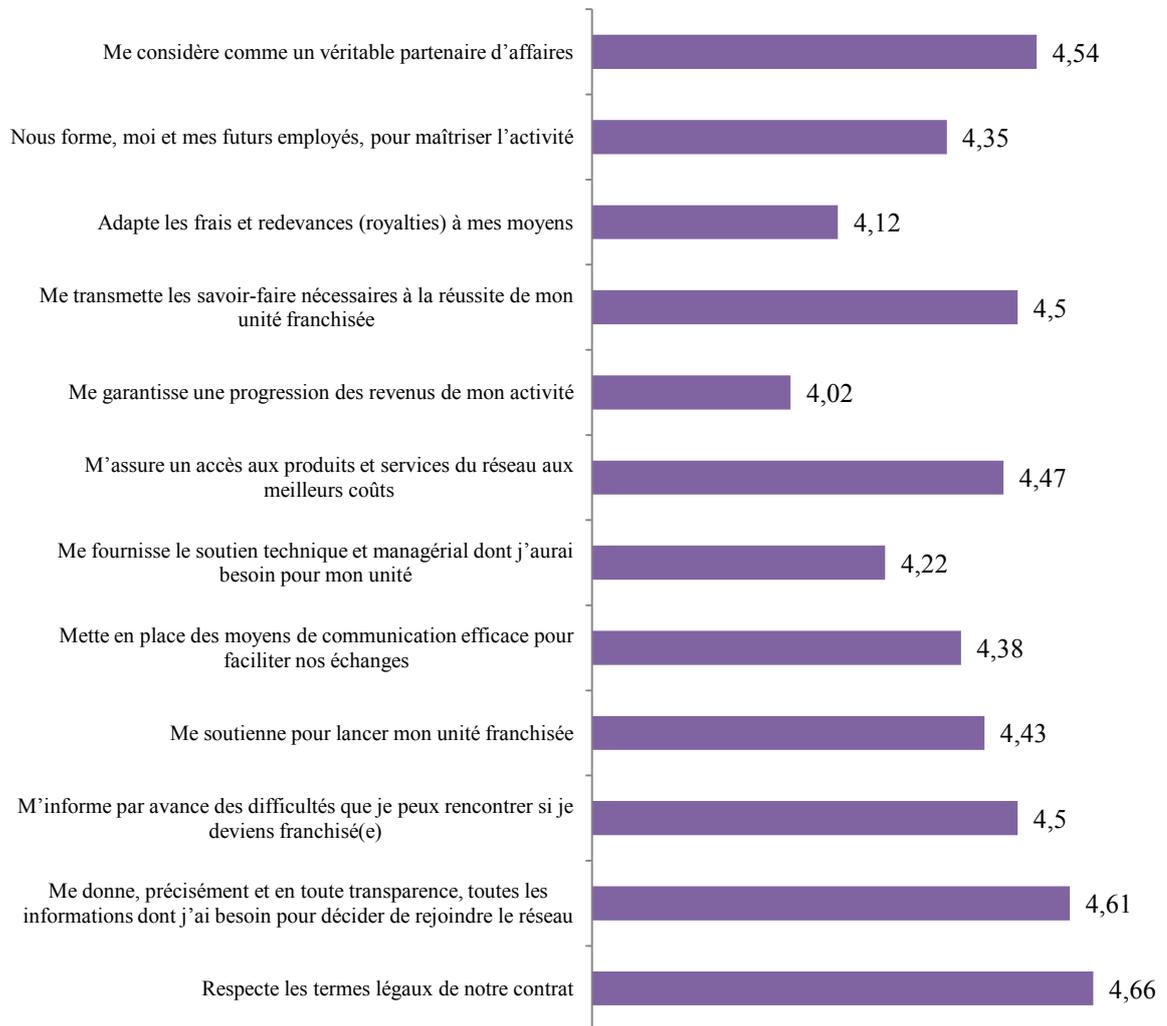


Figure 16 : Attentes vis-à-vis du franchiseur

4.1.6 Choix et décision d'achat d'une franchise

4.1.6.1 Conditions du choix d'un réseau de franchise

Dans 59% des cas, la décision d'achat d'une franchise n'implique qu'une seule personne. Néanmoins, 36% des candidats à la franchise envisage l'achat d'une franchise avec un associé (cf. figure 17).

Nombre de partenaires dans la démarche

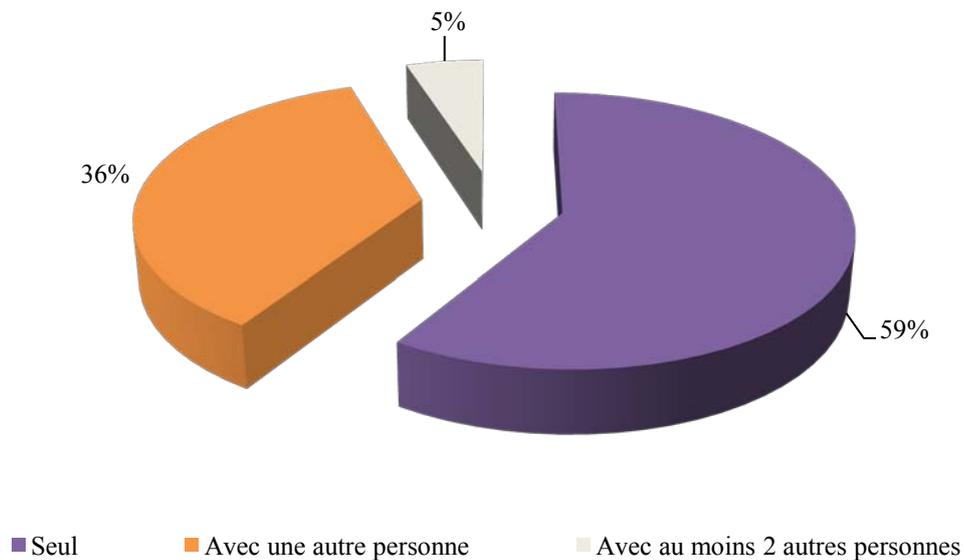


Figure 17 : Nombre de partenaires impliqués dans la démarche

La démarche est variable en longueur selon les candidats (cf. figure 18 et verbatims illustratifs ci-après).

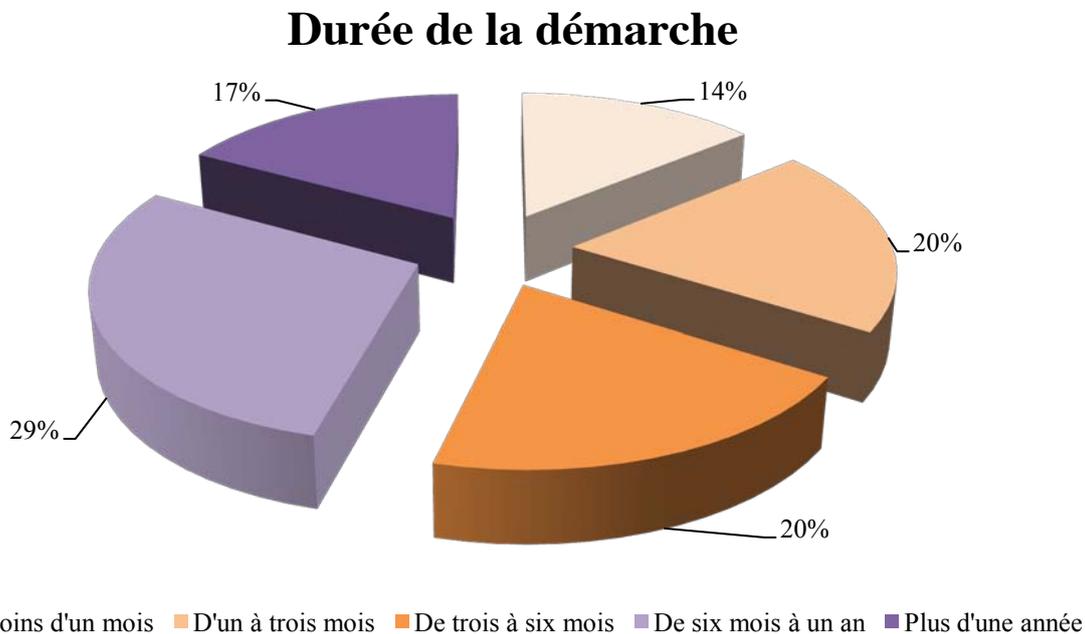


Figure 18 : Durée de la démarche

« Non. Le modèle de la franchise même non, ce n'est pas... Ça fait quand même un bon moment que je m'intéresse à la création ou à la reprise d'entreprise. Il y a déjà 2, 3 ans, j'avais commencé à regarder ce qui se passait sur ce secteur-là, puis je n'avais pas eu l'opportunité de pouvoir approfondir je dirais ce sujet. »

(Candidat à la franchise # 1)

« J'ai adhéré au réseau il y a maintenant, on va dire 2 ans, depuis la découverte du réseau jusqu'à mon installation, ça fait 2 ans. »

(Jeune franchisé (9 mois), Commerces d'alimentation)

« Ça s'est fait très rapidement. Ça a demandé un an à peu près, avant que ça se concrétise, pour qu'on puisse trouver les locaux, qu'on puisse faire les démarches auprès des banques. »

(Jeune franchisé (4 mois), Restauration rapide)

4.1.6.2 Intention d'achat d'une franchise

L'intention d'achat d'une franchise représente la dernière étape du processus de formation de la relation de franchise avant le « passage à l'acte » proprement dit, c'est-à-dire la signature du contrat de franchise. L'intention d'achat d'une franchise obtient un score de 3,52 sur 5, soit à peine supérieure au point moyen, ce qui traduit une certaine prudence chez les candidats à la franchise que nous avons interrogés, dont tous n'étaient pas nécessairement à un stade abouti. En revanche, la perception qu'ont les franchisés de leur capacité à réussir est plutôt élevée, ce qui atteste d'un bon niveau de confiance en eux-mêmes (cf. tableau 19).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
La probabilité que j'ouvre ma propre unité franchisée dans l'année est :	3,15	0,861
Si je crée ma propre unité, la probabilité de son succès dans les deux années à venir est :	3,83	0,755
Ma volonté d'ouvrir rapidement une unité franchisée est :	3,58	0,867
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,52 (écart-type : 0,88)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 69% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,770	

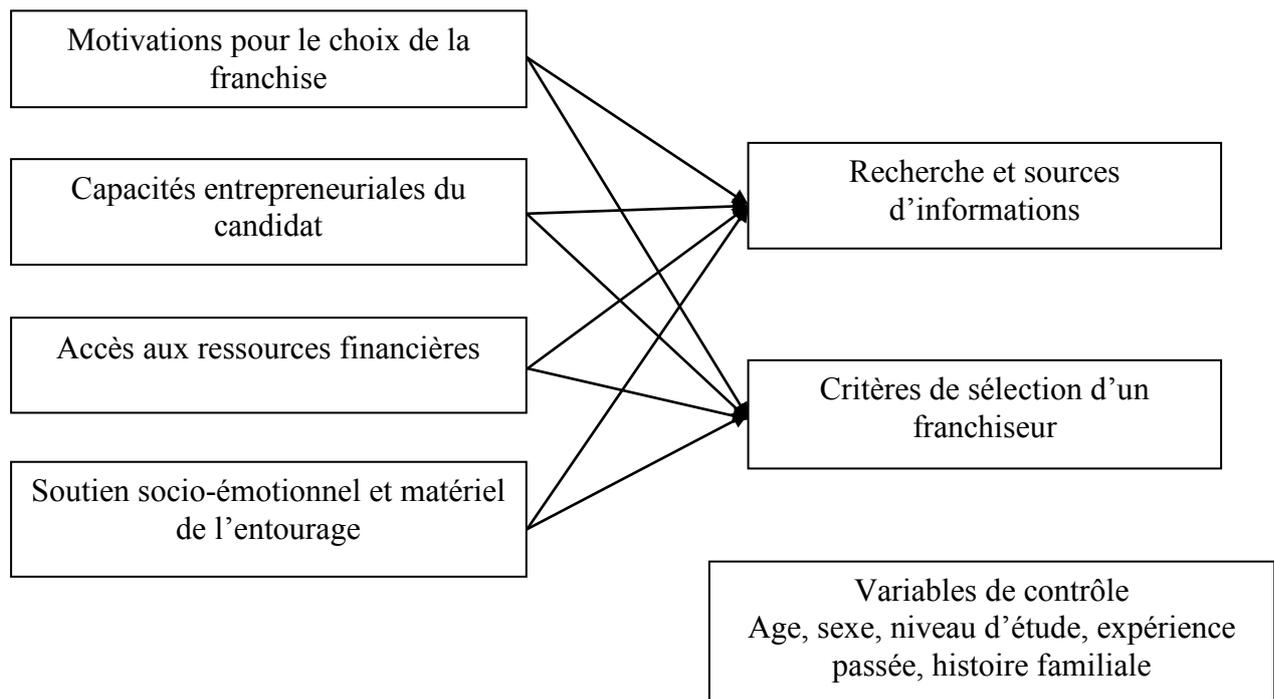
Tableau 19 : Mesure de l'intention d'achat d'une franchise
(adaptée des travaux de recherche de Krueger, 1993)

4.2. Explication de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise

Notre approche de recherche est fondée sur un modèle de construction progressive de l'intention d'achat d'une franchise qui repose sur plusieurs étapes. La présente section a pour objectif de valider les liens établis entre les différents blocs de notre modèle de recherche présenté sur la figure 1.

4.2.1 Prise de conscience du besoin, recherche d'informations et définition des critères d'évaluation

La première étape du processus d'adhésion a trait, d'une part, aux choix des sources d'informations mobilisées par les candidats et, d'autre part, aux critères que ces derniers utilisent pour sélectionner un franchiseur et leurs déterminants. Selon la première étape, l'intensité de la recherche d'informations par les candidats, ainsi que les critères de sélection à partir desquels ils vont effectuer leurs choix (variables dépendantes) sont déterminées par le niveau des motivations pour le choix de la franchise, les capacités entrepreneuriales, l'accès aux ressources financières et le soutien-socio-émotionnel et matériel de l'entourage.



4.2.1.1 Explication de l'utilisation par les candidats à la franchise des sources d'informations *offline* et *online*

Le modèle 1 est très satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 27,8%². L'utilisation des sources d'informations *offline* dépend de façon significative du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage, de l'accès aux ressources financières externes, des motivations pour le choix de la franchise et de l'accès aux ressources financières personnelles. Autrement dit, toutes choses égales par ailleurs, plus le candidat à la franchise a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage (respectivement, plus il a accès aux ressources financières externes, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, et plus il a accès à des ressources financières personnelles), plus il utilisera les sources *offline* pour recueillir des informations. Par ailleurs, la variable de contrôle « sexe » a une influence significative sur l'utilisation des sources d'informations *offline* au sens où le fait d'être une femme a un impact positif sur l'utilisation des sources d'informations *offline*. La variable de contrôle « durée de la démarche » a un impact significatif et négatif au sens où, toutes choses égales par ailleurs, plus la démarche du candidat à la franchise est longue, moins il utilisera les sources d'informations *offline* (cf. tableau 20).

Le modèle 2 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 19,4%. L'utilisation des sources d'informations *online* dépend de façon significative du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage, des motivations pour le choix de la franchise et des capacités entrepreneuriales du candidat. En d'autres termes, toutes choses égales par ailleurs, plus le candidat à la franchise a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, et plus ses capacités entrepreneuriales sont élevées), plus il utilisera les sources *online* pour recueillir des informations. La variable de contrôle « sexe » a une influence significative sur l'utilisation des sources d'informations *online* au sens où, toutes choses égales par ailleurs, le fait d'être une femme a un impact positif sur l'utilisation des sources d'informations *online*.

² Le R^2 représente le pouvoir explicatif du modèle de régression linéaire. Il peut théoriquement varier de 0% (les variables indépendantes n'expliquent rien au phénomène observé) à 100% (elles expliquent entièrement la variable dépendante). Si les sciences dites « dures » ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'il est rare, en sciences sociales, d'atteindre des valeurs élevées. Il est en effet rare de dépasser 30 % et certains R^2 dans des recherches publiées ne dépassent guère 5%.

	Modèle 1			Modèle 2		
	<i>Sources offline</i>			<i>Sources online</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Age	0,004	0,002	0,101	-0,002	0,003	0,481
Sexe	0,143	0,050	0,004	0,165	0,056	0,003
Niveau d'éducation	0,000	0,019	0,989	0,025	0,022	0,254
Nombre de partenaires	0,054	0,039	0,163	0,018	0,044	0,693
Durée de la démarche	-0,034	0,018	0,056	-0,032	0,020	0,118
Histoire familiale	0,028	0,091	0,759	0,033	0,103	0,752
Motivations pour le choix de la franchise	0,116	0,044	0,009	0,268	0,050	0,000
Capacités entrepreneuriales du candidat	0,024	0,046	0,604	0,138	0,053	0,009
Accès aux ressources financières externes	0,135	0,038	0,000	-0,016	0,043	0,720
Accès aux ressources financières personnelles	0,040	0,022	0,067	0,005	0,025	0,827
Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage	0,402	0,033	0,000	0,285	0,038	0,000
Constante	0,802	0,253	0,002	1,132	0,294	0,000
Anova		24,312***			15,231***	
R ²		0,285			0,201	
R ² Ajusté		0,274			0,188	

Tableau 20 : Déterminants de l'utilisation des sources d'informations *offline* et *online* (régression linéaire multiple)

4.2.1.2 Explication de l'importance accordée par les candidats à la franchise à l'égard des différents critères de sélection d'un réseau

Outre la question des déterminants du choix des sources d'informations, la question des critères utilisés par les candidats à la franchise pour prendre les décisions est essentielle. Le tableau 21 présente les résultats de l'analyse de régression multiple destinée à évaluer les déterminants des critères de décision mobilisés par les candidats à la franchise dans leur processus de décision. En bref, les motivations pour le choix de la franchise, les capacités entrepreneuriales du candidat et le soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage ont une influence significative et positive sur l'importance accordée à l'ensemble des critères de sélection.

Le modèle 1 est très satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 31,4%. L'importance accordée au critère de décision « feeling et valeurs partagées » dépend significativement et positivement des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise, de ses motivations pour le choix de la franchise, du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage et de l'accès aux ressources financières personnelles. Autrement dit, plus les capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise sont élevées (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, plus il a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage, plus il a accès aux ressources financières personnelles), plus il accorde de l'importance aux « feeling et valeurs partagées ». Par ailleurs, l'importance accordée au critère de décision « feeling et valeurs partagées » dépend significativement et négativement de l'accès aux ressources financières externes. En d'autres termes, plus le candidat à la franchise a accès à des ressources financières externes, moins il accorde de l'importance au « feeling et valeurs partagées ».³

³ Le lecteur est encouragé à se reporter au tableau 21 pour voir l'influence des variables de contrôle, dans chaque modèle. Les valeurs en gras indiquent que l'influence est significative. Il convient alors de regarder le sens de l'influence, positive ou négative. Par exemple, pour l'âge, plus le candidat est âgé, et plus il accorde de l'importance aux critères « feeling et valeurs partagées » et « Qualité du support et de l'accompagnement ».

Le modèle 2 est très satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 24,6%. L'importance accordée au critère de décision « qualité du support et de l'accompagnement » dépend significativement et positivement des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise, de ses motivations pour le choix de la franchise, du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage et de l'accès aux ressources financières personnelles. En d'autres termes, plus les capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise sont élevées (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, plus il a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage, plus il a accès aux ressources financières personnelles), plus il accorde de l'importance à la « qualité du support et de l'accompagnement ».

Le modèle 3 est assez satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 14,6%. L'importance accordée au critère de décision « autonomie et liberté en tant que franchisé » dépend significativement et positivement des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise, de ses motivations pour le choix de la franchise, du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage et de l'accès aux ressources financières personnelles. En d'autres termes, plus les capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise sont élevées (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, plus il a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage, plus il a accès aux ressources financières personnelles), plus il accorde de l'importance à l'« autonomie et liberté en tant que franchisé ».

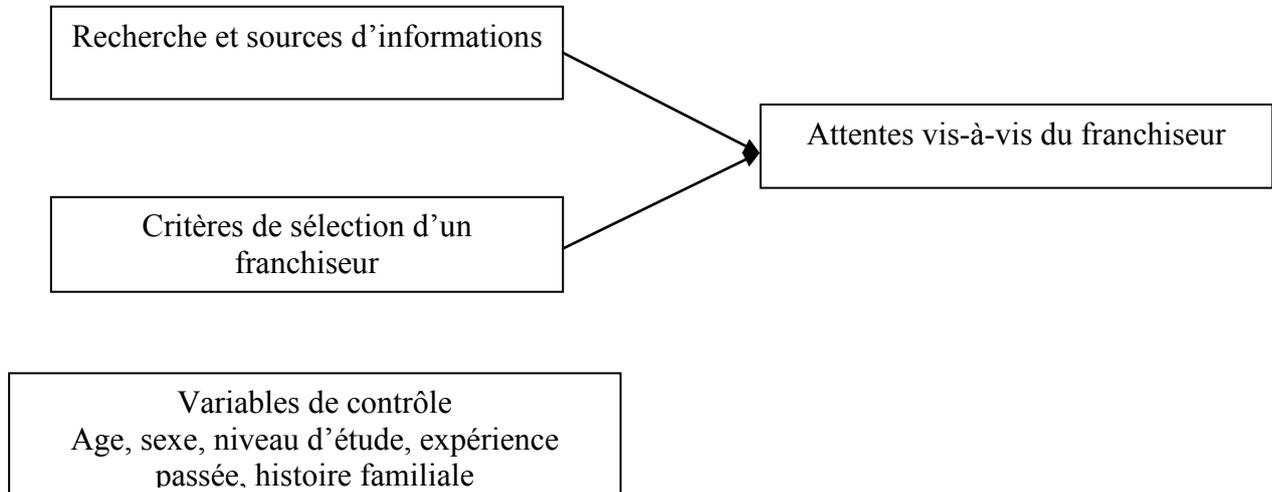
Le modèle 4 est assez satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 14,6%. L'importance accordée au critère de décision « coûts et investissements initiaux » dépend significativement et positivement des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise, de ses motivations pour le choix de la franchise, du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage et de l'accès aux ressources financières personnelles. Autrement dit, plus les capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise sont élevées (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, plus il a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage, plus il a accès aux ressources financières personnelles), plus il accorde de l'importance aux « coûts et investissements initiaux ».

Le modèle 4 est assez satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 14,6%. L'importance accordée au critère de décision « rentabilité et gains potentiels » dépend significativement et positivement des capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise, de ses motivations pour le choix de la franchise et du soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage. En d'autres termes, plus les capacités entrepreneuriales du candidat à la franchise sont élevées (respectivement, plus ses motivations pour le choix de la franchise sont fortes, plus il a du soutien socio-émotionnel et matériel de la part de son entourage), plus il accorde de l'importance à la « rentabilité et gains potentiels ».

	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3			Modèle 4			Modèle 5		
	<i>Feeling et valeurs partagées</i>			<i>Qualité du support et de l'accompagnement</i>			<i>Autonomie et liberté en tant que franchisé</i>			<i>Coûts et investissements initiaux</i>			<i>Rentabilité et gains potentiels</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Age	0,011	0,002	0,000	0,008	0,003	0,002	0,004	0,003	0,209	0,005	0,003	0,149	0,001	0,002	0,518
Sexe	0,093	0,048	0,056	0,083	0,054	0,119	0,057	0,058	0,328	0,200	0,066	0,003	0,138	0,044	0,002
Niveau d'éducation	0,054	0,019	0,004	-0,022	0,020	0,273	-0,023	0,022	0,308	-0,006	0,025	0,826	-0,038	0,017	0,023
Nombre de partenaires	-0,111	0,038	0,004	-0,034	0,042	0,416	-0,035	0,046	0,442	-0,081	0,052	0,118	-0,042	0,035	0,230
Durée de la démarche	-0,010	0,017	0,576	-0,026	0,019	0,184	-0,040	0,021	0,054	-0,005	0,024	0,850	-0,026	0,016	0,106
Histoire familiale	-0,187	0,088	0,033	-0,013	0,098	0,894	-0,131	0,106	0,216	-0,351	0,121	0,004	-0,122	0,080	0,130
Motivations pour le choix de la franchise	0,268	0,043	0,000	0,252	0,047	0,000	0,199	0,051	0,000	0,152	0,059	0,010	0,317	0,039	0,000
Capacités entrepreneuriales du candidat	0,367	0,045	0,000	0,314	0,049	0,000	0,264	0,054	0,000	0,226	0,061	0,000	0,314	0,041	0,000
Accès aux ressources financières externes	-0,079	0,037	0,032	-0,031	0,041	0,442	-0,073	0,044	0,099	-0,036	0,051	0,479	-0,058	0,034	0,084
Accès aux ressources financières personnelles	0,066	0,021	0,002	0,060	0,024	0,011	0,098	0,026	0,000	0,051	0,029	0,084	0,025	0,019	0,190
Soutien socio-émotionnel et matériel de l'entourage	0,208	0,032	0,000	0,233	0,036	0,000	0,137	0,038	0,000	0,156	0,044	0,000	0,127	0,029	0,000
Constante	0,591	0,247	0,017	0,914	0,273	0,001	1,679	0,298	0,000	1,843	0,336	0,000	1,350	0,224	0,000
Anova	31,464***			21,941***			11,957***			8,461***			27,660***		
R ²	0,338			0,263			0,163			0,122			0,309		
R ² Ajusté	0,327			0,251			0,150			0,108			0,298		

Tableau 21 : Déterminants de l'importance des critères de sélection d'un franchiseur (Régression linéaire)

4.2.2 Explication des attentes des candidats à la franchise vis-à-vis du franchiseur



Le modèle est très satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 42%. Le niveau des attentes du candidat à la franchise vis-à-vis du franchiseur dépend significativement et positivement de l'importance accordée aux critères de sélection d'un franchiseur, notamment en termes de qualité du support et de l'accompagnement, de rentabilité et gains potentiels, d'autonomie et liberté en tant que franchisé. Il dépend aussi significativement et positivement du degré d'utilisation des sources d'informations *online*. Autrement dit, plus le candidat à la franchise accorde de l'importance dans son processus de sélection d'un franchiseur à la qualité du support et de l'accompagnement (respectivement, à la rentabilité et gains potentiels, à l'autonomie et la liberté en tant que franchisé), plus ses attentes vis-à-vis du franchiseur sont fortes. Plus il utilise les sources d'informations online, plus ses attentes à l'égard du franchiseur sont fortes (cf. Tableau 22).

		<i>Attentes vis-à-vis du franchiseur</i>		
		B	E. S.	Sig
Variables de contrôle	Age	0,003	0,002	0,130
	Sexe	0,097	0,038	0,010
	Niveau d'éducation	-0,038	0,015	0,011
	Nombre de partenaires	0,009	0,030	0,770
	Durée de la démarche	0,003	0,014	0,845
	Histoire familiale	0,007	0,072	0,923
Recherche et sources d'informations	Sources d'informations <i>offline</i>	-0,028	0,032	0,387
	Sources d'informations <i>online</i>	0,067	0,030	0,026
Critères de sélection d'un franchiseur	Feeling et valeurs partagées	0,056	0,035	0,111
	Qualité du support et de l'accompagnement	0,241	0,034	0,000
	Autonomie et liberté en tant que franchisé	0,090	0,032	0,005
	Coûts et investissements initiaux	-0,025	0,028	0,378
	Rentabilité et gains potentiels	0,233	0,036	0,000
Constante	1,725	0,179	0,000	
Anova		37,319***		
R ²		0,427		
R ² Ajusté		0,416		

Tableau 22 : Déterminants des attentes vis-à-vis du franchiseur
(Régression linéaire)

4.2.3 Explication d'achat d'une franchise

L'aboutissement du modèle est l'intention d'achat d'une franchise. Trois types de déterminants ont été envisagés à ce niveau : les motivations pour la franchise, en tant que reflet de l'intérêt initial exprimé par les candidats à la franchise, les attentes vis-à-vis du franchiseur, en tant que résultante du processus de prise de décision, et la personnalité et les normes sociales, en tant que reflet de l'individualité de chaque candidat.

Le modèle est bien satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 22,6%. L'intention d'achat d'une franchise dépend significativement et positivement des normes sociales, du besoin d'autoréalisation, des motivations pour la franchise et de la tendance à prendre des risques. Autrement dit, plus les normes sociales sont fortes (respectivement, plus son besoin d'autoréalisation est fort, plus ses motivations pour la franchise sont fortes et plus il a tendance à prendre des risques), plus son intention d'achat d'une franchise est forte.

Les résultats montrent que les facteurs les plus déterminants de l'intention d'achat sont un trait de personnalité – le besoin d'autoréalisation –, la perception des normes sociales et la motivation pour la franchise. On note en revanche que les attentes vis-à-vis du franchiseur ne sont pas déterminantes. Ce résultat montre que le processus de recherche d'informations ne contribue pas à augmenter l'intention d'achat d'une franchise, qui dépend des motivations initiales des candidats. En revanche, il contribue à augmenter les attentes vis-à-vis du franchiseur (cf. Tableau 23).

	<i>Intention d'achat d'une franchise</i>		
	B	E. S.	Sig
Age	0,015	0,003	0,000
Sexe	-0,111	0,069	0,106
Niveau d'éducation	-0,003	0,026	0,896
Nombre de partenaires	0,022	0,052	0,669
Durée de la démarche	-0,053	0,024	0,029
Histoire familiale	0,052	0,129	0,687
Motivations pour la franchise	0,218	0,063	0,001
Attentes vis-à-vis du franchiseur	-0,058	0,062	0,352
Besoin d'autoréalisation	0,221	0,062	0,000
Besoin d'autodétermination	0,047	0,066	0,479
Tendance à prendre des risques	0,070	0,042	0,097
Normes sociales	0,234	0,042	0,000
Constante	0,499	0,342	0,145
Anova		13,607***	
R ²		0,203	
R ² Ajusté		0,188	

Tableau 23 : Déterminants de l'intention d'achat d'une franchise
(Régression linéaire)

5. Discussion des résultats

5.1. Contributions à la recherche

Cette recherche commandée par la *Fédération Française de la Franchise* contribue à la littérature sur la franchise et la formation de la relation de franchise.

D'abord, les chercheurs ont essentiellement adopté des perspectives « franchiseurs » et/ou « franchisés » (Dant, 2008). A notre connaissance, aucune recherche académique n'a été menée dans une perspective « candidats à la franchise ». Hing (1997) avait notamment étudié le comportement d'achat d'une franchise en interrogeant des franchiseurs et des franchisés.

Par ailleurs, nous avons essayé de répondre à un appel récent de Combs *et al.* (2011). Ces auteurs ont mentionné l'intérêt d'étudier les traits de personnalité des candidats à la franchise pour expliquer leurs motivations à rejoindre un réseau de franchise. Ils ont aussi souligné le rôle des croyances, valeurs, besoins, etc. dans le comportement entrepreneurial. Notre recherche s'est intéressée à certains de ces éléments.

Enfin, pour mieux comprendre le processus d'achat d'une franchise des candidats, nous avons mobilisé le modèle de Hing (1997) qui suppose l'existence d'un processus de recherche d'informations et l'utilisation de critères de sélection qui structurent la prise de décision du candidat à la franchise, ainsi que l'approche de Grace et Weaven (2011) qui souligne l'importance de la dimension relationnelle dans la franchise.

5.2. Contributions à la pratique – Ce qu’il faut retenir ...

L’enquête réalisée auprès des candidats à la franchise a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats qui éclairent les mécanismes par lesquels ceux-ci construisent leur stratégie de recherche d’informations, développent leurs attentes vis-à-vis des franchiseurs et consolident leur intention d’achat d’une franchise. De plus, des éléments concernant le profil des candidats ont été recueillis.

Tout d’abord, en ce qui concerne le profil des candidats à la franchise, nous avons mis en évidence qu’ils se caractérisent par certains traits de personnalité, tels qu’un besoin d’auto-détermination élevé. De ce point de vue, ils se rapprochent donc des traits de personnalité relevés à l’occasion des études menées sur les entrepreneurs « classiques ». En revanche, ils ont une tendance à prendre des risques moins élevés, ce qui les distingue de ces mêmes entrepreneurs. Le profil du candidat à la franchise se distingue donc de celui de l’entrepreneur, au moins sur certains traits de personnalité.

De plus, nous avons relevé que leur besoin d’autonomie n’empêche pas un niveau d’attentes important en termes de soutien de la part des franchiseurs. Ils souhaitent donc à la fois, paradoxalement, pouvoir être autonome quand ils le souhaitent, tout en pouvant bénéficier d’un soutien de la part du franchiseur quand ils en ressentent le besoin ! Les franchiseurs sont-ils capables ou désireux de faire face à ces exigences contradictoires ?

Il n’empêche que, au-delà de la possibilité d’utiliser un concept, le feeling et les valeurs partagées ainsi que le soutien de la part du franchiseur sont des critères de décision fondamentaux des franchisés et constituent une attente forte de leur part. Ce point confirme l’importance de la dimension relationnelle de la franchise que nous avons relevée à l’occasion de la présentation de notre cadre théorique. La figure 19 présente de manière synthétique les éléments recueillis quant aux critères déterminants du choix d’un réseau par les candidats à la franchise. Il apparaît que tous les critères sont importants (avec des scores supérieurs à 4,03 sur 5) d’où l’importance pour le franchiseur de n’avoir aucune défaillance sur ces éléments.

Critères déterminants du choix d'un réseau

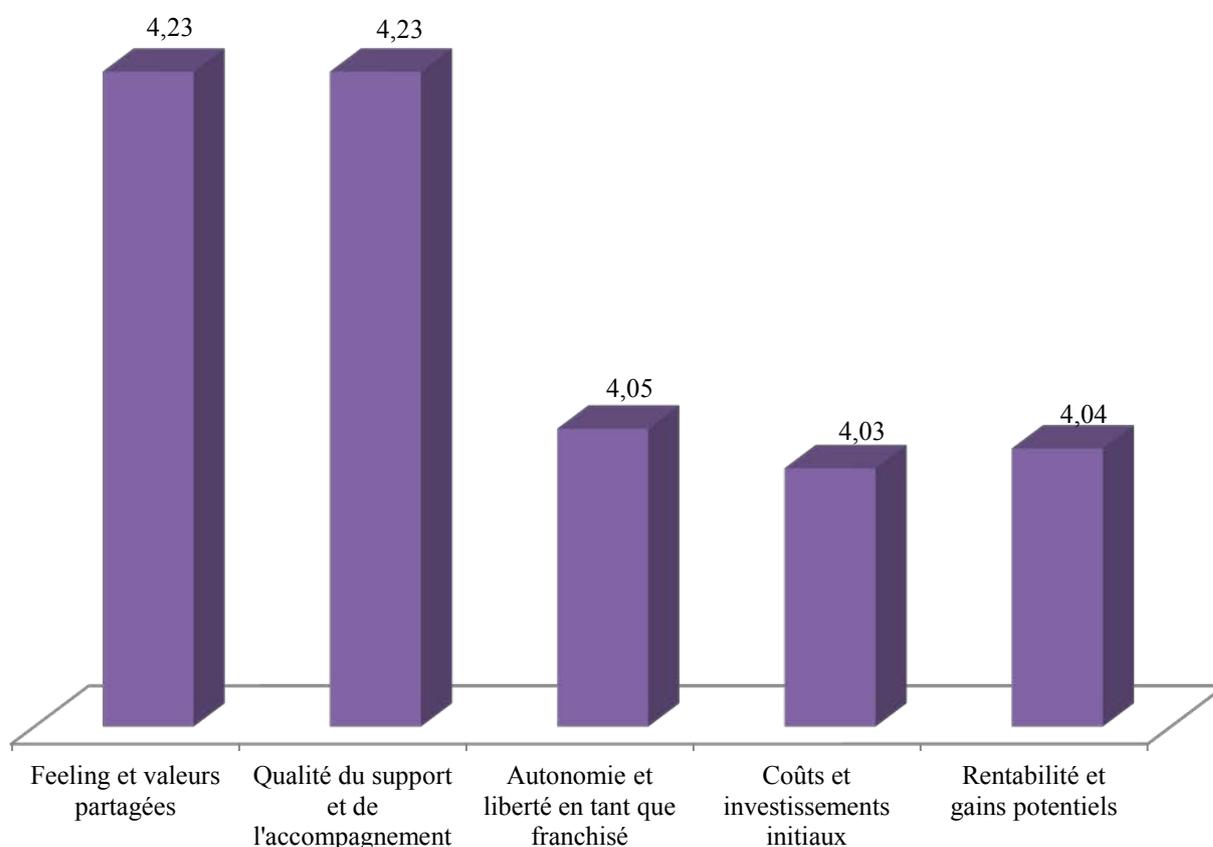


Figure 19 : Critères de sélection d'un réseau de franchise

En ce qui concerne la sélection d'un réseau de franchise, nous avons relevé que les sources d'informations *online* sont un peu plus mobilisées que les sources d'informations *offline*. En revanche, les franchiseurs ne doivent pas négliger pour autant la communication *offline* (cf. figure 20). Il s'agit là d'une évolution majeure survenue ces dernières années, qui justifie l'attention particulière que nous donnerons à l'Internet dans la suite de ce rapport (chapitres 4 et 5).

Sources d'informations des candidats

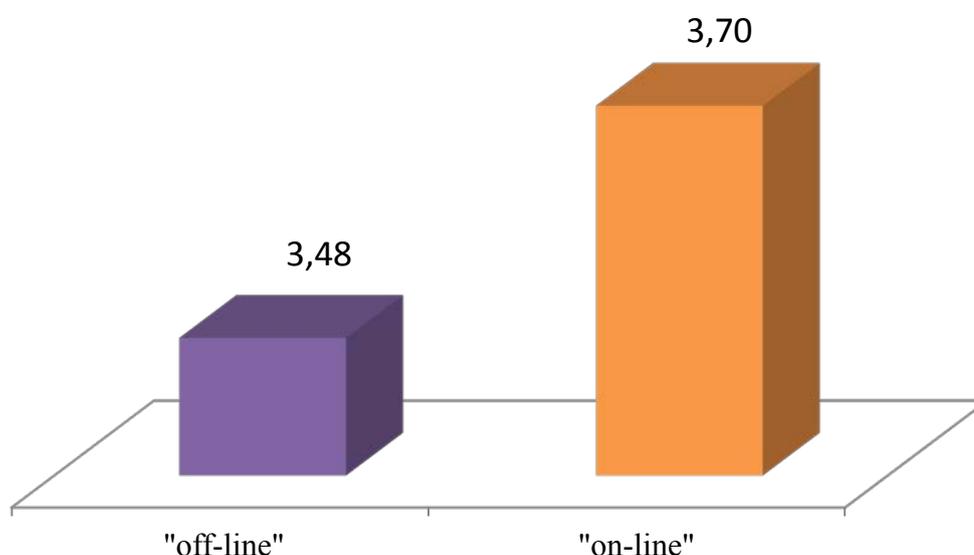


Figure 20 : Sources d'informations

Nous avons également vu qu'ils ont, dans l'ensemble, un niveau de confiance plutôt élevé dans leurs capacités de managers et leurs capacités commerciales. Certes, il n'est pas évident que cette confiance soit supportée par les faits, mais elle est importante, car la confiance en soi est un élément important de la réussite. Les candidats à la franchise sont en revanche moins confiants en moyenne dans leurs capacités de gestion financière ou de création d'un business plan. C'est donc dans ce domaine que le franchiseur peut leur apporter un soutien particulier.

De plus, il apparaît que les candidats tendent à mettre en avant la perspective des gains financiers au détriment de celle des coûts et des investissements nécessaires, sauf ceux qui ont des compétences managériales plus élevées. Ce point est cohérent avec le précédent et souligne l'enjeu qu'il y a pour les franchiseurs à accompagner les candidats sur la partie gestionnaire, ou au moins ceux qui ont le moins d'aptitude ou d'expérience sur cette dimension.

Enfin, l'intention d'achat d'une franchise, aboutissement de notre modèle de recherche, apparaît davantage déterminée par les motivations initiales pour la franchise et la personnalité du candidat à la franchise que par le niveau des attentes vis-à-vis du franchiseur. Ceci semble indiquer que la recherche d'informations des candidats à la franchise portera davantage sur le choix d'un franchiseur et le niveau des attentes par rapport à lui que sur l'intention de passer à l'acte en elle-même.

Références

- Carr, J. C., et Sequeira, J. M. (2007), Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach, *Journal Of Business Research*, 60, 10, 1090-1098.
- Dant, R. (2008), A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, 91-98.
- Davies, M. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., et Winsor, R. D. (2011), A model of trust and compliance in franchise relationships, *Journal Of Business Venturing*, 26, 3, 321-340.
- Edelman, L et Yli-Renko, H. (2010), The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture-Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 5, 833-856.
- Grace, D. et Weaven, S. (2011), An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction, *Journal of Retailing*, 87, 3, 366-380.
- Guilloux, V., Dubost, N., Kalika, M. et Gauzente, C. (2008), How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6/1, 155-172.
- Hing, N. (1995), Franchisee satisfaction: contributors and consequences, *Journal of Small Business Management*, 33, 2, 12–25.
- Hing, N. (1997), Developing a model of franchisee buying behaviour based on the Australian restaurant industry: direction for future research, *Franchising Research: An International Journal*, 2/4, 152-166.
- Kaufmann, P. J. et Stanworth, J. (1995), The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees, *Journal of Small Business Management*, 33, 4, 22-33.

- Krueger, N.F. (1993), The impact of prior entrepreneurial experience on perceived new venture feasibility and Desirability, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 1, 5-21.
- Krueger, N.F. et Brazeal, D.V. (1994), Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 3, 91-104.
- Leslie, T.W.K et McNeil, L.S. (2010), Towards a conceptual model for franchise perceptual equity, *Journal of Brand Management*, 18, 21–33.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S. L. et Sequeira, J. M. (2009), Entrepreneurial Self Efficacy: Refining the Measure, *Entrepreneurial theory and practice*, Baylor University.
- Michael, S. M. (2009), Entrepreneurial Signaling to Attract Resources: The Case of Franchising, *Managerial and Decision Economics*, 30, 405-422.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Shah, R. et Swaminathan, V. (2008), Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context, *Strategic Management Journal*, 29, 5, 471-494.
- Wuyts, S. et Geyskens, I. (2005), The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection, *Journal of Marketing*, 69, 4, 103-117.

Annexe 1 : Questionnaire « candidats à la franchise »

Etude sur la formation de la relation de franchise Questionnaire pour les candidats à la franchise

Ce questionnaire fait partie d'une étude sur le développement des relations de franchise. Elle est réalisée par deux unités de recherche du CNRS à l'Université de Rennes 1 et l'Université de Toulouse 1 Capitole, et soutenue par la Fédération Française de la Franchise (FFF).

Vos réponses à ce questionnaire sont très importantes pour **la compréhension des facteurs de succès de la relation de franchise**. Vos réponses individuelles sont confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche. Le temps de réponse pour ce questionnaire est estimé à environ **10 minutes**.

Pour assurer un suivi dans le temps de l'évolution de la relation de franchise, nous vous prions d'indiquer en majuscules vos coordonnées :

Nom :
E-mail :@.....
Adresse postale :
Tél. :

Votre choix de la franchise

Compte tenu du contexte économique et de l'évolution du marché, veuillez indiquer **dans quelle mesure vous pensez que l'adhésion à un réseau de franchise vous permettra d'atteindre les objectifs suivants** :

1 = Très faible certitude à 5 = Très forte certitude

	1	2	3	4	5
1. Attirer des clients	<input type="checkbox"/>				
2. Être davantage compétitif sur le marché	<input type="checkbox"/>				
3. Bénéficier des ressources et des moyens d'un réseau	<input type="checkbox"/>				
4. Exploiter un concept qui a déjà réussi	<input type="checkbox"/>				
5. Encourir moins de risques qu'en étant indépendant	<input type="checkbox"/>				

En ce qui concerne **l'accès aux ressources nécessaires pour se lancer dans une franchise**, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes :

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
6. Les banques font le maximum pour aider les nouveaux franchisés à ouvrir leur unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
7. L'Etat et les collectivités locales fournissent un soutien important pour faciliter l'installation des nouveaux franchisés	<input type="checkbox"/>				
8. Les franchiseurs aident les nouveaux franchisés à trouver les ressources financières pour ouvrir leur unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
9. L'entourage familial et les ressources personnelles sont la principale source de financement pour les nouveaux franchisés	<input type="checkbox"/>				

Votre profil entrepreneurial

Les questions suivantes portent sur **votre attitude générale au travail et dans la vie en général**. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes :

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
10. J'adore les situations où je dois trouver des solutions à des problèmes	<input type="checkbox"/>				
11. En général, j'aime me fixer des objectifs élevés	<input type="checkbox"/>				
12. Je suis content(e) lorsque j'ai la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités	<input type="checkbox"/>				
13. Je cherche toujours des moyens d'améliorer mes compétences	<input type="checkbox"/>				
14. J'aime prendre des risques	<input type="checkbox"/>				
15. Je cherche l'aventure	<input type="checkbox"/>				
16. Je ferais volontiers des investissements à haut risque	<input type="checkbox"/>				
17. J'apprécie les situations dangereuses	<input type="checkbox"/>				
18. J'ai toujours travaillé dur pour être parmi les meilleurs	<input type="checkbox"/>				
19. Je suis une personne ambitieuse	<input type="checkbox"/>				
20. Réussir dans la vie est très important pour moi	<input type="checkbox"/>				
21. J'aime construire mes propres succès plutôt que bénéficier des succès des autres	<input type="checkbox"/>				

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

Je suis confiant(e) en ma capacité à :

	1	2	3	4	5
22. Convaincre les autres (ex. franchiseurs...) de ma vision et de mon 'business plan'	<input type="checkbox"/>				
23. Entrer en contact avec d'autres personnes pour obtenir des informations sur mon projet	<input type="checkbox"/>				
24. Définir clairement mes objectifs et mes idées concernant mon projet	<input type="checkbox"/>				
25. Trouver les financements pour mener à terme mon projet	<input type="checkbox"/>				
26. Assurer mes engagements financiers dans la durée	<input type="checkbox"/>				
27. Préserver la rentabilité financière de mon projet	<input type="checkbox"/>				
28. Recruter et former mes futurs employés	<input type="checkbox"/>				
29. Encadrer efficacement mes futurs employés	<input type="checkbox"/>				
30. Motiver et impliquer mes futurs employés	<input type="checkbox"/>				

Vos attentes à l'égard de votre futur franchiseur

Concernant **vos attentes à l'égard de votre futur franchiseur**, veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez aux éléments suivants :

1 = Pas du tout important à 5 = Très important

Je m'attends à ce que mon futur franchiseur :

	1	2	3	4	5
31. Respecte les termes légaux de notre contrat	<input type="checkbox"/>				
32. Me donne, précisément et en toute transparence, toutes les informations dont j'ai besoin pour décider de rejoindre le réseau	<input type="checkbox"/>				
33. M'informe par avance des difficultés que je peux rencontrer si je deviens franchisé(e)	<input type="checkbox"/>				
34. Me soutienne pour lancer mon unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
35. Mette en place des moyens de communication efficace pour faciliter nos échanges	<input type="checkbox"/>				
36. Me fournisse le soutien technique et managérial dont j'aurai besoin pour mon unité	<input type="checkbox"/>				
37. M'assure un accès aux produits et services du réseau aux meilleurs coûts	<input type="checkbox"/>				
38. Me garantisse une progression des revenus de mon activité	<input type="checkbox"/>				
39. Me transmette les savoir-faire nécessaires à la réussite de mon unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
40. Adapte les frais et redevances (<i>royalties</i>) à mes moyens	<input type="checkbox"/>				
41. Nous forme, moi et mes futurs employés, pour maîtriser l'activité	<input type="checkbox"/>				
42. Me considère comme un véritable partenaire d'affaires	<input type="checkbox"/>				

L'importance de votre entourage dans votre choix de devenir franchisé(e)

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes :

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
43. Mon entourage familial pense que je dois devenir franchisé(e)	<input type="checkbox"/>				
44. Mes amis pensent que c'est une bonne idée si je deviens membre d'un réseau de franchise	<input type="checkbox"/>				
45. Les personnes importantes dans mon entourage professionnel (ex. supérieurs hiérarchiques, collègues,...) approuvent mon choix de devenir franchisé(e)	<input type="checkbox"/>				
46. D'autres franchisés que je connais m'encouragent à adhérer à un réseau de franchise	<input type="checkbox"/>				
47. D'autres personnes telles que mon banquier croient que c'est une bonne idée de devenir franchisé(e)	<input type="checkbox"/>				

Vos critères de choix et de sélection d'un franchiseur

Concernant **vos critères de sélection**, veuillez indiquer l'importance que vous accordez aux critères suivants :

1 = Pas du tout important à 5 = Très important

	1	2	3	4	5
48. Le franchiseur a l'expertise nécessaire pour être performant	<input type="checkbox"/>				
49. Le franchiseur offre un concept unique et novateur	<input type="checkbox"/>				
50. Le franchiseur propose des produits / services dans lesquels je me reconnais	<input type="checkbox"/>				
51. La qualité des produits / services du franchiseur est reconnue	<input type="checkbox"/>				
52. Le franchiseur a une bonne image de marque	<input type="checkbox"/>				
53. Le franchiseur est leader sur son marché	<input type="checkbox"/>				
54. Le franchiseur me garantit une forte rentabilité de mon unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
55. Les frais et redevances (<i>royalties</i>) du franchiseur sont raisonnables	<input type="checkbox"/>				
56. L'investissement nécessaire pour créer mon unité est abordable	<input type="checkbox"/>				
57. L'apport personnel demandé par le réseau est raisonnable	<input type="checkbox"/>				
58. J'ai un bon ' <i>feeling</i> ' avec le franchiseur	<input type="checkbox"/>				
59. Le franchiseur a des valeurs et une culture que je partage	<input type="checkbox"/>				
60. Le franchiseur a une bonne réputation (intégrité, honnêteté...)	<input type="checkbox"/>				
61. Le franchiseur et son équipe m'inspirent confiance	<input type="checkbox"/>				
62. Le franchiseur laisse un degré de liberté aux franchisés	<input type="checkbox"/>				
63. Le franchiseur respecte l'autonomie et l'indépendance des franchisés	<input type="checkbox"/>				
64. Le franchiseur est souple sur les questions de succession et de transfert de l'unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
65. Le franchiseur propose des emplacements géographiques en adéquation avec mes souhaits	<input type="checkbox"/>				
66. La durée du contrat est correcte	<input type="checkbox"/>				
67. Les termes du contrat sont clairs et transparents	<input type="checkbox"/>				
68. Les conditions contractuelles sont justes et équitables	<input type="checkbox"/>				
69. Le franchiseur dispose du personnel compétent pour m'accompagner dans la création de mon unité (ex. animateur présent à l'ouverture de mon unité...)	<input type="checkbox"/>				
70. Le franchiseur me consacre le temps nécessaire pour développer mon unité	<input type="checkbox"/>				
71. Le franchiseur propose la formation nécessaire au développement de mon affaire	<input type="checkbox"/>				

Vos sources d'informations lors de la recherche d'un réseau de franchise

Concernant **les sources d'informations que vous avez utilisées, utilisez ou pensez utiliser** afin de rechercher un réseau de franchise, veuillez indiquer leur fréquence d'utilisation :

		1 = Jamais à 5 = Toujours				
		1	2	3	4	5
72.	Mon réseau personnel et relationnel (ex. parents, amis...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73.	Mon réseau professionnel (ex. collègues, fournisseurs, clients...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74.	Les réseaux sociaux (<i>Facebook, Viadeo, Twitter et/ou LinkedIn</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75.	Les blogs et forums dédiés à la franchise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76.	Les sites Internet des franchiseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77.	Les sites Internet spécialisés sur la franchise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78.	La presse professionnelle spécialisée en franchise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79.	Les plaquettes et brochures des franchiseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80.	Les salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81.	Le site Internet de la Fédération Française de la Franchise (FFF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82.	Les organismes et associations (ex. CCI, APEC, Pôle Emploi...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83.	Les franchisés des réseaux qui m'intéressent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84.	Les employés des unités franchisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85.	Les consultants spécialisés dans la franchise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86.	Les banquiers et conseillers clientèle de ma banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le soutien matériel et socio-émotionnel pour lancer ma propre unité franchisée

Concernant **le soutien de votre entourage**, voyons dans quelle mesure le soutien des personnes suivantes a été déterminant dans la décision de devenir franchisé(e). Veuillez évaluer chacun des éléments ci-dessous :

		1 = Pas du tout important à 5 = Très important				
		1	2	3	4	5
87.	Le soutien de ma famille (ex. conjoint, parents, enfants...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88.	Le soutien de mes amis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89.	Le soutien de mon entourage professionnel (ex. employeur, collègues...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90.	Le soutien du franchiseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91.	Le soutien d'autres franchisés que j'ai rencontrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La concrétisation de votre choix

Veillez indiquer comment vous évaluez les éléments suivants :

	1 = Très faible à 5 = Très forte				
	1	2	3	4	5
92. La probabilité que j'ouvre ma propre unité franchisée dans l'année est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Si je crée ma propre unité, la probabilité de son succès dans les deux années à venir est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Ma volonté d'ouvrir rapidement une unité franchisée est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. La possibilité de choisir une alternative autre que la franchise est :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concernant votre processus de décision, **veuillez classer votre ordre de choix (de 1 à 3)** :

Choix du secteur d'activité	
Choix de l'emplacement géographique	
Choix du réseau de franchise	

Age : _____ ans
Sexe : <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme
Niveau d'éducation : <input type="checkbox"/> Niveau Bac <input type="checkbox"/> Niveau Licence <input type="checkbox"/> Niveau Maîtrise <input type="checkbox"/> Niveau Master et +
Nombre de partenaires pour la franchise : <input type="checkbox"/> Seul(e) <input type="checkbox"/> Avec une autre personne <input type="checkbox"/> Avec au moins deux autres personnes
Durée de votre démarche : <input type="checkbox"/> Moins d'un mois <input type="checkbox"/> D'un à 3 mois <input type="checkbox"/> De 3 à 6 mois <input type="checkbox"/> De 6 mois à 1 année <input type="checkbox"/> Plus d'une année
Expérience passée : <input type="checkbox"/> Commerçant(e) <input type="checkbox"/> Salarié(e) <input type="checkbox"/> Entrepreneur <input type="checkbox"/> Manager d'une unité propre <input type="checkbox"/> Franchisé(e) <input type="checkbox"/> Inactif(ve)
Expérience familiale dans la franchise : Avez-vous des parents franchisés ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

Un grand merci pour votre participation et à bientôt !

3

Formation de la relation de franchise – Perspective « franchiseurs et développeurs de réseau »

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Sommaire

Sommaire	2
1. Introduction	4
Questions de recherche.....	5
2. Brève revue de la littérature	6
3. Méthodologie de la recherche.....	9
3.1. Questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux »	9
3.1.1 Construction du questionnaire.....	9
3.1.2 Administration du questionnaire	9
3.2. Profil des réseaux de franchise	10
4. Résultats	14
4.1. Compréhension de la démarche des franchiseurs / développeurs de réseaux en termes de formation de la relation de franchise	14
4.1.1 Motivations des franchiseurs / développeurs de réseaux à s'étendre en franchise	14
4.1.1.1 Développement du capital humain du réseau	16
4.1.1.2 Accès aux ressources financières et réduction des coûts	18
4.1.1.3 Croissance et le développement commercial du réseau.....	20
4.1.2 Moyens de communication à l'égard des candidats à la franchise	21
4.1.2.1 Moyens de communication <i>offline</i>	21
4.1.2.1.1 Plaquettes et brochures	24
4.1.2.1.2 Salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise	25
4.1.2.1.3 Sources institutionnelles	26
4.1.2.2 Moyens de communication <i>online</i>	28
4.1.3 Critères de sélection des franchiseurs vis-à-vis de leurs futurs franchisés	30
4.1.3.1 Confiance	31
4.1.3.1.1 Bienveillance des partenaires	32
4.1.3.1.2 Capacités des partenaires à assumer le rôle de franchisé	33
4.1.3.1.3 Intégrité des partenaires	35
4.1.3.2 Expérience passée recherchée par les franchiseurs.....	37
4.1.3.3 Compétences organisationnelles et managériales recherchées chez le candidat à la franchise	40
4.1.3.4 Ressources financières du candidat	41

4.1.3.5	Esprit entrepreneurial	43
4.1.3.6	Esprit réseau	45
4.1.3.7	Caractéristiques socio-démographiques.....	47
4.1.4	Attentes des franchiseurs / développeurs de réseaux vis-à-vis du candidat à la franchise	50
4.1.5	Qualité de la relation avec les franchisés en place	53
4.1.5.1	Relation de transparence	54
4.1.5.2	Gestion des conflits	55
4.1.5.3	Relation de coopération	56
4.2.	Explication de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise	57
4.2.1	Motivations pour franchiser, diffusion d'informations et définition des critères d'évaluation	57
4.2.1.1	Explication de l'utilisation par les franchiseurs des moyens de communication <i>offline</i> et <i>online</i>	58
4.2.1.2	Explication de l'importance accordée par les franchiseur à l'égard des différents critères de sélection d'un candidat à la franchise.....	60
4.2.2	Explication des attentes des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise	67
4.2.3	Attentes vis-à-vis des candidats à la franchise et relations avec les franchisés .	70
5.	Discussion des résultats	72
5.1.	Contributions à la recherche	72
5.2.	Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir	72
5.2.1.1	Récapitulatif sur les motivations des franchiseurs à se développer en franchise	73
	Références	76
	Annexe 1 : Questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux »	78

1. Introduction

La formation de la relation de franchise peut être étudiée dans la perspective « franchiseurs / développeurs de réseaux », au sens où les franchiseurs / développeurs de réseaux choisissent leurs futurs franchisés. Cette question de formation de la relation de franchise est cruciale dans la mesure où elle détermine l'avenir de la relation à moyen et long-terme. L'idée sous-jacente de notre modèle est la suivante : les motivations pour le développement en franchise influencent les moyens de communications utilisés, en termes de moyens de communication *offline* et *online*, pour recruter de nouveaux franchisés et aussi les critères de sélection, ces deux derniers influençant les attentes vis-à-vis des candidats à la franchise.

Questions de recherche

Dans ce chapitre 3, nous explorons le processus de formation de la relation de franchise du point de vue « franchiseurs / développeurs de réseau » et, plus précisément, les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les motivations des franchiseurs / développeurs de réseaux à se développer en franchise ?
- Quelles sont les moyens de communication utilisés par les franchiseurs / développeurs de réseaux et quelle est l'importance relative des moyens de communication *offline* et *online* ?
- Sur quels critères les franchiseurs / développeurs de réseaux fondent-ils leur choix de sélectionner un candidat à la franchise ?
- Quelles sont les attentes des franchiseurs / développeurs de réseaux vis-à-vis des candidats à la franchise ?
- Quels sont les déterminants du processus de sélection d'un candidat à la franchise ?

2. Brève revue de la littérature

La relation de franchise se construit à partir de la rencontre de deux parties prenantes : le franchiseur et le franchisé. Pour le franchiseur, cette relation est essentielle, car elle permet l'accès à des ressources financières et managériales nécessaires à son développement (Combs *et al.*, 2004 ; Michael, 2009).

Divers cadres théoriques ont été mobilisés pour analyser le point de vue du franchiseur. C'est la théorie de l'agence qui a imprégné les premières réflexions sur le sujet. Elle propose en effet tout d'abord, par les notions d'asymétrie d'informations, de divergence d'intérêts, d'opportunisme et de contrôle, un ensemble de concepts susceptibles de justifier le recours à la franchise en tant que vecteur de développement de l'activité du franchiseur. En ce qui concerne plus particulièrement le choix des franchisés par le franchiseur, c'est le concept de sélection adverse qui s'impose tout naturellement comme le plus important. Il s'agit en substance, pour le franchiseur, de limiter le risque futur en mettant en œuvre une sélection optimale en amont de la relation. L'expression « *hire hard, manage easy* » résume bien cette idée. Fondamentalement, on peut donc considérer la sélection des candidats à la franchise par les franchiseurs comme la mise en œuvre de techniques de sélection destinées à lever l'asymétrie d'informations par rapport aux compétences et à la personnalité des candidats. Cependant, si la théorie de l'agence permet de bien décrire les enjeux de la situation de recrutement des franchisés, elle ne propose pas d'éléments précis sur le type d'informations susceptibles d'être utiles à cet égard.

Plusieurs études récentes se sont donc intéressées aux critères utilisés par le franchiseur pour sélectionner les futurs franchisés. Kaufmann et Stanworth (1995) ont montré que les franchiseurs sélectionnent les franchisés sur la base des traits entrepreneuriaux et des besoins de développement personnel. Xiao *et al.* (2008) ont étudié le rôle de la formation, de l'expérience passée et des ressources financières que le franchisé potentiel peut apporter à la nouvelle alliance. Rahatullah et Raeside (2009) ont montré quant à eux que les critères de confiance, de capacités managériales et de flexibilité semblent être plus déterminants que les critères de compétences techniques ou d'expérience passée. Enfin, Clarkin et Swavely (2006) ont montré que les caractéristiques de personnalité (orientation entrepreneuriale, attitude à l'égard de la franchise, besoin d'accomplissement...) sont davantage privilégiées dans la

sélection des franchisés. Les critères démographiques d'âge, de sexe, de situation familiale sont aussi étudiés en tant que déterminants de sélection des franchisés (Hing, 1997 ; Kaufmann et Stanworth, 1995). La pertinence des critères de sélection des franchisés est déterminante aussi bien pour la qualité de la relation de franchise et la coopération future entre franchiseur et franchisés, que pour les performances et les résultats commerciaux et financiers des réseaux (Jambulingam et Nevin, 1999).

Dans le cadre de notre approche générale basée sur la co-crédation de valeur, il est important de souligner qu'une attention toute particulière doit être portée sur l'évaluation de la capacité des candidats à la franchise de s'inscrire dans une telle logique partenariale. En d'autres termes, les critères doivent permettre d'anticiper la capacité des franchisés à être collaboratifs et satisfaits, à minimiser les risques d'opportunisme et contribuer à une bonne transmission de l'information (cf. figure 1).

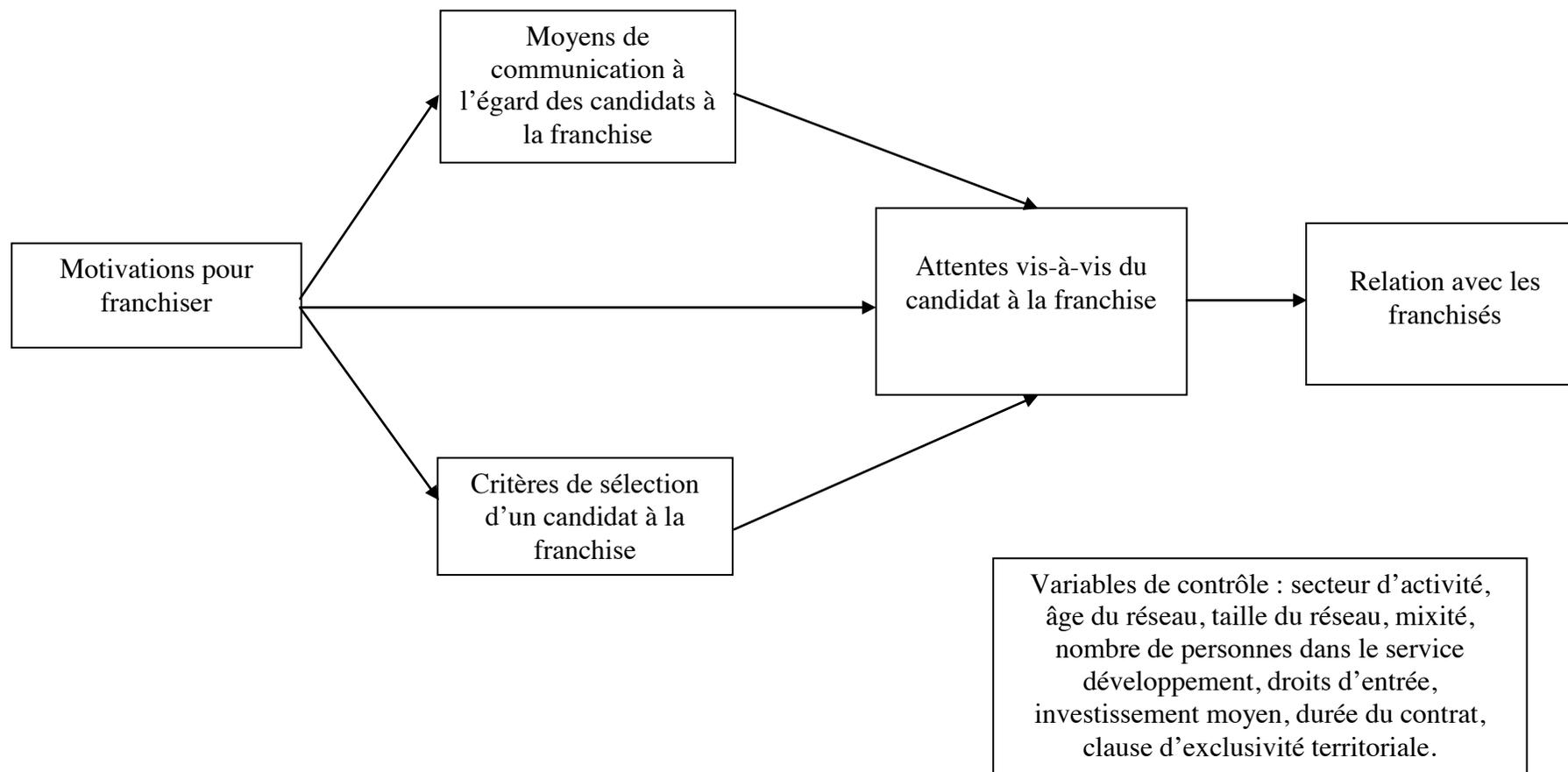


Figure 1 : Modèle sur les déterminants et le processus de sélection d'un candidat à la franchise

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux »

3.1.1 Construction du questionnaire

Le questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux » a été construit en fonction de la littérature existante et grâce aux approches qualitatives des niveaux franchiseurs / développeurs de réseaux et candidats à la franchise / jeunes franchisés.

Les variables issues de la littérature et mesurées dans ce questionnaire portent sur les critères de sélection des franchisés (les critères de financement, de compétences et de connaissances managériales, de personnalité), le contexte de développement de la relation de franchise.

Les variables *ad hoc* concernent, quant à elles, les moyens de communication utilisés pour recruter des candidats. Le questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux » comporte dix grandes parties ainsi que les variables relatives aux caractéristiques du réseau qui seront utilisées comme variables de contrôle. Parmi ces dernières, certaines d'entre elles ont été incluses dans le questionnaire. Il s'agit des variables de contrôle classiquement utilisées dans ce type de recherches (i.e., secteur d'activité, année de création du réseau (en franchise), durée du contrat de franchise, nombre d'unités franchisées, nombre d'unités en propre, droits d'entrée, investissement moyen, internationalisation, existence d'une clause d'exclusivité territoriale dans le contrat, nombre de personnes dans le service « développement de réseau »)

3.1.2 Administration du questionnaire

Parallèlement au questionnaire que nous avons administré aux « candidats à la franchise » (cf. chapitre 2), nous avons administré un questionnaire aux « franchiseurs / développeurs de réseaux ». Nous avons dans un premier temps envoyé le questionnaire par voie postale le mardi 22 et mercredi 23 février 2012 à tous les franchiseurs répertoriés dans l'annuaire édité par la *Fédération Française de la Franchise* intitulé « *Toute la franchise 2011 ; les textes, les chiffres, les réseaux* » soit 465 réseaux. Dans le courrier, nous avons inséré une lettre explicative de notre démarche, le questionnaire (cf. annexe 1), ainsi qu'une carte de visite de

Rozenn Perrigot qui est régulièrement en contact avec de nombreux franchiseurs français ainsi qu'une enveloppe retour affranchie afin de maximiser le taux de réponses.

Dix jours après cet envoi, c'est-à-dire entre les 2 et 9 mars 2012, nous avons réalisé une relance téléphonique toujours dans le but d'améliorer notre taux de réponse. Avant ce phoning, nous avons reçu 58 questionnaires soit un taux de retour de 12,3 %, à la fin de ce phoning, c'est-à-dire le 9 mars nous étions à 16,0 % et quelques semaines plus tard nous étions à 29,4 %. Durant cette première phase, nous avons obtenu 135 questionnaires correspondant à 138 enseignes ainsi que cinq retours avec l'étiquette « n'habite pas à l'adresse indiquée », soit un taux de retour de 29,68%.

Enfin, nous avons également administré ce questionnaire lors du salon *Franchise Expo Paris* du dimanche 18 au mercredi 21 mars au Parc des Expositions de la Porte de Versailles. Nous avons obtenu 129 questionnaires correspondant à 143 enseignes.

C'est donc un total de 281 questionnaires qui a été collecté pour le niveau « franchiseurs / développeurs de réseaux », ce qui est tout à fait correct comparé aux études empiriques menées habituellement sur cette population.

3.2. Profil des réseaux de franchise

Afin d'avoir des informations sur les caractéristiques des réseaux pour lesquels nous avons des réponses au niveau « franchiseurs / développeurs », nous avons couplé les données issues des questionnaires avec les données publiées dans *Toute la Franchise, les Textes, les Chiffres, les Réseaux* édition 2012. Pour les réseaux qui n'étaient pas présents dans cet annuaire, nous avons recherché des informations sur leurs caractéristiques sur le site web d' *AC Franchise*.

Les 281 réseaux pour lesquels le franchiseur / développeur a répondu à l'enquête existent, en moyenne, depuis 15,20 ans, sont composés de 319,98 unités, et détiennent 28,56% de leurs unités en propre. La durée du contrat de franchise est, en moyenne, de 6,28 ans. Les droits d'entrée s'élèvent à 17 618,33 euros et l'investissement moyen à 278 728,96 euros.. Le nombre moyen de personnes travaillant au service développement de l'enseigne est de 4,86. Les figures 2, 3, 4 et 5 ci-après permettent d'avoir quelques informations supplémentaires sur le secteur d'activité des franchiseurs de la population étudiée, leur adhésion à la *Fédération Française de la Franchise*, la dimension internationale des réseaux et l'allocation aux franchisés d'une clause d'exclusivité territoriale.

L'étude est menée sur un échantillon de réseaux permettant de couvrir tous les secteurs d'activité, avec une légère prédominance pour les services (63%).

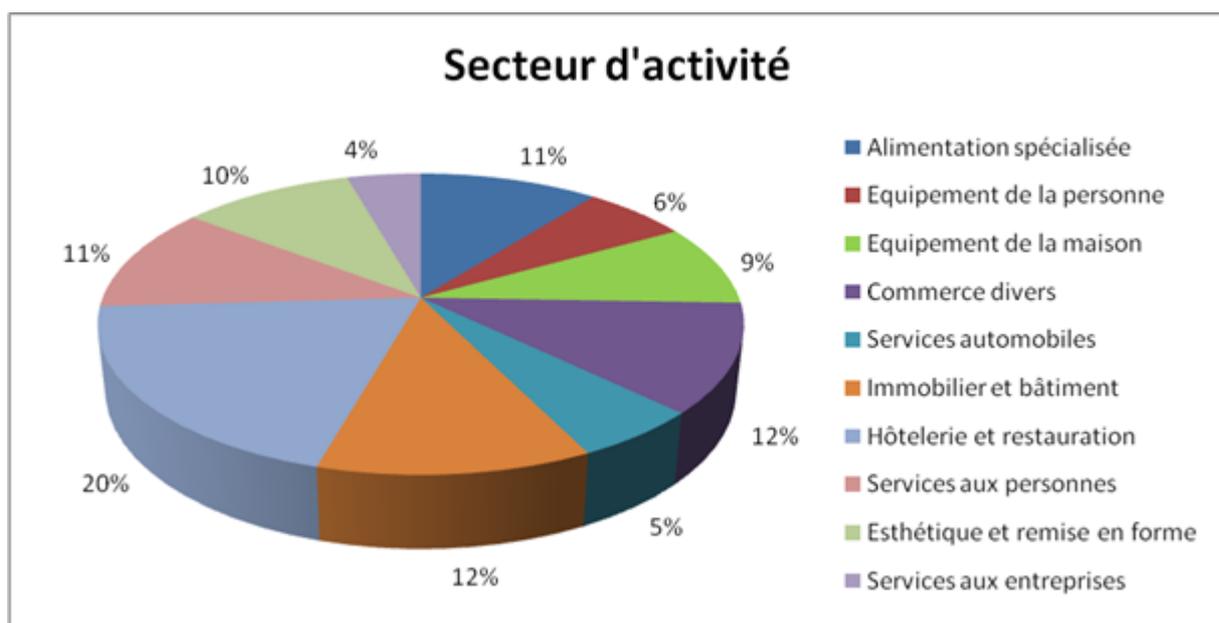


Figure 2 : Secteurs d'activité des réseaux

Environ un tiers des réseaux pour lesquels le franchiseur / développeur a répondu à l'enquête sont membres de la *Fédération Française de la Franchise* pour l'année 2012.

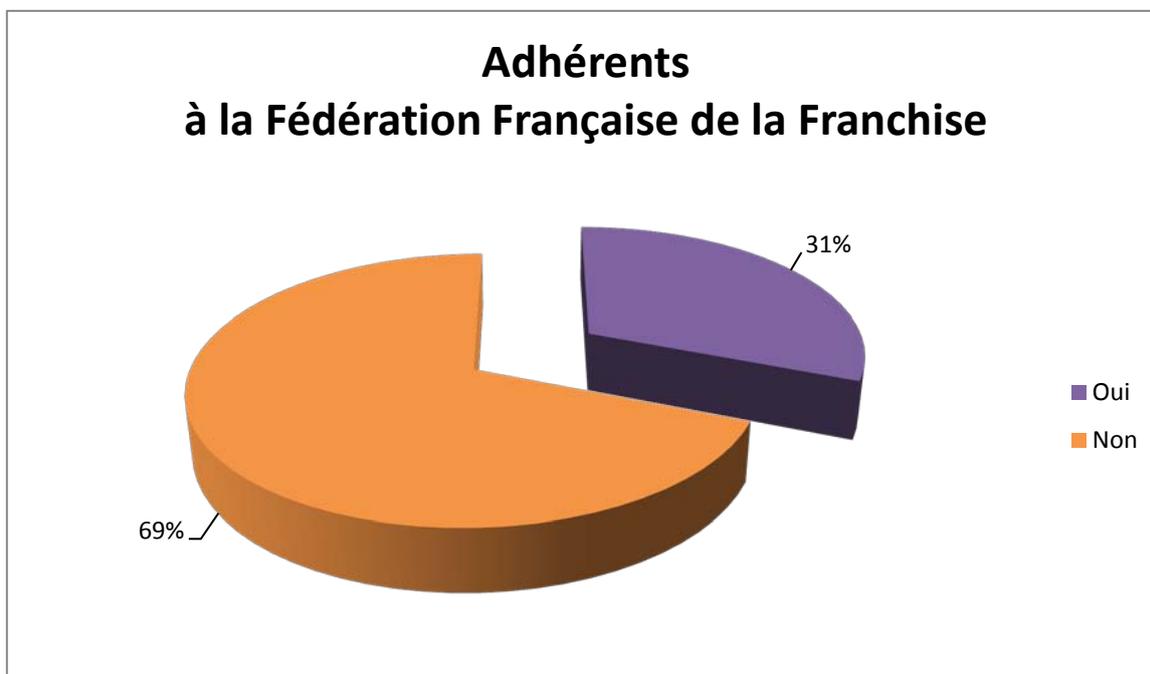


Figure 3 : Adhésion à la *Fédération Française de la Franchise*

Plus de la moitié des réseaux (53%) pour lesquels le franchiseur / développeur a répondu à l'enquête ont des activités en dehors du territoire français.

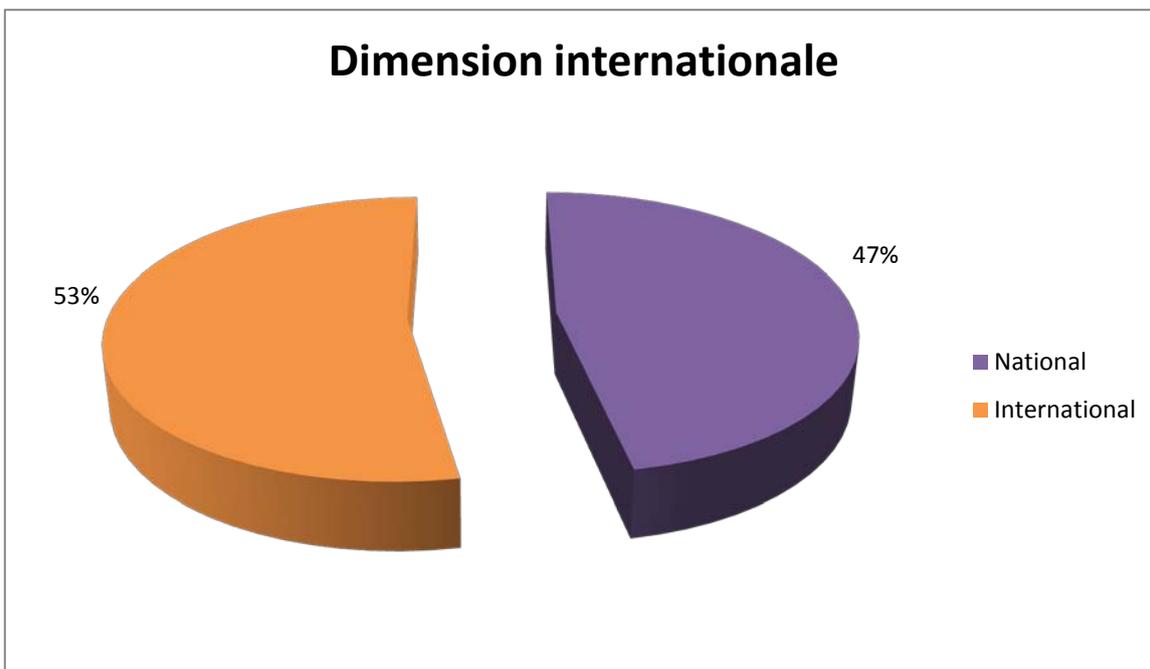


Figure 4 : Dimension internationale des réseaux

Un peu plus de 80% des réseaux dont le franchiseur / développeur a répondu à l'enquête accordent à leurs franchisés une clause d'exclusivité territoriale dans le contrat de franchise.

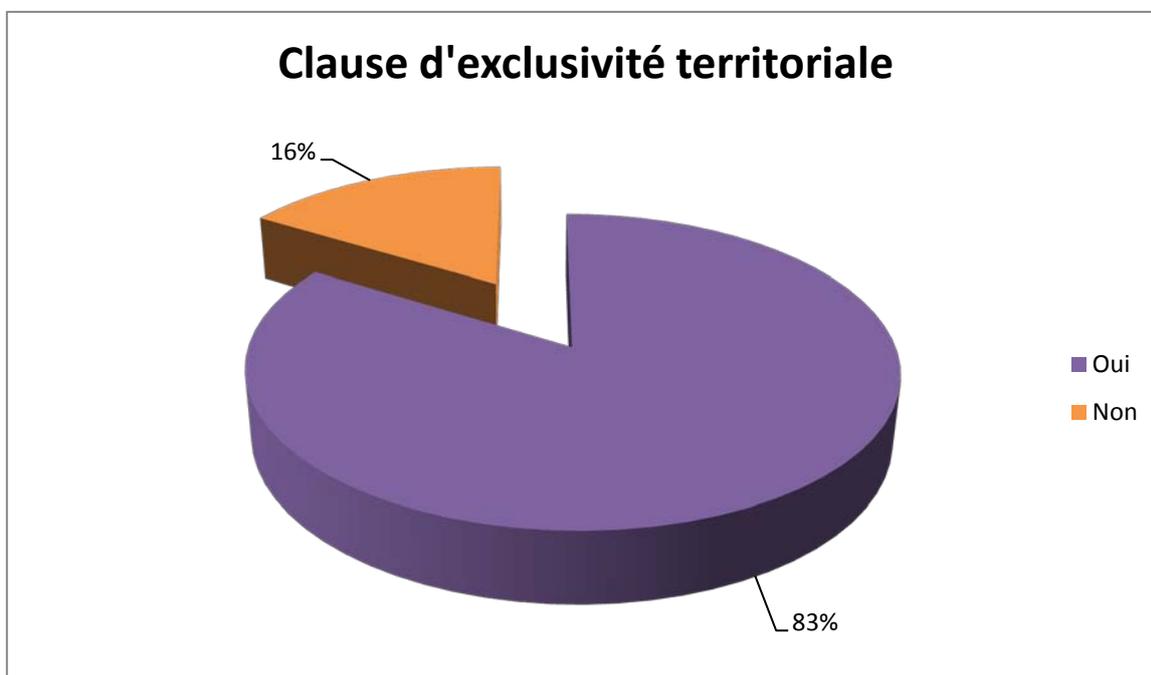


Figure 5 : Formation continue dans les réseaux

4. Résultats

4.1. Compréhension de la démarche des franchiseurs / développeurs de réseaux en termes de formation de la relation de franchise

4.1.1 Motivations des franchiseurs / développeurs de réseaux à s'étendre en franchise

L'objectif de cette section est d'explorer les motivations qui incitent les franchiseurs / développeurs de réseaux à rechercher des candidats à la franchise. Notre questionnaire de recherche a inclus une grande diversité d'items destinés à appréhender les motivations des franchiseurs / développeurs de réseaux à se développer en franchise. Une première étape a été de « résumer » en quelques dimensions synthétiques les perceptions de ces différentes motivations.

A cette occasion, trois groupes de motivations se révèlent représentatives, après réalisation d'une analyse en composantes principales. Il s'agit des motivations liées au capital humain, des motivations financières et des motivations de croissance et de développement commercial. Les motivations des franchiseurs / développeurs de réseaux sont donc, étonnamment, de nature plutôt humaine et relationnelle que de nature purement commerciale ou financière, même si ces critères restent importants. Le tableau 1 présente les trois composantes qui émergent de l'analyse factorielle, ainsi que les contributions factorielles des items qui les composent.

	Composante		
	Capital Humain	Financières	Croissance et développement commercial
Accroître la part de marché de notre réseau	,154	,052	,771
Accéder à de nouveaux marchés (dans d'autres régions, villes...)	,199	,071	,660
Réduire les coûts	,135	,721	,009
Acquérir de nouvelles ressources financières	-,052	,715	,145
Accroître nos capacités de distribution	,081	,211	,526
Faire face aux limites actuelles de nos moyens et ressources	-,081	,602	,436
Se développer rapidement	,110	,029	,510
Avoir des partenaires motivés et impliqués	,698	-,123	,213
Bénéficier de nouvelles compétences humaines	,721	,264	,178
Enrichir notre réseau par l'esprit entrepreneurial des nouveaux franchisés	,777	,188	,096
Réduire les coûts de contrôle qu'induirait l'ouverture d'unités en propre	,269	,650	,043
Attirer des entrepreneurs et des commerçants talentueux	,786	,027	,135

Tableau 1 : Mesure des motivations pour se développer en franchise
(Adaptée des travaux de recherche de Rahatullah et Raeside, 2009)

4.1.1.1 Développement du capital humain du réseau

Les motivations liées au développement du capital humain du réseau ont un score de 4,21 sur 5. Ces motivations sont diverses, mais restent essentiellement focalisées sur le fait d' « avoir des partenaires motivés et impliqués » et celui de pouvoir « attirer des entrepreneurs et des commerçants talentueux ». L'attractivité d'un candidat à la franchise peut alors dépendre de sa capacité à montrer qu'il pourra faire preuve de ces qualités, de motivation et d'implication (cf. tableau 2 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Avoir des partenaires motivés et impliqués	4,47	0,703
Bénéficier de nouvelles compétences humaines	3,85	0,781
Enrichir notre réseau par l'esprit entrepreneurial des nouveaux franchisés	4,19	0,798
Attirer des entrepreneurs et des commerçants talentueux	4,34	0,791
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,21 (écart-type : 0,68)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 59% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach ¹)	0,764	

Tableau 2 : Mesure des motivations liées au capital humain

« En fait pour une raison très simple, j'ai toujours été convaincu, parce que j'ai géré des salariés, j'ai géré des commerciaux pendant des années et en termes de motivation, j'ai toujours considéré qu'un chef d'entreprise, c'est quelqu'un qui allait avoir une motivation bien différente qu'un salarié. »

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

¹ Le coefficient alpha de Cronbach a été retenu comme indicateur de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure mobilisées dans le questionnaire. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Si le score de l'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont censés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. On estime souvent qu'une valeur supérieure à 0,60 est acceptable pour une étude exploratoire.

« C'était le meilleur moyen pour nous d'être garant du concept et de surtout avoir des gens qui soient impliqués à 200 % dans le réseau. »

(Directeur développement, Services aux personnes)

« Les raisons pour lesquelles nous avons développé de la franchise dans cette entreprise, c'est qu'on s'est rendu compte que dans le métier de service à table, nous étions ouvert 7 jours sur 7, tôt le matin jusqu'à tard le soir, c'est un peu ça le métier, c'est un peu compliqué en la matière. On apportait une qualité de service ou un service à nos clients qui était « supérieur » lorsque vous aviez des partenaires impliqués au quotidien dans leur entreprise à côté de leur équipe et à côté de leurs clients. C'est un peu ça. Ça ne veut pas dire que nos directeurs ne font pas, ne sont pas performants ou ne font pas bien le boulot, ce n'est pas ça l'idée, mais quand vous avez un partenaire qui est impliqué, qui met de l'argent dans son entreprise, évidemment, les réflexes induits et les comportements induits ne sont pas tout à fait les mêmes. Ça c'est la raison essentielle. »

(Directeur Général, Bars, restauration à thème et classique)

Les franchiseurs / développeurs interrogés recherchent également des partenaires ayant des compétences entrepreneuriales et commerciales, et pouvant ramener dans le réseau un capital humain supplémentaire.

« Ensuite qui vont pouvoir aussi apporter leur expérience, je dirais à la tête de réseau. »

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« C'est l'apport mutuel j'allais dire des franchisés qui peuvent avoir un certain nombre d'idées, qui apportent leur savoir-faire de commerçant à un franchiseur. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

4.1.1.2 Accès aux ressources financières et réduction des coûts

Les motivations liées à l'accès aux ressources financières et à la réduction des coûts obtiennent un score de 3,07 sur 5. Elles sont diverses, mais restent essentiellement liées au fait d' « *acquérir de nouvelles ressources financières* » et de pouvoir « *réduire les coûts de contrôle qu'induirait l'ouverture d'unités en propre* ». (cf. tableau 3 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Réduire les coûts	3,00	0,689
Acquérir de nouvelles ressources financières	3,39	0,703
Faire face aux limites actuelles de nos moyens et ressources	2,83	0,698
Réduire les coûts de contrôle qu'induirait l'ouverture d'unités en propre	3,07	0,701
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,07 (écart-type : 0,85)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 49% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,648	

Tableau 3 : Mesure des motivations financières

La recherche de nouvelles ressources financières et la réduction des coûts, même si elles restent conséquentes, ne sont pas les raisons principales de recours à la franchise.

« Et ensuite la volonté du développement du réseau en franchise, elle est un petit peu simple, j'en suis désolé, il n'y aura pas de grandes nouveautés par rapport à la plupart des réseaux de France, c'est que tout simplement, on a une capacité d'autofinancement qui nous permet d'ouvrir une agence intégrée tous les 1 an et demi, ce qui se passait en 2006 quand on a ouvert le réseau de franchise et le but a été de vouloir accomplir nos objectifs qui sont de mailler le territoire à l'horizon 2012 sauf qu'avec une agence tous les 1 an et demi de 2006 à 2012, on allait un petit peu...On a des difficultés pour couvrir le territoire, donc on a choisi la franchise. »

(Directeur développement, Services aux personnes)

« Ce qui nous a fait opter pour la franchise, c'est deux éléments principaux : le premier est très pragmatique, c'est que pour se développer en propre, au regard des agences, des succursales il faut des fonds, ce que l'on n'avait pas à l'époque. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

4.1.1.3 Croissance et le développement commercial du réseau

Les motivations de croissance et de développement commercial atteignent un score de 4,17 sur 5. Ces motivations sont diverses, mais restent essentiellement focalisées sur le fait d' « *accroître la part de marché de notre réseau* » et celui de pouvoir « *accéder à de nouveaux marchés (dans d'autres régions, villes...)* » (cf. tableau 4 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Accroître la part de marché de notre réseau	4,56	0,799
Accéder à de nouveaux marchés (dans d'autres régions, villes...)	4,38	0,747
Accroître nos capacités de distribution	3,80	0,583
Se développer rapidement	3,92	0,433
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,17 (écart-type : 0,64)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 43% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,503	

Tableau 4 : Mesure des motivations de croissance et de développement commercial

L'accès à de nouveaux marchés et l'accroissement de la part de marché sont des motivations de recours à la franchise qui montrent l'importance de sélectionner des candidats ayant des compétences commerciales permettant de conquérir de nouveaux marchés.

« Pouvoir arriver à avoir une marque représentative sur l'ensemble du territoire national. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Pour accroître son développement, ça a été un choix de choisir le développement en franchise. Puisque la franchise permet de se développer rapidement tout en, bien évidemment, contrôlant son concept. »

(Développeur, Services aux personnes)

« Cela permettait de développer rapidement le concept sur d'autres secteurs géographiques. Cela permettait d'avoir un développement plus important localement. Voilà pourquoi ce mode a été retenu. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

4.1.2 Moyens de communication à l'égard des candidats à la franchise

Pour générer des contacts avec les candidats à la franchise, les franchiseurs / développeurs de réseaux doivent mettre en place une démarche de communication structurée. Ils distinguent deux types de moyens de communication : les moyens de communication *offline* et les moyens de communication *online*.

4.1.2.1 Moyens de communication *offline*

L'utilisation de la communication *offline* des franchiseurs /développeurs de réseaux obtient une moyenne de 4,50 sur 5. Les principaux éléments de la communication *offline* des franchiseurs /développeurs de réseaux sont les plaquettes et brochures (score : 4,10 sur 5), les salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise (score : 3,78 sur 5) et la presse professionnelle spécialisée en franchise (score : 3,38 sur 5). Cependant, les sources institutionnelles du type *APEC*, *Pôle Emploi*, *CCI*, organismes de financement) ne sont pas considérées comme très importantes pour attirer les candidats à la franchise. Les scores sont respectivement de 1,88 ; 1,99 et 1,98 sur 5 (cf. tableau 5, figure 6 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Les points de vente de notre réseau	3,10	0,288
Nos franchisés (parrainage, cooptation...)	3,24	0,335
Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	1,99	0,697
Les organismes liés à l'emploi (ex. APEC, Pôle Emploi ...)	1,88	0,605
Les organismes de financement (ex. banques, OSEO ...)	1,98	0,605
Les consultants spécialisés dans le recrutement de franchisés	2,24	0,402
Le démarchage de commerçants déjà en activité	2,51	0,422
Les salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise	3,78	0,491
Les salons professionnels (ex. services à la personne ...)	2,81	0,607
Les médias de masse (ex. télévision, radio...)	2,12	0,573
La presse généraliste (ex. presse quotidienne nationale et/ou régionale)	2,37	0,629
La presse économique et/ou professionnelle	2,72	0,672
La presse professionnelle spécialisée en franchise	3,38	0,608
Nos plaquettes et brochures	4,10	0,529
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,50 (écart-type : 0,67)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 30% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,807	

Tableau 5 : Mesure des moyens de communication *offline*

Source "off-line"

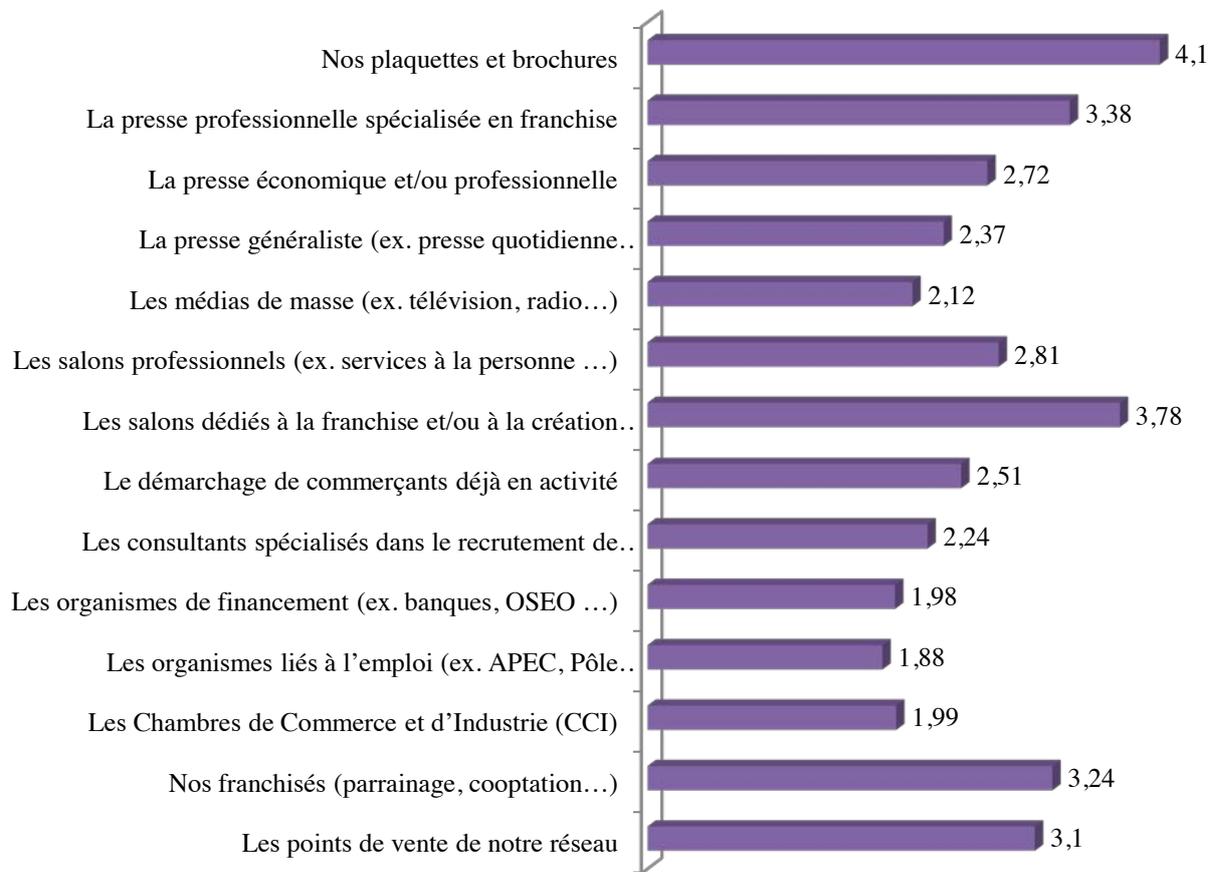


Figure 6 : Moyens de communication *offline* des franchiseurs

4.1.2.1.1 Plaquettes et brochures

Les plaquettes/brochures sont des éléments tangibles de communication et d'informations à l'égard des candidats à la franchise. De plus, ces modes de communication permettent de diffuser davantage d'informations à l'égard des candidats à la franchise. En effet, l'analyse qualitative a révélé que ces supports de communication étaient en général plus complets notamment à cause du fait qu'ils étaient moins accessibles.

« On va partir sur une plaquette très qualitative, qu'on pourra distribuer qui fera... Je pense qu'aujourd'hui, c'est devenu invisible. Vous avez besoin d'une brochure, on vous envoie un truc en pdf. à télécharger alors que quand on a une belle brochure dans les mains, ça reste un objet et c'est quand même assez plaisant. Moi, j'ai insisté pour avoir ça, l'année prochaine, on se fera une belle plaquette dédiée au développement avec les tenants et les aboutissants, quelque chose de très clair qui devrait satisfaire tout le monde. [...] On met en évidence tout ce qu'on fait pour les hôteliers, tout ce qu'on apporte pour l'hôtelier. On met l'accent sur nos dernières ouvertures, la nécessité de s'adosser à un réseau etc. Et donc en fonction de ça, hop, on envoie, on travaille nous-mêmes des bases de données en fonction des zones géographiques qui nous intéressent le plus, donc on va répertorier 100, 200 établissements et puis... »

(Développeur, Hôtellerie)

« On a des plaquettes. Donc dès que les candidats, enfin les intéressés on va dire nous envoient une candidature via les supports de communication, il y a ensuite une plaquette complémentaire qui décrit l'enseigne et puis les principales caractéristiques du réseau avec les droits d'entrée, les investissements, les règles du concept etc. Nous, quand on reçoit la candidature, on ré-envoie du coup la plaquette [X] où il y a un petit peu plus de détails que sur l'Internet. Parce que sur Internet, tout le monde aussi peut y aller, donc même si tout le monde peut nous demander une plaquette aussi, c'est sûr par téléphone, mais quand on a le contact au téléphone, ça permet d'en savoir un petit peu plus directement au téléphone.»

(Développeur, Commerces d'alimentation)

4.1.2.1.2 Salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise

Le salon de la franchise reste un incontournable avec des objectifs multiples, de recrutement notamment mais également de notoriété.

« La recherche de candidats, bon d'une part, il y a quelque chose qui est incontournable pour nous, c'est le salon de la franchise qui a lieu au mois de mars qui, au-delà du recrutement de franchisés, parce que quand on arrive à conclure un ou deux dossiers avec des gens que l'on a rencontrés sur le salon, pour nous déjà c'est pas mal. Après au-delà de ça, ça a aussi un impact en termes de notoriété, des gens qui nous connaissent pas, qui d'un seul coup nous voient, donc voilà, l'objectif est diversifié. »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

Un autre intérêt essentiel des salons est qu'ils permettent de rencontrer des candidats à la franchise plus impliqués et plus avancés dans leur processus d'adhésion à un réseau.

« C'est un grand moyen de recruter forcément. Ça fait partie aussi du lieu où on communique et où on va. C'est complètement incontournable. Généralement, les personnes qui viennent au salon de la franchise sont ceux qui ont consulté la presse dans un premier temps et puis il y a déjà peut-être un degré de motivation supplémentaire quand on fait la démarche d'aller au Salon. C'est des candidats qui ont franchi une étape supérieure je pense dans leur réflexion. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

Cependant, ce moyen de communication est délaissé par certains réseaux du fait de l'investissement financier qu'il représente.

« Si on avait plus d'argent, peut-être que je ferais le salon de la franchise, parce que pour moi c'est vraiment quelque chose d'important dans l'année. »

(Chargé de Développement, Autres commerces divers)

« Salon, on ne fait pas. C'est cher, on n'a pas d'argent. À l'heure actuelle quand je vois... Non, parce que déjà c'est un investissement assez lourd, je trouve. Un billet de 15, 20 000 euros pour 2 ou 3 jours, c'est un peu lourd. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

Les retombées en termes de recrutement sont jugées faibles par certains franchiseurs.

« Oui on fait des salons mais bon, c'est assez anecdotique aussi, on voit beaucoup de gens, on y passe beaucoup de temps, c'est beaucoup d'organisation, pour finalement, moi je trouve, peu de retombées. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

4.1.2.1.3 Sources institutionnelles

Les organismes de recherche d'emploi (*Pôle Emploi* et *APEC*) commencent seulement à être envisagés par les franchiseurs comme outil de recrutement de candidats à la franchise.

« Oui. Je pense que l'idée pour l'année prochaine, ça va être de travailler, ce n'est pas évident puisqu'ils sont un peu compliqués eux, c'est l'APEC, d'aller travailler avec eux. Au niveau des restaurants, on a signé un partenariat avec Pôle Emploi puisque Pôle Emploi aujourd'hui, on voit bien qu'ils sont en train de muer. C'était du fonctionnariat avant, maintenant... Et là en fait, on a signé un partenariat avec eux pour la Bretagne pour accompagner nos restaurants dans le recrutement de personnel. Et je pense qu'il y a quelque chose à faire derrière ça, comme il y a beaucoup de demandeurs d'emploi, de travailler avec eux. »

(Agent de développement, Restauration Rapide)

« Après, il y a aussi, ça nous ne l'avons pas encore fait, j'attends de pouvoir le faire, je cherche contact déjà au départ avec Pôle Emploi, parce que je sais qu'avec Pôle Emploi, c'est d'abord un accord national avec Pôle Emploi et ensuite pouvoir redescendre quand vous avez un accord national, redescendre dans les régions et dire : voilà, je souhaite vous rencontrer et donc nous recherchons des candidats à la franchise et puis évidemment derrière, des collaborateurs de ce franchisé. En fait, je sais que ça fonctionne, je sais qu'il y a des enseignes qui procèdent également comme ça et que ça permet, je ne dirais pas que vous avez vraiment des retours importants, mais ça permet aussi de se faire connaître sur la ville où vous voulez vous implanter. »

(Responsable Développement, Restauration rapide)

La collaboration avec les Chambres de Commerces et d'Industrie semble être un levier pertinent pour le recrutement de candidats à la franchise.

« J'avais participé à une présentation qui était à mon sens plus qu'intéressante. C'est-à-dire que j'étais invité par une CCI à présenter le concept. [...] Donc voilà, cette initiative faite par la CCI était à mon sens très importante, puisque derrière, nous, personnellement, ça nous a permis d'avoir un franchisé, mais notamment surtout une notoriété très importante sur la commune. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« On travaille aussi avec les chambres de commerce sur les villes où nous ne sommes pas implantés. Je pense qu'il faut aller sur le terrain, je pense qu'il faut aller sur les villes où nous souhaitons aller nous installer. Par expérience, j'aime bien aller sur une ville où nous ne sommes pas. Par exemple, nous ne sommes pas à Nîmes, là je vais prendre contact avec la Chambre de commerce de Nîmes et je vais aller me présenter. Et donc, je vais présenter notre réseau pour dire : voilà, nous souhaitons nous implanter sur la ville de Nîmes par exemple. Donc par correction, je présente qui je suis et qui nous sommes et ce que nous souhaitons. Et puis voilà, et que nous souhaitons nous implanter, quel type de commerce nous recherchons et puis que nous recherchons un candidat. Donc on échange, etc., et souvent si le contact était bon, en général, ils apprécient, ils aiment bien. Ils aiment bien parce que ça nous fait prendre en considération, ça veut dire qu'on n'arrive pas sur une ville, il y a quelqu'un qui s'est implanté du jour au lendemain. Donc, je trouve que ça manque de correction. Ça dépend des chambres du commerce comment elles sont réactives sur les créations comme ça de commerces et si elles s'intéressent aussi à la franchise, parce qu'elles ne s'intéressent pas particulièrement à la franchise. Donc en fonction de ça, on peut avoir des candidatures. Ça ne veut pas dire que ce sont des bonnes candidatures mais on a des candidatures.»

(Responsable Développement, Restauration rapide)

4.1.2.2 Moyens de communication *online*

L'utilisation de la communication *online* des franchiseurs /développeurs de réseaux obtient une moyenne de 4,56 sur 5. Les moyens de communication *online* utilisés par les franchiseurs / développeurs de réseaux sont divers, mais restent essentiellement focalisés sur le « *site Internet de l'enseigne* » (score : 4,41 sur 5) et « *les sites Internet spécialisés sur la franchise* » (score : 4,06 sur 5). Le chapitre 4 de ce rapport détaillera l'utilisation des sites Internet des franchiseurs pour recruter des candidats à la franchise. Le chapitre 5 exposera l'intérêt des réseaux sociaux et des autres sites Internet (cf. tableau 6, figure 7, chapitre 4 et 5).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
La Fédération Française de la Franchise (site Internet, annuaire...)	2,44	0,240
Notre site Internet	4,41	0,254
Les sites Internet spécialisés sur la franchise	4,06	0,282
Les sites Internet spécialisés dans l'emploi/le recrutement (ex. RegionsJob, Monster ...)	2,19	0,717
Le référencement (ex. Google ...)	3,13	0,659
Les forums de discussion et les blogs	1,88	0,809
Les outils innovants (ex. web-conférences, flash codes, lipdubs ...)	1,85	0,778
Les réseaux sociaux professionnels (<i>Viadeo, LinkedIn...</i>)	2,26	0,793
Les réseaux sociaux « personnels » (<i>Facebook, Twitter ...</i>)	2,26	0,773
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,56 (écart-type : 0,76)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 40% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,785	

Tableau 6 : Mesure des moyens de communication *online*

Sources "online"

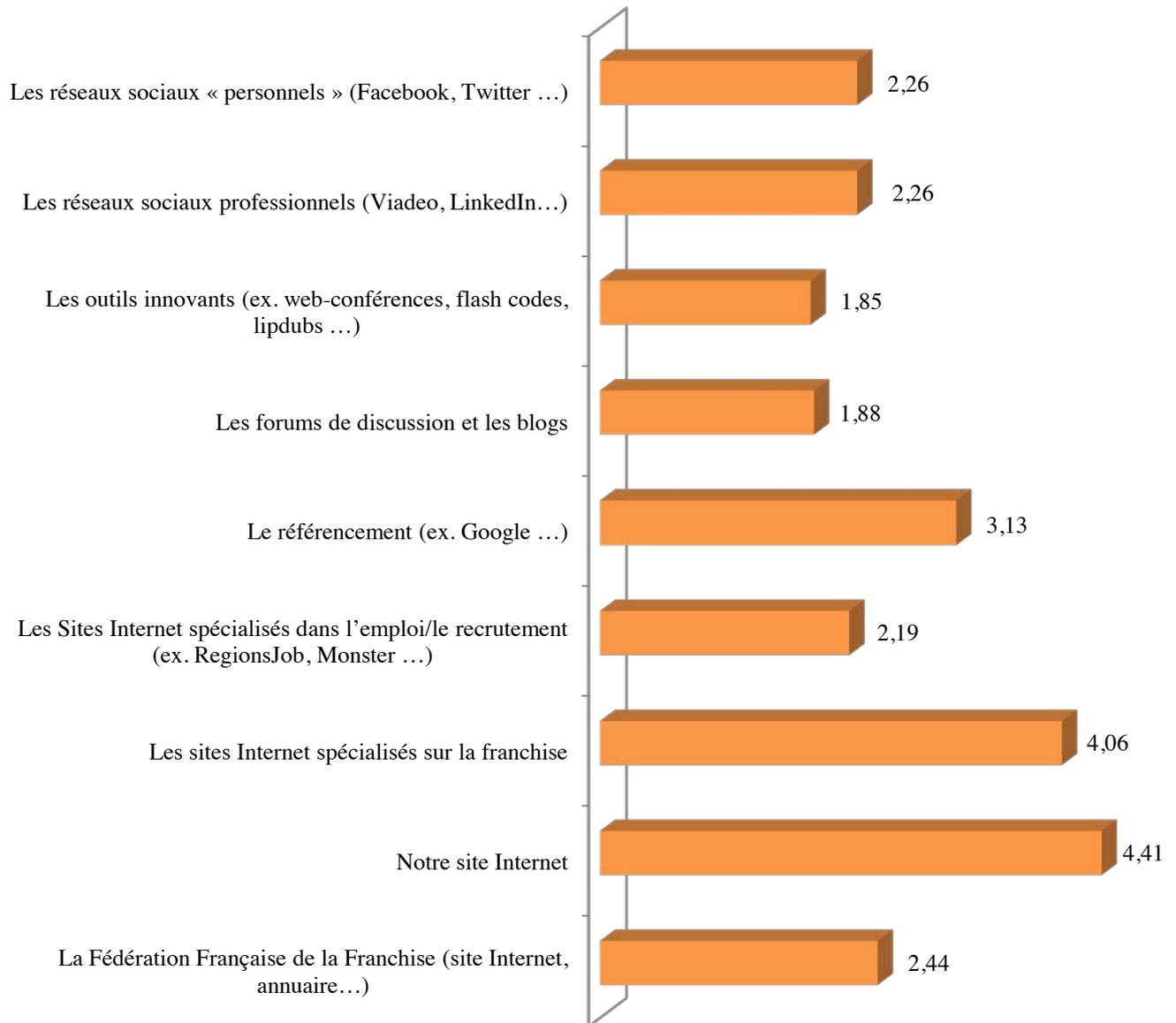


Figure 7 : Moyens de communication *online* des franchiseurs

4.1.3 Critères de sélection des franchiseurs vis-à-vis de leurs futurs franchisés

L'enquête réalisée auprès des franchiseurs permet de dresser un profil du « candidat à la franchise idéal » selon les franchiseurs / développeurs, en termes de 1) confiance, 2) d'expérience passée, 3) de compétences organisationnelles et managériales, 4) d'accès aux ressources financières, de l'esprit 5) réseau et 6) entrepreneurial du candidat et 7) des caractéristiques socio-démographiques.

4.1.3.1 Confiance

Les franchiseurs / développeurs de réseaux accordent leur confiance au candidat à la franchise sur la base de trois critères : 1) la bienveillance du candidat à la franchise à l'égard du réseau de franchise, ses intérêts et ses valeurs, 2) ses capacités à assurer le rôle de franchisé et 3) son intégrité, dans le sens de l'honnêteté et du respect des principes éthiques. Ces trois groupes de critères ont été mis en exergue, après réalisation d'une analyse en composantes principales (cf. tableau 7).

	Composante		
	Bienveillance	Capacités	Intégrité
Le candidat fera tout son possible pour assurer le succès de notre réseau	,774	,163	,087
Le candidat prendra à cœur les intérêts de notre réseau	,814	,159	,057
Le candidat ne fera rien qui puisse nuire à l'image et à la réputation de notre réseau	,623	,020	,241
Le candidat sera attentif aux règles importantes dans notre réseau	,698	,024	,313
Le candidat respectera les termes de son engagement	,620	-,028	,494
Le candidat a des valeurs compatibles avec celles de notre réseau	,141	,022	,777
Les principes qui guident le comportement du candidat sont bons	,249	,342	,583
Le candidat a le sens de la morale et de l'éthique	,262	,203	,729
Le candidat a de bonnes qualifications	,097	,784	-,040
Le candidat a les capacités pour réussir dans ce qu'il entreprend	,295	,573	,056
Les compétences managériales du candidat inspirent confiance	,021	,685	,277
Le candidat détient les connaissances qui lui permettront de gérer une franchise	-,059	,744	,139

Tableau 7 : Mesure de la confiance
(Adaptée des travaux de recherche de Mayer et Davis, 1999)

4.1.3.1.1 Bienveillance des partenaires

La perception de la bienveillance des candidats par les franchiseurs / développeurs de réseau obtient un score de 4,46 sur 5. Elle est essentiellement caractérisée par le fait que « *le candidat ne fera rien qui puisse nuire à l'image et à la réputation de notre réseau* » et que « *le candidat sera attentif aux règles importantes dans notre réseau* » (cf. tableau 8 et verbatims illustratifs ci-après).

Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Le candidat fera tout son possible pour assurer le succès de notre réseau	4,35	0,781
Le candidat prendra à cœur les intérêts de notre réseau	4,38	0,835
Le candidat ne fera rien qui puisse nuire à l'image et à la réputation de notre réseau	4,60	0,679
Le candidat sera attentif aux règles importantes dans notre réseau	4,52	0,744
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,46 (écart-type : 0,53)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 58% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,756	

Tableau 8 : Mesure de la bienveillance des partenaires

« Ça va être quelqu'un qui va vouloir s'intégrer au réseau avec des notions de partage et pas quelqu'un qui va vouloir faire dans son coin sa petite tambouille et puis après, il va prendre juste les éléments qui l'intéressent et terminé. C'est-à-dire quelqu'un qui va avoir le sens de dire : voilà, j'aime aussi un peu « travailler en équipe ». »

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Et puis il y a aussi en franchise, la nécessité de développer une relation « de proximité ». Ça veut dire que là aussi, on va voir si la relation va bien se passer ou pas, on jauge les uns et les autres notre capacité à faire un petit bout de chemin ensemble au niveau, au-delà de l'aspect professionnel de démarche d'entreprise etc., au niveau relationnel aussi, parce que nous agréons, est-ce qu'on est sur les mêmes valeurs d'entreprise etc. Non, on met en avant un ton, il me semble, un ton et une culture d'entreprise, qui s'expriment par le ton et la forme des choses. »

(Directeur Général, Bars, restauration à thème et classique)

4.1.3.1.2 Capacités des partenaires à assumer le rôle de franchisé

La perception de la capacité à assurer le rôle de franchisé par les franchiseurs / développeurs de réseaux a un score de 3,89 sur 5. Elle est essentiellement caractérisée par le fait que « *le candidat a les capacités pour réussir dans ce qu'il entreprend* » et que « *les compétences managériales du candidat inspirent confiance* » (cf. tableau 9 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat a de bonnes qualifications	3,50	0,755
Le candidat a les capacités pour réussir dans ce qu'il entreprend	4,30	0,633
Les compétences managériales du candidat inspirent confiance	4,02	0,718
Le candidat détient les connaissances qui lui permettront de gérer une franchise	3,72	0,751
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,89 (écart-type : 0,61)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 51% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,680	

Tableau 9 : Mesure des capacités des partenaires

« Nous ce qui nous intéresse d'abord, c'est que ce soit de bons managers et de bons gestionnaires. [...] Un bon gestionnaire, parce que ça va être quelqu'un qui va être amené à gérer un million et demi d'euros de chiffre d'affaires à l'année jusqu'à 2 millions, 2,5 millions, il ne faut pas être perdu dans les chiffres, il faut bien savoir comment ça se passe. »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Il faut des qualités, il faut être manager. Le manager, ce n'est pas des équipes de 50, même manager une équipe de 2, 3, ce n'est pas évident. Il faut savoir les motiver, il faut savoir bien recruter avant, les motiver, les sensibiliser. C'est tous ces critères-là. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« Et puis au final, la cerise sur le gâteau c'est : est-ce qu'ils ont des compétences dans le domaine du recrutement et du management. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

« Il faut qu'il ait une expérience en gestion, parce que demain il va devenir chef d'entreprise, donc, forcément, il faut avoir quelques notions. Et puis, il y a le management aussi, est-ce qu'il a déjà managé une équipe etc., demain, il en aura une, donc il faut qu'il ait une expérience en management. »

(Chargé de Développement, Autres commerces divers)

4.1.3.1.3 Intégrité des partenaires

La perception de l'intégrité des candidats à la franchise par les franchiseurs / développeurs de réseau obtient un score de 4,42 sur 5. Elle est essentiellement caractérisée par le fait que « le candidat respectera les termes de son engagement » et que « le candidat a des valeurs compatibles avec celles de notre réseau » (cf. tableau 10, figure 8).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat respectera les termes de son engagement	4,62	0,706
Le candidat a des valeurs compatibles avec celles de notre réseau	4,57	0,740
Les principes qui guident le comportement du candidat sont bons	4,16	0,737
Le candidat a le sens de la morale et de l'éthique	4,31	0,797
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,42 (écart-type : 0,49)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 56% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,734	

Tableau 10 : Mesure de l'intégrité des partenaires

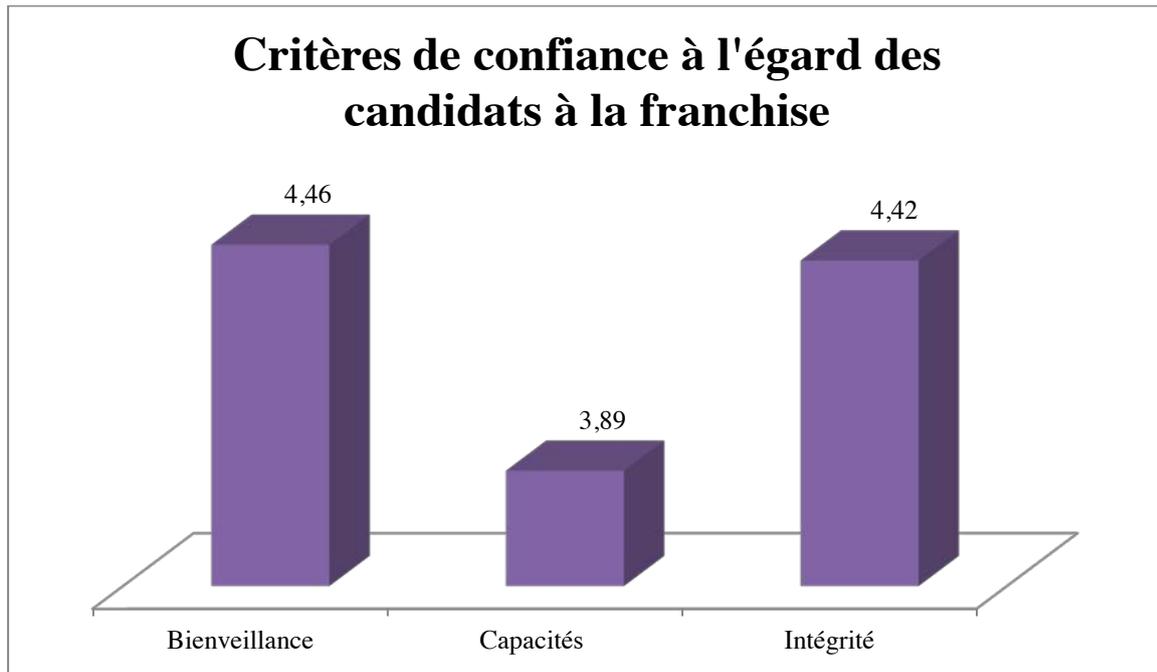


Figure 8 : Bilan sur les critères de confiance à l'égard des candidats à la franchise

4.1.3.2 Expérience passée recherchée par les franchiseurs

L'expérience attendue par les franchiseurs / développeurs de réseaux a un score de 3,62 sur 5. Elle est essentiellement caractérisée par le fait que « *le candidat est un commerçant (ou a le sens du commerce)* » et que « *le candidat est capable d'apprendre rapidement notre métier* ». Cependant, de manière générale l'expérience passée n'est pas un critère si important que ça et peut même se révéler être un frein, notamment quand le candidat est un ancien franchisé (cf. tableau 11, figure 9 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat a une expérience professionnelle suffisante pour exercer dans notre réseau	3,55	0,651
Le candidat est un commerçant (ou a le sens du commerce)	4,06	0,628
Le candidat a travaillé comme commerçant indépendant ou a été franchisé dans d'autres enseignes	2,57	0,471
Le candidat a les capacités managériales pour réussir en franchise	3,86	0,720
Le candidat est capable d'apprendre rapidement notre métier	4,06	0,627
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,62 (écart-type : 0,61)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 39% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,595	

Tableau 11 : Mesure de l'expérience passée
(Adaptée des travaux de recherche de Jambulingam et Nevin, 1999)

Les franchiseurs accordent un intérêt particulier au sens du commerce et à la capacité d'apprendre le métier rapidement.

« L'expérience professionnelle, donc je favorise de plus en plus des gens qui ont eu une expérience professionnelle dans le commerce. Donc, soit le pur commerce donc du magasin ou soit le commercial qui va démarcher à droite à gauche, soit en B to B soit en B to C, après, peu importe, mais soit le pur commercial ou vraiment quelqu'un qui a une expérience en tant que commerçant, commerçante. Et ça, avec le recul, on s'aperçoit que c'est les deux meilleurs profils qu'on ait dans le réseau. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« On reçoit des gens qui ont des qualités humaines, relationnelles, dans le domaine commercial après à nous de les former et de les accompagner aux spécificités de nos métiers. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

Les franchiseurs / développeurs de réseaux considèrent l'expérience passée en tant que franchisé ou en tant qu'ancien professionnel du secteur comme un frein !

« Après oui, nous, on a des profils totalement différents. Par contre, on ne recherche pas de [X] purs dans le fait où on ne veut pas qu'il y ait d'antérieur. On veut vraiment qu'ils fassent les choses comme on leur montre, comme on leur explique donc, souvent les personnes qui viennent du métier ont déjà leurs antérieurs dans leur tête et qui ont du mal à faire les choses comme on leur dit. A respecter le concept, à respecter le concept tout simplement. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Pour les restaurateurs, (...) on se doute qu'ils connaissent le métier de la restauration, donc là-dessus pour nous, c'est presque plus un handicap qu'un atout, quelqu'un qui a déjà eu son restaurant, pour le faire rentrer dans le moule d'un concept, ça peut être plus compliqué.»

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

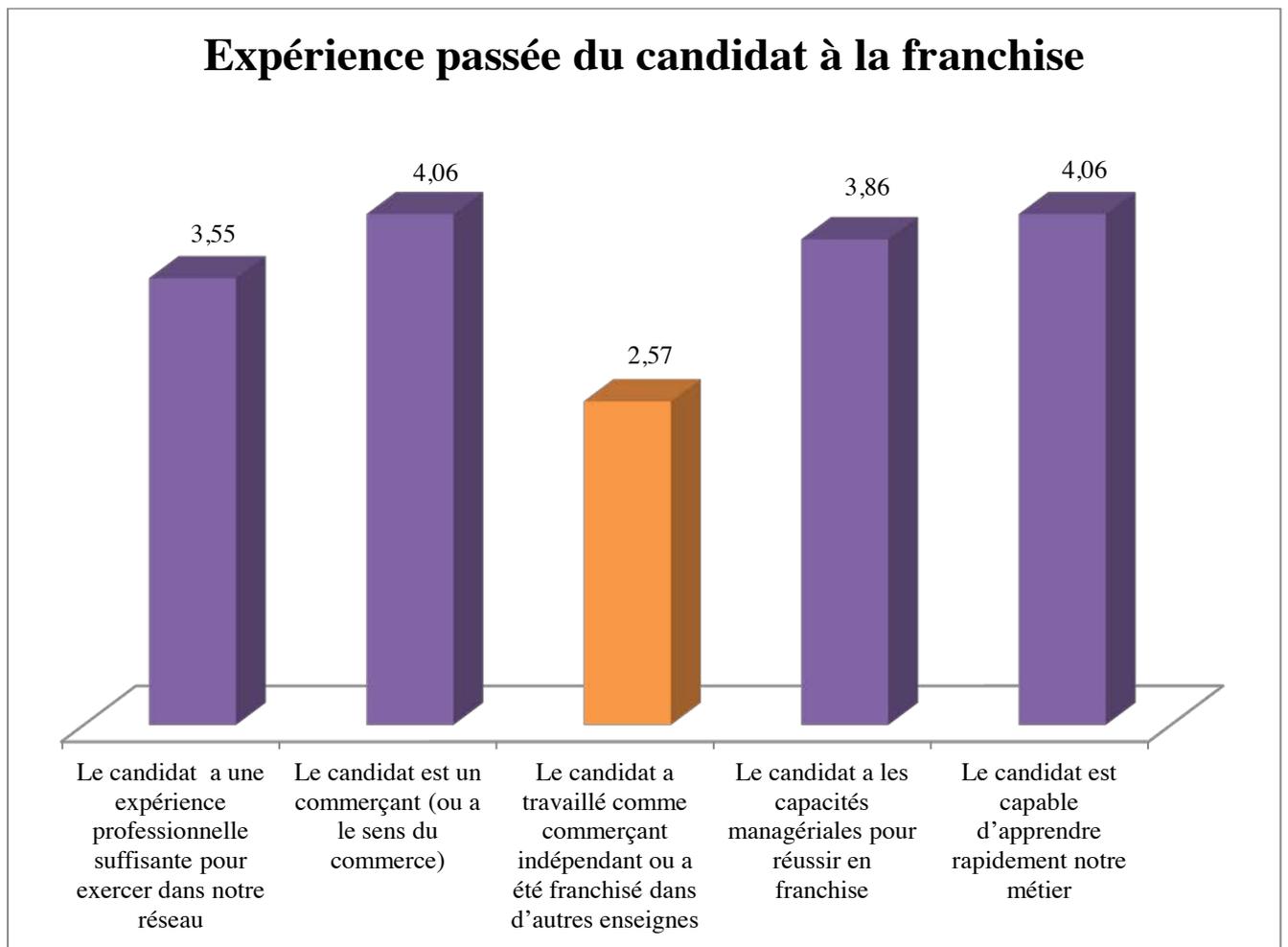


Figure 9 : Expérience passée recherchée par les franchiseurs

4.1.3.3 Compétences organisationnelles et managériales recherchées chez le candidat à la franchise

Les compétences organisationnelles et managériales recherchées chez le candidat à la franchise obtiennent un score de 2,86 sur 5. Les principales compétences que les franchiseurs / développeurs de réseaux demandent aux candidats à la franchise sont que ces derniers connaissent leur marché local, leur ville et qu'ils aient les compétences en gestion nécessaire pour gérer une unité franchisée. Les diplômes et la connaissance du métier dans lequel évolue le franchiseur ne sont pas des critères déterminants dans la sélection des candidats à la franchise. Ceci peut facilement être expliqué par la formation que dispense les franchiseurs à leurs futurs franchisés (cf. tableau 12).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat possède les diplômes requis pour avoir une unité franchisée	2,27	0,580
Le candidat a une bonne connaissance de sa zone géographique d'implantation et de son marché local	3,74	0,394
Le candidat a les compétences en gestion pour diriger une unité franchisée	3,73	0,451
Le candidat est issu de notre secteur d'activité	2,22	0,823
Le candidat a les compétences techniques relatives à notre métier	2,50	0,869
Le candidat connaît le métier de notre réseau	2,72	0,796
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,86 (écart-type : 0,73)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 46% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,751	

Tableau 12 : Mesure des compétences organisationnelles et managériales
(Adaptée des travaux de recherche de Rahatullah et Raeside, 2009 ; Xiao *et al.*, 2008)

4.1.3.4 Ressources financières du candidat

L'accès aux ressources financières est un critère qui demeure important aux yeux des franchiseurs / développeurs de réseaux de franchise (score de 4,19 sur 5) (cf. tableau 13, verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat dispose de ressources financières suffisantes pour investir dans une unité franchisée	4,46	0,769
L'entourage familial et les ressources personnelles du candidat lui permettent de financer l'ouverture et le démarrage d'une franchise	3,90	0,608
Le candidat a des garanties pour avoir l'apport personnel pour se lancer	4,19	0,806
Le candidat peut facilement trouver les fonds propres pour ouvrir son unité franchisée (ex. auprès des banques...)	4,18	0,732
Le candidat a un plan de financement, un plan de trésorerie et des comptes prévisionnels d'exploitation cohérents	4,19	0,593
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,19 (écart-type : 0,60)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 50% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,732	

Tableau 13 : Mesure des ressources financières
(Adaptée des travaux de recherche de Clarkin et Swavely, 2006 ; Choo *et al.*, 2007 ; Frazer et Winzar, 2005)

« Et les critères rédhitoires après ça va être aussi aujourd'hui, l'apport personnel, aujourd'hui à moins de 30 000 euros, on préférera leur dire non sur l'instant, après ils peuvent très bien trouver et revenir vers nous, mais ça va être rédhitoire, puisque aujourd'hui, les partenaires bancaires, si on n'a pas au moins 20 ou 25 % de l'investissement total, ils diront non. Pour nous, ce n'est pas rédhitoire, mais ça le sera de toute façon. »

(Responsable développement, Esthétique)

« Ensuite, il y a la validité de son projet, ce qui passe aussi par les aspects financiers. [...] Il y a deux aspects qui me paraissent primordiaux, c'est la capacité financière, le profil du gestionnaire à proprement parler et puis la volonté aussi derrière d'animer un produit à destination d'un large public. [...] Si des choses étaient autrement, si certains montages financiers étaient plus faciles, j'arrêteraient de donner la préférence pour les questions de liquidité. Malheureusement, c'est un peu le nerf de la guerre donc, on ne prête qu'au riche, c'est bien connu et on a souvent affaire à des gens qui en plus de leur facilité de porte-monnaie ont des égos surdimensionnés. Ce qui n'est pas forcément un plus pour l'activité qu'ils veulent mener à bien puisqu'on est dans un métier de services donc voilà... »

(Développeur, Hôtellerie)

« Alors bien évidemment, au-delà des qualités de gestionnaire et de manager et d'être bien sûr qu'ils ont bien compris qu'elle allait être leur vie quand ils intègrent un restaurant [X], il y a également un aspect financier qu'il faut que l'on vérifie bien évidemment. Des gens qui ne vont pas avoir un apport minimum, nous dans notre secteur de 150 000 euros jusqu'à 300 000 euros s'ils veulent acquérir leur restaurant, bien évidemment on ne peut pas aller plus loin. Généralement, on ne va pas jusqu'à l'entretien, on ne pas jusqu'à l'immersion, c'est-à-dire que ça c'est quelque chose qui est vérifié avant, enfin vérifié, oui que l'on valide avant avec eux. C'est ça, c'est-à-dire qu'à un moment ce n'est pas nous qui exigeons, enfin ce n'est pas notre droit d'entrée qui dit : Il faut que vous ayez 200 000 euros cash. C'est bien les banquiers, quand ils regardent un dossier de financement. »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Avec évidemment au préalable de voir si sur le plan financier, évidemment, ça tient la route. Mais comme on est une franchise, je dirais, facile d'accès sur le plan financier, c'est rarement un point de ... »

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Donc ça, ensuite l'apport, on reste très terre à terre, il faut avoir les moyens on n'est pas des vendeurs de licence, il faut avoir les moyens de monter son entreprise. On ne demande pas beaucoup par rapport à d'autres franchises puisque nous, on est à peu près à 40 ou 50 000 euros minimum, tout en sachant qu'aujourd'hui en France, le gros problème dans la création, souvent on a une fausse idée de la création en France parce que beaucoup de gens disent : voilà, les jeunes ils... Je ne pense pas ça mais les gens : oui, ils ne savent pas ce qu'ils veulent, ils n'ont pas l'esprit d'entreprendre comme aux Etats-Unis tout ça. C'est faux puisque moi, quand je demande aux gens, 95, 90 % des jeunes veulent monter leurs boîtes. Le problème, c'est un problème d'argent, on n'a pas assez de cash. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

4.1.3.5 Esprit entrepreneurial

Les résultats de l'enquête menée auprès des franchiseurs / développeurs de réseaux montrent que ceux-ci recherchent essentiellement des candidats motivés, volontaires, prêts à s'investir, à faire des efforts pour exploiter et faire fructifier leur affaire (score de 3,97 sur 5) (cf. tableau 14, verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat aime travailler de manière autonome	3,61	0,461
Le candidat a des idées innovantes	3,35	0,561
Le candidat a la volonté de travailler dur pour réussir dans la franchise	4,31	0,722
Le candidat est motivé par notre concept	4,63	0,531
Le candidat est capable de gérer plusieurs unités franchisées	3,09	0,287
Le candidat est prêt à faire des efforts et à s'impliquer personnellement dans l'exploitation de son affaire	4,50	0,620
Le candidat est flexible et peut s'adapter aux changements des marchés	3,91	0,712
Le candidat a la vocation et l'esprit entrepreneurial	4,29	0,724
Le candidat peut être proactif et prendre les bonnes décisions	4,06	0,696
Le candidat a l'esprit de compétition et peut relever les challenges	3,98	0,690
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,97 (écart-type : 0,50)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 38% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,790	

Tableau 14 : Mesure de la motivation, de l'implication et de l'esprit entrepreneurial (Adaptée des travaux de recherche de Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996)

« A réception d'une fiche candidature, on reprend contact avec eux téléphoniquement pour un premier échange. Nous, s'assurer on va dire, de leur motivation parce que c'est ce qui pour nous nous garantit des efforts plus tard. Venir travailler vraiment dans ces métiers-là pour ce qu'ils sont et pas uniquement pour un aspect purement économique. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

« Déjà, le principal critère, c'est qu'il faut vraiment qu'il soit motivé, donc, ça se voit, le candidat est là aussi pour se vendre, donc la motivation (...) et puis vraiment la motivation, motivé à rejoindre notre enseigne. Motivé, il faut qu'il m'explique pourquoi. Pourquoi, il veut rejoindre notre enseigne ? Pourquoi il ne va pas à la concurrence »

(Chargé de Développement, Autres commerces divers)

L'esprit entrepreneurial est également un critère essentiel.

« On cherche avant tout une personne manager, chef d'entreprise, tempérament de chef d'entreprise, donc qui soit quelqu'un de très organisé, qui sache prendre des décisions, qui est dans l'opérationnel, on a vraiment besoin de quelqu'un qui soit dans l'opérationnel. Et donc commercial et gestionnaire principalement. Donc, nos principaux critères sont là : dynamisme, très important le dynamisme, pour insuffler ces valeurs-là à l'équipe, puisque à terme, un franchisé va générer entre 50 et 100 salariés, donc ce qui est quand même pas négligeable. Donc, c'est pour ça qu'on a vraiment besoin de quelqu'un qui soit chef d'entreprise, solide, organisé. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« Même si vous appartenez à une franchise, vous restez quand même un chef d'entreprise. C'est vrai que j'insiste beaucoup là-dessus sur les candidats : vous êtes dans une franchise, mais vous êtes chef d'entreprise avant tout, il ne faut pas oublier ça. Vous avez la responsabilité en tant que tel. La franchise vous donne un savoir-faire, vous accompagne en permanence, vous apporte des outils pour faire fructifier votre entreprise, mais c'est vous, ce n'est pas le franchiseur qui va le faire à votre place. On vous apporte des outils, vous payez des royalties pour ça, mais derrière, c'est votre investissement à vous, c'est votre implication, votre croyance à vous qui va faire que votre entreprise va se développer ou pas. »

(Responsable Développement, Restauration rapide)

4.1.3.6 Esprit réseau

Les franchiseurs / développeurs de réseaux accordent beaucoup d'importance à l'esprit réseau des candidats à la franchise, à leur volonté de coopérer avec les autres membres du réseau et de se conformer aux règles, normes et valeurs du réseau (score de 4,58 sur 5) (cf. tableau 15, verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat est prêt à respecter les procédures de notre réseau	4,62	0,856
Le candidat a une volonté de s'intégrer dans notre réseau	4,62	0,889
Le candidat a l'esprit réseau	4,51	0,766
Le candidat est prêt à se conformer aux règles de notre réseau	4,58	0,868
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,58 (écart-type : 0,50)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 72% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,861	

Tableau 15 : Mesure de l'esprit réseau
(Adaptée de l'étude de Franchise Magazine)

« Il y a de tout. C'est vraiment ce qu'on ressent en face. Pour nous, ça va être l'implication qu'il va y avoir dans le magasin et si le profil va aller au sein du réseau, parce qu'en réalité, il n'est pas tout seul, il est dans un réseau. Donc, comment va-t-il communiquer avec nous, comment va-t-il communiquer avec les autres, est-ce que va être dans le profil, est-ce que tout ça, ça va bien se marier ? C'est important de regarder ça parce qu'il ne faut pas voir que le candidat, il va vivre dans un réseau. Donc, il va avoir des contacts avec d'autres franchisés, il va assister à des réunions, il va échanger avec différents membres du réseau, est-ce qu'il va vouloir s'impliquer, est-ce qu'il va rester dans son coin, est-ce qu'il va échanger, communiquer, transmettre, s'informer ? C'est important, parce que si nous, on veut évoluer, il faut aussi que les franchisés ne restent pas dans leur coin, il faut aussi que les franchisés transmettent, communiquent, échangent, aient des idées, sinon on n'avance pas, on stagne. »

(Responsable Développement, Restauration rapide)

« Au final nous, notre dimension qu'on a voulu donner, la dimension « relationnelle » et un peu familiale de l'organisation, c'est quelque chose qui colle avec ces états d'esprits-là et ce qu'on aime à dire c'est ça, c'est que c'est un réseau, c'est un état d'esprit dans le sens où on a des valeurs, cette fois-ci les valeurs comme on peut dire les valeurs au rugby, des valeurs qui sont partagées par tous, c'est d'abord des gens qui aiment les humains.»

(Directeur développement, Services aux personnes)

« On est assez vigilant d'avoir une certaine « homogénéité », alors, non pas de profils, parce que nos profils sont très différents, mais d'état d'esprit et surtout qu'ils aient bien compris, nous, dans quelle direction on va et quelles sont nos valeurs et qu'ils les partagent. »

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

4.1.3.7 Caractéristiques socio-démographiques

Les caractéristiques socio-démographiques ont un score de 1,92 sur 5. Les franchiseurs / développeurs de réseaux restent relativement souples sur les critères d'âge et de sexe, ce qui limite toute forme de discrimination par rapport à ces critères. Cependant, ils sont davantage sensibles à la situation familiale (score : 3,20 sur 5) et à l'implantation géographique des candidats (score : 3,98 sur 5) : être stable au niveau personnel et bien connaître la région, la zone d'implantation de l'unité franchisée sont donc des critères importants de sélection (cf. tableau 16, figure 10 et verbatims illustratifs ci-après).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Le candidat satisfait des critères de sexe adaptés à notre activité	1,79	0,925
Le candidat satisfait des critères d'âge propres à notre réseau	2,05	0,925
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	1,92 (écart-type : 1,00)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 86% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,831	

Tableau 16 : Mesure des caractéristiques socio-démographiques
(Adaptée des travaux de recherche de Edens *et al.*, 1976)

« Je dirais peut-être rencontrer le couple, on le conseille fortement de rencontrer le conjoint en entretien. On ne le fait pas obligatoirement et peut-être que ce serait bien des fois de voir le conjoint, comment il se projette dans le projet, puisque c'est quand même un projet familial et puis peut-être faire des rendez-vous à domicile pour se rendre compte comment ça se passe chez les gens, voir des petits détails qu'on n'arriverait pas... surtout quand on a un doute. Peut-être de dire on va aller voir chez les gens comment ça se passe à leur domicile. On sait qu'il y a certains réseaux qui le font, qui font des entretiens à domicile. Peut-être que c'est une chose qu'on pourrait mettre en avant quand il y a des doutes, après peut-être pas obligatoirement mais peut-être. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Ça c'est un élément qui est très important. Pour nous, ce n'est pas le plus important mais il est au moins à 20, 30 points. Le fait que la personne, elle soit célibataire ou mariée, ce n'est pas le souci mais qu'elle soit stable. Pour nous, c'est important, une stabilité familiale. Parce que derrière, on voit que les soucis personnels, ça impacte automatiquement le commerce. On a eu le cas, notamment des gens divorcés deux fois à 30 ans, on voit que derrière, ça ne suit pas. C'est vraiment des sources à problèmes. [...] Qu'il y ait des enfants aussi, quel âge ils ont les enfants parce que les enfants en bas âge, c'est quand même plus de travail que des enfants qui ont tous 15 ans. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« Un des points de refus caractéristiques c'est quand ils me disent que leur épouse ou compagne est hostile à la création d'entreprise du mari, quand c'est le mari qui évidemment... J'ai eu deux ou trois candidats très bons, mais qui in fine disaient que finalement sa famille était quand même hostile et qu'il se battait pour créer et on leur a dit : voilà, dans ce cas-là, il vaut mieux abandonner ou il vaut mieux attendre que votre entourage soit plus favorable, parce que voilà, vous allez avoir besoin aussi d'être aidé dans votre milieu familial pour monter votre entreprise et si en plus des éventuelles difficultés de démarrage quand on rentre chez nous, on explique, je vous l'avais dit, il ne fallait pas le faire etc., c'est une source d'échec supplémentaire, donc ça fait partie des sujets.»

(Président Directeur Général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Et nous organisons souvent un dîner et on rencontre l'époux ou l'épouse parce qu'on considère que c'est très impliquant au niveau de la famille de créer une entreprise donc, on rencontre le couple. Il faut mesurer là aussi le regard du conjoint sur les choses. Si le conjoint il dit : « Oui il fait ça mais moi je n'y crois pas », vous voyez ? C'est un peu ça. »

(Directeur Général, Bars, restauration à thème et classique)

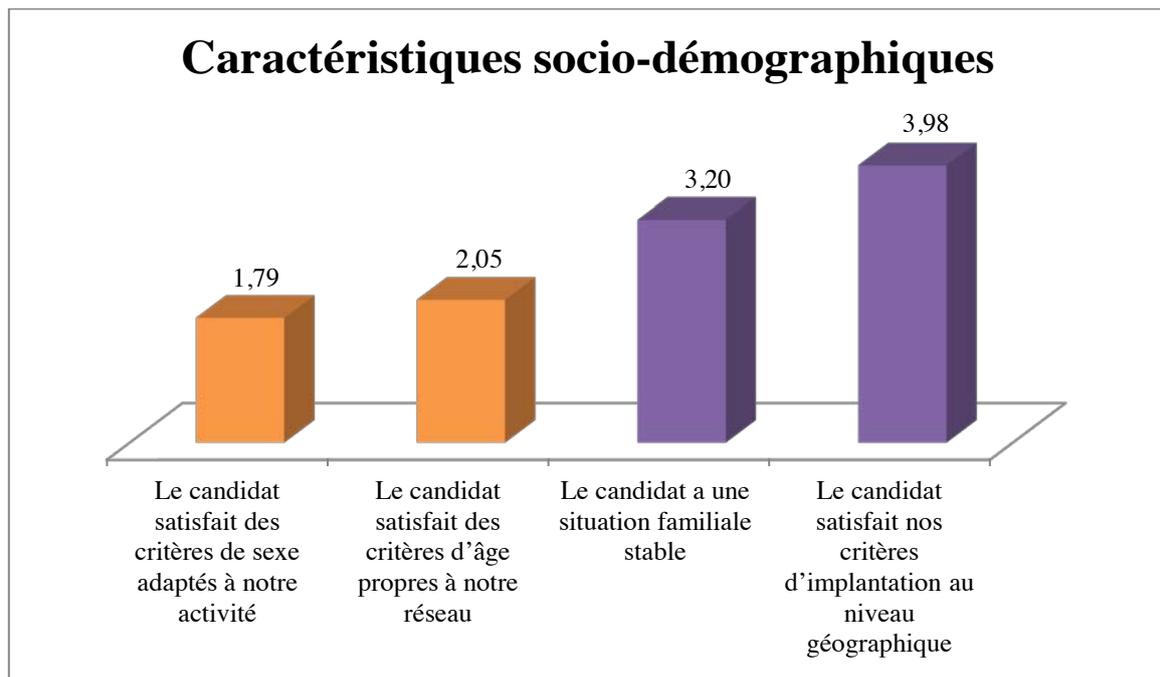


Figure 10 : Caractéristiques socio-démographiques recherchées par les franchiseurs

4.1.4 Attentes des franchiseurs / développeurs de réseaux vis-à-vis du candidat à la franchise

Le « contrat psychologique » des franchiseurs reflète les attentes et les perceptions qu'ils ont des obligations des futurs franchisés. Globalement, les attentes des franchiseurs / développeurs de réseaux sont fortes à l'égard des candidats à la franchise (score : 4,53 sur 5). Les résultats de l'enquête montrent notamment que le respect des obligations légales (score : 4,78 sur 5), des procédures, normes et règles du réseau (score : 4,69 sur 5), l'attention accordée à la qualité des produits et des services (score : 4,69 sur 5) ainsi que la promotion de l'image de marque (score : 4,67 sur 5) sont des éléments fondamentaux de ce contrat psychologique (cf. tableau 17 et figure 11).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Respectent les termes légaux de notre contrat	4,78	0,638
Nous donnent, précisément et en toute transparence, les informations dont nous avons besoin dans le réseau	4,60	0,690
Se conforment aux procédures, normes et règles de notre réseau	4,69	0,769
Fassent des efforts et travaillent dur pour réussir	4,32	0,576
Soient honnêtes et intègres dans leurs échanges avec nous	4,63	0,726
Partagent les informations sur leur marché local avec nous	4,19	0,670
Délivrent des produits et services de qualité	4,69	0,649
Respectent notre politique tarifaire	3,97	0,463
Protègent les informations confidentielles et les savoir-faire de notre réseau	4,63	0,627
Promeuvent l'image de marque de notre réseau	4,67	0,704
S'impliquent et adhèrent aux valeurs de notre réseau	4,64	0,660
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,53 (écart-type : 0,41)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 43% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,846	

Tableau 17 : Mesure des attentes du franchiseur vis-à-vis des candidats à la franchise (Adaptée des travaux de recherche de Chen *et al.*, 2008 ; Tekleab et Taylor, 2003)

Attentes du franchiseur vis-à-vis du candidat à la franchise

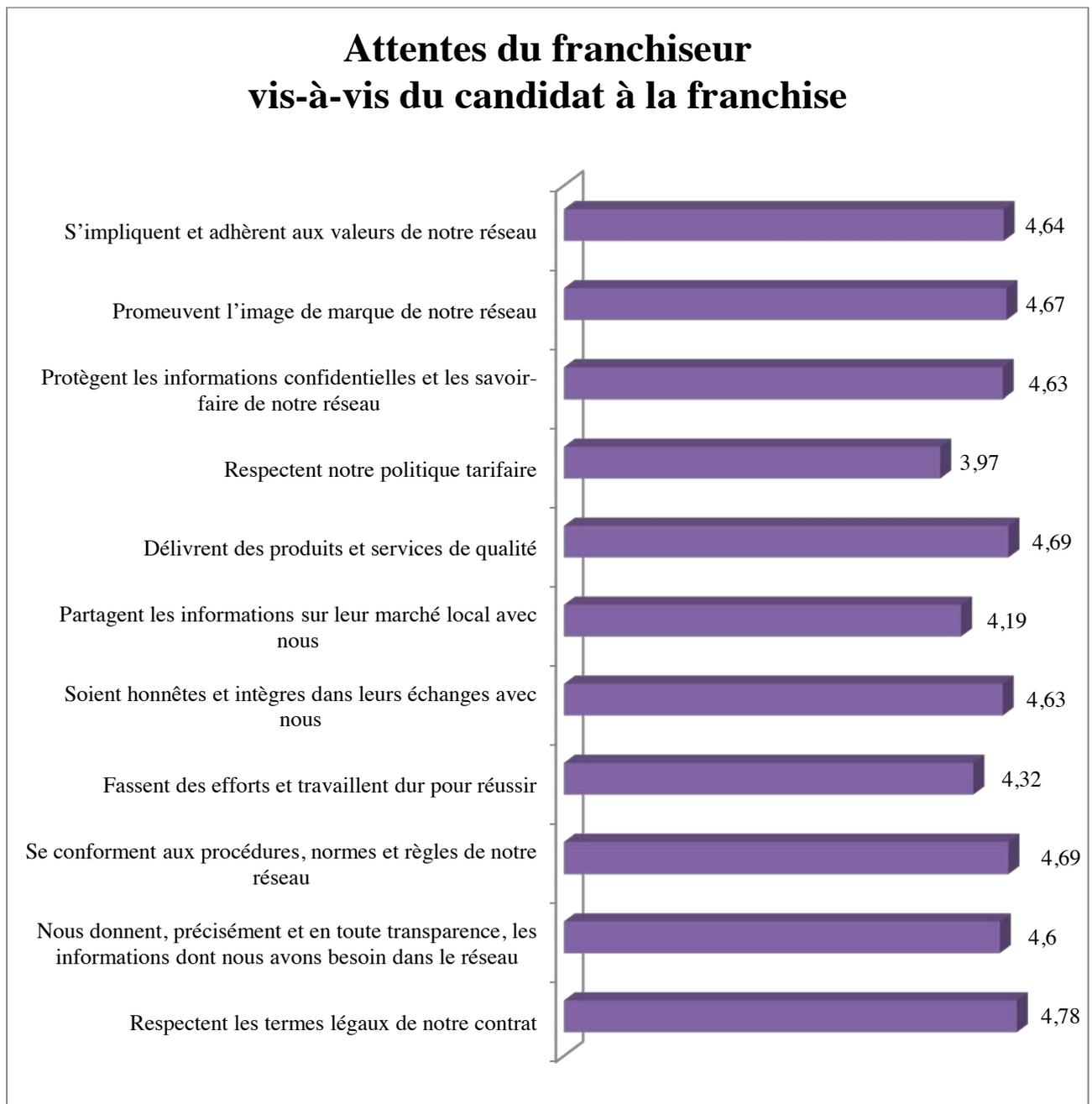


Figure 11 : Attentes des franchiseurs vis-à-vis des candidats à la franchise

4.1.5 Qualité de la relation avec les franchisés en place

La dernière variable mesurée dans notre modèle de recherche est la perception de la qualité des relations mises en place avec les franchisés. Trois composantes émergent de l'analyse en composantes principales: la transparence, la capacité à gérer les conflits et la coopération (cf. tableau 18).

	Composante		
	Transparence	Gestion des conflits	Coopération
Dans nos relations avec les franchisés, toute information qui peut aider l'autre partie lui est transmise	,856	,050	,071
L'échange d'informations avec les franchisés se fait fréquemment	,820	,141	,112
Dans nos relations avec les franchisés, on s'attend à ce que les informations sensibles soient échangées avec nous	,544	,376	,340
Lorsqu'il y a un problème, nous trouvons facilement une solution amiable avec nos franchisés	,422	,575	,306
Nos franchisés font toujours des efforts pour trouver des solutions aux problèmes	,031	,866	,170
Nos franchisés sont toujours disposés à résoudre les problèmes et les conflits	,215	,856	,090
Nous sommes souples et à l'écoute des requêtes de nos franchisés	,499	,335	,347
Avec nos franchisés, nous sommes ouverts à modifier nos accords si des événements imprévus interviennent	,090	,086	,913
La volonté mutuelle de s'adapter aux circonstances caractérise nos relations avec les franchisés	,241	,267	,801

Tableau 18 : Mesure de la qualité de la relation
(Adaptée des travaux de recherche de Jambulingam et Nevin, 1999)

4.1.5.1 Relation de transparence

Les franchiseurs ont une perception relativement bonne de leur capacité à assurer des relations transparentes avec leurs franchisés (score : 4,51 sur 5) (cf. tableau 19).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Dans nos relations avec les franchisés, toute information qui peut aider l'autre partie lui est transmise	4,55	0,826
L'échange d'informations avec les franchisés se fait fréquemment	4,49	0,845
Dans nos relations avec les franchisés, on s'attend à ce que les informations sensibles soient échangées avec nous	4,49	0,743
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,51 (écart-type : 0,51)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 65% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,727	

Tableau 19 : Mesure de la transparence entre les parties

4.1.5.2 Gestion des conflits

Ici encore, les franchiseurs ont une bonne perception de leur capacité à gérer les conflits. Ils sont toutefois moins disposés à accorder cette capacité à leurs franchisés, ce qui diminue la valeur globale du score sur cette dimension (score : 3,94 sur 5) (cf. tableau 20).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Lorsqu'il y a un problème, nous trouvons facilement une solution amiable avec nos franchisés	4,33	0,762
Nos franchisés font toujours des efforts pour trouver des solutions aux problèmes	3,71	0,856
Nos franchisés sont toujours disposés à résoudre les problèmes et les conflits	3,79	0,869
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,94 (écart-type : 0,67)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 69% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,772	

Tableau 20 : Mesure de la gestion des conflits

4.1.5.3 Relation de coopération

La coopération se déroule également dans de bonnes conditions dans l'ensemble, tant qu'elle ne se traduit pas par la modification des accords contractuels (score : 4,07 sur 5) (cf. tableau 21).

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nous sommes souples et à l'écoute des requêtes de nos franchisés	4,24	0,692
Avec nos franchisés, nous sommes ouverts à modifier nos accords si des événements imprévus interviennent	3,86	0,844
La volonté mutuelle de s'adapter aux circonstances caractérise nos relations avec les franchisés	4,12	0,846
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,07 (écart-type : 0,59)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 64% de la variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,710	

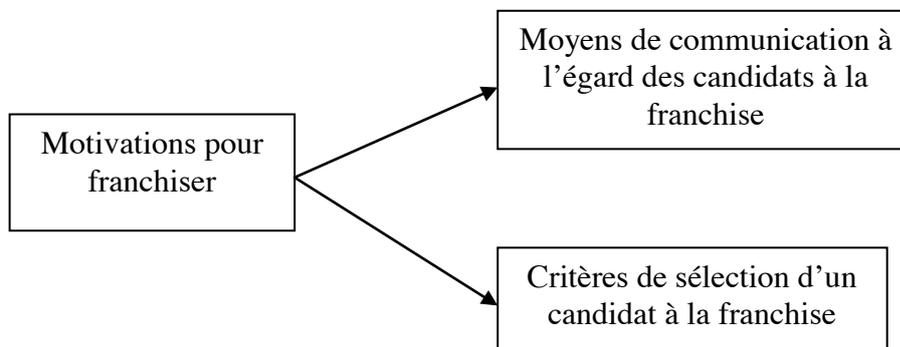
Tableau 21 : Mesure de la coopération

4.2. Explication de la démarche des candidats à la franchise en termes de formation de la relation de franchise

Notre approche de recherche est fondée sur un modèle de construction progressive de la formation de la relation de franchise qui repose sur plusieurs étapes. La présente section a pour objectif de valider les liens établis entre les différents blocs de notre modèle.

4.2.1 Motivations pour franchiser, diffusion d'informations et définition des critères d'évaluation

Notre modèle de recherche repose sur l'imbrication de plusieurs niveaux d'analyse. Le premier d'entre eux concerne l'impact des motivations pour franchiser sur le choix des critères de sélection utilisés par les franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise, ainsi que sur l'usage des différents moyens de communication qu'ils peuvent utiliser.



Variables de contrôle : secteur d'activité, âge du réseau, taille du réseau, mixité, nombre de personnes dans le service développement, droits d'entrée, investissement moyen, durée du contrat, clause d'exclusivité territoriale.

4.2.1.1 Explication de l'utilisation par les franchiseurs des moyens de communication *offline* et *online*

L'importance de l'« utilisation des moyens de communication *offline* dépend significativement et positivement des motivations liées au développement commercial et des motivations liées au capital humain. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au développement commercial de l'enseigne sont fortes (respectivement, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain sont fortes), plus le franchiseur utilisera des moyens de communication *offline*. Par ailleurs, concernant les variables de contrôle, l'importance de l'« utilisation des moyens de communication *offline* dépend significativement et positivement de la taille du service développement (respectivement du montant des droits d'entrée). En d'autres termes, plus le service développement est grand (respectivement plus le montant des droits d'entrée est élevé), plus le franchiseur utilisera des moyens de communication *offline* (cf. modèle 1 tableau 22).

L'importance de l'« utilisation des moyens de communication *online* ne dépend pas des motivations du franchiseur. Cependant, leur utilisation peut s'effectuer de diverses manières, plus ou moins développées, plus ou moins coûteuses, ce qui justifie les études empiriques présentées dans les chapitres 4 et 5. En ce qui concerne les variables de contrôle, l'importance de l'« utilisation des moyens de communication *online* dépend significativement et positivement du secteur d'activité. Plus précisément, les réseaux du secteur des services ont plus tendance à utiliser les moyens de communication *online* que les réseaux du secteur du *retailing* (cf. modèle 2 tableau 22).

	Modèle 1			Modèle 2		
	<i>Utilisation des moyens de communication offline</i>			<i>Utilisation des moyens de communication online</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	0,007	0,105	0,951	0,230	0,125	0,067
Age du réseau	-0,004	0,003	0,277	-0,004	0,004	0,333
Taille du réseau	0,000	0,000	0,679	0,000	0,000	0,592
Mixité	-0,001	0,002	0,492	-0,001	0,002	0,496
Taille service développement	0,040	0,015	0,010	0,008	0,018	0,656
Droits d'entrée	0,000	0,000	0,026	0,000	0,000	0,740
Investissement moyen	0,000	0,000	0,710	0,000	0,000	0,182
Durée du contrat	-0,039	0,029	0,180	0,038	0,034	0,265
Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	-0,068	0,159	0,668	-0,161	0,181	0,376
Motivations liées au capital humain	0,167	0,073	0,023	0,102	0,087	0,240
Motivations financières	0,010	0,061	0,867	-0,031	0,073	0,669
Motivations liées au développement commercial	0,217	0,086	0,013	0,162	0,104	0,122
Constante	1,115	0,484	0,022	1,586	0,573	0,006
Anova		2,789***			1,701*	
R ²		0,155			0,105	
R ² Ajusté		0,100			0,043	

Tableau 22 : Explication de l'utilisation des moyens de communication par les franchiseurs (Régression linéaire)

4.2.1.2 Explication de l'importance accordée par les franchiseur à l'égard des différents critères de sélection d'un candidat à la franchise

Dans la deuxième partie de notre modèle, nous cherchons à expliquer les neuf critères de sélection susceptibles d'être utilisés par les franchiseurs à partir de leurs motivations. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 23.

Le modèle 1 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 23,8%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « bienveillance » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain sont fortes, plus il accorde de l'importance à la bienveillance du candidat à la franchise. Par ailleurs, l'importance accordée au critère de sélection « bienveillance » dépend aussi significativement et positivement de la durée du contrat. En d'autres termes, plus le contrat de franchise est long, plus le franchiseur accorde de l'importance à la bienveillance du candidat à la franchise.

Le modèle 2 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 20%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « capacités » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain, de ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain (respectivement ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial) sont fortes, plus il accorde de l'importance aux capacités du candidat à la franchise. Par ailleurs, l'importance accordée au critère de sélection « capacités » dépend aussi significativement du secteur d'activité, l'importance accordée aux capacités du candidat à la franchise étant moins forte dans le cas des services.

Le modèle 3 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 31,3%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « intégrité » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain. En d'autres termes, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain sont fortes, plus il accorde de l'importance à l'intégrité du candidat à la franchise. Par ailleurs, l'importance accordée au critère de sélection « intégrité » dépend aussi significativement et positivement de la durée du contrat et de l'allocation d'une exclusivité territoriale. Plus le contrat de franchise est long, plus le franchiseur accorde de l'importance à l'intégrité du candidat à la franchise. L'importance accordée à l'intégrité du candidat à la franchise est plus forte en cas d'allocation d'un territoire exclusif.

Le modèle 4 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 20,7%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « expérience passée » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain, de ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain (respectivement ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial) sont fortes, plus il accorde de l'importance à l'expérience passée du candidat à la franchise. Par ailleurs, l'importance accordée à l'expérience passée du candidat à la franchise est moins forte dans le cas des services.

Le modèle 5 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 13,5%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « compétences organisationnelles et managériales » dépend significativement et positivement de ses motivations financières. En d'autres termes, plus les motivations financières du franchiseur sont fortes, plus il accorde de l'importance aux compétences organisationnelles et managériales. L'âge du réseau a aussi un impact significatif et positif, au sens où plus le réseau est mûre, plus le franchiseur accorde de l'importance aux compétences organisationnelles et managériales du candidat à la franchise.

Le modèle 6 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 15,1%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « ressources financières du candidat à la franchise » dépend significativement et positivement de ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial. Autrement dit, plus les motivations financières du franchiseur (respectivement ses motivations liées au développement commercial) sont fortes, plus il accorde de l'importance aux ressources financières du candidat à la franchise. L'âge du réseau a également un impact significatif et positif, au sens où plus le réseau est mûre, plus le franchiseur accorde de l'importance aux compétences organisationnelles et managériales du candidat à la franchise. Le montant des droits d'entrée a aussi un impact significatif et positif sur l'importance accordée par le franchiseur aux ressources financières du candidat à la franchise.

Le modèle 7 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 22,9%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « esprit réseau » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain et de ses motivations liées au développement commercial. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain (respectivement ses motivations liées au développement commercial) sont fortes, plus il accorde de l'importance à l'esprit réseau du candidat à la franchise.

Le modèle 8 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 31,5%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « esprit entrepreneurial » dépend significativement et positivement de ses motivations liées au capital humain, de ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial. Autrement dit, plus les motivations du franchiseur liées au capital humain (respectivement ses motivations financières et de ses motivations liées au développement commercial) sont fortes, plus il accorde de l'importance à l'esprit entrepreneurial du candidat à la franchise.

Le modèle 9 est satisfaisant au niveau explicatif avec un R^2 de 13,1%. L'importance accordée par le franchiseur au critère de sélection « caractéristiques socio-démographiques » dépend significativement et positivement de ses motivations financières. En d'autres termes, plus les motivations financières du franchiseur sont fortes, plus il accorde de l'importance aux caractéristiques socio-démographiques du candidat à la franchise. Par ailleurs, l'importance accordée au critère de sélection « capacités » dépend aussi significativement du secteur d'activité, l'importance accordée aux capacités du candidat à la franchise étant moins forte dans le cas des services.

En résumé, nous remarquons, sur certains aspects, la cohérence globale entre les critères de sélection susceptibles d'être utilisés par les franchiseurs et leurs motivations à se développer en franchise. Ainsi, la bienveillance et l'intégrité du candidat à la franchise sont corrélées uniquement avec les motivations liées au capital humain. Les capacités, l'expérience passée et l'esprit entrepreneurial du candidat à la franchise sont reliés à l'ensemble des trois motivations. De la même manière, le critère compétences organisationnelles et managériales est relié aux motivations financières, alors que le critère esprit réseau ne l'est pas, mais est relié aux motivations « capital humain » et « développement commercial ». Plus curieusement, l'attention portée aux caractéristiques socio-démographiques dépend de la motivation financière uniquement. On peut l'interpréter par le fait que ces caractéristiques fournissent des informations calibrées associées statistiquement à la réussite en franchise, ce qui peut être pertinent dans une logique de motivation financière. Enfin, l'utilisation du critère ressources financières est liée naturellement aux motivations financières, mais également aux motivations relatives au développement commercial, ce qui là encore est cohérent.

	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3		
	<i>Bienveillance</i>			<i>Capacités</i>			<i>Intégrité</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	-0,043	0,077	0,581	-0,173	0,094	0,067	-0,114	0,072	0,116
Age du réseau	0,003	0,003	0,307	0,000	0,003	0,938	-0,001	0,002	0,599
Taille du réseau	0,000	0,000	0,605	0,000	0,000	0,776	0,000	0,000	0,292
Mixité	-0,001	0,001	0,496	-0,001	0,001	0,560	0,000	0,001	0,759
Taille service développement	-0,003	0,011	0,777	0,010	0,014	0,458	-0,009	0,010	0,381
Droits d'entrée	0,000	0,000	0,353	0,000	0,000	0,438	0,000	0,000	0,305
Investissement moyen	0,000	0,000	0,302	0,000	0,000	0,237	0,000	0,000	0,715
Durée du contrat	0,035	0,021	0,095	0,001	0,025	0,965	0,056	0,020	0,005
Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	0,002	0,115	0,989	-0,148	0,137	0,281	0,189	0,104	0,071
Motivations liées au capital humain	0,314	0,054	0,000	0,197	0,066	0,003	0,372	0,050	0,000
Motivations financières	0,032	0,045	0,471	0,160	0,054	0,003	0,033	0,041	0,420
Motivations liées au développement commercial	0,082	0,064	0,204	0,158	0,077	0,043	0,048	0,059	0,411
Constante	2,558	0,361	0,000	2,059	0,431	0,000	2,178	0,326	0,000
Anova		4,823***			3,865***			7,023***	
R ²		0,238			0,200			0,313	
R ² Ajusté		0,189			0,149			0,268	

Tableau 23a : Explication des critères de sélection susceptibles d'être utilisés par les franchiseurs

(Régression linéaire)

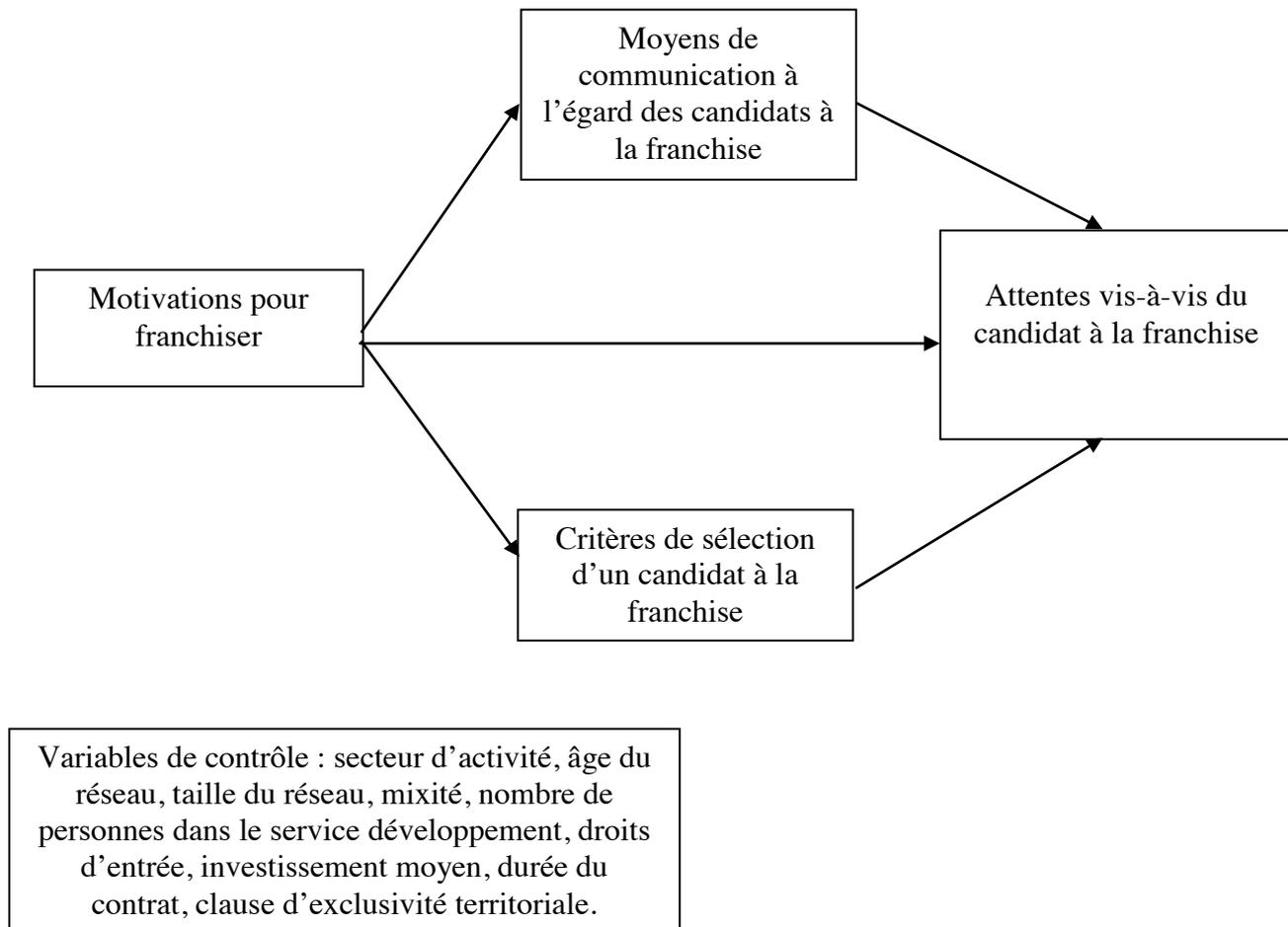
	Modèle 4			Modèle 5			Modèle 6		
	<i>Expérience passée</i>			<i>Compétences organisationnelles et managériales</i>			<i>Ressources financières</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	-0,401	0,098	0,000	-0,028	0,116	0,813	-0,139	0,094	0,140
Age du réseau	0,003	0,003	0,350	0,007	0,004	0,067	0,005	0,003	0,095
Taille du réseau	0,000	0,000	0,717	0,000	0,000	0,431	0,000	0,000	0,223
Mixité	-0,001	0,001	0,368	-0,001	0,002	0,615	-0,002	0,001	0,220
Taille service développement	0,008	0,014	0,585	0,022	0,017	0,193	0,000	0,014	0,999
Droits d'entrée	0,000	0,000	0,617	0,000	0,000	0,230	0,000	0,000	0,099
Investissement moyen	0,000	0,000	0,180	0,000	0,000	0,176	0,000	0,000	0,772
Durée du contrat	0,018	0,027	0,512	-0,026	0,032	0,412	0,008	0,025	0,762
Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	0,001	0,146	0,992	-0,346	0,172	0,046	0,169	0,137	0,219
Motivations liées au capital humain	0,120	0,069	0,082	0,066	0,082	0,420	0,094	0,067	0,158
Motivations financières	0,099	0,057	0,083	0,126	0,067	0,060	0,106	0,055	0,054
Motivations liées au développement commercial	0,206	0,080	0,011	0,110	0,095	0,249	0,155	0,077	0,046
Constante	1,973	0,457	0,000	2,149	0,533	0,000	2,595	0,430	0,000
Anova		4,014***			2,393***			2,735***	
R ²		0,207			0,135			0,151	
R ² Ajusté		0,156			0,079			0,096	

Tableau 23b : Explication des critères de sélection susceptibles d'être utilisés par les franchiseurs
(Régression linéaire)

	Modèle 7			Modèle 8			Modèle 9		
	<i>Esprit réseau</i>			<i>Esprit entrepreneurial</i>			<i>Caractéristiques socio-démographique</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	0,025	0,075	0,744	-0,049	0,071	0,488	-0,221	0,161	0,172
Age du réseau	0,001	0,002	0,831	0,001	0,002	0,527	-0,005	0,005	0,351
Taille du réseau	0,000	0,000	0,946	0,000	0,000	0,757	0,000	0,000	0,699
Mixité	-0,002	0,001	0,120	0,000	0,001	0,876	-0,004	0,002	0,116
Taille service développement	-0,012	0,011	0,260	0,003	0,010	0,791	-0,013	0,024	0,591
Droits d'entrée	0,000	0,000	0,904	0,000	0,000	0,509	0,000	0,000	0,539
Investissement moyen	0,000	0,000	0,491	0,000	0,000	0,470	0,000	0,000	0,170
Durée du contrat	0,023	0,020	0,261	0,015	0,019	0,440	0,104	0,044	0,018
Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	0,171	0,110	0,124	-0,054	0,104	0,605	-0,333	0,238	0,163
Motivations liées au capital humain	0,265	0,053	0,000	0,242	0,050	0,000	-0,108	0,114	0,344
Motivations financières	0,010	0,044	0,824	0,181	0,041	0,000	0,330	0,093	0,001
Motivations liées au développement commercial	0,132	0,062	0,034	0,134	0,058	0,024	-0,059	0,134	0,657
Constante	2,634	0,345	0,000	1,775	0,325	0,000	1,735	0,744	0,021
Anova	4,606***			7,123***			2,366***		
R ²	0,229			0,315			0,131		
R ² Ajusté	0,179			0,271			0,076		

Tableau 23c : Explication des critères de sélection susceptibles d'être utilisés par les franchiseurs (Régression linéaire)

4.2.2 Explication des attentes des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise



L'étape suivante de notre modèle consiste à rechercher les déterminants du niveau d'attentes par rapport aux candidats à la franchise.

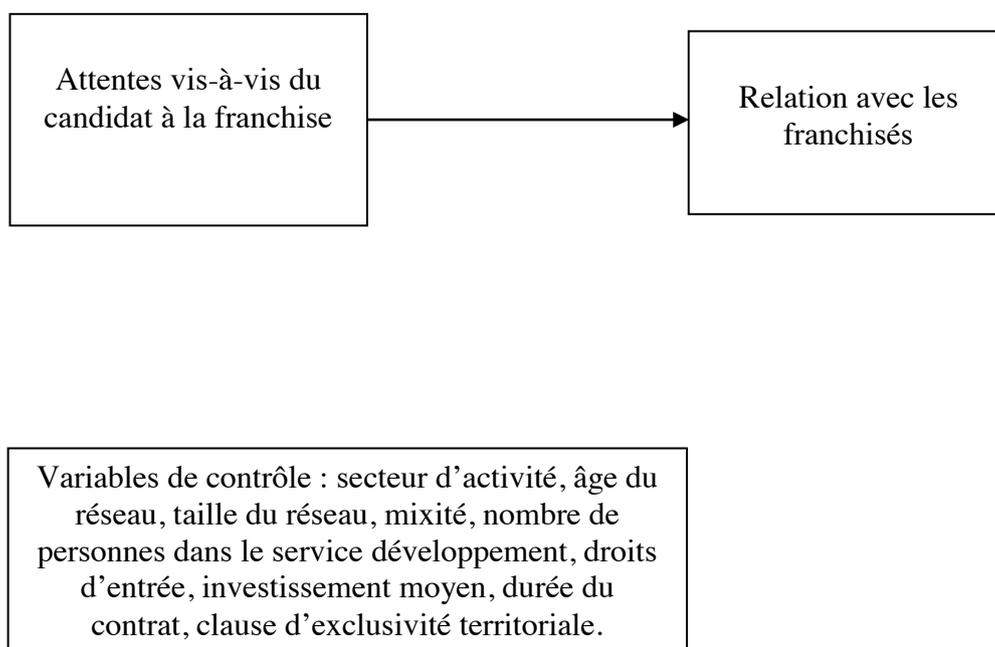
Le niveau des attentes du franchiseur vis-à-vis du candidat à la franchise dépend significativement et positivement de ses motivations liées au développement commercial, et de l'importance accordée aux critères de sélection d'un candidat à la franchise, notamment en termes d'intégrité, de ressources financières, d'esprit réseau et d'esprit entrepreneurial. Plus précisément, plus les motivations du franchiseur liées au développement commercial sont fortes, plus ses attentes vis-à-vis du candidat à la franchise sont élevées. De plus, plus le franchiseur accorde de l'importance dans son processus de sélection d'un candidat à la franchise aux attributs intégrité, ressources financières, esprit réseau et esprit entrepreneurial, plus ses attentes vis-à-vis du candidat à la franchise sont fortes. Enfin, le montant des droits d'entrée a un effet significatif et positif sur le niveau des attentes du franchiseur. Et curieusement, en cas d'allocation d'un territoire exclusif au franchisé, les attentes du franchiseur sont moins exigeantes. En outre, comme nous l'avons déjà relevé au niveau de l'enquête candidats, les moyens de communication utilisés pour recruter des candidats à la franchise apparaissent comme sans relation avec le niveau des attentes du franchiseur (cf. tableau 24).

		<i>Attentes vis-à-vis du candidat à la franchise</i>		
		B	E. S.	Sig
Variables de contrôle	Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	0,077	0,058	0,186
	Age du réseau	0,002	0,002	0,352
	Taille du réseau	0,000	0,000	0,115
	Mixité	0,001	0,001	0,191
	Taille service développement	-0,001	0,008	0,936
	Droits d'entrée	0,000	0,000	0,076
	Investissement moyen	0,000	0,000	0,963
	Durée du contrat	0,012	0,016	0,465
	Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	-0,130	0,078	0,099
Motivations pour franchiser	Motivations liées au capital humain	0,033	0,044	0,452
	Motivations financières	-0,017	0,033	0,606
	Motivations liées au développement commercial	0,085	0,044	0,055
Sources d'informations	Utilisation des moyens de communication <i>offline</i>	0,069	0,051	0,175
	Utilisation des moyens de communication <i>online</i>	-0,028	0,042	0,500
Critères de sélection d'un candidat	Bienveillance	0,001	0,059	0,984
	Capacités	-0,010	0,053	0,858
	Intégrité	0,167	0,071	0,019
	Expérience passée	-0,027	0,049	0,583
	Compétences organisationnelles et managériales	-0,037	0,041	0,368
	Ressources financières	0,133	0,048	0,007
	Esprit réseau	0,286	0,064	0,000
	Esprit entrepreneurial	0,116	0,065	0,073
	Caractéristiques socio-démographique	0,025	0,024	0,306
Constante		1,148	0,305	0,000
Anova			9,357***	
R ²			0,611	
R ² Ajusté			0,546	

Tableau 24 : Explication des attentes du franchiseur vis-à-vis du candidat à la franchise (Régression linéaire)

4.2.3 Attentes vis-à-vis des candidats à la franchise et relations avec les franchisés

L'aboutissement du modèle est le lien entre le niveau des attentes exprimées vis-à-vis des candidats à la franchise, d'une part, et l'évaluation de la relation avec les franchisés, d'autre part. Les résultats des analyses de régression multiple sont présentés dans le tableau 25. Les trois indicateurs de la qualité de la relation avec les franchisés, à savoir la transparence, la gestion des conflits et la coopération, sont reliés de façon significative et positive avec le niveau des attentes du franchiseur. Parmi eux, on remarque toutefois que le pouvoir explicatif du modèle sur la transparence est le plus élevé (28,4%), et celui du modèle sur la gestion des conflits est le plus faible (13,7%). Au niveau des variables de contrôle, nous notons l'effet négatif de l'âge du réseau sur la gestion des conflits. Il n'y a donc, semble-t-il, pas d'effet d'apprentissage en la matière. Le montant de l'investissement moyen ainsi que l'allocation d'un territoire exclusif ont un impact significatif et positif sur la coopération franchiseur/franchisé (cf. Tableau 25).



	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3		
	<i>Transparences</i>			<i>Gestion des conflits</i>			<i>Coopération</i>		
	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig	B	E. S.	Sig
Secteur d'activité (0=retail ; 1=service)	-0,003	0,073	0,968	-0,078	0,104	0,455	-0,110	0,091	0,230
Age du réseau	0,002	0,002	0,474	-0,007	0,003	0,050	0,002	0,003	0,521
Taille du réseau	0,000	0,000	0,389	0,000	0,000	0,481	0,000	0,000	0,162
Mixité	0,000	0,001	0,675	0,000	0,002	0,803	0,000	0,001	0,950
Taille service développement	0,008	0,011	0,442	-0,019	0,015	0,211	0,001	0,013	0,933
Droits d'entrée	0,000	0,000	0,898	0,000	0,000	0,994	0,000	0,000	0,619
Investissement moyen	0,000	0,000	0,181	0,000	0,000	0,107	0,000	0,000	0,033
Durée du contrat	-0,006	0,020	0,783	-0,003	0,028	0,916	-0,002	0,025	0,931
Exclusivité territoriale (0=non ; 1=oui)	0,055	0,107	0,606	0,079	0,154	0,610	0,291	0,135	0,033
Attentes vis-à-vis du candidat	0,658	0,079	0,000	0,528	0,114	0,000	0,449	0,100	0,000
Constante	1,489	0,395	0,000	1,717	0,566	0,003	1,954	0,497	0,000
Anova	7,771***			3,158***			4,274***		
R ²	0,284			0,137			0,178		
R ² Ajusté	0,247			0,094			0,136		

Tableau 25 : Explication des attentes du franchiseur
(Régression linéaire)

5. Discussion des résultats

5.1. Contributions à la recherche

Cette recherche commandée par la *Fédération Française de la Franchise* contribue à la littérature sur la franchise et le développement de réseau. Nombreux sont les auteurs à avoir analysé les formes organisationnelles utilisées dans le cadre du développement des réseaux, par exemple, la multi-franchise, la pluri-franchise, la mixité des formes. Certains auteurs se sont intéressés au développement international des réseaux. D'autres ont examiné la question de *l'encroachment*, le fait de'ouvrir des unités proches des unités déjà existantes. En revanche, peu de travaux ont traité du recrutement de candidats à la franchise, des attentes des franchiseurs, de leurs critères de sélection, etc. Récemment, un papier a été publié sur une partie de ce recrutement : la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise. Il s'agissait d'une étude de cas portant sur un réseau de restauration rapide américain se développant sur le marché français (Perrigot *et al.*, 2011).

5.2. Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir ...

L'enquête réalisé auprès des franchiseurs /développeurs de réseau amène un certain nombre d'enseignements qui complètent ceux que nous avons obtenus au niveau de l'enquête « candidats à la franchise ». Au terme de ce chapitre 3, nous pouvons relever les implications managériales les plus significatives.

Tout d'abord, nous avons mis en évidence trois grandes catégories de motivations chez les franchiseurs pour le recours à la franchise : le développement du capital humain, l'accès aux ressources financières et le développement commercial. Parmi ces trois catégories, c'est toutefois celle qui concerne le développement du capital humain qui est la plus forte, alors que, à l'inverse, la motivation liée à l'accès aux ressources financières semble la moins forte. De manière globale, la recherche de nouvelles compétences entrepreneuriales et l'enrichissement du capital humain du réseau sont donc les principales motivations des franchiseurs / développeurs à se développer en franchise.

5.2.1.1 Récapitulatif sur les motivations des franchiseurs à se développer en franchise

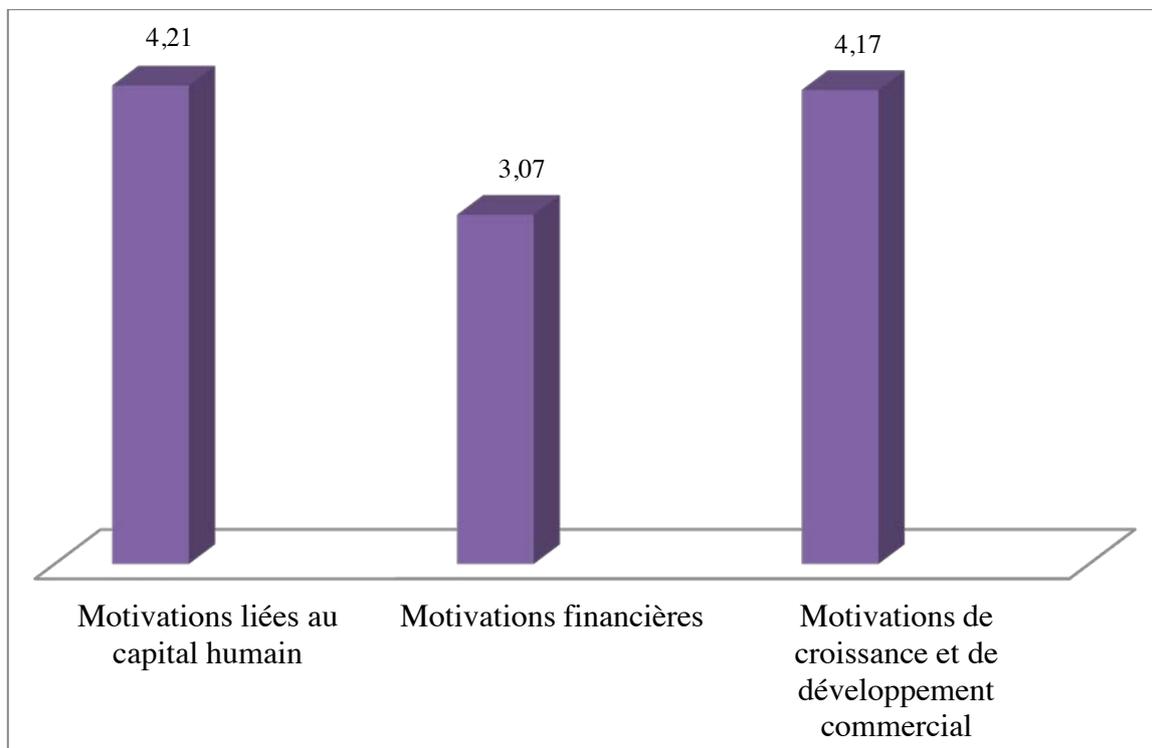


Figure 12 : Récapitulatif des motivations des franchiseurs à se développer en franchise

Le second point important concerne l'utilisation des moyens de communication des franchiseurs. L'utilisation des moyens online apparaît comme un support privilégié pour informer les candidats à la franchise (score : 4,56 contre 4,50 sur 5). Elle répond donc bien à la démarche suivie par les candidats eux-mêmes, comme nous l'avons vu à l'occasion de notre enquête auprès des candidats à la franchise. En effet, les candidats à la franchise utilisent davantage les sources d'informations online (score : 3,70 sur 5) que les sources d'informations offline (score : 3,48 sur 5). On trouve donc ici une bonne adéquation entre d'une part les moyens de communication utilisés par les franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise et d'autre part les sources d'informations utilisées par les candidats à la franchise pour sélectionner leur futur réseau de franchise. En ce qui concerne les moyens de communication *offline*, leur utilisation est plus différenciée selon les réseaux et relève de la stratégie de communication propre mise en place au sein de chaque réseau, en complément ou dans le prolongement de la communication *online*. Il ne faut négliger aucun des deux types de communication dans la mesure où ils sont complémentaires.

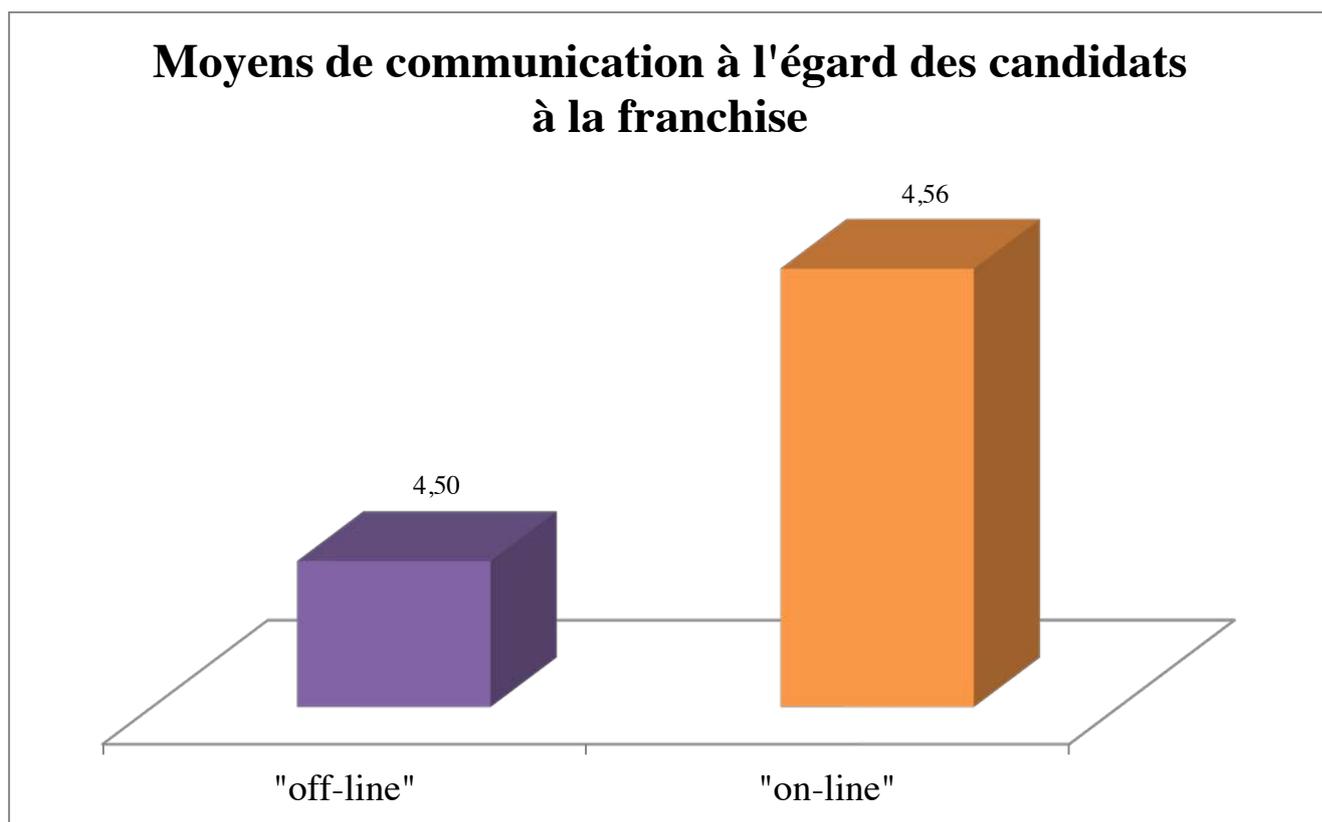


Figure 13 : Bilan sur les moyens de communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise

Enfin, il apparaît que les critères de sélection qui suscitent le plus d'attentes de la part des franchiseurs sont l'esprit réseau, la bienveillance, l'intégrité et les ressources financières. A contrario, d'autres critères apparaissent comme moins importants, voire défavorables, comme la possession d'une expérience antérieure dans le secteur d'activité visé et même l'expérience antérieure en tant que franchisé. On voit donc bien apparaître à ce niveau les caractéristiques essentielles de la relation de franchise, qui repose sur une « imprégnation » forte des franchisés par les franchiseurs.

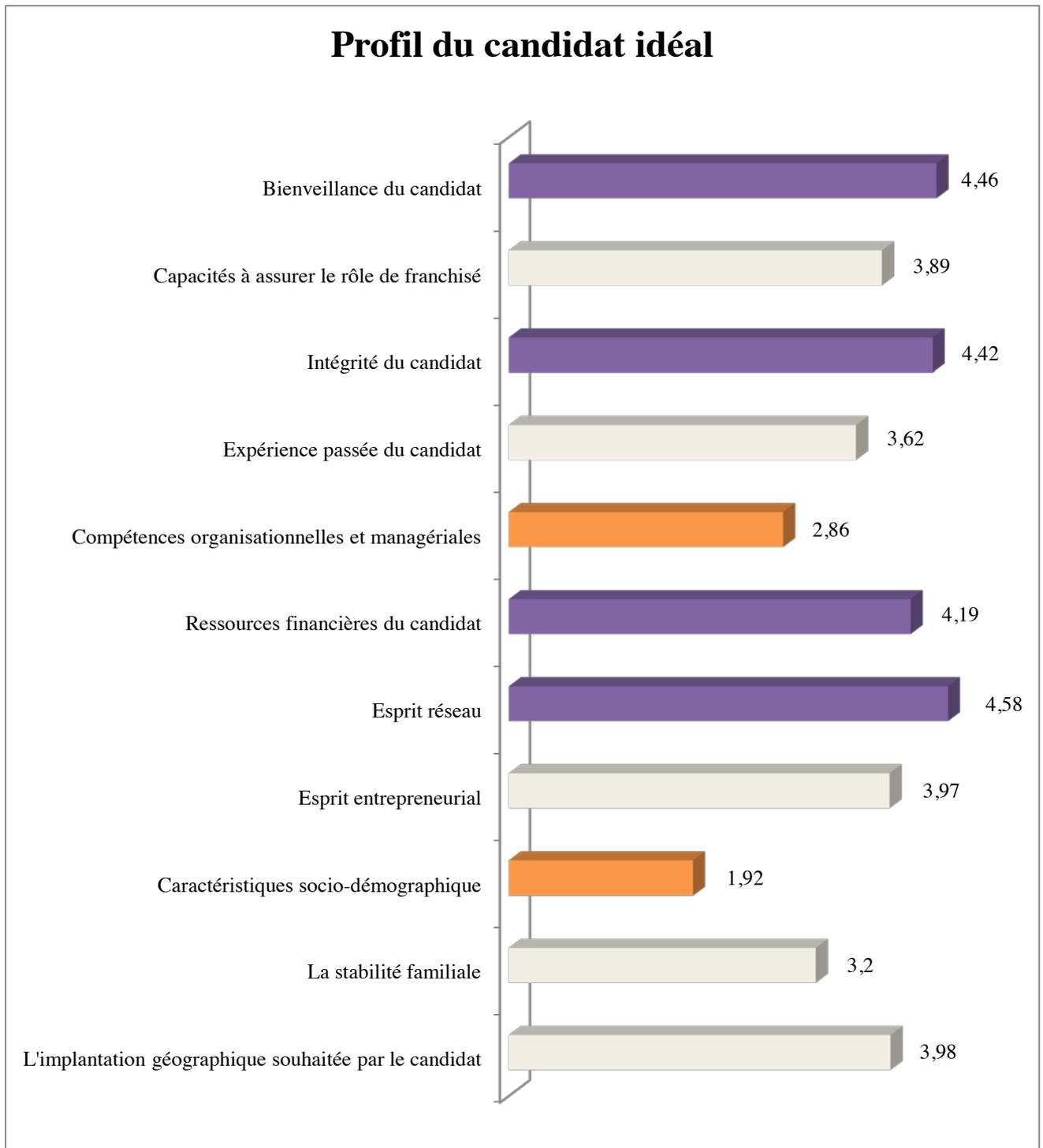


Figure 14 : Les critères de sélection du franchiseur /développeur de réseau

Références

- Chen, Z.X., Tsui, A.S. et Zhong, L. (2008), Reactions to psychological contract breach: a dual perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5, 527-548.
- Choo, S.S., Mazzarol, T et SouEar, G. (2007), The Selection of International Retail Franchisees in East Asia, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19, 4, 380-397.
- Clarkin, J.E. et Swavely, S.M. (2006), The importance of personal characteristics in franchisee selection, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 113-142.
- Covin, J .G., et Slevin, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms In Hostile And Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, 15, 75-87.
- Edens, F. N., Self, D. R. et Grider Jr., D. T. (1976), Franchisors describe the ideal franchisee, *Journal of Small Business Management*, 14, 3, 39-47.
- Frazer, L. et Winzar, H. (2005), Exits and expectations: why disappointed franchisees leave, *Journal of Business Research*, 58, 11, 1534-1542.
- Jambulingam, T. et Nevin, J.R. (1999), Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.
- Mayer, R. C. et Davis, J. H. (1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Perrigot R., Basset G., Cliquet G. (2011), Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39, 6, 434-455. *Highly Commended Award Winner at the Literati Network Awards for Excellence 2012.*

Rahatullah, M K et Raeside, R. (2009), The Dynamism of partner selection criteria in franchising, *SAM Advanced Management Journal*, 74, 4, 36-47.

Tekleab, A.G. et Taylor, M.S. (2003), Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 585-608.

Xiao. Ou- Neill. J. O, W. et Wang. H. (2008), International Hotel Development: A study of potential franchisees in China, *International Journal of Hospitality Management*, 17, 3, 325-336.

Annexe 1 : Questionnaire « franchiseurs / développeurs de réseaux »

Etude sur la formation de la relation de franchise Questionnaire pour les franchiseurs et/ou développeurs de réseau

Ce questionnaire fait partie d'une étude sur la formation des relations de franchise. Elle est réalisée par deux unités de recherche du CNRS à l'Université de Rennes 1 et l'Université de Toulouse 1 Capitole et soutenue par la Fédération Française de la Franchise.

Vos réponses à ce questionnaire sont très importantes pour **la compréhension des facteurs de succès de la relation de franchise**. Vos réponses sont confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche. Le temps de réponse pour ce questionnaire est estimé à environ **10 minutes**.

Les raisons d'ouvrir de nouvelles unités franchisées dans votre réseau

Compte tenu du contexte économique et de l'évolution du marché, veuillez indiquer **dans quelle mesure les motivations suivantes expliquent l'ouverture de nouvelles unités franchisées dans votre réseau**

Nous attirons votre attention que vos réponses vont de :

1 : Pas du tout d'accord
2 : Plutôt pas d'accord
3 : Ni d'accord, Ni pas d'accord
4 : Plutôt d'accord
5 : Tout à fait d'accord

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
1. Accroître la part de marché de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
2. Accéder à de nouveaux marchés (dans d'autres régions, villes...)	<input type="checkbox"/>				
3. Réduire les coûts	<input type="checkbox"/>				
4. Acquérir de nouvelles ressources financières	<input type="checkbox"/>				
5. Accroître nos capacités de distribution	<input type="checkbox"/>				
6. Faire face aux limites actuelles de nos moyens et ressources	<input type="checkbox"/>				
7. Se développer rapidement	<input type="checkbox"/>				
8. Avoir des partenaires motivés et impliqués	<input type="checkbox"/>				
9. Bénéficier de nouvelles compétences humaines	<input type="checkbox"/>				
10. Enrichir notre réseau par l'esprit entrepreneurial des nouveaux franchisés	<input type="checkbox"/>				
11. Réduire les coûts de contrôle qu'induirait l'ouverture d'unités en propre	<input type="checkbox"/>				
12. Attirer des entrepreneurs et des commerçants talentueux	<input type="checkbox"/>				

Vos critères de confiance vis-à-vis d'un candidat à la franchise

Concernant **la sélection d'un candidat à la franchise**, veuillez indiquer l'importance que vous accordez aux critères suivants :

Nous attirons votre attention que vos réponses vont de :

1 : Pas du tout important
2 : Pas important
3 : Neutre
4 : Important
5 : Très important

1 = Pas du tout important à 5 = Très important

	1	2	3	4	5
13. Le candidat fera tout son possible pour assurer le succès de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
14. Le candidat prendra à cœur les intérêts de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
15. Le candidat ne fera rien qui puisse nuire à l'image et à la réputation de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
16. Le candidat sera attentif aux règles importantes dans notre réseau	<input type="checkbox"/>				
17. Le candidat respectera les termes de son engagement	<input type="checkbox"/>				
18. Le candidat a des valeurs compatibles avec celles de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
19. Les principes qui guident le comportement du candidat sont bons	<input type="checkbox"/>				
20. Le candidat a le sens de la morale et de l'éthique	<input type="checkbox"/>				
21. Le candidat a de bonnes qualifications	<input type="checkbox"/>				
22. Le candidat a les capacités pour réussir dans ce qu'il entreprend	<input type="checkbox"/>				
23. Les compétences managériales du candidat inspirent confiance	<input type="checkbox"/>				
24. Le candidat détient les connaissances qui lui permettront de gérer une franchise	<input type="checkbox"/>				
25. Le candidat a une expérience professionnelle suffisante pour exercer dans notre réseau	<input type="checkbox"/>				
26. Le candidat est un commerçant (ou a le sens du commerce)	<input type="checkbox"/>				
27. Le candidat a travaillé comme commerçant indépendant ou a été franchisé dans d'autres enseignes	<input type="checkbox"/>				
28. Le candidat a les capacités managériales pour réussir en franchise	<input type="checkbox"/>				
29. Le candidat est capable d'apprendre rapidement notre métier	<input type="checkbox"/>				
30. Le candidat possède les diplômes requis pour avoir une unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
31. Le candidat a une bonne connaissance de sa zone géographique d'implantation et de son marché local	<input type="checkbox"/>				
32. Le candidat a les compétences en gestion pour diriger une unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
33. Le candidat est issu de notre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>				

34. Le candidat a les compétences techniques relatives à notre métier	<input type="checkbox"/>				
35. Le candidat connaît le métier de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
36. Le candidat a une philosophie des affaires similaire à celle de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
37. Le candidat dispose de ressources financières suffisantes pour investir dans une unité franchisée	<input type="checkbox"/>				
38. L'entourage familial et les ressources personnelles du candidat lui permettent de financer l'ouverture et le démarrage d'une franchise	<input type="checkbox"/>				
39. Le candidat a des garanties pour avoir l'apport personnel pour se lancer	<input type="checkbox"/>				
40. Le candidat peut facilement trouver les fonds propres pour ouvrir son unité franchisée (ex. auprès des banques...)	<input type="checkbox"/>				
41. Le candidat a un plan de financement, un plan de trésorerie et des comptes prévisionnels d'exploitation cohérents	<input type="checkbox"/>				
42. Le candidat est prêt à respecter les procédures de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
43. Le candidat a une volonté de s'intégrer dans notre réseau	<input type="checkbox"/>				
44. Le candidat a l'esprit <i>réseau</i>	<input type="checkbox"/>				
45. Le candidat est prêt à se conformer aux règles de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
46. Le candidat aime travailler de manière autonome	<input type="checkbox"/>				
47. Le candidat a des idées innovantes	<input type="checkbox"/>				
48. Le candidat a la volonté de travailler dur pour réussir dans la franchise	<input type="checkbox"/>				
49. Le candidat est motivé par notre concept	<input type="checkbox"/>				
50. Le candidat est capable de gérer plusieurs unités franchisées	<input type="checkbox"/>				
51. Le candidat est prêt à faire des efforts et à s'impliquer personnellement dans l'exploitation de son affaire	<input type="checkbox"/>				
52. Le candidat est flexible et peut s'adapter aux changements des marchés	<input type="checkbox"/>				
53. Le candidat a la vocation et l'esprit entrepreneurial	<input type="checkbox"/>				
54. Le candidat peut être proactif et prendre les bonnes décisions	<input type="checkbox"/>				
55. Le candidat a l'esprit de compétition et peut relever les challenges	<input type="checkbox"/>				
56. Le candidat a une situation familiale stable (conjoint, enfants, etc.)	<input type="checkbox"/>				
57. Le candidat satisfait nos critères d'implantation au niveau géographique	<input type="checkbox"/>				
58. Le candidat satisfait des critères de sexe adaptés à notre activité	<input type="checkbox"/>				
59. Le candidat satisfait des critères d'âge propres à notre réseau	<input type="checkbox"/>				

Vos attentes à l'égard des futurs franchisés

Concernant **vos attentes à l'égard des futurs franchisés**, veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez aux éléments suivants :

1 = Pas du tout important à 5 = Très important

Dans notre réseau, nous nous attendons à ce que nos futurs franchisés :

	1	2	3	4	5
60. Respectent les termes légaux de notre contrat	<input type="checkbox"/>				
61. Nous donnent, précisément et en toute transparence, les informations dont nous avons besoin dans le réseau	<input type="checkbox"/>				
62. Se conforment aux procédures, normes et règles de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
63. Fassent des efforts et travaillent dur pour réussir	<input type="checkbox"/>				
64. Soient honnêtes et intègres dans leurs échanges avec nous	<input type="checkbox"/>				
65. Partagent les informations sur leur marché local avec nous	<input type="checkbox"/>				
66. Délivrent des produits et services de qualité	<input type="checkbox"/>				
67. Respectent notre politique tarifaire	<input type="checkbox"/>				
68. Protègent les informations confidentielles et les savoir-faire de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
69. Promeuvent l'image de marque de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
70. S'impliquent et adhèrent aux valeurs de notre réseau	<input type="checkbox"/>				

Vos relations avec les franchisés

Veuillez indiquer **dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord** avec les affirmations suivantes:

1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
71. Dans nos relations avec les franchisés, toute information qui peut aider l'autre partie lui est transmise	<input type="checkbox"/>				
72. L'échange d'informations avec les franchisés se fait fréquemment	<input type="checkbox"/>				
73. Dans nos relations avec les franchisés, on s'attend à ce que les informations sensibles soient échangées avec nous	<input type="checkbox"/>				
74. Lorsqu'il y a un problème, nous trouvons facilement une solution amiable avec nos franchisés	<input type="checkbox"/>				
75. Nos franchisés font toujours des efforts pour trouver des solutions aux problèmes	<input type="checkbox"/>				
76. Nos franchisés sont toujours disposés à résoudre les problèmes et les conflits	<input type="checkbox"/>				
77. Nous sommes souples et à l'écoute des requêtes de nos franchisés	<input type="checkbox"/>				
78. Avec nos franchisés, nous sommes ouverts à modifier nos accords si des événements imprévus interviennent	<input type="checkbox"/>				
79. La volonté mutuelle de s'adapter aux circonstances caractérise nos relations avec les franchisés	<input type="checkbox"/>				

Vos moyens d'information lors de la recherche de candidats à la franchise

Veuillez indiquer **leur fréquence d'utilisation** :

Nous attirons votre attention que vos réponses vont de :

1 : Très rarement
2 : Rarement
3 : Parfois
4 : Souvent
5 : Très souvent

1 = Très rarement à 5 = Très souvent

	1	2	3	4	5
80. Les points de vente de notre réseau	<input type="checkbox"/>				
81. Nos franchisés (parrainage, cooptation...)	<input type="checkbox"/>				
82. La Fédération Française de la Franchise (site Internet, annuaire...)	<input type="checkbox"/>				
83. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	<input type="checkbox"/>				
84. Les organismes liés à l'emploi (ex. APEC, Pôle Emploi ...)	<input type="checkbox"/>				
85. Les organismes de financement (ex. banques, OSEO ...)	<input type="checkbox"/>				
86. Les consultants spécialisés dans le recrutement de franchisés	<input type="checkbox"/>				
87. Le démarchage de commerçants déjà en activité	<input type="checkbox"/>				
88. Les salons dédiés à la franchise et/ou à la création d'entreprise	<input type="checkbox"/>				
89. Les salons professionnels (ex. services à la personne ...)	<input type="checkbox"/>				
90. Les médias de masse (ex. télévision, radio...)	<input type="checkbox"/>				
91. La presse généraliste (ex. presse quotidienne nationale et/ou régionale)	<input type="checkbox"/>				
92. La presse économique et/ou professionnelle	<input type="checkbox"/>				
93. La presse professionnelle spécialisée en franchise	<input type="checkbox"/>				
94. Nos plaquettes et brochures	<input type="checkbox"/>				
95. Notre site Internet	<input type="checkbox"/>				
96. Les sites Internet spécialisés sur la franchise	<input type="checkbox"/>				
97. Les Sites Internet spécialisés dans l'emploi/le recrutement (ex. RegionsJob, Monster ...)	<input type="checkbox"/>				
98. Le référencement (ex. Google ...)	<input type="checkbox"/>				
99. Les forums de discussion et les blogs	<input type="checkbox"/>				
100. Les outils innovants (ex. web-conférences, flash codes, lipdubs ...)	<input type="checkbox"/>				

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 101. Les réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn...) | <input type="checkbox"/> |
| 102. Les réseaux sociaux « personnels » (Facebook, Twitter ...) | <input type="checkbox"/> |

Caractéristiques du réseau

Nom du réseau :	_____		
Secteur d'activité :	_____		
Année de création du réseau (en franchise) :	_____		
Durée du contrat :	_____		
Nombre d'unités franchisées :	_____	Nombre d'unités en propre :	_____
Droits d'entrée :	_____	Investissement moyen :	_____
Internationalisation :			
<input type="checkbox"/> Oui, nous avons des unités à l'étranger	<input type="checkbox"/> Non, nous opérons seulement en France		
E-commerce			
<input type="checkbox"/> Oui, nous avons un site web marchand	<input type="checkbox"/> Non, nous avons seulement des points de vente physiques		
Présence de multi-franchisés dans le réseau :	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Présence d'une clause d'exclusivité territoriale dans le contrat :	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Nombre de personnes dans le service « développement de réseau » :	_____		

Pour assurer une restitution des résultats de l'enquête tout en gardant la confidentialité des réponses, nous vous prions d'indiquer en majuscules vos coordonnées :

Nom du réseau :
Votre fonction :
Votre nom :
Adresse email :@.....

Un grand merci pour votre participation et à bientôt !

4

Formation de la relation de franchise : Sites Internet des franchiseurs

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Sommaire

Sommaire	2
1. Introduction	4
Questions de recherche	6
2. Brève revue de la littérature	7
3. Méthodologie de la recherche	9
3.1. Données concernant les réseaux de franchise	9
3.2. Données concernant les pages et/ou sites Internet des franchiseurs.....	12
4. Résultats	14
4.1. Etendue de l'utilisation d'Internet par les franchiseurs dans le cadre du recrutement de candidats à la franchise : pages et/ou sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux de franchise	14
4.1.1 Vision globale	14
4.1.2 Un focus sur les pages dédiées au recrutement des candidats à la franchise	16
4.1.2.1 Pages dédiées et caractéristiques des réseaux - Analyses bivariées	16
4.1.2.2 Pages dédiées et caractéristiques des réseaux - Analyses multivariées	19
4.1.3 Un focus sur les sites Internet dédiés au recrutement des candidats à la franchise	21
4.1.3.1 Sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux - Analyses bivariées .	21
4.1.3.2 Sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux - Analyses multivariées	24
4.2. Richesse des informations sur les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise : forme, contenu et fonctions, et caractéristiques des réseaux de franchise	25
4.2.1 Description de la population étudiée	25
4.2.2 Richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise	27
4.2.2.1 Richesse globale.....	27
4.2.2.1.1 Richesse globale : généralités.....	27
4.2.2.1.2 Richesse globale et caractéristiques des réseaux : analyses bivariées	27
4.2.2.1.3 Richesse globale et caractéristiques des réseaux : analyses multivariées	29

4.2.2.2	Richesse en termes de forme.....	31
4.2.2.2.1	Richesse en termes de forme : généralités	31
4.2.2.2.2	Richesse en termes de forme et caractéristiques du réseau : analyses bivariées	34
4.2.2.2.3	Richesse en termes de forme et caractéristiques du réseau : analyses multivariées	35
4.2.2.3	Richesse en termes de contenu	36
4.2.2.3.1	Richesse en termes de contenu : généralités	36
4.2.2.3.2	Richesse en termes de contenu et caractéristiques du réseau : analyses bivariées	41
4.2.2.3.3	Richesse en termes de contenu et caractéristiques du réseau : analyses multivariées	42
4.2.2.4	Richesse en termes de fonctions	44
4.2.2.4.1	Richesse en termes de fonctions : généralités	44
4.2.2.4.2	Richesse en termes de fonctions et caractéristiques du réseau : analyses bivariées	46
4.2.2.4.3	Richesse en termes de fonctions et caractéristiques du réseau : analyses multivariées	47
5.	Discussion des résultats	49
5.1.	Contributions à la recherche	49
5.2.	Contributions à la pratique – Ce qu’il faut retenir	50
	Références	55
	Annexe 1 : Grille d’observation des sites Internet des franchiseurs	58

1. Introduction

Les consommateurs utilisent de plus en plus Internet pour s'informer sur les produits et les services commercialisés dans les réseaux de franchise, les comparer, les commander, les acheter, etc. De façon similaire, comme nous l'avons vu dans les chapitres 2 et 3, et comme en témoignent les verbatims ci-après, les candidats à la franchise utilisent de plus en plus Internet pour s'informer sur les réseaux de franchise (caractéristiques des réseaux, conditions d'adhésion, etc.). En parallèle, les franchiseurs et/ou développeurs de réseaux renforcent de plus en plus leur communication *online*. Internet est ainsi devenu un élément incontournable dans le cadre du processus de sélection d'un réseau (perspective candidats à la franchise) et du recrutement de candidats à la franchise (perspective franchiseurs et/ou développeurs de réseaux).

« C'est vrai qu'Internet aujourd'hui, c'est aussi une chance. C'est que ça nous donne beaucoup d'informations et que les gens généralement laissent un peu leurs traces, puisque un franchiseur, pour se développer, il faut quand même qu'il soit connu, donc il faut quand même qu'il communique et la toile aujourd'hui, effectivement, ils sont de plus en plus dessus. »

(Candidat à la franchise #3)

« Je ne sais pas, sur les 70 contrats de franchise signés, il y en a 60 avec des contacts liés à Internet, voilà, liés à une multiplicité de contacts Internet. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

« Le site est un bon point de départ, parce qu'il va donner toutes les clés. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Oui oui, à mon avis tous les réseaux de franchise vont vous dire pareil, c'est incontournable, pour faire des recherches actuellement il n'y a que ça, quoi... Si on va balayer plusieurs sites Internet, on arrive quand même à avoir un bon panel de ce qui se fait en franchise en France, puis ça permet aussi d'aller voir sur des sites étrangers... »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Je pense que c'est important, et que ça le sera de plus en plus. Notamment, plus on est connu et plus ça devient forcément important, les gens font des recherches et donc, vont voir le site, donc oui c'est un axe. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Après, celui qui marche le mieux, je ne te cache pas, c'est vraiment notre site Internet. »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

« Le recrutement, je fais 99% de mon recrutement via notre site Internet franchise [X], j'ai 600 visites par mois dessus, j'ai une demande d'informations par jour, une demande d'informations qui aboutit à un dossier de candidature derrière, et j'ai à peu près 2 à 3 dossiers de candidature qui reviennent sur mon bureau. 2 à 3 dossiers comme ça par semaine. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Directement via notre site Internet puisqu'on commence quand même à avoir une certaine visibilité au niveau national, être reconnu comme un réseau assez important, des sollicitations en direct, des gens qui souhaitent s'installer, alors après, ça avance, ça n'avance pas, à voir... »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

Les sites Internet des franchiseurs en tant que moyen de communication à l'égard des candidats à la franchise doivent fournir des informations essentielles à la prise de décision du candidat à la franchise (concept, droit d'entrée, redevances, formation, etc.) mais aussi des informations plus originales (témoignages du franchiseur et de certains franchisés déjà en activité, sous forme d'écrits ou de vidéos, etc.).

Questions de recherche

Dans ce chapitre 4, nous explorons la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise sur leur site Internet, et plus précisément les questions de recherche suivantes :

- Les franchiseurs utilisent-ils leur site Internet dans le cadre de la formation de la relation de franchise ? Comment les utilisent-ils ?
- Quelle est l'étendue de cette utilisation chez les franchiseurs? Quelles sont les différentes formes d'utilisation ?
- Quelles sont les informations diffusées par les franchiseurs sur leur site Internet à destination des candidats à la franchise ?
- Quelle est la richesse des sites Internet des franchiseurs en termes de communication à l'égard des candidats à la franchise ?
- La richesse des sites Internet des franchiseurs en termes de communication à l'égard des candidats à la franchise dépend-elle des caractéristiques des réseaux (secteur d'activité, âge du réseau, taille du réseau, pourcentage d'unités en propre, etc.) ?

Ce chapitre 4 est organisé de la façon suivante. Une brève revue de la littérature est fournie en section 2. La méthodologie de la recherche est détaillée en Section 3. Les résultats sont présentés en Section 4. La section 5 consiste en une discussion des résultats principaux.

2. Brève revue de la littérature

Selon la “*Resource-Based View*” (Barney, 1991 ; Wernelfelt, 1984), une entreprise est définie comme une collection de ressources (Barney, 1991 ; Foss, 1998 ; Penrose, 1959). Les ressources d’une entreprise correspondent à tous les actifs, les compétences, les processus organisationnels, les connaissances, etc. qui permettent à l’entreprise de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité (Barney, 1991). En d’autres termes, en acquérant et développant de façon continue des ressources tangibles et intangibles et des compétences distinctives, une entreprise peut créer des barrières à l’entrée et bénéficier ainsi d’un avantage concurrentiel (Peteraf, 1993 ; Wernelfelt, 1984). Toutefois, afin de bénéficier d’un tel avantage concurrentiel de façon durable, les ressources doivent être précieuses, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991). En outre, la “*Resource-Based View*” considère que les stratégies innovantes (par exemple, la stratégie E-commerce des franchiseurs) sont fortement dépendantes des ressources existantes, ce qui signifie qu’une entreprise conçoit sa stratégie en prenant soin de maintenir une adéquation entre les ressources internes et les opportunités externes.

La “*Resource-Based View*” est particulièrement pertinente lorsqu’il s’agit d’étudier les stratégies des franchiseurs puisque les actifs incorporels (marque, réputation, concept, savoir-faire et formation) jouent un rôle clé dans la franchise (voir Mariz-Perez et Garcia-Alvarez, 2009 pour une application de la “*Resource-Based View*” aux stratégies d’internationalisation des réseaux de franchise espagnols). La “*Resource-Based View*” (Barney, 1991 ; Wernelfelt, 1984) a permis d’expliquer différentes stratégies des franchiseurs telles que l’internationalisation (Mariz-Perez et Garcia-Alvarez, 2009), la stratégie de communication sur les réseaux sociaux (Perrigot *et al.*, 2012), la stratégie E-commerce (Perrigot et Pénard, à paraître), etc. En revanche, cette théorie n’a pas été mobilisée jusqu’alors pour étudier la stratégie de communication des franchiseurs à l’égard des candidats à la franchise.

La “*Resource-Based View*” peut être mobilisée pour étudier la stratégie de communication des franchiseurs sur Internet à l’égard des candidats à la franchise. En effet, cette stratégie nécessite des ressources technologiques, organisationnelles, humaines et financières pour la conception, l’actualisation et le développement des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise (exemples : le temps alloué à la résolution de questions techniques et marketing, le recrutement de salariés aux profils spécifiques, le suivi régulier des demandes de d’informations et de brochures, etc.).

En retour, cette stratégie de communication des franchiseurs sur Internet à l’égard des candidats à la franchise peut renforcer l’avantage concurrentiel du réseau de franchise (exemple : la réduction d’autres coûts liés à la communication des franchiseurs à l’égard des candidats à la franchise : envoi postal de brochures, etc., la plus forte croissance du nombre d’ouvertures de points de vente/unités de services, etc.).

Par ailleurs, la théorie du signal (Gallini et Lutz, 1992) peut être également mentionnée dans le cadre de la formation de la relation de franchise et l’utilisation d’Internet par les franchiseurs. En effet, le franchiseur peut influencer le processus de formation d’une relation de franchise en agissant sur la publicité, la révélation d’informations clés, la prospection, etc. (Michael, 2009). La théorie du signal permet de mieux comprendre le type d’informations à diffuser aux candidats à la franchise afin de les attirer au sein du réseau. Par exemple, la présence d’unités en propre au sein d’un réseau de franchise peut être un signal envoyé aux candidats à la franchise, signal qui va les rassurer sur l’implication personnelle et financière du franchiseur dans son activité (Cliquet, 2002 ; Perrigot et Herrbach, 2012).

En bref, la “*Resource-Based View*” et la théorie du signal ont servi de cadres théoriques pour la conduite de notre étude empirique.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Données concernant les réseaux de franchise

La population étudiée comprend les 535 réseaux de franchise répertoriés dans l'annuaire « *Toute la franchise, les chiffres, les textes, les réseaux* » publié par la *Fédération Française de la Franchise* (édition 2012) et disposant d'un site Internet en service lors de l'observation des sites Internet¹, c'est-à-dire entre le jeudi 5 juillet 2012 et le vendredi 27 juillet 2012. Cette observation a été menée sur une période relativement courte (trois semaines) afin de réduire les biais de temporalité inhérents à ce type d'études fondées sur l'observation de sites Internet.

Les caractéristiques des réseaux de franchise étudiés sont les suivantes :

- l'âge du réseau de franchise en années ;
- la taille du réseau de franchise sur le marché français, incluant les unités franchisées et les unités en propre ;
- le pourcentage d'unités en propre dans le réseau, sur le marché français ;
- le montant des droits d'entrée en euros hors taxe ;
- l'apport personnel en milliers d'euros hors taxe ;
- la durée du contrat de franchise en années ;
- le secteur d'activité du réseau de franchise (*retailing* = 0 ; *services* = 1) ;
- la dimension internationale du réseau de franchise (non = 0 ; oui = 1) ;
- l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise* (non = 0 ; oui = 1).

¹ L'annuaire de la franchise recensait 540 réseaux. Cependant, cinq sites Internet de franchiseurs étaient indisponibles durant la période d'observation.

Concernant les caractéristiques de ces réseaux, ils ont 12,84 années d'ancienneté dans franchise en moyenne. Ils sont composés de 83,40 unités sur le marché français et 33,94% de ces unités sont gérées en propre. Le montant des droits d'entrée s'élève à 17 338,66 euros hors taxe et l'apport personnel est de 74 420 euros hors taxe en moyenne. La durée moyenne du contrat de franchise est de 6,15 années. Enfin, 61% des franchiseurs exercent leur activité dans le secteur des services, 44% des réseaux sont à dimension internationale et 27% des réseaux sont adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* (cf. tableau 1).

Variables		N	Min	Max	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4	5	6
1	Age du réseau	520	0	105	12,88	13,17	1	0,28***	-0,02	-0,12***	0,19***	0,02
2	Taille du réseau	444	0	1435	83,79	129,51		1	-0,01	-0,07	0,08	0,01
3	Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	443	0	100	33,79	28,98			1	-0,01	0,21***	-0,02
4	Montant des droits d'entrée (en €HT)	492	0	100000	17382,75	13886,27				1	0,40***	0,31**
5	Apport personnel (en K€HT)	358	0	600	74,42	80,62					1	0,30***
6	Durée du contrat de franchise (en années)	511	1	20	6,15	2,07						1
7	Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	535	0	1	0,62	0,49						
8	Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	415	0	1	0,44	0,50						
9	Adhérent à la FFF (0 = Non, 1 = Oui)	535	0	1	0,27	0,45						

Tableau 1 : Caractéristiques des réseaux de franchise - Statistiques descriptives et corrélations
Légende: corrélation de Pearson; *: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

3.2. Données concernant les pages et/ou sites Internet des franchiseurs

Afin d'analyser la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise sur leur site Internet, nous avons élaboré une grille d'analyse. Celle-ci a été construite en deux étapes principales : une revue de la littérature sur l'Internet, le recrutement et la franchise d'une part, et un *benchmarking* des sites Internet de franchiseurs de différents secteurs d'activité d'autre part.

Concernant la revue de la littérature, l'analyse de plusieurs articles de recherche dans les disciplines du management des ressources humaines et des nouvelles technologies nous a permis d'établir les principales catégories de la grille d'analyse. L'article central est celui de Cober *et al.* (2004). Il nous a permis d'établir une première version de la grille d'observation qui a été ensuite complétée grâce aux travaux de Kim et O'Connor (2009), Lee (2005), Rao et Frazer (2006), Shamina et Adams (2010), et Singh et Narang (2008).

Par ailleurs, un *benchmarking* a été mené sur les sites Internet d'un échantillon de franchiseurs français. Cet échantillon couvrait différents secteurs d'activité : commerces d'alimentation, équipement de la personne, équipement de la maison, commerces divers, services automobile, bâtiment, immobilier et énergie, hôtellerie, bars, restauration à thème et classique, restauration rapide, services aux personnes, esthétique, services aux entreprises. L'échantillon couvrait également des réseaux de franchise hétérogènes en termes de taille et d'âge. Au total, 66 sites Internet de franchiseurs ont été examinés en détail.

Au final, la grille d'observation est composée de 128 items² répartis, selon les travaux de Cober *et al.* (2004), en trois grandes catégories : la *forme*, le *contenu* et les *fonctions*. La catégorie *forme* comprend 17 items. La catégorie *contenu* comprend 85 items. La catégorie *fonctions* comprend 26 items (cf. Annexe 1).

La démarche méthodologique suivante à été adoptée pour l'observation détaillée des sites Internet des franchiseurs :

² Un item correspond à un élément (exemple : présence ou non du logo de l'enseigne) (cf. Annexe 1).

Pour chacun des 535 réseaux de franchise :

- Renseigner le nom de l'enseigne dans le moteur de recherche « *Google* » ;
- Chercher dans les résultats le site Internet vitrine de l'enseigne ;
- Voir si le site Internet vitrine de l'enseigne mentionne l'existence d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise (par exemple, dans les onglets verticaux et/ou horizontaux, dans les liens, dans le plan du site, etc.) ;
- Refaire une recherche « *Google* » si aucun site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise n'a été trouvé sur le site Internet vitrine de l'enseigne, cette fois avec les mots-clés suivants : « enseigne » + franchise + recrutement ;
- Considérer, à ce stade, les trois possibilités suivantes :
 - Il existe un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise : nous observons donc ce site ;
 - Il n'existe pas de site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise, mais des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sont présentes sur le site Internet vitrine de l'enseigne : nous observons donc ces pages ;
 - Il n'existe pas de site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise, et aucune page dédiée au recrutement de candidats à la franchise n'est présente sur le site Internet vitrine de l'enseigne : il n'y a donc pas d'observation dans la mesure où le franchiseur ne communique pas à l'égard des candidats à la franchise sur son site Internet ;
- Chercher sur les pages et/ou les sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise la présence ou non d'informations concernant chacun des 128 items,
- Mettre, pour chaque item, la valeur « 0 » quand le franchiseur ne fournit aucune information sur l'item en question, et la valeur « 1 » quand il fournit des informations concernant cet item.

4. Résultats

4.1. Etendue de l'utilisation d'Internet par les franchiseurs dans le cadre du recrutement de candidats à la franchise : pages et/ou sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux de franchise

4.1.1 Vision globale

L'étude quantitative a permis d'observer que 85,61% des franchiseurs utilisent Internet pour recruter de nouveaux franchisés. Plus précisément, 65,05% des franchiseurs ont des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine. Et 20,56% des franchiseurs ont un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise (cf. figure 1). Les franchiseurs et/ou développeurs de réseaux interviewés ont souligné cette distinction pages et/ou sites lors des entretiens tels que le soulignent les verbatims ci-après.

« Oui, on a une partie recrutement franchisés où là c'est vraiment décrit, on décrit l'ancienneté donc, le début et puis avec comment faire pour rentrer dans le réseau ? »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« En termes de communication, nous avons un site dédié franchise. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Il y a le message qu'on va destiner aux futurs franchisés, d'ailleurs à ce titre, on a réellement fait un deuxième site Internet, enfin une extension de site Internet parce qu'on avait le site [X] qui lui venait mettre en évidence toutes nos destinations, la possibilité de réserver en ligne, etc. Et puis devant la demande grandissante de tous ces gens qui voudraient en savoir un peu plus sur comment rejoindre l'équipe, on a fait une partie du site qui est dédiée au développement et puis qui vous donne toutes les informations sur ce qu'on fait, comment on le fait, avec quels partenaires, sur quelles attentes, etc. Donc, c'est deux parties distinctes et les messages ne sont pas les mêmes.»

(Développeur, Hôtellerie)

Peu de franchiseurs adoptent une stratégie de communication multi-canal à l'égard des candidats à la franchise. Seulement 17,20% des franchiseurs ayant un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise insèrent un lien vers celui-ci sur leur site Internet vitrine. Et 9,35% d'entre eux uniquement mettent en avant ce lien. Cette « bonne pratique » a pourtant été mentionnée lors des entretiens avec les franchiseurs et/ou développeurs de réseaux.

« Alors, notre site qui répertorie tous nos magasins avec nos animations, vraiment le site [X], donc c'est [X] donc, celui-là est visité par nos clients, avec les promos, les animations en cours, toutes ces choses-là. Suite à ça, moi j'ai un petit onglet « ouvrez votre franchise [X] ». Déjà, j'ai énormément de trafic qui se fait par ça et sur ce site-là, on a à peu près plus de 10 000 visites par mois maintenant. Donc déjà, je récupère énormément de trafic via ça. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Dans un premier temps, moi, j'ai contacté la franchise par le biais d'une adresse mail sur le site, une adresse mail, puisqu'il y a une page [X] qui est ouverte au grand public sur laquelle il y a aussi un accès « Devenez franchisé ». Donc, il y a un onglet « Devenez franchisé » »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

Moyens de communication Internet pour le recrutement de candidats à la franchise

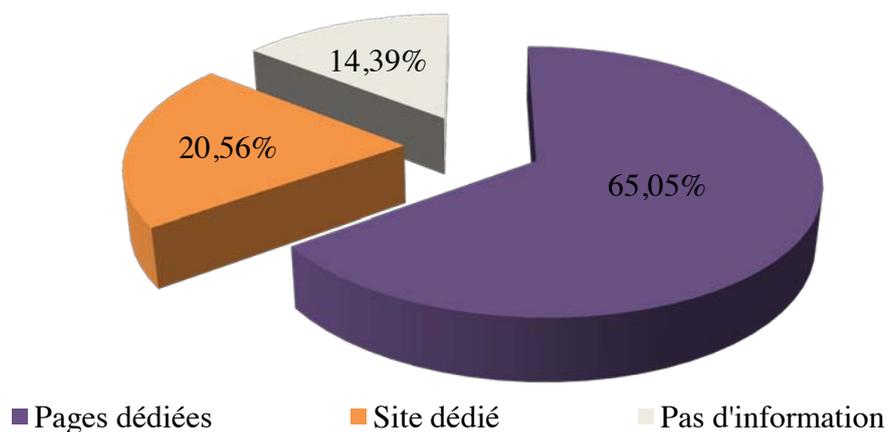


Figure 1 : Moyens de communication Internet pour le recrutement de candidats à la franchise - Pages et sites Internet dédiés

4.1.2 Un *focus* sur les pages dédiées au recrutement des candidats à la franchise

4.1.2.1 Pages dédiées et caractéristiques des réseaux - Analyses bivariées

Les franchiseurs ayant des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine sont significativement plus jeunes (11,96 ans) que ceux n'en ayant pas (14,62 ans). Ils demandent des droits d'entrée significativement plus élevés (18 167,27 euros hors taxe) que ceux n'en ayant pas (15 802,59 euros hors taxe). En revanche, il n'y a pas de différences significatives en termes de taille du réseau, de pourcentage d'unités en propre, d'apport personnel et de durée du contrat de franchise entre les franchiseurs ayant des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine et ceux n'en ayant pas (cf. tableau 2).

Variables	Pages dédiées : NON	Pages dédiées : OUI
Age du réseau**	14,62 (15,78) <i>N = 177</i>	11,96 (11,53) <i>N=343</i>
Taille du réseau	88,70 (128,03) <i>N = 156</i>	81,15 (130,44) <i>N = 288</i>
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	36,75 (31,26) <i>N = 155</i>	32,36 (27,75) <i>N = 288</i>
Montant des droits d'entrée (en €HT)*	15802,59 (13348,91) <i>N = 159</i>	18167,27 (14096,77) <i>N = 333</i>
Apport personnel (en K€HT)	68,47 (65,08) <i>N = 103</i>	76,86 (86,10) <i>N = 255</i>
Durée du contrat de franchise (en années)	6,16 (1,96) <i>N = 169</i>	6,14 (2,12) <i>N = 342</i>

Tableau 2 : Présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine des franchiseurs et caractéristiques des réseaux (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

Les franchiseurs exerçant leur activité dans le secteur des services ont significativement plus tendance à avoir des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine que les franchiseurs exerçant leur activité dans le secteur du *retailing*. Les franchiseurs adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont significativement moins tendance à avoir des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine que les franchiseurs non adhérents. En outre, il n'y a pas de relations significatives entre la dimension internationale du réseau et la présence de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine des franchiseurs (cf. tableau 3).

Variables	Pages dédiées - NON	Pages dédiées - OUI
<i>Retailing</i>	observé : 88 [attendu : 72.00]	observé : 119 [attendu : 135.00]
<i>Services</i>	observé : 98 [attendu : 114.00]	observé : 230 [attendu : 214.00]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>	8.932 (0.003)	
National seulement	observé : 77 [attendu : 83.10]	observé : 156 [attendu : 149.90]
International	observé : 71 [attendu : 64.90]	observé : 111 [attendu : 117.10]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>	1.584 (0.208)	
<i>Non adhérent à la FFF</i>	observé : 124 [attendu : 134.90]	observé : 264 [attendu : 253.01]
<i>Adhérent à la FFF</i>	observé : 62 [attendu : 51.10]	observé : 85 [attendu : 95.90]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>	4.908 (0.027)	

Tableau 3 : Présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur les sites Internet vitrines des franchiseurs et caractéristiques des réseaux (Chi-2)

Le tableau 4 et la figure 2 indiquent les effectifs de franchiseurs ayant ou non des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur leur site Internet vitrine. Des disparités en termes de présence ou non de telles pages sont à noter selon les secteurs d'activité détaillés, notamment dans les secteurs des commerces divers, de l'hôtellerie-restauration, des services aux personnes, de l'esthétique et des services aux entreprises.

	Pages dédiées : NON	Pages dédiées : OUI
Commerces d'alimentation	26	21
Equipement de la personne	34	35
Equipement de la maison	14	27
Autres commerces divers	14	36
Services automobile	12	21
Bâtiment, immobilier et énergie	21	34
Hôtellerie-restauration	29	67
Services aux personnes	17	49
Esthétique	13	41
Services aux entreprises	6	18

Tableau 4 : Présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur les sites Internet vitrines des franchiseurs - effectifs selon les secteurs d'activité détaillés

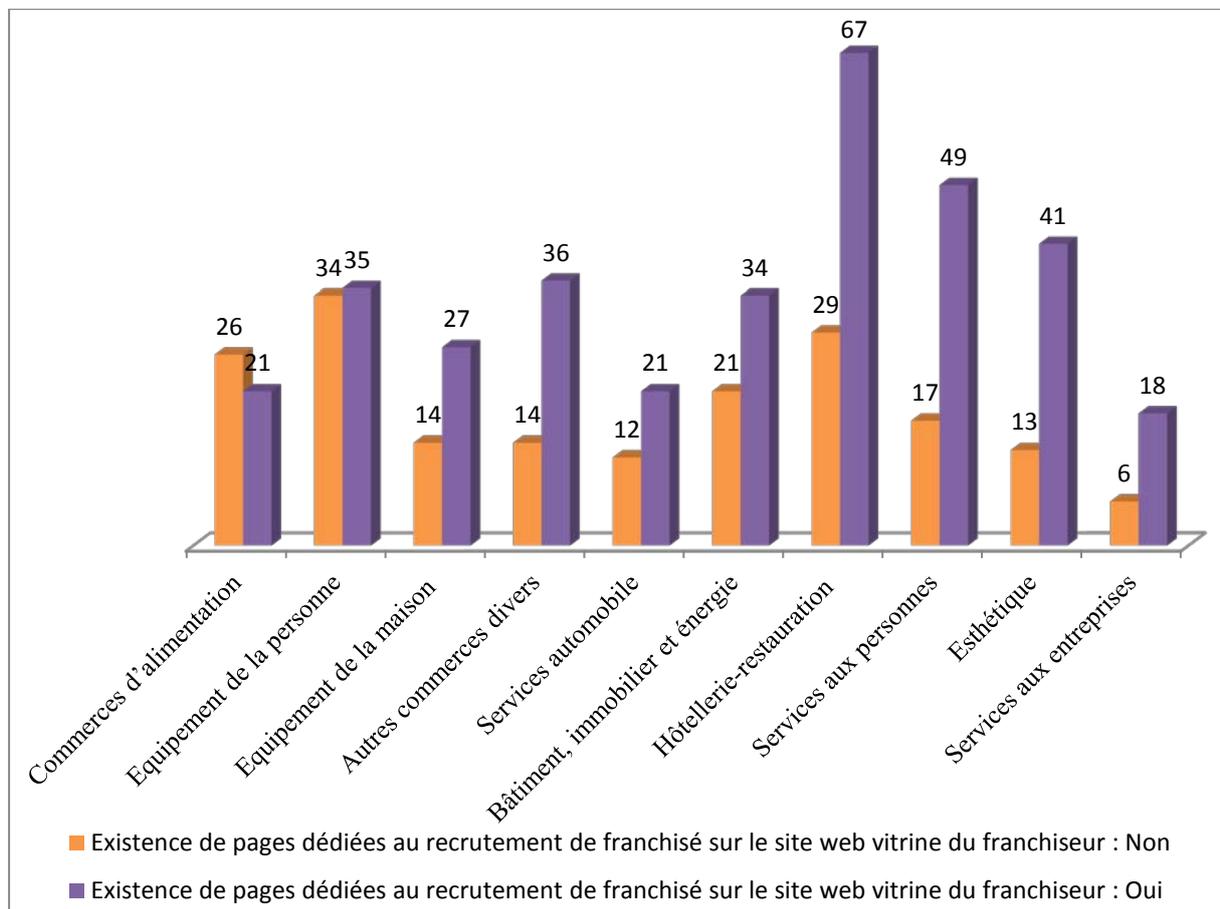


Figure 2 : Présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur les sites Internet vitrines des franchiseurs - effectifs selon les secteurs d'activité détaillés

4.1.2.2 Pages dédiées et caractéristiques des réseaux - Analyses multivariées

Le modèle de régression logistique présenté dans le tableau 5 permet d'expliquer la présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur par les caractéristiques du réseau de franchise. Il est statistiquement satisfaisant (70,9% des réseaux correctement classés, R^2 de 6 à 8,5%). Toutes choses égales par ailleurs, le pourcentage d'unités en propre dans le réseau influence significativement et négativement la présence de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur. Autrement dit, plus le pourcentage d'unités en propre est élevé dans le réseau, moins le franchiseur a tendance à avoir des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur son site Internet vitrine. De plus, toutes choses égales par ailleurs, l'apport personnel influence significativement et positivement la présence de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur. Autrement dit, plus l'apport personnel demandé au franchisé est élevé, plus le franchiseur a tendance à avoir des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur son site Internet vitrine.

	Y = Présence de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur		
	A	E.S.	Sig
Age du réseau	- 0,017	0,013	0,170
Taille du réseau	- 0,001	0,002	0,594
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	- 0,012	0,006	0,034
Montant des droits d'entrée (en €HT)	0,000	0,000	0,324
Apport personnel (en K€HT)	0,010	0,003	0,004
Durée du contrat (en années)	- 0,119	0,084	0,158
Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	0,304	0,325	0,349
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	- 0,070	0,316	0,824
Adhérent à la FFF (0 = Non, 1 = Oui)	-0,574	0,368	0,119
Constante	1,819	0,603	0,003
R ² de Cox and Snell		6,0%	
R ² de Nagelkerke		8,5%	
Test de Hosmer et Lemeshow		5,657 (0,686)	
Correctement classés		70,9%	
Chi-2		16,394 (0.059)	
N		265	

Tableau 5 : Explication de la présence de pages dédiées
au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur
(régression logistique)

4.1.3 Un *focus* sur les sites Internet dédiés au recrutement des candidats à la franchise

4.1.3.1 Sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux - Analyses bivariées

Les réseaux ayant un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise sont significativement plus importants en taille (118,82 unités) que ceux n'en ayant pas (74,53 unités). De plus, les franchiseurs ayant un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ont un pourcentage d'unités en propre dans leur réseau significativement inférieur (23,61%) à celui des franchiseurs n'en ayant pas (36,63%). Par ailleurs, les franchiseurs ayant un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise proposent un contrat de franchise significativement plus long (6,52 ans) que ceux n'en ayant pas (6,05 ans). En revanche, il n'y a pas de différences significatives en termes d'âge du réseau, de montant des droits d'entrée et d'apport personnel entre les franchiseurs ayant un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise et ceux n'en ayant pas (cf. tableau 6).

Variables	Site Internet dédié :	
	NON	OUI
Age du réseau	12,82 (13,71) N = 410	13,01 (11,01) N = 110
Taille du réseau***	74,53 (124,04) N = 351	118,82 (143,73) N = 93
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau***	36,63 (29,22) N = 350	23,61 (26,16) N = 93
Montant des droits d'entrée (en €HT)	17526,33 (14415,27) N = 395	16901,15 (11559,31) N = 97
Apport personnel (en K€HT)	75,06 (80,79) N = 287	71,96 (80,44) N = 71
Durée du contrat de franchise (en année)**	6,05 (2,13) N = 406	6,52 (1,76) N = 105

Tableau 6 : Existence ou non de sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

Les franchiseurs adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont significativement plus tendance à avoir un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise que les franchiseurs non adhérents. En outre, il n’y a pas de relations significatives entre le secteur d’activité (respectivement la dimension internationale du réseau) et l’existence ou non d’un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise (cf. tableau 7).

Variables	Site Internet dédié : NON	Site Internet dédié : OUI
<i>Retailing</i>	observé : 164 [attendu : 164.40]	observé : 43 [attendu : 42.60]
Services	observé : 261 [attendu : 260.60]	observé : 67 [attendu : 67.40]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>		0.01 (0.92)
National seulement	observé : 187 [attendu : 185.30]	observé : 46 [attendu : 47.70]
International	observé : 143 [attendu : 144.70]	observé : 39 [attendu : 37.30]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>		0.178 (0.67)
Non adhérent à la FFF	observé : 331 [attendu : 308.20]	observé : 57 [attendu : 79.80]
Adhérent à la FFF	observé : 94 [attendu : 116.80]	observé : 53 [attendu : 30.20]
<i>Chi-2 de Pearson (sig)</i>		29.79 (0.00)

Tableau 7 : Existence ou non de sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux (Chi-2)

Le tableau 8 et la figure 3 indiquent les effectifs de franchiseurs ayant ou non un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise. Des disparités en termes d’existence ou non d’un tel site Internet dédié sont à noter selon les secteurs d’activité détaillés.

	Site Internet dédié : NON	Site Internet dédié : OUI
Commerces d'alimentation	30	17
Equipement de la personne	59	10
Equipement de la maison	35	6
Autres commerces divers	40	10
Services automobile	24	9
Bâtiment, immobilier et énergie	40	15
Hôtellerie-restauration	76	20
Services aux personnes	55	11
Esthétique	47	7
Services aux entreprises	19	5

Tableau 8 : Présence ou non de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur les sites Internet vitrines des franchiseurs - effectifs selon les secteurs d'activité détaillés

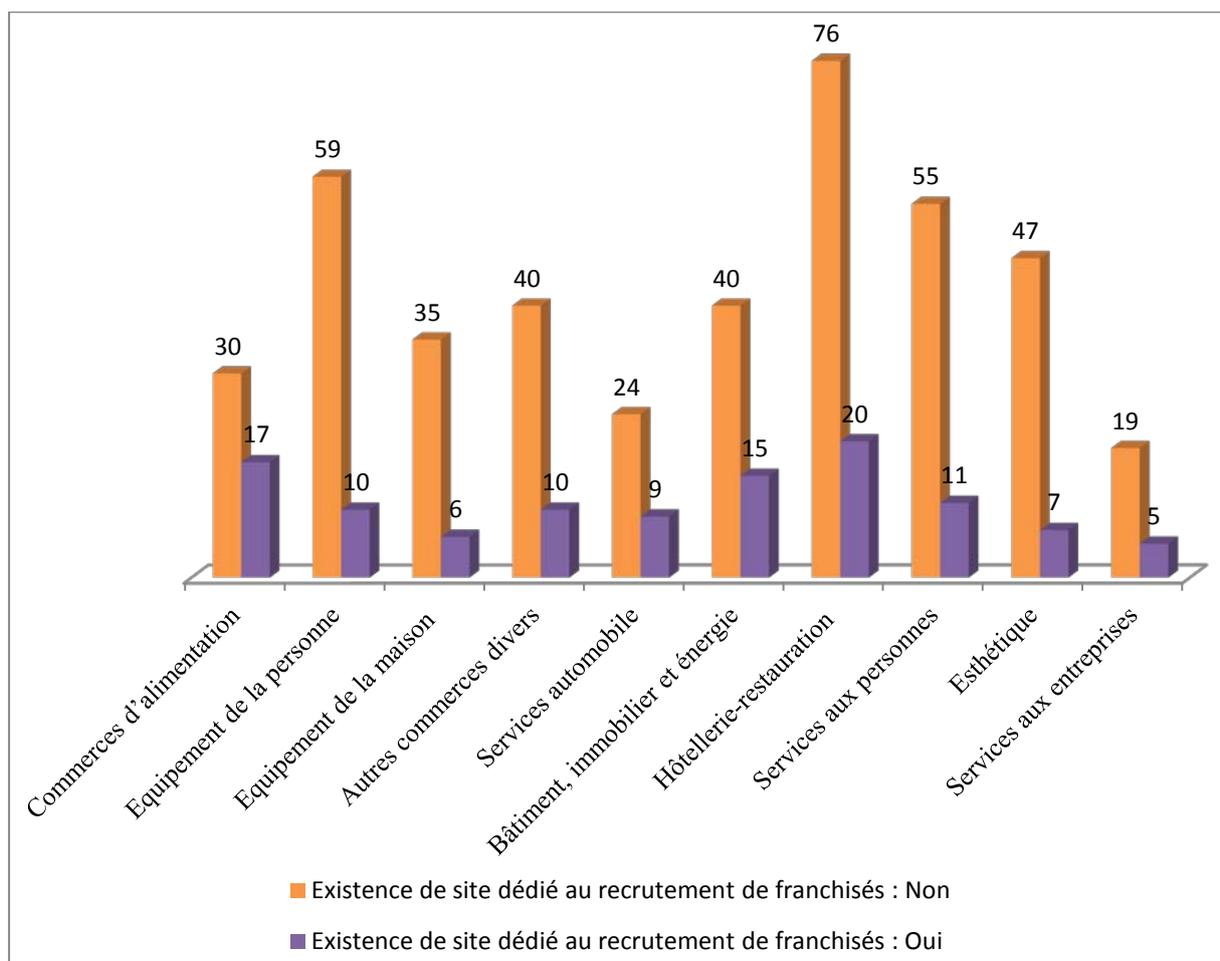


Figure 3 : Existence ou non d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise - effectifs selon les secteurs d'activité détaillés

4.1.3.2 Sites Internet dédiés et caractéristiques des réseaux - Analyses multivariées

Le modèle de régression logistique présenté dans le tableau 9 permet d'expliquer l'existence ou non d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise par les caractéristiques du réseau de franchise. Il est statistiquement satisfaisant (78,9% des réseaux correctement classés, R^2 de 8,2 à 12,8%). Toutes choses égales par ailleurs, la durée du contrat de franchise, ainsi que le fait d'être adhérent à la *Fédération Française de la Franchise*, influencent significativement et positivement l'existence d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus la durée du contrat est longue, plus le franchiseur a tendance à avoir un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise. Par ailleurs, les adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont plus tendance à avoir un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise que les réseaux non adhérents.

	Y = Existence d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise		
	A	E.S.	Sig
Age du réseau	- 0,008	0,018	0,652
Taille du réseau	0,003	0,002	0,111
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	- 0,009	0,007	0,201
Montant des droits d'entrée (en €HT)	0,000	0,000	0,554
Apport personnel (en K€HT)	- 0,006	0,004	0,142
Durée du contrat (en années)	0,172	0,094	0,067
Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	- 0,103	0,378	0,784
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	- 0,228	0,370	0,538
Adhérent à la FFF (0 = Non, 1 = Oui)	0,872	0,397	0,028
Constante	- 2,238	0,690	0,001
R^2 de Cox and Snell		8,2%	
R^2 de Nagelkerke		12,8%	
Test de Hosmer et Lemeshow		7,164 (0,519)	
Correctement classés		78,9%	
Chi-2		22,548 (0,007)	
N		265	

Tableau 9 : Explication de l'existence d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise (Régression logistique)

4.2. Richesse des informations sur les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise : *forme, contenu et fonctions*, et caractéristiques des réseaux de franchise

4.2.1 Description de la population étudiée

La présence des franchiseurs sur Internet est un élément important de la communication à l'égard des candidats à la franchise, mais elle ne suffit pas. Il convient d'offrir des pages et/ou sites Internet riches en termes d'informations, ainsi qu'illustré par le verbatim ci-après.

« Oui, c'est quelque chose très complet où on explique notre origine, nos valeurs, évidemment notre métier. Les premiers éléments, déjà, je dirais financiers ensuite, on a un onglet spécifique : est-ce que ce métier est fait pour vous ? Ensuite on a des témoignages de franchisés voilà. Effectivement, le but d'un site assez complet, c'est déjà pour éviter d'avoir des candidats qui finalement viendraient en réunions d'informations, ils seraient beaucoup trop éloignés et de ce qu'ils voudraient faire, soit sur le plan budgétaire, soit sur le plan évidemment du métier, de la relation, etc. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

Les résultats présentés dans cette section 4.2. concernent la population des 455 réseaux de franchise (parmi les 535 initiaux) ayant soit des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise, soit un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise.

Les réseaux de franchise de la population étudiée ont 12,17 années d'ancienneté en franchise en moyenne. Ils possèdent 90,77 unités sur le marché français. Le pourcentage d'unités en propre dans ces réseaux est de 30,42% en moyenne. Le montant des droits d'entrée s'élève à 17 747,34 euros hors taxe en moyenne, et l'apport personnel est de 73 490 euros hors taxe. La durée du contrat de franchise est de 6,22 années en moyenne. Enfin, 65% des franchiseurs exercent leur activité dans le secteur des services ; 43% des réseaux ont une dimension internationale et 30% des réseaux sont adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* (cf. tableau 10).

Variabiles	N	Min	Max	Moyenne	Ecart Type
Age du réseau	449	0	61	12,17	11,42
Taille du réseau	378	0	1435	90,77	135,02
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	378	0	100	30,42	27,61
Montant des droits d'entrée (en €HT)	427	0	100000	17747,34	13463,40
Apport personnel (en K€HT)	322	0	600	73,49	79,90
Durée du contrat (en années)	443	2	20	6,22	2,05
Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	455	0	1	0,65	0,48
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	349	0	1	0,43	0,50
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	455	0	1	0,30	0,46

Tableau 10 : Caractéristiques des réseaux de franchise ayant soit des pages, soit un site Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

4.2.2 Richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise

4.2.2.1 Richesse globale

4.2.2.1.1 *Richesse globale : généralités*

Globalement, les franchiseurs mentionnent en moyenne 26,47 items concernant le recrutement de candidats à la franchise sur les 128 items possibles recensés dans notre grille d'observation, avec un minimum d'un item pour certains franchiseurs, et un maximum de 65 items pour le plus « performant » d'entre eux. L'écart type est relativement important (12,89 items), ce qui souligne une disparité des pratiques chez les franchiseurs.

4.2.2.1.2 *Richesse globale et caractéristiques des réseaux : analyses bivariées*

Il existe des corrélations significatives entre la richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et l'âge du réseau de franchise (coef. de corrélation = 0,14; sig < 0.01), sa taille (coef. de corrélation = 0,23; sig < 0.01), le pourcentage d'unités en propre dans le réseau (coef. de corrélation = - 0,15; sig < 0,01), le montant des droits d'entrée (coef. de corrélation = 0,10; sig < 0.05), l'apport personnel (coef. de corrélation = 0,10; sig < 0.10) et la durée du contrat de franchise (coef. de corrélation = 0,16; sig < 0.01). Ces corrélations sont significatives et positives, à l'exception de celle concernant le pourcentage d'unités en propre dans le réseau qui est significative, mais négative. Plus précisément, plus le réseau de franchise est ancien (respectivement, plus il est important en taille, plus le montant des droits d'entrée est élevé, plus l'apport personnel est important, plus la durée du contrat est longue), plus la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en informations au niveau global. En revanche, plus le pourcentage d'unités en propre dans le réseau est élevé, moins la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en informations au niveau global.

Il existe des différences de moyennes significatives entre la richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et la dimension internationale ainsi que l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise* (cf. tableau 11). Plus précisément, les réseaux ayant une dimension internationale ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise globalement plus riches que les franchiseurs présents seulement sur le marché national. Les réseaux adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise globalement plus riches que les réseaux non adhérents.

Secteur		Dimension internationale**		Adhérent à la FFF***	
<i>Retailing</i>	Services	National seulement	International	NON	OUI
25,98 (13,02) <i>N = 161</i>	26,73 (12,83) <i>N=294</i>	25,57 (12,54) <i>N = 200</i>	28,99 (13,67) <i>N=149</i>	23,41 (11,21) <i>N = 319</i>	33,64 (13,75) <i>N=136</i>

Tableau 11 : Comparaison des moyennes - richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

4.2.2.1.3 Richesse globale et caractéristiques des réseaux : analyses multivariées

Le modèle de régression linéaire dont les résultats sont présentés dans le tableau 12 permet d'expliquer la richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise par les caractéristiques des réseaux de franchise. Il est statistiquement satisfaisant ($R^2 = 18,8\%^3$). Premièrement, toutes choses égales par ailleurs, la taille du réseau de franchise influence significativement et positivement la richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le réseau est important en taille, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en informations. Deuxièmement, toutes choses égales par ailleurs, le pourcentage d'unités en propre dans le réseau influence significativement et négativement la richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. En d'autres termes, plus le pourcentage d'unités en propre dans le réseau est élevé, moins les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en informations. Troisièmement, toutes choses égales par ailleurs, le montant des droits d'entrée influence significativement et positivement la richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le montant des droits d'entrée est élevé, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en informations.

³ Le R^2 représente le pouvoir explicatif du modèle de régression linéaire. Il peut théoriquement varier de 0% (les variables indépendantes n'expliquent rien au phénomène observé) à 100% (elles expliquent entièrement la variable dépendante). Si les sciences dites « dures » ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'il est rare, en sciences sociales, d'atteindre des valeurs élevées. Il est en effet rare de dépasser 30 % et certains R^2 dans des recherches publiées ne dépassent guère 5%.

Y = Richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

	B	E. S.	Sig.
Age du réseau	0,077	0,084	0,357
Taille du réseau	0,029	0,010	0,005
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	- 0,064	0,031	0,042
Montant des droits d'entrée	0,000	0,000	0,004
Apport personnel	- 0,004	0,013	0,767
Durée du contrat	0,534	0,452	0,239
Secteur (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	0,997	1,780	0,576
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	- 0,326	1,710	0,849
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	3,259	2,024	0,109
Constante	17,407	3,187	0,000
Anova		5,854***	
R ²		18,8	
R ² Ajusté		15,6	

Tableau 12 : Explication de la richesse globale des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise (régression linéaire)

4.2.2.2 Richesse en termes de forme

4.2.2.2.1 *Richesse en termes de forme : généralités*

En termes de *forme* (cf. tableau 13), les franchiseurs mentionnent en moyenne 5,01 items concernant le recrutement de candidats à la franchise sur les 17 items possibles recensés dans notre grille d'observation, avec un minimum d'un item pour certains franchiseurs, et un maximum de 11 items pour le plus « performant » d'entre eux. L'écart type est relativement important (2,22 items), ce qui souligne une disparité des pratiques chez les franchiseurs. Les sous-catégories *photos/images* et *identification du réseau* (logo, slogan, labels et *awards*, etc.) sont les plus riches en termes d'informations alors que la sous-catégorie *multimédia* (vidéos, son, etc.) est la moins riche.

Catégorie	Sous-catégorie	N	Min	Max	Moyenne	Ecart Type	Nombre d'items dans la grille d'observation
Forme	Total	455	0	11	5,01	2,22	17
	Design du site	455	0	4	1,06	0,89	4
	Identification	455	0	4	1,72	0,68	4
	Multimédia	455	0	3	0,37	0,59	4
	Photos/images	455	0	5	1,86	1,46	5

Tableau 13 : Richesse en termes de *forme* - statistiques descriptives

Le tableau 14 indique le pourcentage des franchiseurs qui disposent de chacun des items liés à la *forme* sur leurs pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise.

Concernant le *design du site*, moins d'un franchiseur sur deux (43,7%) dispose d'une animation sur leurs pages et/ou sites Internet. Moins d'un franchiseur sur cinq (18,9%) propose une barre de recherche sur leurs pages et/ou sites.

A propos de l'*identification du réseau*, presque tous les franchiseurs (97,8%) affichent leur logo sur leurs pages et/ou sites, mais seulement la moitié des franchiseurs environ (56,3%) y indiquent leur slogan.

S'agissant du *multimédia*, seulement un quart des franchiseurs environ (26,4%) proposent des vidéos sur leurs pages/sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise, alors que les vidéos permettent de rendre ces pages et/ou sites attractifs comme en témoignent les verbatims ci-après.

« Ce début de semaine, ça c'était intéressant par contre dans la façon dont c'était organisé, c'est une équipe qui organise des webconférences. Qui permettent à ce réseau d'animer pendant une heure une présentation de leur réseau par webcam, on voit les futurs participants et puis l'animateur, qui là dans le cas, était le développeur réseau. Et suite à cette première présentation qui reste générale, mais qui déjà j'estime intéressante, on a un appel du développeur réseau pour discuter de cette présentation, savoir ce qu'on en a pensé et si on veut aller plus loin ou pas. Oui, je pense que c'est... Ça doit être très intéressant pour le réseau parce que moi, sur cette session-là, on était je crois une quinzaine, donc s'ils arrivent à toucher quinze potentiels franchisés. C'est intéressant pour les futurs franchisés parce que ça permet de gagner du temps sur la recherche d'informations, ça évite des déplacements également. »

(Candidat à la franchise #1)

« Ou sur notre site Internet, on a des petites choses sur les franchisés du réseau ou des vidéos même sur l'enseigne. Je pense qu'ils aiment bien ça. »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

Concernant les *photos/images*, un franchiseur sur deux environ affiche des photos de points de vente/unités de service (51,4%), de personnes (49,50%) et de produits (44,60%).

Catégorie	Sous-catégorie	Item	Présent(non présent) en effectif	Présent(non présent) en%
Forme 453 (2)	Design du site 320 (135)	Couleur de la police	71 (384)	15,6 (84,4)
		Couleur du fond	125 (330)	27,5 (72,5)
		Animation	199 (256)	43,7 (56,3)
		Barre de recherche	86 (369)	18,9 (81,1)
	Identification 446 (9)	Logo	445 (10)	97,8 (2,2)
		Slogan	256 (199)	56,3 (43,7)
		Labels	30 (425)	6,6 (93,4)
		Awards	53 (402)	11,6 (88,4)
	Multimédia 143 (312)	Musique de fond	20 (435)	4,4 (95,6)
		Audio	13 (442)	2,9 (97,1)
		Vidéo	120 (335)	26,4 (73,6)
		Visite virtuelle	16 (439)	3,5 (96,5)
	Photos-images 350 (105)	Personnes	225 (230)	49,5 (50,5)
		Diversité	130 (325)	28,6 (71,4)
		Produits	203 (252)	44,6 (55,4)
		Points de vente/unités de service	234 (221)	51,4 (48,6)
		Graphique	55 (400)	12,1 (87,9)

Tableau 14: Fréquence des items dans la catégorie *forme* sur les sites/pages Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

4.2.2.2.2 Richesse en termes de forme et caractéristiques du réseau : analyses bivariées

Il existe des corrélations significatives entre la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et l'âge du réseau de franchise (coef. de corrélation = 0,10; sig < 0.05), sa taille (coef. de corrélation = 0,14; sig < 0.01) et la durée du contrat de franchise (coef. de corrélation = 0,18; sig < 0.01). Autrement dit, plus le réseau de franchise est ancien (respectivement, plus il est important en taille et plus la durée du contrat est longue), plus la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en termes de *forme*.

Il existe des différences de moyennes significatives entre la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et la dimension internationale ainsi que l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise*. Plus précisément, les réseaux ayant une dimension internationale ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *forme* que les réseaux présents seulement sur le marché national. Les réseaux adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *forme* que les réseaux non adhérents (cf. tableau 15).

Secteur		Dimension internationale**		Adhérent à la FFF***	
<i>Retailing</i>	Services	National seulement	International	NON	OUI
4,86 (2,30) N = 161	5,10 (2,18) N = 294	4,86 (2,14) N = 200	5,38 (2,35) N = 149	4,62 (2,05) N = 319	5,94 (2,34) N = 136

Tableau 15 : Comparaison des moyennes - richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

4.2.2.3 Richesse en termes de forme et caractéristiques du réseau : analyses multivariées

Le modèle de régression linéaire dont les résultats sont présentés dans le tableau 16 permet d'expliquer la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise par les caractéristiques des réseaux de franchise. Il est statistiquement satisfaisant ($R^2 = 8\%$). D'une part, toutes choses égales par ailleurs, la taille du réseau de franchise influence significativement et positivement la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le réseau est important en taille, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *forme*. D'autre part, toutes choses égales par ailleurs, le montant des droits d'entrée influence significativement et positivement la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. En d'autres termes, plus le montant des droits d'entrée est élevé, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *forme*.

	Y = Richesse en termes de <i>forme</i> des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise		
	B	E. S.	Sig.
Age du réseau	-0,004	0,015	0,783
Taille du réseau	0,003	0,002	0,099
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	0,000	0,006	0,965
Montant des droits d'entrée	0,000	0,000	0,032
Apport personnel	-0,003	0,002	0,224
Durée du contrat	0,082	0,082	0,320
Secteur (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	0,201	0,324	0,535
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	0,153	0,311	0,622
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	0,489	0,368	0,186
Constante	3,694	0,580	0,000
Anova		2,182**	
R ²		0,080	
R ² Ajusté		0,043	

Tableau 16 : Explication de la richesse en termes de *forme* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise (régression linéaire)

4.2.2.3 Richesse en termes de contenu

4.2.2.3.1 *Richesse en termes de contenu : généralités*

En termes de *contenu* (cf. tableau 17), les franchiseurs mentionnent en moyenne 16,56 items concernant le recrutement de candidats à la franchise sur les 85 items possibles recensés dans notre grille d'observation, avec un minimum de zéro item pour certains franchiseurs, et un maximum de 48 items pour le plus « performant » d'entre eux. L'écart type est relativement important (10,54 items), ce qui souligne une disparité des pratiques chez les franchiseurs. Les sous-catégories *vision stratégique*, *obligations financières*, *services*, *supports et accompagnement* et *localisation* sont les plus riches en termes d'informations alors que les sous-catégories *communication* et *aide externe* sont les moins riches en termes d'informations.

Catégorie	Sous-catégorie	N	Min	Max	Moyenne	Ecart Type	Nombre d'items dans la grille d'observation
CONTENU	Total	455	0	48	16,56	10,54	85
	Présentation de l'entreprise	455	0	8	1,95	2,05	9
	Vision stratégique	455	0	8	2,16	1,83	8
	Présentation de la franchise et des caractéristiques du réseau	455	0	6	1,31	1,39	6
	Contrat de franchise	455	0	4	0,54	0,83	4
	Obligations financières	455	0	6	1,74	2,10	6
	Localisation	455	0	3	1,11	1,32	3
	Rentabilité	455	0	4	0,53	0,81	5
	Services, supports et accompagnement	455	0	15	4,27	3,25	17
	Communication	455	0	2	0,28	0,49	3
	Promotion	455	0	7	1,78	1,50	10
	Aide externe	455	0	4	0,22	0,63	10
	Profil du candidat	455	0	3	0,67	0,69	4

Tableau 17 : Richesse en termes de *contenu* - statistiques descriptives

Le tableau 18 indique le pourcentage des franchiseurs qui disposent de chacun des items sur leurs pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise, au niveau du contenu.

- Concernant la *présentation de l'entreprise*, moins d'un franchiseur sur deux (41,5%) indique l'année de création de l'entreprise. Peu de réseaux mentionnent leur historique sur leur site Internet (15,4%). Moins d'un franchiseur sur cinq (18,7%) fournit des informations sur la culture, les valeurs et la philosophie du réseau.
- A propos de la *vision stratégique*, plus de la moitié des franchiseurs (56%) exposent leur concept. En revanche, moins d'un tiers des franchiseurs (31,9%) définissent leur vision et leur stratégie.
- S'agissant de la *présentation de la franchise*, moins d'un franchiseur sur deux (40,7%) indique le nombre d'unités franchisées au sein de son réseau. Et seulement un franchiseur sur dix environ (11,4%) évoque l'historique du réseau.
- En ce qui concerne le *contrat*, un quart des franchiseurs (24,6%) précisent la durée du contrat de franchise.
- Pour ce qui est des *obligations financières*, un tiers des franchiseurs environ signalent le montant des droits d'entrée (37,4%), les redevances d'exploitation (35,2%), l'apport personnel (33,8%) et l'investissement (30,5%).
- A propos de la *localisation*, un tiers des franchiseurs environ (33,8%) indiquent la superficie du point de vente/unité de service.
- S'agissant de la *rentabilité*, moins d'un tiers des franchiseurs (28,4%) font référence aux bénéfices en termes d'avantages « non chiffrés » à être franchisé (exemples : capitalisation, travail pour soi, etc.).
- Concernant les *services, supports et accompagnement*, un franchiseur sur deux environ fournit des informations sur la formation initiale (52,5%), les publicités et les promotions (45,9%) et l'assistance de l'animateur (42,4%).

- En ce qui concerne la *communication*, moins d'un franchiseur sur cinq (18,2%) affiche ses articles de presse. Or l'analyse qualitative a montré l'importance de cet élément, la presse crédibilisant le discours du franchiseur :

« Des articles, j'en ai vus en allant sur leur site tout simplement. Sur leur site, parce que je n'ai pas été dans les magazines spécialisés non plus, puisque je n'étais pas plus abonné que ça à des magazines spécialisés dans lesquels on va retrouver des pubs sur [...]. Par contre, eux, dès qu'ils font l'objet d'articles de presse, bien évidemment ils les mettent en ligne sur leur site et ils ont bien fait, parce que du coup, ça crédibilise un petit peu le pôle com' et info qu'il y a sur eux. C'est toujours de bonne teneur les propos qui sont tenus sur le développement du groupe. »

(Jeune franchisé [en cours d'ouverture], Commerces d'alimentation)

- A propos de la *promotion*, plus d'un franchiseur sur deux (55,2%) apporte des éléments de réponses à la question « pourquoi nous rejoindre ? ». Moins d'un franchiseur sur dix (9,5%) offre des témoignages de franchisés sous forme de vidéo.
- S'agissant de l'*aide externe* – du type vente de guides sur la franchise, informations sur les dates des salons sur la franchise, etc. –, peu de franchiseurs fournissent d'informations dans cette sous-catégorie.
- Concernant le *profil du candidat*, un franchiseur sur deux (52,3%) fournit des informations sur le profil et l'expérience recherchés.

Catégorie	Sous-catégorie	Item	Présent(n n présent) en effectif	Présent(non présent) en%
Contenu 434 (21)	Présentation de l'entreprise 307 (148)	Généralités	137 (318)	30,1 (69,9)
		<i>Success Story</i>	79 (376)	17,4 (82,6)
		Année de création de l'entreprise	189 (266)	41,5 (58,5)
		Historique de l'entreprise	70 (385)	15,4 (84,6)
		Mission de l'entreprise	58 (397)	12,7 (87,3)
		Culture, valeurs, philosophie	85 (370)	18,7 (81,3)
		Présentation du directeur	98 (357)	21,5 (78,5)
		Mot du directeur	66 (389)	14,5 (85,5)
		Produits et services	107 (348)	23,5 (76,5)
	Vision stratégique 346 (109)	Concept	255 (200)	56 (44)
		Savoir-faire	86 (369)	18,9 (81,1)
		Forces	109 (346)	24 (76)
		Chiffres sur la réussite	99 (356)	21,8 (78,2)
		Vision et stratégie	145 (310)	31,9 (68,1)
		Marché	129 (326)	28,4 (71,6)
		Performance financière	80 (375)	17,6 (82,4)
		Groupe	81 (374)	17,8 (82,2)
	Présentation de la franchise et des caractéristiques du réseau 287 (168)	Franchise	128 (327)	28,1 (71,9)
		Année de franchisage	101 (354)	22,2 (77,8)
		Historique du réseau	52 (403)	11,4 (88,6)
		Nombre d'unités franchisées	185 (270)	40,7 (59,3)
		Nombre d'unités en propre	75 (380)	16,5 (83,5)
		Enseignes du groupe	55 (400)	12,1 (87,9)
	Contrat de franchise 165 (290)	Durée du contrat	112 (343)	24,6 (75,4)
		Renouvellement du contrat	19 (436)	4,2 (95,8)
		Types de contrat	43 (412)	9,5 (90,5)
		Obligations du contrat	71 (384)	15,6 (84,4)
	Obligations financières 223 (232)	Droit d'entrée	170 (285)	37,4 (62,6)
		Redevances d'exploitation	160 (295)	35,2 (64,8)
Redevances de publicité		108 (347)	23,7 (76,3)	
Autres coûts		60 (395)	13,2 (86,8)	
Apport personnel		154 (301)	33,8 (66,2)	
Investissement		139 (316)	30,5 (69,5)	
Localisation 213 (242)	Magasin/domicile	194 (261)	42,6 (57,4)	
	Superficie	154 (301)	33,8 (66,2)	
	Type d'emplacement	158 (297)	34,7 (65,3)	
Rentabilité 163 (292)	Bénéfices	129 (326)	28,4 (71,6)	
	Rémunération	32 (423)	7 (93)	
	Chiffres	8 (447)	1,8 (98,2)	
	Evolution	30 (425)	6,6 (93,4)	
	Employés	42 (413)	9,2 (90,8)	
Services, supports et accompagnement 360 (95)	OSEO	5 (450)	1,1 (98,9)	
	Banques	61 (394)	13,4 (86,6)	
	Formation initiale	239 (216)	52,5 (47,5)	
	Formation continue	109 (346)	24 (76)	

	Ecole de formation	50 (405)	11 (89)
	Assistance à l'ouverture	147 (308)	32,3 (67,7)
	Assistance de l'animateur	193 (262)	42,4 (57,6)
	Marketing	152 (303)	33,4 (66,6)
	Publicité et promotion	209 (246)	45,9 (54,1)
	Achat	183 (272)	40,2 (59,8)
	Vente	105 (350)	23,1 (76,9)
	Ressources Humaines	71 (384)	15,6 (84,4)
	Informatique	120 (335)	26,4 (73,6)
	Internet-E-commerce- TIC	83 (372)	18,2 (81,8)
	Back Office	82 (373)	18 (82)
	Intranet	56 (399)	12,3 (87,7)
	Formation des salariés	78 (377)	17,1 (82,9)
Communication 119 (336)	Presse	83 (372)	18,2 (81,8)
	Onglet sur la diversité	0 (455)	0 (100)
	Service à la communauté	45 (410)	9,9 (90,1)
Promotion 360 (95)	Réussissez	99 (356)	21,8 (78,2)
	Slogan franchise	116 (339)	25,5 (74,5)
	Pourquoi nous rejoindre ?	251 (204)	55,2 (44,8)
	Logo <i>FFF</i>	52 (403)	11,4 (88,6)
	Ouvertures récentes	84 (371)	18,5 (81,5)
	Villes disponibles	60 (395)	13,2 (86,8)
	Unités à vendre	13 (442)	2,9 (97,1)
	Profil du meilleur franchisé (star)	2 (453)	0,4 (99,6)
	Témoignages écrits de franchisés	88 (367)	19,3 (80,7)
Témoignages vidéo de franchisés	43 (412)	9,5 (90,5)	
Aide externe 67 (388)	Calendriers	8 (447)	1,8 (98,2)
	<i>Franchise Expo Paris</i>	40 (415)	8,8 (91,2)
	Autres salons de la franchise	5 (450)	1,1 (98,9)
	Salons sur le secteur d'activité	5 (450)	1,1 (98,9)
	Autres salons	16 (439)	3,5 (96,5)
	« <i>Semaine des entrepreneurs</i> »	0 (455)	0 (100)
	Evénements	7 (448)	1,5 (98,5)
	Comment devenir franchisé ?	5 (450)	1,1 (98,9)
	Questionnaire	15 (440)	3,3 (96,7)
Vente de guides	1 (454)	0,2 (99,8)	
Profil du candidat 251 (204)	Profil et expérience	238 (217)	52,3 (47,7)
	Processus de sélection	60 (395)	13,2 (86,8)
	Description du lieu de travail	2 (453)	0,4 (99,6)
	Journée type d'un franchisé	4 (451)	0,9 (99,1)

Tableau 18: Fréquence des items dans la catégorie *contenu* sur les sites/pages Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

4.2.2.3.2 Richesse en termes de contenu et caractéristiques du réseau : analyses bivariées

Il existe des corrélations significatives entre la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et l'âge du réseau de franchise (coef. de corrélation = 0,14; sig < 0.01), sa taille (coef. de corrélation = 0,24; sig < 0.01), le pourcentage d'unités en propre dans le réseau (coef. de corrélation = - 0,15; sig < 0.01), le montant des droits d'entrée (coef. de corrélation = 0,09; sig < 0,10) et la durée du contrat de franchise (coef. de corrélation = 0,14; sig < 0.01). Ces corrélations sont significatives et positives, à l'exception de celle concernant le pourcentage d'unités en propre dans le réseau qui est significative, mais négative. Plus précisément, plus le réseau de franchise est ancien (respectivement, plus il est important en taille, plus le montant des droits d'entrée sont élevés et plus la durée du contrat est longue), plus la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en termes de *contenu*. Plus le pourcentage d'unités en propre dans le réseau est élevé, moins la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en termes de *contenu*.

Il existe des différences de moyennes significatives entre la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et la dimension internationale du réseau ainsi que l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise*. Plus précisément, les réseaux ayant une dimension internationale ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *contenu* que les réseaux présents seulement sur le marché national. Les réseaux adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *contenu* que les réseaux non adhérents (cf. tableau 19).

Secteur		Dimension internationale**		Adhérent à la FFF***	
<i>Retailing</i>	Services	National seulement	International	NON	OUI
16,46 (10,74) <i>N = 161</i>	16,62 (10,44) <i>N = 294</i>	15,92 (10,42) <i>N = 200</i>	18,42 (10,77) <i>N = 294</i>	14,11 (9,17) <i>N = 319</i>	22,32 (11,31) <i>N = 136</i>

Tableau 19 : Comparaison des moyennes - richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

4.2.2.3.3 Richesse en termes de contenu et caractéristiques du réseau : analyses multivariées

Le modèle de régression linéaire dont les résultats sont présentés dans le tableau 20 permet d'expliquer la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise par les caractéristiques des réseaux de franchise. Il est statistiquement satisfaisant ($R^2 = 19,3\%$). Premièrement, toutes choses égales par ailleurs, la taille du réseau de franchise influence significativement et positivement la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le réseau est important en taille, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *contenu*. Deuxièmement, toutes choses égales par ailleurs, le pourcentage d'unités en propre dans le réseau influence significativement et négativement la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le pourcentage d'unités en propre dans le réseau est élevé, moins les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *contenu*. Troisièmement, toutes choses égales par ailleurs, le montant des droits d'entrée influence significativement et positivement la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le montant des droits d'entrée est élevé, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *contenu*.

Y = Richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

	B	E. S.	Sig.
Age du réseau	0,092	0,067	0,174
Taille du réseau	0,024	0,008	0,003
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	-0,058	0,025	0,024
Montant des droits d'entrée	0,000	0,000	0,009
Apport personnel	-0,002	0,011	0,869
Durée du contrat	0,475	0,364	0,193
Secteur (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	0,433	1,431	0,763
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	-0,705	1,375	0,609
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	2,356	1,628	0,149
Constante	9,480	2,563	0,000
Anova		6,043***	
R ²		0,193	
R ² Ajusté		0,161	

Tableau 20 : Explication de la richesse en termes de *contenu* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise en fonction des caractéristiques du réseau (régression linéaire)

4.2.2.4 Richesse en termes de fonctions

4.2.2.4.1 *Richesse en termes de fonctions : généralités*

En termes de *fonctions* (cf. tableau 21), les franchiseurs mentionnent en moyenne 4,89 items concernant le recrutement de candidats à la franchise sur les 26 items possibles recensés dans notre grille d'observation, avec un minimum de zéro item pour certains franchiseurs, et un maximum de 11 items pour le plus « performant » d'entre eux. L'écart type est relativement important (2,16 items), ce qui souligne une disparité des pratiques chez les franchiseurs. Les sous-catégories *candidatures statiques* et *contacts* sont les plus riches en termes d'informations alors que la sous-catégorie *candidature dynamique* est la moins riche.

Catégorie	Sous-catégorie	N	Min	Max	Moyenne	Ecart Type	Nombre d'items dans la grille d'observation
FUNCTION	Total	455	0	11	4,89	2,16	26
	Contacts	455	0	6	2,07	1,07	9
	Réseaux sociaux	455	0	5	0,57	0,90	5
	Candidature dynamique	455	0	3	0,60	0,66	6
	Candidature statique	455	0	5	1,65	1,39	6

Tableau 21 : Richesse en termes de *fonctions* - statistiques descriptives

Le tableau 22 indique le pourcentage des franchiseurs qui disposent de chacun des items sur leur site Internet, au niveau des *fonctions*.

Concernant les *contacts*, deux tiers des franchiseurs environ (68,8%) indiquent des coordonnées impersonnelles du type « contact@nomdureseau.fr ». Un quart des franchiseurs environ (26,4%) indiquent le nom de la personne en charge du développement, et seulement un sur cinq environ (21,1%) permet le téléchargement d'une documentation.

A propos des *réseaux sociaux*, un tiers des franchiseurs environ (34,3%) mentionnent l'existence de leur page *Facebook* et 14,5% font le lien vers leur compte *Twitter*.

S'agissant de la *candidature dynamique*, un franchiseur sur deux environ (48,4%) propose de postuler en ligne. Moins d'un franchiseur sur dix (6,4%) permet au candidat à la franchise de joindre un CV à sa candidature.

En ce qui concerne la *candidature statique*, à peine la moitié des franchiseurs environ indiquent un numéro de téléphone (47%) ou une adresse e-mail (44,4%).

Catégorie	Sous-catégorie	Item	Présent(non présent) en effectif	Présent(non présent) en%
Fonctions 452 (3)	Contacts 445 (10)	Langue	91 (364)	20 (80)
		Demande de documentation	127 (328)	27,9 (72,1)
		Téléchargement de documentation	96 (359)	21,1 (78,9)
		FAQ	39 (416)	8,6 (91,4)
		Coordonnées impersonnelle	313 (142)	68,8 (31,2)
		Coordonnées du développeur	120 (335)	26,4 (73,6)
		Coordonnées des franchisés	41 (414)	9 (91)
		Partage	29 (426)	6,4 (93,6)
		Alertes-Email-Newsletter	86 (369)	18,9 (81,1)
		Réseaux sociaux 162 (293)	<i>Facebook</i>	156 (299)
	<i>LinkedIn</i>		7 (448)	1,5 (98,5)
	<i>Viadeo</i>		10 (445)	2,2 (97,8)
	<i>Twitter</i>		66 (389)	14,5 (85,5)
	Blog		19 (436)	4,2 (95,8)
	Candidature dynamique 233 (222)	Postuler en ligne	220 (235)	48,4 (51,6)
		CV en ligne	29 (426)	6,4 (93,6)
		Bureau d'aide	1 (454)	0,2 (99,8)
		Rappel automatique	7 (448)	1,5 (98,5)
		Inscription	16 (439)	3,5 (96,5)
		Entretien en ligne	1 (454)	0,2 (99,8)
	Candidature statique 327 (128)	Téléchargement du dossier de candidature	59 (396)	13 (87)
		Téléphone	214 (241)	47 (53)
		Téléphone (numéro spécial)	34 (421)	7,5 (92,5)
		E-mail	202 (253)	44,4 (55,6)
		Fax	76 (379)	16,7 (83,3)
		Adresse	166 (289)	36,5 (63,5)

Tableau 22: Fréquence des items dans la catégorie *fonctions* sur les sites/pages Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

4.2.2.4.2 Richesse en termes de fonctions et caractéristiques du réseau : analyses bivariées

Il existe des corrélations significatives entre la richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et le montant des droits d'entrée (coef. de corrélation = 0,09; sig < 0.10), la durée du contrat de franchise (coef. de corrélation = 0,08; sig < 0.10), et le pourcentage d'unités en propre dans le réseau (coef. de corrélation = - 0,13; sig < 0,05). Les deux premières corrélations sont positives, la troisième est négative. En d'autres termes, plus le montant des droits d'entrée est élevé (respectivement, plus la durée du contrat est longue), plus la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en termes de *fonctions*. En outre, plus le pourcentage d'unités en propre dans le réseau est important, moins la communication du franchiseur sur ses pages et/ou sites Internet dédiés sera riche en termes de *fonctions*.

Il existe des différences de moyennes significatives entre la richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et le secteur d'activité, la dimension internationale, et l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise*. Plus précisément, les réseaux exerçant leur activité dans le secteur des services ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *fonctions* que les franchiseurs exerçant leur activité dans le secteur du *retailing*. Les réseaux ayant une dimension internationale ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *fonctions* que les réseaux présents seulement sur le marché national. Les réseaux adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise plus riches en termes de *fonctions* que les réseaux non adhérents (cf. tableau 23).

Secteur*		Dimension internationale*		Adhérent à la FFF***	
<i>Retailing</i>	Services	National seulement	International	NON	OUI
4,66 (2,05) <i>N = 161*</i>	5,02 (2,21) <i>N = 294*</i>	4,79 (2,12) <i>N = 200*</i>	5,18 (2,22) <i>N = 149*</i>	4,68 (2,09) <i>N = 319***</i>	5,38 (2,25) <i>N = 136***</i>

Tableau 23 : Comparaison des moyennes - richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise et caractéristiques des réseaux de franchise (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

4.2.2.4.3 Richesse en termes de *fonctions* et caractéristiques du réseau : analyses multivariées

Le modèle de régression linéaire dont les résultats sont présentés dans le tableau 24 permet d'expliquer la richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise par les caractéristiques des réseaux de franchise. Il est statistiquement satisfaisant ($R^2 = 6,6\%$). Toutes choses égales par ailleurs, le montant des droits d'entrée influence significativement et positivement la richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Autrement dit, plus le montant des droits d'entrée est élevé, plus les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise sont riches en termes de *fonctions*.

Y = Richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise

	B	E. S.	Sig.
Age du réseau	-0,010	0,016	0,515
Taille du réseau	0,001	0,002	0,509
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	-0,006	0,006	0,284
Montant des droits d'entrée	0,000	0,000	0,046
Apport personnel	0,001	0,002	0,758
Durée du contrat	-0,023	0,085	0,784
Secteur (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	0,363	0,336	0,281
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	0,226	0,323	0,485
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	0,414	0,382	0,280
Constante	4,234	0,602	0,000
Anova		1,774*	
R ²		0,066	
R ² Ajusté		0,029	

Tableau 24 : Explication de la richesse en termes de *fonctions* des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise (régression linéaire)

5. Discussion des résultats

5.1. Contributions à la recherche

Cette recherche commandée par la *Fédération Française de la Franchise* contribue à la littérature sur la franchise et l'Internet. En effet, les chercheurs se sont intéressés à cette problématique en adoptant généralement une perspective « site Internet vitrine » et/ou « site Internet marchand » (Cedrola et Memmo, 2009 ; Dixon et Quinn, 2004 ; Perrigot et Branellec, à paraître ; Perrigot et Pénard, à paraître). A notre connaissance, aucune recherche académique n'a traité exclusivement des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise.

Les quelques chercheurs ayant évoqué la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise sur Internet dans le cadre d'une étude plus large (Rao et Frazer, 2006 ; Young *et al.*, 2004) n'avaient pas distingué les deux pratiques, à savoir la présence de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur et l'existence d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise. Or, cette distinction apparaît pertinente en termes de pratiques des franchiseurs.

Par ailleurs, nous avons travaillé sur l'étude de 128 items faisant référence à des informations destinées aux candidats à la franchise. Rao et Frazer (2006) et Young *et al.* (2004) s'étaient intéressés à 11 items et 3 items respectivement. Ces 128 items ont été classés en trois grandes catégories: *forme*, *contenu* et *fonctions*, et plusieurs dizaines de sous-catégories. Cette classification qui n'avait jamais été utilisée auparavant dans le contexte particulier de la franchise peut servir d'outil aux franchiseurs souhaitant enrichir leur site Internet.

En outre, cette recherche contribue à la théorie « *Resource-Based View* », d'une part, et à la littérature sur la mixité, d'autre part. La « *Resource-Based View* » (Barney, 1991 ; Wernelfelt, 1984) a été utilisée dans la littérature sur la franchise afin d'expliquer différentes stratégies telles que l'internationalisation (Mariz-Perez et Garcia-Alvarez, 2009), la stratégie de communication des franchiseurs sur les réseaux sociaux (Perrigot *et al.*, 2012), la stratégie E-commerce (Perrigot et Pénard, à paraître), etc. En revanche, cette théorie n'avait pas été utilisée jusqu'alors pour étudier la stratégie de communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise. Cette recherche contribue aussi à la littérature sur la mixité des réseaux de franchise. Nous notons en effet l'impact négatif du pourcentage d'unités en propre dans le réseau sur la richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. L'impact du pourcentage d'unités en propre dans le réseau avait été étudié dans le cadre de la stratégie d'internationalisation des réseaux (Perrigot *et al.*, à paraître – a), de la politique de diffusion d'informations liées à la responsabilité sociale de l'entreprise sur les sites Internet vitrines des franchiseurs (Perrigot *et al.*, à paraître – a), de la stratégie de communication des franchiseurs sur les réseaux sociaux (Perrigot *et al.*, 2012) et de la stratégie E-commerce (Perrigot et Pénard, à paraître), etc.

5.2. Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir ...

Internet n'est plus seulement un moyen de communication à l'égard des clients actuels et potentiels. En effet, l'étude a montré que 85,31% des franchiseurs présents sur le marché français utilisent Internet pour communiquer avec les candidats à la franchise. Une recherche de Cedrola et Memmo (2009), menée sur un échantillon de franchiseurs multi-industries et multi-pays, indiquait des pourcentages variant entre 25% et 73% selon les secteurs d'activité. Une étude plus ancienne, celle de Dixon et Quinn (2004), réalisée dans le contexte anglais, mentionnait un pourcentage de 33% et des disparités selon les secteurs d'activité.

Il reste néanmoins 14,39% des franchiseurs qui n'ont pas une communication spécifique à l'égard des candidats à la franchise sur leur site Internet. Bien-sûr, certains parmi ces franchiseurs peuvent avoir changé de stratégies et s'être réorienté vers le succursalisme par exemple. D'autres peuvent avoir maillé le territoire français et ne plus chercher à recruter de nouveaux franchisés... Nous ne pouvons qu'encourager les franchiseurs, parmi ces 14,39%, qui cherchent à recruter de nouveaux franchisés à explorer les opportunités offertes par leur site Internet.

Pour les franchiseurs exploitant déjà leur site Internet dans le cadre du recrutement de candidats à la franchise, il apparaît important pour eux d'utiliser Internet de façon optimale. Il semble cependant que ce ne soit pas toujours le cas selon les verbatims ci-après.

« Nécessairement oui, puisqu'actuellement, notre site n'est pas forcément suffisamment précis ou orienté, donc j'espère qu'on va voir la différence entre la version actuelle et la version de demain, puisque ce que j'imagine, lorsqu'un porteur de projet se renseigne sur un secteur d'activité, c'est qu'il va nécessairement sur les sites Internet des entreprises qui ont..., qu'il a ciblées. Sauf que nous, malheureusement, à ce jour, notre site n'est pas forcément adapté donc, demain, on devrait répondre à plus de demandes que ça. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« Oui et non. J'ai été sur le site [X], bien sûr, mais sur le site, il n'y a pas grand-chose. C'est plus un site fait pour la clientèle. Après, si on retrouve des informations que m'avait donné mon franchiseur, sur les royalties, sur les apports personnels, sur les zones de chalandise... Après, sur le site, il n'y a pas trop d'informations à prendre. Que ce soit [X] ou autre, c'est un site qui est principalement fait pour la clientèle [...]. C'est de la communication. C'est normal. Après, on prend contact directement avec eux et puis voilà. »

(Jeune franchisé [4 mois], Restauration rapide)

Il convient notamment de mettre en place une réelle stratégie de communication, en choisissant par exemple l'inclusion de pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine ou bien la création d'un site Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise. Les résultats préliminaires de l'étude montrent que les pratiques des franchiseurs s'orientent majoritairement vers l'inclusion de pages dédiées sur leur site Internet vitrine.

Les résultats des modèles de régression indiquent quant à eux que la richesse des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise, qu'il s'agisse de la richesse globale ou de la richesse en termes de *forme*, *contenu* ou *fonctions*, s'expliquent principalement par les ressources du franchiseur (taille du réseau et montant des droits d'entrée) ainsi que par la stratégie de mixité du réseau (pourcentage d'unités en propre dans le réseau). Or, quel que soit le niveau de ressources des franchiseurs, certaines actions simples peuvent être considérées afin d'enrichir les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise déjà existants.

Dans un premier temps, il convient de travailler sur les trois catégories *forme*, *contenu* et *fonctions* en parallèle. Même si les efforts des franchiseurs portent surtout sur le *contenu*, une attention particulière accordée à la *forme* et/ou aux *fonctions* permet de rendre la visite du candidat à la franchise sur le site Internet plus satisfaisante aux yeux des candidats à la franchise, et donc d'initier le processus de formation de la relation de franchise.

Ensuite, il convient d'enrichir les informations mises à disposition des candidats à la franchise sur les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. La grille d'observation fournie en Annexe 1 peut alors servir d'outil à cet effet. A ce sujet, certains items doivent impérativement apparaître sur les pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Il s'agit des items basiques et incontournables présents sur la grande majorité des pages et/ou sites Internet dédiés au recrutement de candidats à la franchise. Ces items contribuent à fournir des informations aux candidats à la franchise. Les figures 4, 5 et 6 illustrent ces items incontournables dans les trois catégories *forme*, *contenu* et *fonctions*.

Top 5 "forme"

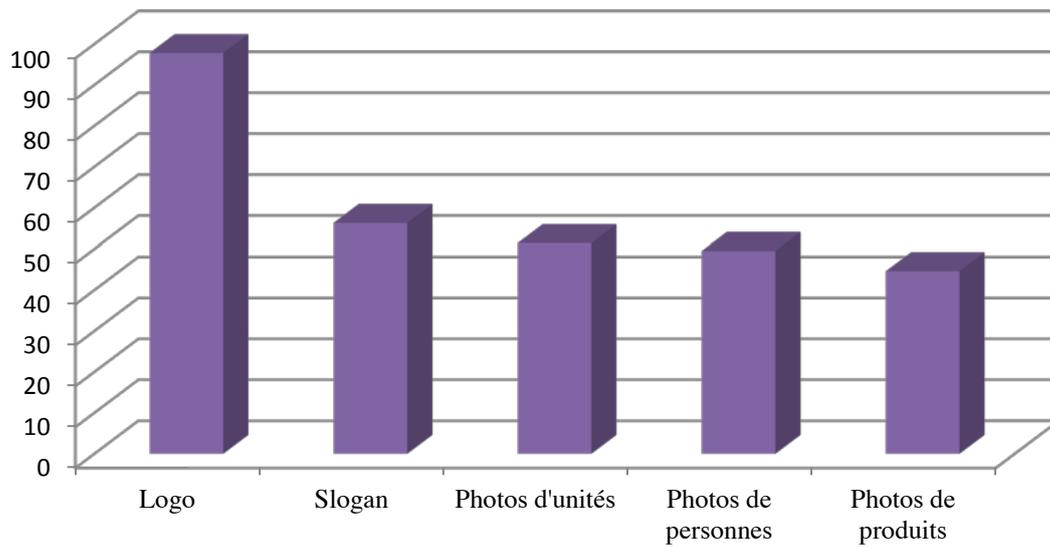


Figure 4 : Top 5 des items dans la catégorie *forme*

Top 10 "contenu"

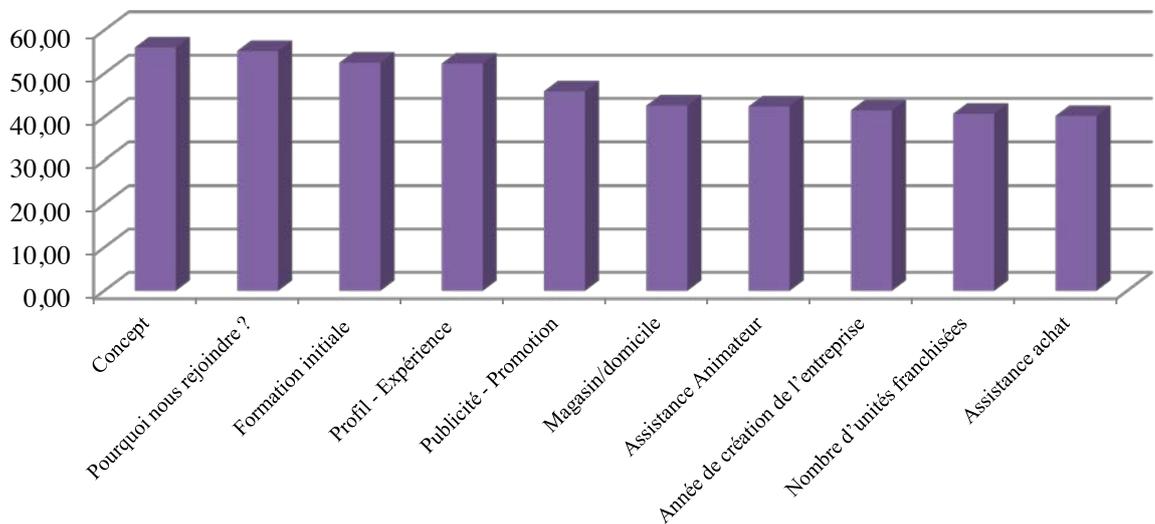


Figure 5 : Top 10 des items dans la catégorie *contenu*

Top 5 "fonctions"

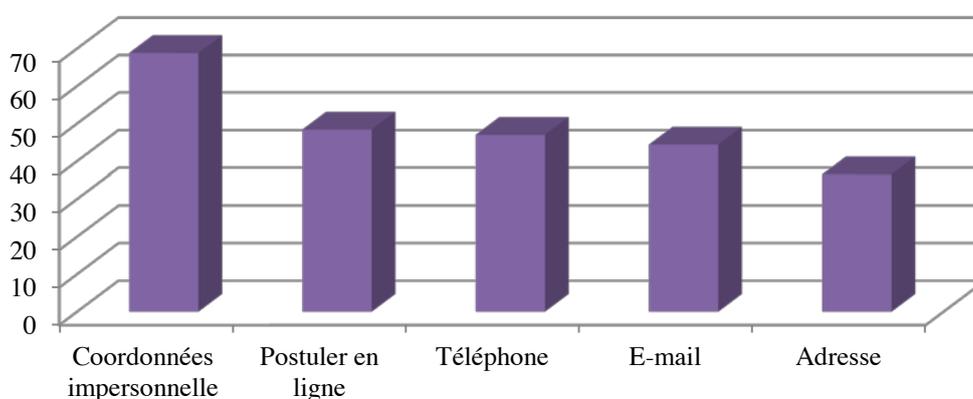


Figure 6 : Top 5 des items dans la catégorie *fonctions*

Par ailleurs, d'autres items peuvent être envisagés afin de renforcer la formation de la relation de franchise, il s'agit d'items liés à la relation humaine – si importante dans la franchise – par exemple : les *success stories*, les informations sur la culture, les valeurs et la philosophie du réseau, l'historique du réseau, des témoignages vidéo des franchisés, une journée type d'un franchisé, les coordonnées du développeur, etc. Ces items auront pour objectif d'inciter les candidats à prendre contact avec le franchiseur et/ou d'autres franchisés du réseau. Les pages et/ou sites Internet constitueront ainsi un outil d'attraction et de signalisation de la valeur du réseau de franchise pour les futurs franchisés (Grace et Weaven, 2011 ; Michael, 2009). Ces items contribuent à initier une « relation de confiance » avec les candidats à la franchise.

Enfin, d'autres items peuvent être considérés afin de se différencier de la concurrence, par exemple : les labels, les articles de presse, les ouvertures récentes de points de vente/unités de service, la participation aux différents salons, les étapes du processus de sélection, etc. Ces items encouragent les candidats à la franchise à aller plus loin dans leur démarche de sélection d'un réseau de franchise.

Références

- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1, 1, 99-120.
- Cedrola, E. et Memmo, S. (2009), Internet for Franchising: Current Use and Areas for Improvement - Results from an Empirical Research, *Journal of Euromarketing*, 18, 5-21.
- Cliquet, G. (2002), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- Cober, R. T., Brown, D. J. et Levy, P. E. (2004), Form, content, and function: an evaluative methodology for corporate employment Internet sites, *Human Resource Management*, 43, 2 & 3, 201-218.
- Dixon, H. et Quinn, B. (2004), Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web sites, *Internet Research*, 14, 4, 311-322.
- Fédération Française de la Franchise (2012), *Toute la Franchise, les Textes, les Chiffres, les Réseaux*, Paris.
- Foss, N. J. (1998), The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management*, 14, 3, 133-149.
- Gallini, N.T. et Lutz, N.A. (1992), Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 471-501.
- Grace, D. et Weaven, S. (2011), An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction, *Journal of Retailing*, 87, 3, 366-380.
- Kim, S. et O'Connor, J. G. (2009), Assessing Electronic Recruitment implementation in State Governments: Issues and Challenges, *Public Personnel Management*, 38, 1, 47-66.
- Lee, I. (2005), Evaluation of Fortune 100 companies' career Internet sites, *Human Systems Management*, 24, 175-182.

- Mariz-Perez, R. et Garcia-Alvarez, T. (2009), The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view, *Journal of Small Business Management*, 47, 4, 514-530.
- Michael, S. M. (2009), Entrepreneurial Signaling to Attract Resources: The Case of Franchising, *Managerial and Decision Economics*, 30, 405-422.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, p. 272.
- Perrigot, R., Basset, G., Briand-Meledo, D. et Cliquet, G. (à paraître - a), Uniformity in franchising: A case study of a French franchise network with several franchisees having their own website, *Journal of Marketing Channels*.
- Perrigot, R. et Branellec, G. (à paraître), Franchise et E-commerce : Une approche Droit – Marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale, *Décision Marketing*.
- Perrigot, R. et Herrbach, O. (2012), The plural form from the inside: A study of franchisees' perceptions about the existence of company-owned outlets within their network, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 40, 7, 544-563.
- Perrigot, R., Kacker, M., Basset, G. et Cliquet, G. (2012), Antecedents of Early Adoption and Use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from Franchising, *Journal of Small Business Management*, 50, 4, 539-565.
- Perrigot, R. et Pénard, T. (à paraître), Determinants of E-commerce strategy in franchising: a resource-based view, *International Journal of Electronic Commerce*.
- Peteraf, M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Rao, S. et Frazer, L. (2006), Australian franchisor websites; moving towards network behavior, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1, 1, 56-64.
- Shamina, A. et Adams, A. (2010), Internet Recruiting in government organizations A Case Study of the Northern Kentucky / Greater Cincinnati Metropolitan Region, *Public Performance & Management Review*, 33, 4, 653-670.

Singh, L. et Narang, L. (2008), Behavioral Revelation Concerning E-Recruitments, *Journal of Organizational Behavior*, 7, 4, 45-53.

Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.

Young, J. A., McIntyre F.S et Paswan, A K. (2004), Franchisors' websites: Documenting promotional activities, *Proceedings of the International Society of Franchising Conference*.

Annexe 1 : Grille d'observation des sites Internet des franchiseurs

Catégories	Sous-catégories	Items	Explications
Présence		Liens	Le site Internet vitrine du franchiseur propose-t-il un lien vers un site dédié concernant le recrutement des candidats à la franchise ?
		Mise en avant	Y-a-t-il un onglet/bouton visible pour aller sur le site de franchise ou est-ce en bas, en petit ?
		Pages	Existe-t-il des pages dédiées au recrutement de candidats à la franchise sur le site Internet vitrine du franchiseur ?
		Site dédié	Existe-t-il un site dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		URL	Adresse Internet concernant le recrutement de candidats à la franchise
Forme	Design du site	Couleur de la police	La police de la page d'accueil est-elle majoritairement en couleur (hors blanc, gris et noir) ?
		Couleur du fond	Le fond de la page d'accueil est-il majoritairement en couleur (hors blanc, gris et noir) ?
		Animation	Les graphiques, images ou liens du site Internet sont-ils parfois animés (ex. : ouverture de nouvelles fenêtres « pop-up ») ?
		Barre de recherche	Y-a-t-il une barre de recherche sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Identification	Logo	Le logo de l'enseigne est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Slogan	Le slogan de l'enseigne est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Labels	Le franchiseur affiche-t-il des logos de labels (ex. : ISO, produit de l'année ...) sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Awards	Le franchiseur présente-t-il les <i>awards</i> /prix qu'il a reçus sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Multimédia	Musique de fond	Y-a-t-il une musique de fond sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Audio	Y-a-t-il des messages audio sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Vidéo	Y-a-t-il des vidéos sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Visite virtuelle	Y-a-t-il la possibilité de faire une visite virtuelle d'un point de vente et/ou du siège (360°) ?
Photos - Images	Personnes	Ya-t-il des images de personnes présentes sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	
	Diversité	Y-a-t-il des images de personnes quels que soient leur sexe, leur âge ou leur origine sur les pages et/ou sites	

		Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	
	Produits	Y-a-t-il des images de produits sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	
	Points de vente/unités de service	Y-a-t-il des images de points de vente, d'unités de services ou du siège sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	
	Graphique	Y-a-t-il des graphiques (croissance du parc de magasins, du CA...) sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	
Contenu	Présentation de l'entreprise	Généralités	Une brève description de l'enseigne est-elle présente sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ??
		<i>Success Story</i>	La <i>success story</i> de l'enseigne est-elle décrite sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Année de création de l'entreprise	L'année de création de l'entreprise est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Historique de l'entreprise	L'historique de l'enseigne est-il décrite sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Mission de l'entreprise	La mission de l'entreprise est-elle décrite sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Culture, valeurs, philosophie	La culture, les valeurs et/ou la philosophie du réseau sont-elles présentées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Présentation du directeur	La biographie du Directeur de l'enseigne est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Mot du directeur	Le directeur s'adresse-t-il aux candidats à la franchise sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Produits et services	Les produits et services vendus à la clientèle par l'enseigne sont-ils présentés sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Vision Stratégique	Concept
Savoir-faire	Le savoir-faire est-il explicitement décrit (onglet savoir-faire ou mot savoir-faire) sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?		
Forces	Les forces de l'enseigne (ex. : avantages pour les clients) sont-elles présentées sur les pages et/ou sites Internet		

	Chiffres sur la réussite	dédié au recrutement de candidats à la franchise ? Des chiffres de réussite (ex. : nombre de franchisés satisfaits, de clients ...) sont-ils présents sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Vision et stratégie	La vision de l'entreprise (objectifs de développement, être le leader) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Marché	Le marché de l'enseigne (croissance, clients...) est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Performance financière	La performance financière de l'enseigne est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Groupe	Le fait d'appartenir à un grand groupe ou un fond de pension est-il mis en avant sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Présentation de la franchise et des caractéristiques du réseau	Franchise
Année de franchisage		L'année de création du réseau de franchise est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Historique du réseau		L'historique du réseau (ex. : pourquoi la franchise, l'historique des ouvertures) est-il décrit sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Nombre d'unités franchisées		Le nombre d'unités franchisées est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Nombre d'unités en propre		Le nombre d'unités en propre est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Enseignes du groupe		Les autres enseignes du groupe sont-elles indiquées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Contrat	Durée du contrat	La durée du contrat est-elle indiquée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Renouvellement du contrat	Les modalités de renouvellement du contrat (ex. : durée, coût) sont-elles décrites sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Types de contrat	Les différents types de contrats (ex. : franchise, affiliation, partenariat) sont-ils indiqués sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Obligations du contrat	Les obligations de chacune des parties au contrat sont-elles décrites sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

Obligations financières	Droit d'entrée	Les droits d'entrée sont-ils indiqués sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Redevances d'exploitation	Les redevances d'exploitation sont-elles indiquées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Redevances de publicité	Les redevances de publicité sont-elles indiquées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Autres coûts	D'autres coûts divers (ex. : formation, équipement ...) sont-ils indiqués sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Apport personnel	L'apport personnel du candidat est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Investissement	L'investissement total pour ouvrir une unité franchisée est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Localisation	Magasin/domicile	Le fait que l'activité nécessite un local est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Superficie	La superficie du point de vente/unité de service est-elle indiquée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Type d'emplacement	Le type et la qualité de l'emplacement (ex. : N°1, centre-ville, vitrine, parking) sont-ils indiqués sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Rentabilité	Bénéfices	Les bénéfices associés à la position du franchisé (ex : capitalisation) sont-ils décrits sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Rémunération	La rémunération que peut se dégager le franchisé est-elle indiquée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Chiffres	Des données financières (ex. : bilans, comptes de résultats, bénéfices) sont-ils disponibles sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Evolution	L'évolution de carrière du franchisé (ex. : multi-franchisé, pluri-franchisé) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Employés	Le nombre moyen d'employés requis pour faire tourner une unité est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Services, supports et	OSEO	Le partenariat du franchiseur avec OSEO (organisme de financement) est-il indiqué sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

accompagnement	Banques	L'accompagnement du franchiseur auprès des banques est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Formation initiale	La formation initiale (durée, modules, prix ...) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Formation continue	La formation continue (durée, modules, prix ...) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Ecole de formation	La mention d'une école de formation est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Assistance à l'ouverture	L'assistance du franchisé à l'ouverture de son unité par un membre du réseau est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Assistance de l'animateur	L'assistance permanente du franchisé par un animateur de réseau est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Marketing	L'accompagnement du franchiseur en matière de marketing est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Publicité et promotion	L'accompagnement du franchiseur en matière de publicité - promotion est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Achat	L'accompagnement du franchiseur en matière d'achat (centrale, économies d'échelle) est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Vente	L'accompagnement du franchiseur en matière de ventes (centrale de réservation) est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Ressources Humaines	L'accompagnement du franchiseur en matière de RH (aide au recrutement, formation) est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Informatique	L'accompagnement du franchiseur en matière de logiciels informatiques est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Internet-E-commerce-TIC	L'accompagnement du franchiseur en matière de TIC est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Back Office	L'accompagnement du franchiseur en matière de <i>back office</i> (juridique, administratif) est-il présenté sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Intranet	Un Intranet pour les franchisés est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?	

	Formation des salariés	La formation des employés du franchisé (durée, modules, prix ...) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Communication	Presse	L'actualité du réseau (articles de presse, dossiers de presse) est-elle présentée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Onglet sur la diversité	Des messages promouvant la diversité (origine, sexe, âge,) sont-ils présents sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Service à la communauté	Des informations concernant la RSE du franchiseur sont-elles présentes sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Promotion	Réussissez	La mention « réussissez », « entreprenez » ou autre est-elle indiquée explicitement sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Slogan franchise	Un slogan spécifique pour la franchise (Ex : « faim d'entreprendre ») existe-t-il sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Pourquoi nous rejoindre ?	La mention « Pourquoi nous rejoindre ? » ou autre est-elle indiquée explicitement sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Logo FFF	Le logo FFF ou le fait d'être membre de la FFF est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Ouvertures récentes	Les franchisés qui ont récemment ouverts une unité sont-ils mentionnés sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Villes disponibles	Les villes dans lesquelles une franchise est à pourvoir sont-elles indiquées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Unités à vendre	Les franchises à vendre ou à reprendre sont-elles indiquées sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Profil du meilleur franchisé (star)	Des histoires de franchisés remarquables ou reconnus sont-elles présentes sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Témoignages écrits de franchisés	Des témoignages de franchisés écrits sont-ils présents sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Témoignages vidéo de franchisés	Des témoignages de franchisés vidéos sont-ils présents sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Aide externe	Calendriers	Un calendrier des salons est-il disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

		<i>Franchise Expo Paris</i>	La présence de l'enseigne au salon de la franchise « Franchise Expo Paris » est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Autres salons de la franchise	La présence de l'enseigne à d'autres salons de la franchise est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Salons sur le secteur d'activité	La présence de l'enseigne à des salons sur leur secteur d'activité est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Autres salons	La présence de l'enseigne à d'autres salons est-elle mentionnée sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		« Semaine des entrepreneurs »	Un encart sur la « semaine des entrepreneurs franchisés » est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Evénements	D'autres évènements sont-ils mentionnés sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Comment devenir franchisé ?	Une explication sur comment devenir franchisé est-elle présente sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Questionnaire	L'auto-évaluation par questionnaire (quizz sur le profil) est-elle disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Vente de guides	La vente de guides « comment devenir franchisé » est-elle disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Profil du candidat	Profil et expérience	Des indications sur le profil des franchisés recherchés, sur ses qualités sont-elles fournies sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Processus de sélection	Des informations décrivant le processus de sélection des candidats à la franchise sont-elles fournies sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Description du lieu de travail	Description de l'environnement de travail (ex. : agencement de l'unité) est-elle décrite sur sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
		Journée type d'un franchisé	Une description du déroulement d'une journée-type d'un franchisé est-elle décrite sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Fonction	Contact	Langue	Les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise sont-ils disponible en plusieurs langues ?
		Demande de documentation	Les candidats peuvent-ils envoyer une demande d'informations, de documentation sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

	Téléchargement de documentation	Les candidats peuvent-ils télécharger des informations, des documentations sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	FAQ	Une section « Foire Aux Questions » est-elle présente sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Coordonnées impersonnelle	L'adresse e-mail est-elle de la forme « contact@nomdureseau » ou « développement@nomdureseau » ?
	Coordonnées du développeur	Le nom du développeur et ses coordonnées sont-elles données sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Coordonnées des franchisés	Les noms des franchisés et leurs coordonnées sont-elles données sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Partage	Les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise proposent-ils d'envoyer/de partager l'information avec un ami ?
	Alertes-Email-Newsletter	Les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise proposent-ils de s'inscrire à une newsletter ?
Réseaux sociaux	<i>Facebook</i>	Un lien vers <i>Facebook</i> est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	<i>LinkedIn</i>	Un lien vers <i>LinkedIn</i> est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	<i>Viadeo</i>	Un lien vers <i>Viadeo</i> est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	<i>Twitter</i>	Un lien vers <i>Twitter</i> est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Blog	Un lien vers le blog du franchiseur est-il présent sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
Candidature dynamique	Postuler en ligne	Les candidats à la franchise peuvent-ils remplir un formulaire de candidature en ligne sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	CV en ligne	Les candidats peuvent-ils déposer leur CV en ligne sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Bureau d'aide	Une plateforme pour contacter directement le franchiseur existe-t-elle sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

Candidature statique	Rappel automatique	Un rappel automatique directement par le franchiseur/développeur existe-t-il sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Inscription	L'inscription en ligne aux réunions d'informations existe-t-elle sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Entretien en ligne	La possibilité de faire une Web-conférence ou un entretien en ligne existe-t-elle sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Télécharger dossier	Le téléchargement de dossier de candidature à envoyer physiquement est-il disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Téléphone	Un numéro de téléphone est-il disponible pour une prise de contact sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Téléphone spécial	Un numéro de téléphone du type 0800 est-il disponible pour une prise de contact sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	E-mail	Un e-mail pour candidater est-il disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Fax	Un numéro de fax pour candidater est-il disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?
	Adresse	Une adresse postale pour candidater est-elle disponible sur les pages et/ou sites Internet dédié au recrutement de candidats à la franchise ?

5

Formation de la relation de franchise : Pages *Facebook* des franchiseurs, réseaux sociaux et autres supports Internet

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Sommaire

Sommaire	2
1. Introduction	4
Questions de recherche	6
2. Brève revue de la littérature	7
3. Méthodologie de la recherche.....	9
3.1. Données concernant les réseaux de franchise	9
3.2. Données concernant les pages Facebook	12
4. Résultats	15
4.1. Présence des franchiseurs sur Facebook	15
4.1.1 Présence des franchiseurs sur Facebook : une vision globale	15
4.1.2 Présence des franchiseurs sur Facebook et caractéristiques des réseaux	16
4.2. Un focus sur le contenu des pages Facebook des franchiseurs en termes de communication à l'égard des candidats à la franchise	19
4.2.1 Description de la population étudiée	19
4.2.2 Items très souvent présents sur les pages Facebook	20
4.2.3 Items moyennement présents sur les pages Facebook	21
4.2.4 Items très rarement présents sur les pages Facebook	22
4.3. Réseaux sociaux : l'avis des professionnels.....	24
4.3.1 Facebook comme outil de communication à l'égard des candidats à la franchise	24
4.3.1.1 Facebook ne cible pas les bonnes personnes	24
4.3.1.2 Réseaux sociaux : une déshumanisation de la formation de la relation de franchise ?	26
4.3.2 Réseaux sociaux professionnels	27
4.3.2.1 Mieux perçus par les franchiseurs mais pas encore vraiment exploités... .	27
4.3.2.2 ... et utilisés par les candidats à la franchise	29
4.3.3 Réseaux sociaux et préoccupations des franchiseurs	31
4.3.3.1 Question de l'intérêt.....	31
4.3.3.2 Question des compétences	32
4.3.3.3 Question du temps et du coût.....	33

4.4.	Autres supports Internet utilisés par les candidats à la franchise	34
4.4.1	Sites Internet spécialisés sur la franchise	34
4.4.1.1	Présence des franchiseurs sur les sites Internet spécialisés sur la franchise	34
4.4.1.2	Intérêts des sites Internet spécialisés sur la franchise	36
4.4.1.2.1	Intérêts pour les franchiseurs	36
4.4.1.2.2	Intérêts pour les candidats à la franchise	36
4.4.1.3	Limites des sites Internet spécialisés sur la franchise	37
4.4.2	Autres moyens de communication sur Internet	39
4.4.2.1	Autres moyens de mise en relation avec les candidats à la franchise	39
4.4.2.2	Sources d'informations qui permettent de rassurer le candidat à la franchise 40	
5.	Discussion des résultats	42
5.1.	Contributions à la recherche	42
5.2.	Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir	42
	Références	46

1. Introduction

Les réseaux sociaux, notamment *Facebook*, sont devenus des éléments intéressants dans le processus de la formation de la relation de franchise aussi bien dans la perspective « franchiseurs / développeurs de réseaux » que dans la perspective « candidats à la franchise ». Dans la perspective « franchiseurs/ développeurs de réseaux », les réseaux sociaux peuvent en effet contribuer à la communication à l'égard des candidats à la franchise. Les pages *Facebook*, les comptes *Twitter*, les pages *LinkedIn*, etc. des franchiseurs doivent alors fournir des informations utiles au candidat à la franchise (historique de l'enseigne, photos des points de vente/unités de service). Par ailleurs, la présence sur les réseaux sociaux peut contribuer à renforcer l'image de marque de l'enseigne et donc attirer indirectement des candidats à la franchise comme en témoignent les verbatims ci-après.

« Je veux dire un franchiseur aujourd'hui [...], qui va beaucoup développer des choses par Internet en termes de business et qui n'est pas présent sur un réseau, qui n'est pas capable de communiquer lui à titre perso ou professionnel pour sa boîte sur les réseaux ou même d'aller voir son site Internet, voir la tête qu'il a, quelle place il laisse aux franchisés, est-ce que son site, il a l'accès sécurisé pour ses franchisés pour qu'ils aient accès à des choses, comment il recrute, c'est-à-dire quelle image il donne aux autres, ça vous donne déjà des réponses sur sa capacité. »

(Candidat à la franchise #3)

« Là, il y a une étude qui avait été faite sur les réseaux sociaux, donc on va voir. J'avais testé les réseaux sociaux il y a longtemps déjà, LinkedIn et Facebook, on était les premiers. Oui, il y a longtemps, il y a trois, quatre ans, mais on était vraiment précurseur à l'époque. On a laissé un peu tomber parce qu'on s'est focalisé sur d'autres choses. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« Et effectivement, les réseaux sociaux, ce n'est pas du tout mon truc, mais ça fonctionne très fort. Sous forme de jeu concours, combien de personnes vont réagir en fonction d'un article ? Alors, c'est souvent sur la plate-forme que ça se fait, il y a quelqu'un qui est là juste pour regarder un petit peu et puis réagir en fonction de ces réseaux-là. Là, on est en train de travailler sur un projet l'année prochaine, qui serait ludique et qui serait supposé un petit peu augmenter notre cote de popularité sur Facebook. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Oui, notre page, je pense qu'effectivement elle fonctionne bien en interne. On essaie d'animer ça avec des nouveaux visuels, c'est-à-dire chaque fois qu'on a un nouvel établissement, on le met en avant, ou si un établissement dans une région fait une offre particulière, genre vous payez deux nuits, vous avez la troisième gratuite, etc., ce sont les petites choses qu'on met en avant. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Même si ça a du succès, ou que ça peut être bon en termes d'argument dans un article de presse, je ne considère pas que ce soit une réussite à proprement parler. C'est une façon de faire du bruit par rapport à un travail fourni et ce n'est pas un travail à proprement parler. C'est un outil donc, je ne me sers absolument pas de ça. »

(Développeur, Hôtellerie)

Questions de recherche

Dans ce chapitre 5, nous explorons la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise sur les réseaux sociaux, et plus précisément les questions de recherche suivantes :

- Les franchiseurs utilisent-ils les réseaux sociaux ? La présence sur *Facebook* dépend-elle des caractéristiques du réseau de franchise ?
- Les franchiseurs utilisent-ils les réseaux sociaux dans le cadre de la formation de la relation de franchise ?
- Quelles sont les informations diffusées par les franchiseurs sur leur page *Facebook* à destination des candidats à la franchise ?
- Quelle est la perception des franchiseurs à l'égard de la communication à l'égard des candidats à la franchise sur les réseaux sociaux ? En termes d'intérêts perçus et de difficultés rencontrées ?
- Quelles sont les autres sources d'informations virtuelles ?

Ce chapitre est organisé de la façon suivante. Une brève revue de la littérature est fournie en section 2. La méthodologie de la recherche est détaillée en Section 3. Les résultats sont présentés en Section 4. La section 5 consiste en une discussion des résultats principaux.

2. Brève revue de la littérature

La littérature académique sur l'utilisation des réseaux sociaux dans la franchise est très pauvre, voire inexistante. Un seul article très récemment publié dans *Journal of Small Business Management* a été recensé. Il est intitulé "Antecedents of Early Adoption and Use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from Franchising" (Perrigot *et al.*, 2012).

Ces auteurs ont voulu comprendre l'adoption et l'utilisation des réseaux sociaux, et plus précisément l'adoption et l'utilisation de *Facebook*, par les franchiseurs dans un contexte général de communication à l'égard des différentes parties prenantes (clients, franchisés, salariés, etc.). Ils ont exploré deux questions principales: quels sont les antécédents de l'adoption de *Facebook* par les franchiseurs, en fonction des caractéristiques des réseaux de franchise ?; et quelles sont les variations en termes de contenu des pages *Facebook*, en fonction des caractéristiques des réseaux de franchise ? Leur étude empirique, menée en 2009, portait sur 408 franchiseurs présents sur le marché français.

Des articles publiés dans la presse professionnelle spécifique à la franchise ont par exemple mis en exergue les points incontournables d'une stratégie efficace de communication sur les réseaux sociaux. Perrigot (2011) soulignait notamment le point suivant : « *Multiplier les cibles visées, à savoir les clients et les clients potentiels pour renforcer l'attachement et la fidélité à l'enseigne, les franchisés pour renforcer la culture du réseau, les franchisés potentiels pour les attirer à rejoindre le réseau et enfin, les salariés et les salariés potentiels pour fédérer le groupe et attirer les meilleurs profils de futurs collaborateurs.* ».

Un autre article fondé sur une étude de cas d'un franchiseur américain se développant sur le marché français abordait de façon secondaire l'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer à l'égard des candidats à la franchise (Perrigot *et al.*, 2011). Il a été mobilisé au même titre que quelques autres articles académiques sur la marque et les réseaux sociaux ont aussi contribué à notre réflexion (de Vries *et al.*, 2012 ; Lipsman *et al.*, 2012 ; Taylor *et al.*, 2011).

En bref, le seul article de recherche publié sur la franchise et les réseaux sociaux, les articles de presse publiés sur ce thème et les quelques articles académiques sur des thèmes proches ont servi de points de départ pour la conduite de notre étude empirique.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Données concernant les réseaux de franchise

La population étudiée comprend 540 réseaux de franchise répertoriés dans l'annuaire « *Toute la franchise, les chiffres, les textes, les réseaux* » publié par la *Fédération Française de la Franchise* (édition 2012). Les caractéristiques des réseaux de franchise étudiés sont les suivantes :

- l'âge du réseau de franchise en années ;
- la taille du réseau de franchise sur le marché français, incluant les unités franchisées et les unités en propre ;
- le pourcentage d'unités en propre dans le réseau, sur le marché français ;
- le montant des droits d'entrée en euros hors taxe ;
- l'apport personnel en milliers d'euros hors taxe ;
- la durée du contrat de franchise en années ;
- le secteur d'activité du réseau de franchise (*retailing* = 0 ; *services* = 1) ;
- la dimension internationale du réseau de franchise (non = 0 ; oui = 1) ;
- l'adhésion à la *Fédération Française de la Franchise* (non = 0 ; oui = 1).

Concernant les caractéristiques de ces réseaux, le tableau 1 indique qu'ils ont en moyenne 12,84 années d'ancienneté en franchise. Les réseaux sont composés de 83,40 unités sur le marché français, et 33,94% d'entre elles sont gérées en propre. Le montant des droits d'entrée s'élève à 17 338,66 euros hors taxe et l'apport personnel est de 74 420 euros hors taxe en moyenne. La durée moyenne du contrat de franchise est de 6,15 années. Enfin, 61% des franchiseurs exercent leur activité dans le secteur des services, 44% des réseaux sont à dimension internationale et 27% des réseaux sont adhérents à la *Fédération Française de la Franchise*.

Variables		N	Min	Max	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4	5	6
1	Age du réseau	525	0	105	12,84	13,12	1	0,32***	-0,03	-0,08*	0,23***	0,11**
2	Taille du réseau	448	0	1435	83,40	129,09		1	0,05	-0,10 *	0,10	0,00
3	Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	447	0	100	33,94	29,04			1	0,00	0,21***	0,01
4	Montant des droits d'entrée (en €HT)	497	0	100000	17338,66	13847,09				1	0,42***	0,26**
5	Apport personnel (en K€HT)	362	0	600	74,42	80,22					1	0,32***
6	Durée du contrat de franchise (en années)	516	1	20	6,15	2,07						1
7	Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	540	0	1	0,61	0,49						
8	Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	419	0	1	0,44	0,50						
9	Adhérent à la FFF (0 = Non, 1 = Oui)	540	0	1	0,27	0,45						

Tableau 1 : Caractéristiques des réseaux de franchise - Statistiques descriptives et corrélations
Légende: corrélation de Pearson; *: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

3.2. Données concernant les pages *Facebook*

Afin d'analyser la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise sur leur page *Facebook*, nous avons élaboré une grille d'analyse. Celle-ci a été construite en trois étapes principales : une revue de la littérature sur l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises, un *benchmarking* des pages *Facebook* de franchiseurs de différents secteurs d'activité et des *focus groups* d'Internautes.

Dans un premier temps, concernant la revue de la littérature, deux articles de recherche ont permis d'établir une première ébauche de notre grille d'analyse. L'article central est celui de Perrigot *et al.* (2012) qui traite de l'utilisation de *Facebook* par les franchiseurs. Ces auteurs s'étaient également appuyés sur l'article de Waters *et al.* (2009) qui traitait de l'utilisation de *Facebook* par les organisations à but non lucratif.

Ensuite, et en raison de l'évolution constante des fonctionnalités des réseaux sociaux, un *benchmarking* a été mené sur les pages *Facebook* d'un échantillon de franchiseurs français dynamique sur *Facebook*. Cet échantillon incluait des réseaux de franchise de différents secteurs d'activité : commerces d'alimentation ; équipement de la personne ; équipement de la maison ; autres commerces divers ; services automobile ; bâtiment, immobilier et énergie ; hôtellerie, bars, restauration à thème et classique, restauration rapide ; services aux personnes, esthétique ; services aux entreprises. L'échantillon couvrait également des réseaux de franchise hétérogènes en termes de taille et d'âge. Au total, 21 pages *Facebook* de franchiseurs ont été examinées en détail.

Enfin, nous avons mené trois *focus groups* d'Internautes afin de connaître leur expérience en tant qu'utilisateur de *Facebook*, leurs attentes en termes de contenu de pages *Facebook* d'entreprises, et leurs perceptions à propos de différentes pages *Facebook* de franchiseurs dans une perspective « si vous étiez candidat à la franchise, quelles informations sur la page *Facebook* de [X] apprécieriez-vous ? ». Les participants disposaient d'un ordinateur afin de visiter des pages *Facebook* de franchiseurs. Les *focus groups* rassemblaient 7 à 8 personnes, et duraient une heure et demie environ. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement sonore pour une analyse plus détaillée. En bref, ces *focus groups* ont permis d'ajouter de nouveaux items¹ à notre grille d'analyse construite à partir des deux étapes précédentes.

Au final, la grille d'observation est composée de 38 items spécifiques au recrutement de candidats à la franchise (cf. tableau 6) répartis en sept grandes catégories : informations sur l'enseigne et le réseau, *cross-canal*, activité du franchiseur, *like*² du franchiseur, photos du franchiseur, possibilités de contacts et relations avec les franchisés/candidats à la franchise.

La démarche méthodologique suivante a été adoptée pour l'observation détaillée des pages *Facebook* des franchiseurs :

Pour chacun des 540 réseaux de franchise :

- Renseigner le nom de l'enseigne dans le moteur de recherche « *Facebook* » ;
- Chercher dans les résultats la page *Facebook* officielle (celle créée par le franchiseur) ;
- Chercher sur les pages *Facebook* des franchiseurs la présence ou non d'informations concernant chacun des 38 items,
- Pour chaque item, mettre la valeur « 0 » quand le franchiseur ne fournit aucune information sur l'item en question, et la valeur « 1 » quand il fournit des informations à propos cet item.

¹ Un item correspond à un élément (exemple : présence ou non du logo de l'enseigne) (cf. tableau 6).

² On *like* une page *Facebook* ou on *like* un commentaire signifie qu'on aime cette page Facebook ou ce commentaire.

Cette observation des pages *Facebook* des franchiseurs s'est déroulée sur les trois premières semaines du mois de juin 2012. L'observation a été volontairement menée sur une période relativement courte (trois semaines) afin de réduire les biais de temporalité inhérents à ce type d'études fondées sur l'observation de sites Internet.

4. Résultats

4.1. Présence des franchiseurs sur *Facebook*

4.1.1 Présence des franchiseurs sur *Facebook* : une vision globale

L'étude empirique montre que moins de la moitié des franchiseurs sont présents sur *Facebook*. Plus précisément, 251 franchiseurs sur les 540 étudiés (soit 46,48%) disposent d'une page officielle sur *Facebook* (cf. figure 1). Il convient de rappeler, qu'en 2009, selon les résultats d'une étude de Perrigot *et al.* (2012), seulement 21,3% des franchiseurs en activité sur le marché français étaient présents sur *Facebook*.

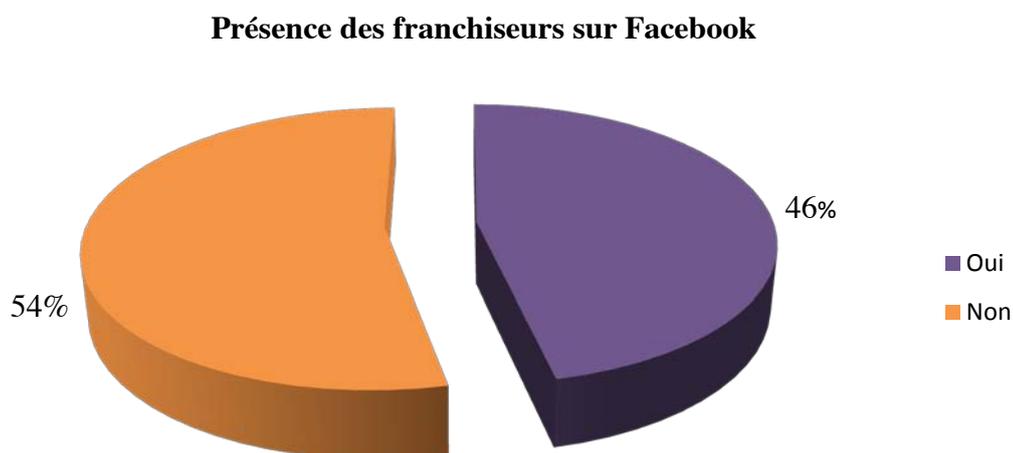


Figure 1 : Présence ou non des franchiseurs sur *Facebook*

4.1.2 Présence des franchiseurs sur *Facebook* et caractéristiques des réseaux

Les franchiseurs ayant des pages *Facebook* sont significativement plus importants en taille (105,01 unités) que ceux n'en ayant pas (62,54 unités). Le pourcentage d'unités en propre dans les réseaux présents sur *Facebook* est significativement plus élevé (36,83%) que ceux n'étant pas présents sur *Facebook* (31,14%). Les franchiseurs présents sur *Facebook* demandent des droits d'entrée significativement plus élevés (18 777,98 euros hors taxe) que ceux non présents sur *Facebook* (16 147,10 euros hors taxe). En revanche, il n'y a pas de différences significatives en termes d'âge du réseau, d'apport personnel et de durée du contrat de franchise entre les franchiseurs ayant des pages *Facebook* et ceux n'en ayant pas (cf. tableau 2).

Variables	Présence sur <i>Facebook</i> : NON	Présence sur <i>Facebook</i> : OUI
Age du réseau	12,62 (13,11) N = 283	13,10 (13,15) N=242
Taille du réseau***	62,54 (106,00) N = 228	105,01 (146,44) N = 220
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau**	31,14 (27,95) N = 227	36,83 (29,91) N = 220
Montant des droits d'entrée (en €HT)**	16 147,10 (14 013,16) N = 272	18 777,98 (13 534,93) N = 225
Apport personnel (en K€HT)	72,70 (80,10) N = 192	76,31 (80,48) N = 170
Durée du contrat de franchise (en années)	6,10 (2,15) N = 277	6,20 (1,96) N = 239

Tableau 2 : Existence ou non de pages *Facebook* et caractéristiques des réseaux (t-tests)

Légende: Les valeurs des écarts types sont indiquées entre parenthèses.

*: Significatif à 10%, **: Significatif à 5%, ***: Significatif à 1%

Les franchiseurs exerçant leur activité à l'international ont significativement plus tendance à avoir des pages *Facebook* que ceux exerçant leur activité seulement sur le marché national. Les franchiseurs adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* ont significativement plus tendance à avoir des pages *Facebook* que les franchiseurs non adhérents. En revanche, il n'y a pas de relations significatives entre le secteur d'activité du franchiseur et l'existence de pages *Facebook* (cf. tableau 3).

Variables	Présence sur <i>Facebook</i> : NON	Présence sur <i>Facebook</i> : OUI
Retailing	observé:112 [attendu: 111.9]	observé:97 [attendu: 97.1]
Services	observé:177 [attendu: 177.1]	observé:154 [attendu: 153.9]
<i>Chi-deux de Pearson (sig)</i>	0.001 (0.979)	
National seulement	observé:136 [attendu: 122.1]	observé:99 [attendu: 112.9]
International	observé:92 [attendu: 105.90]	observé:112 [attendu: 98.10]
<i>Chi-deux de Pearson (sig)</i>	7.139 (0.008)	
Non adhérent à la FFF	observé:228 [attendu: 209.8]	observé:164 [attendu: 182.2]
Adhérent à la FFF	observé:61 [attendu: 79.2]	observé:87 [attendu: 68.8]
<i>Chi-deux de Pearson (sig)</i>	12.404 (0.000)	

Tableau 3 : Existence ou non de pages *Facebook* et caractéristiques des réseaux (Chi-2)

Le tableau 4 et la figure 2 indiquent les effectifs de franchiseurs ayant ou non des pages *Facebook*. Des disparités en termes d'existence de pages *Facebook* sont à noter. Par exemple, les secteurs de l'équipement de la personne et de l'hôtellerie-restauration sont les seuls secteurs à avoir plus de la moitié des franchiseurs qui sont présents sur *Facebook*.

	Pages <i>Facebook</i> : NON	Pages <i>Facebook</i> : OUI
Commerces d'alimentation	31	16
Equipement de la personne	25	45
Equipement de la maison	23	18
Autres commerces divers	33	18
Services automobile	17	16
Bâtiment, immobilier et énergie	32	24
Hôtellerie-restauration	44	52
Services aux personnes	33	33
Esthétique	33	22
Services aux entreprises	18	7

Tableau 4 : Existence ou non de pages *Facebook* - effectifs selon les secteurs d'activité

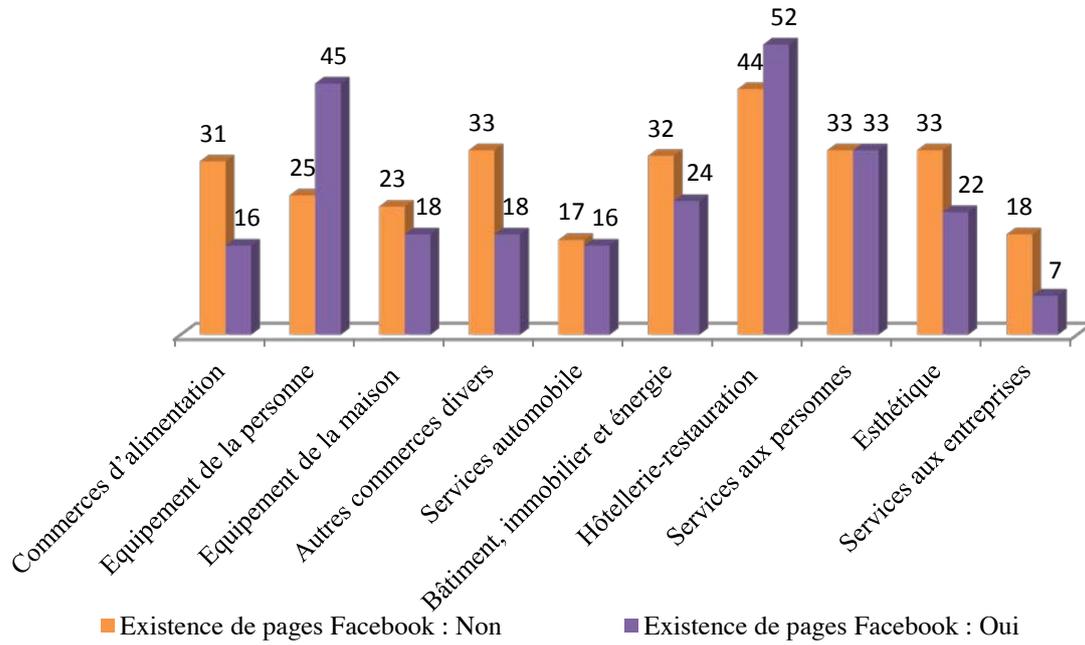


Figure 2 : Existence ou non de pages *Facebook* - effectifs selon les secteurs d'activité

4.2. Un *focus* sur le contenu des pages *Facebook* des franchiseurs en termes de communication à l'égard des candidats à la franchise

4.2.1 Description de la population étudiée

A partir d'ici, les analyses ont été effectuées sur les 251 réseaux de franchise (parmi les 540 initiaux) ayant une page *Facebook*.

Les réseaux de franchise étudiés ont 13,10 ans en moyenne. Ils possèdent 105,01 unités sur le marché français. Le pourcentage d'unités en propre dans ces réseaux est de 36,83% en moyenne. En moyenne, le montant des droits d'entrée s'élève à 18 777,98 euros hors taxe et l'apport personnel est de 76 310 euros hors taxe. La durée du contrat de franchise est de 6,20 années en moyenne. Enfin, 61% des franchiseurs exercent leur activité dans le secteur des services, 53% des réseaux ont une dimension internationale et 35% des réseaux sont adhérents à la *Fédération Française de la Franchise* (cf. tableau 5).

Variabes	N	Min	Max	Moyenne	Ecart Type
Age du réseau	242	0	105	13,10	13,15
Taille du réseau	220	3	1435	105,01	146,44
Pourcentage d'unités en propre dans le réseau	220	0	100	36,83	29,91
Montant des droits d'entrée (en €HT)	225	0	90000	18777,98	13534,93
Apport personnel (en K€HT)	170	0	600	76,31	80,48
Durée du contrat (en années)	239	1	15	6,20	1,96
Industrie (0 = <i>retailing</i> , 1 = services)	251	0	1	0,61	0,49
Dimension internationale (0 = Non, 1 = Oui)	211	0	1	0,53	0,50
Adhérent à la <i>FFF</i> (0 = Non, 1 = Oui)	251	0	1	0,35	0,48

Tableau 5 : Caractéristiques des réseaux de franchise ayant une page *Facebook*

Même si la moitié des franchiseurs sont officiellement présents sur *Facebook*, plusieurs améliorations sont possibles en termes de pratiques. D'une part, l'autre moitié des franchiseurs, ceux n'étant pas présents sur *Facebook*, devraient s'intéresser à ces outils de communication. D'autre part, les franchiseurs présents sur *Facebook* peuvent toujours améliorer le contenu de leur page *Facebook*. Les statistiques descriptives du tableau 6 permettent de souligner trois points principaux : les items très souvent présents, les items moyennement présents et les items très souvent absents.

4.2.2 Items très souvent présents sur les pages *Facebook*

Certains items sont très souvent présents sur les pages *Facebook* (présents dans plus de 50% des cas). Il s'agit d'items incontournables qui doivent apparaître sur la page *Facebook* des franchiseurs afin d'établir une communication avec les candidats à la franchise. Ce sont :

- le logo de l'enseigne (présent dans 98,4% des cas) ;
- la description des produits et/ou services (présente dans 84,8% des cas) ;
- le lien vers le site Internet vitrine du franchiseur (présent dans 98,4% des cas) ;
- les articles, les liens, les vidéos et les communiqués de presse (présents dans 98,4% ; 92,8% ; 66,1% et 55,8% des cas, respectivement) ;
- les photos postées par le franchiseur (présentes dans 92,4% des cas), notamment les photos des produits (présentes dans 69,7% des cas) et les photos des nouveaux produits (présentes dans 60,1% des cas) ;
- les annonces des ouvertures de nouveaux points de vente/unités de service (présentes dans 59,8% des cas).

4.2.3 Items moyennement présents sur les pages *Facebook*

Certains items sont moyennement présents sur les pages *Facebook* (présents dans 10 à 50% des cas). Ce sont :

- l'année de création de l'enseigne (présente dans 49,8% des cas) ;
- l'historique de l'enseigne (présente dans 10,4% des cas) ;
- l'adresse ou une carte avec le siège social du franchiseur (présente dans 25,5% des cas) et la carte avec les points de vente/unités de service (présente dans 22,3% des cas) ;
- les horaires d'ouverture des points de vente/unités de service (présents dans 14,3% des cas) ;
- les liens vers les comptes *Twitter* et *YouTube* du franchiseur (présents dans 16,3% des cas et 10,3% des cas, respectivement) ;
- les résumés des campagnes publicitaires postés par le franchiseur (présents dans 42,6% des cas) ;
- les sondages postés par le franchiseur (présents dans 26,7% des cas) ;
- un calendrier des évènements (présent dans 24,3% des cas) ;
- les articles sur le *sponsoring* du franchiseur (présents dans 36,6% des cas) ;
- les *like* du franchiseur sur les pages *Facebook* de ses franchisés (présents dans 28,3% des cas) et les *like* du franchiseur sur les pages *Facebook* liées à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et au Développement Durable (présents dans 12,7% des cas) ;
- les coordonnées du franchiseur avec le numéro de téléphone du siège (présentes dans 28,3% des cas) et l'adresse e-mail du siège (présente dans 26,7% des cas).

4.2.4 Items très rarement présents sur les pages *Facebook*

Certains items sont très rarement présents sur les pages *Facebook* (présents dans moins de 10% des cas). Il s'agit d'items incontournables qui pourraient constituer des axes de différenciation pour les franchiseurs. Ce sont :

- la possibilité de rechercher un point de vente/unité de service à partir d'une adresse, d'un code postal ou d'une ville (présente dans 2,4% des cas) ;
- les liens vers le site *spécial franchise* du franchiseur et vers le blog du franchiseur (présents dans 3,6% et 4,8% des cas, respectivement) ;
- le lien pour s'inscrire à la *newsletter* du franchiseur (présent dans 5,2% des cas) ;
- le lien vers le compte *LinkedIn* du franchiseur (jamais présent) ;
- les *like* du franchiseur sur les pages *Facebook* liées à la franchise (présents dans 6,0% des cas) et les *like* du franchiseur sur les pages *Facebook* liées à des lieux et/ou endroits (présents dans 3,2% des cas) ;
- un catalogue avec les photos des produits et/ou services (présent dans 7,2% des cas) ;
- un lien vers les opportunités liées à la franchise dans le réseau (présent dans 7,6% des cas) ;
- une visite virtuelle des points de vente/unités de service (présente dans 2,0% des cas) ;
- l'année d'ouverture de la première unité franchisée (présente dans 4,0% des cas) ;
- le nombre d'unités franchisées (présent dans 5,2% des cas).

Catégorie	Item	Présent dans X% des cas
Informations sur l'enseigne et le réseau	Logo de l'enseigne	98,1%
	Description des produits/services	84,9%
	Année de création de l'enseigne	49,8%
	Historique de l'enseigne	10,4%
	Adresse ou carte avec le siège social du franchiseur	25,5%
	Carte avec les points de vente/unités de service	22,3%
	Possibilité de rechercher un point de vente/unité de service à partir d'une adresse, d'un code postal ou d'une ville	2,4%
	Horaires d'ouverture des points de vente/unités de service	14,3%
Cross-canal	Lien vers le site Internet vitrine du franchiseur	98,4%
	Lien vers le site « spécial franchise » du franchiseur	3,6%
	Lien vers le blog du franchiseur	4,8%
	Lien pour s'inscrire à la newsletter du franchiseur	5,2%
	Lien vers le compte <i>Twitter</i> du franchiseur	16,3%
	Lien vers <i>YouTube</i>	10,4%
Activité du franchiseur	Lien vers <i>LinkedIn</i>	0,0%
	Articles postés par le franchiseur	98,4%
	Liens postés par le franchiseur	92,8%
	Vidéos postées par le franchiseur	66,1%
	Communiqués de presse postés par le franchiseur	55,7%
	Résumés des campagnes publicitaires postés par le franchiseur	42,6%
	Sondages postés par le franchiseur	26,7%
	Calendrier des événements	24,3%
Articles sur le <i>sponsoring</i> du franchiseur	36,6%	
« Like » du franchiseur	Le franchiseur <i>like</i> les pages <i>Facebook</i> de ses franchiseés	28,3%
	Le franchiseur <i>like</i> des pages <i>Facebook</i> liées à la franchise	6,0%
	Le franchiseur <i>like</i> des pages <i>Facebook</i> liées à des lieux/endroits	3,2%
	Le franchiseur <i>like</i> des pages <i>Facebook</i> liées à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et au Développement Durable	12,7%
Photos du franchiseur	Photos postées par le franchiseur	92,4%
	Photos des produits	69,7%
	Photos des nouveaux produits	60,2%
	Catalogue avec les photos des produits et/ou services	7,2%
Possibilités de contacts	Numéro de téléphone du siège	28,3%
	Adresse e-mail du siège	26,7%
Relations avec les franchiseés/candidats à la franchise	Lien vers les opportunités liées à la franchise dans le réseau	7,6%
	Visite virtuelle des points de vente/unités de service	2,0%
	Année d'ouverture de la première unité franchisee	4,0%
	Nombre d'unités franchisees	5,2%
	Annnonce des ouvertures de nouveaux points de vente/unités de service	59,8%

Tableau 6: Fréquence des items pour le recrutement de candidats à la franchise sur les pages *Facebook* des franchiseurs

4.3. Réseaux sociaux : l'avis des professionnels

4.3.1 Facebook comme outil de communication à l'égard des candidats à la franchise

L'étude qualitative a révélé certains freins à l'utilisation de *Facebook* dans le cadre du recrutement de candidats à la franchise. Il n'est pas facile de cibler les candidats à la franchise via *Facebook*. Les franchiseurs soulignent aussi les dangers des réseaux sociaux en termes de déshumanisation de la formation de la relation de franchise.

4.3.1.1 Facebook ne cible pas les bonnes personnes

Les franchiseurs et développeurs de réseaux interviewés perçoivent *Facebook* comme un outil marketing, un outil de communication qui permet de gagner en visibilité et en notoriété, et ce, à destination de la clientèle et non des candidats à la franchise. *Facebook* ne permet pas de « toucher » la bonne cible, c'est-à-dire les candidats à la franchise. Ce n'est donc pas, à ce jour, un bon vecteur de candidatures.

« Non. Alors, je ne te dirais pas non, parce que je pense qu'on y est mais moi... on y est vraiment plus sur l'aspect marketing, après sur l'aspect recrutement non. »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

« Pour recruter non, je n'ai pas spécialement envie, par contre pour nos magasins, c'est assez important. On y travaille, là on va y travailler vraiment sérieusement pour avoir du trafic en magasin. On sent qu'il y a quelque chose à faire [...] sur les réseaux sociaux par rapport à notre concept. Facebook, principalement c'est ça. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« C'est principalement étendre la notoriété du réseau et de la marque [X] sur les réseaux sociaux, après, moi je ne suis pas un fan. Enfin, si on est à [X] et que l'on n'a pas transféré notre siège en région parisienne, c'est parce que les petits déjeuners, les cocktails, les trucs, les machins, ce n'est pas pour nous. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

« On ne va pas redéfinir ce que sont les réseaux sociaux maintenant, là c'est pareil. On y resterait des heures et puis ce n'est pas l'objectif, mais l'idée encore une fois c'est de l'utiliser pour sa fonction première, c'est de la com, c'est du lien direct avec ses clients, ses salariés, ses détracteurs pourquoi pas, avec les journalistes peu importe, ça reste de la diffusion d'info au final. J'ai plutôt l'impression qu'on essaie de temps en temps de regrouper le contenu du groupement. C'est-à-dire c'est toujours bien d'être sur les réseaux sociaux, c'est toujours formidable, on utilise les dernières technologies, etc., c'est super, sauf que quelle est l'utilité ? »

(Directeur développement, Services aux personnes)

Pour les franchiseurs et développeurs de réseaux interviewés, Facebook est un outil

« Oui, on est présent sur Facebook, entre autres. On n'a pas de retour de candidatures. Ce n'est pas ciblé, si vous voulez. On peut avoir de tout et de rien, ça ne correspond pas à notre profil. Ce n'est pas un job. C'est un chef d'entreprise qu'on veut. Et je pense que le chef d'entreprise, il ne va pas sur Facebook, je vois plus Facebook comme étant une recherche de job, un job. C'est plus comme ça. Tout ce qui touche les réseaux sociaux, je vois plus ça... Et lorsque vous regardez tous les types de réseaux sociaux, c'est plus du job. Je le vois comme ça moi. »

(Responsable développement, Restauration rapide)

« On a une page Facebook, mais qu'on n'a pas du tout dynamisée, enfin qui n'apporte... enfin il n'y a rien, quand je dis il n'y a rien, c'est que ça... Je n'ai pas vu l'ombre d'un candidat qui vient d'un réseau social. On a une page, on a une page complète qu'on a faite, maintenant c'est vrai qu'on ne l'a pas animée dans le cadre d'un recrutement, ni côté clients, ni côté recrutement. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Sur le domaine du recrutement, on va toucher beaucoup de monde, mais il y a tellement de monde qui sont là pour raconter leur vie plutôt que de s'occuper d'autre chose que, aujourd'hui je n'ai pas... mais sans l'avoir étudié, je n'ai pas une bonne perception de Facebook pour recruter des franchisés. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Il faut savoir que Facebook, vous devez le savoir mais quand vous mettez de la com, de la publicité, eux, en fait, leur com, comme ils ont des tranches d'âge, ils ont la structuration de leur réseau, la communication, les plans com sont adaptés, les publicités n'apparaissent que sur certaines tranches d'âge, ce n'est pas uniforme pour tout le réseau. Et déjà je trouve que ce n'était pas très judicieux. Comme nous, on peut avoir des franchisés de 20 ans à 60 ans, ce n'est pas évident déjà d'aller cibler. Facebook ne va pas accepter qu'on fasse de la publicité sur tout le monde. Donc si on cible déjà les 35-44, je trouve que ce n'est pas pertinent. Parce que nous en [...], on recrute beaucoup 25 ans, 26 ans. Donc voilà, c'est pour ça que je dis ça.»

(Agent de développement, Restauration rapide)

En outre, les fans des pages *Facebook* sont souvent des connaissances de connaissances. On est donc dans un circuit de relations fermé.

« Je ne sais pas combien on a de personnes sur Facebook. Je sais que beaucoup d'hôteliers [X] sont déjà connectés à la page, après il y a des extensions qui se font qui sont d'ordre familial. Donc tout ça c'est un petit peu..., ça marche un peu en circuit fermé.»

(Développeur, Hôtellerie)

4.3.1.2 Réseaux sociaux : une déshumanisation de la formation de la relation de franchise ?

Le manque de relation humaine qu'entraîne l'utilisation de *Facebook* constitue un frein important pour les franchiseurs.

« Moi, je suis assez partie prenante de revenir à des choses, à une dimension un peu plus humaine. Je trouve que ça fait cruellement défaut. »

(Développeur, Hôtellerie)

« J'ai 30 ans, je crois beaucoup à toutes ces choses-là, mais il faut que ça reste à leur place où, au final, on se rend compte qu'on connaît tout le monde alors que finalement, on ne connaît personne. Non, c'est comme les candidats, quand on recrute des candidats, je ne fais pas de réunion d'informations, ça n'existe pas chez nous et j'espère, je touche du bois pour que ça n'existe pas. Un candidat, quand il vient chez nous, il prend une après-midi ou une matinée, il passe 4-5 heures avec nous. Quand je dis avec nous, c'est moi avec deux chargés de développement qui sont sur place. On va faire un tour en agence, on voit, on discute, mais on parle. On sait s'il est marié, on sait s'il a été opéré de l'appendicite le mois dernier, on sait s'il va partir en vacances, s'il a des enfants, quel âge ils ont, voilà, parce que c'est important dans sa création d'entreprise et si on ne connaît pas son projet au final, voilà. Alors que si on sait qu'il est allé à l'Ile Maurice parce qu'on voit son compte Facebook, son compte Viadeo ou Link machin, je ne sais pas, peu importe, moi ce qui m'intéresse, c'est de savoir si ça lui a plu, qu'est-ce qu'il a fait, etc., mais qu'il me le dise de visu. »

(Directeur développement, Services aux personnes)

4.3.2 Réseaux sociaux professionnels

4.3.2.1 Mieux perçus par les franchiseurs mais pas encore vraiment exploités...

Les réseaux sociaux professionnels tels que *Viadeo* ou *LinkedIn* semblent être plus attractifs que les réseaux sociaux personnels tels que *Facebook* ou *Twitter*, même si leur utilisation n'est pas encore optimisée dans le cadre du recrutement de candidats à la franchise.

« *Viadeo* peut-être un peu plus, parce qu'il y a des gens qui ne sont pas forcément en recherche, enfin maintenant il y en a beaucoup qui ont des comptes *Viadeo* histoire de... On peut, peut-être, être présent là-dessus, je ne sais pas, et essayer de passer des messages par moment, mais je pense que ça sera l'année prochaine, pour le moment cette année il y a eu un gros travail de fait sur le site Internet et sur l'appli I-phone. »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Je ne crois pas du tout en *Facebook*, peut-être un peu plus en *Viadeo* et *LinkedIn*, mais bon, point d'interrogation, quand même. Je ne suis pas sûre... En recrutement. *Viadeo* sans doute un peu plus, mais c'est pareil, je pense qu'il y a plus de demandeurs d'emplois qui cherchent du travail que des gens qui veulent se lancer en entrepreneur. Mais c'est à regarder, parce que *Viadeo*, effectivement, il y a quand même beaucoup de gens qui sont dans le monde du travail, c'est quand même beaucoup plus professionnel, donc peut-être. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Autant maintenant, je suis plus convaincu par LinkedIn ou Viadeo parce qu'on voit que ces réseaux-là, moi je le sens que ces réseaux-là commencent à s'étoffer, à se structurer, à être professionnels. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« Viadeo, je m'étais inscrit là-dessus, j'ai jamais rien compris, ça m'a gavé, j'ai tout éteint. Oui, par contre, en recrutement, à la limite Viadeo est peut-être mieux à la limite, je pense, que Facebook. Facebook, je pense que si on se met à essayer de faire des recrutements là-dessus, il y a du tout et du n'importe quoi après. Viadeo est un peu plus spécialisé sur la recherche d'emploi, sur la relation salarié/employeur, échange et tout ça donc, éventuellement là-dessus oui, mais je n'ai pas approfondi la question. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

Cependant, les franchiseurs soulignent la vigilance à avoir quant aux faux CV et aux fausses relations présents sur les réseaux sociaux professionnels.

« Dans un site social, on se cache derrière l'écran et on vaut toujours plus de ce que l'on ne vaut pas. Puis s'ils veulent disséquer un CV sur des sites sociaux, Viadeo ou ce genre de choses comme ça, tu te dis : il n'y a que des premiers ministres en France. C'est un peu direct là, peut-être. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Les réseaux professionnels, c'est un petit peu... Je trouve que c'est bien pour créer des faux liens. Impersonnels mais vraiment des faux liens parce que vous avez déjà rencontré quelqu'un ou vous avez déjà vu son nom sur... n'importe où, sur une conférence ou quoi, vous êtes rien avec cette personne-là, formidable. Je ne vois pas ce que ça apporte en fait, parce que quand vous le verrez à une prochaine conférence, vous allez lui dire bonjour, vous allez discuter de choses intéressantes avec lui qui vont vous permettre de faire avancer votre business. Ce n'est pas certain, mais c'est juste que, quand on va sur votre page, on voit que vous êtes ami avec Monsieur X ou Madame Y et qu'au final, ça n'apporte pas grand-chose de plus. Mais ça peut être dangereux dans le cadre du recrutement par exemple. Si vous trouvez les informations sur des gens que vous voulez recruter et qu'ils ne correspondent pas à ce qu'ils vous ont apporté dans le, je parle de franchise ou de collaborateur, mais qui ne correspond pas à ce qu'il a voulu faire apparaître sur son CV ou lors de l'entretien, vous pouvez toujours vous en servir. Donc c'est un petit peu particulier. Attention.»

(Directeur développement, Services aux personnes)

4.3.2.2 ... et utilisés par les candidats à la franchise

Les réseaux sociaux professionnels sont une source d'informations utilisée par les candidats à la franchise, notamment afin de découvrir le profil des dirigeants et des développeurs, mais aussi afin d'obtenir des informations sur le réseau de franchise.

« D'ailleurs oui, je pense que c'est de rigueur, que Viadeo soit français, enfin je ne sais pas d'ailleurs si c'est français mais euh vous savez ? C'est français ou bien ? Donc oui, c'est peut-être ça qui fait que je suis plus sur celui-ci. Ce que vous voulez savoir c'est comment je l'utilise ? Parce que j'y suis depuis longtemps sur celui-ci, pas toujours actif, c'est en fonction de ma situation professionnelle qui fait qu'en ce moment, j'y suis assez fréquemment. C'est intéressant, parce que ça permet de retrouver les informations sur des réseaux, mais même sur les personnes qui sont dans ces réseaux. J'ai pu trouver des présentations de personnes qui s'occupent du développement de ces réseaux-là. Ça permet de lire leurs fiches, déjà d'essayer de voir la photo, je ne sais plus d'ailleurs si on voit quels sont les contacts, enfin d'avoir un petit peu plus d'informations sur leur environnement [...] ça serait peut-être quand même quelque chose qui devrait être plus développé. Enfin, ce type de contacts. Oui, ce type de relations sur Viadeo. Les profils des personnes qui travaillent au sein de ces réseaux. Enfin, on y trouve surtout, lorsque j'ai pu regarder, surtout les personnes qui sont en charge du développement. On trouve parfois des profils très succincts du PDG du réseau mais c'est surtout le développeur. »

(Candidat à la franchise #1)

« Ça peut être sur Internet, on apprend beaucoup de choses sur Internet. Je suis capable maintenant par exemple de remonter qui est un franchiseur, ça veut dire son cursus pour peu qu'il soit sur Viadeo, pour peu qu'il soit sur LinkedIn, pour peu qu'il soit sur des réseaux sociaux. Vous les pistez, j'ai trouvé qu'un franchiseur a monté une franchise, mais il a déposé le bilan d'une ancienne franchise il y a 4 ou 5 ans. Et après, effectivement, ces réseaux sociaux, aujourd'hui, ça peut être aussi un outil. C'est vrai que sur Viadeo, je suis abonné, etc., donc je sais qui vient me voir, je peux rentrer en relation avec les gens, tous les gens par exemple qui sont franchiseurs que j'ai été en contact, j'ai tout de suite été voir sur Viadeo s'ils avaient un profil ou s'ils n'en avaient pas. Et après effectivement les gens, vous avez des cursus effectivement, vous avez des franchiseurs qui sont assez récents et dans ces franchiseurs, vous voyez par exemple le responsable du développement France, c'est le gars qui a créé un autre réseau par exemple de franchise. Donc après, c'est intéressant de savoir pourquoi il est parti de ce réseau, mais ça veut dire qu'il a un vrai savoir-faire dans comment je développe une franchise. Vous avez le gars, j'en ai vu aussi des franchiseurs, ils sont sortis de l'école il y a 4-5 ans, ils ont fait un métier de commercial, etc., et ils se sont mis franchiseurs. Vous vous dites, il n'y a quand même pas la même matière, il n'y a pas derrière la même expérience, parce que créer des réseaux, des franchises, ok, oui, on peut être un petit génie et ça peut démarrer, mais il y a aussi tout le savoir-faire derrière de mettre en place un réseau de distribution. Et ça, j'ai quand même pas mal travaillé dans les réseaux de distribution, je sais ce que ça veut dire. Ça c'est des éléments importants qui ne sont pas sur les plaquettes, qu'il faut aller chercher. Vous savez, il faut les chercher, ça, personne ne vous le donnera. »

(Candidat à la franchise #3)

Les candidats à la franchise déplorent cependant que ce type d'outil ne soit pas suffisamment au point. En effet, selon eux, les *hubs* ou forums sont encore mal exploités par les réseaux de franchise.

« Et puis, il y a au sein de Viadeo ce qu'ils appellent des hubs. C'est une espèce de forum sur des thèmes et je crois que je me suis abonné à un hub relatif à la franchise. [...] Ce n'est par contre peut-être pas très, très bien utilisé. Enfin, peut-être que les... C'est plus de la publicité, ce n'est pas... Pour l'instant je n'y trouve pas mon compte dans ces trucs-là. C'est plus quelqu'un qui va dire, qui va faire : « Ce matin j'étais... », un gars qui cherche un boulot dans le développement d'une... enfin, il fonctionne par réseau. C'est un réseau qui va dire : nous, on a fait une nouvelle enseigne, enfin, on a relooké cette enseigne. C'est plus par peur de rater une info que je m'y suis inscrit et que je garde cette inscription, mais ça pourrait être justement des informations concernant des entreprises qui cherchent à s'implanter dans telle ou telle région, ça pourrait être des informations sur comment faire le lien entre des réseaux qui cherchent des futurs franchisés et des franchisés qui ont du mal avec leur petit apport personnel. »

30

(Candidat à la franchise #1)

4.3.3 Réseaux sociaux et préoccupations des franchiseurs

4.3.3.1 Question de l'intérêt

Les intérêts des réseaux sociaux perçus par les franchiseurs / développeurs de réseaux sont variables comme l'indiquent les verbatims ci-après.

« Aujourd'hui je pense que ça peut être une bonne chose que d'être présents sur les réseaux sociaux. Après, je ne suis pas sûre que c'est là où tu recrutes les profils les plus intéressants. Enfin, je ne sais pas, vous en tant que spécialistes de la franchise, est-ce que vous avez des retours positifs sur les réseaux sociaux ? Peut-être des réseaux professionnels, ça peut être intéressant, Viadeo, etc., mais un réseau Facebook, etc., je ne pense pas que ce soit là où tu recrutes vraiment les profils les plus intéressants. »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

« Il faut qu'on arrive à mesurer l'impact. À ce jour, c'est difficile de mesurer l'impact, d'être sur un Facebook, sur du Viadeo ou sur LinkedIn. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« Disons qu'on a un très jeune réseau de franchises puisqu'on n'a même pas trois ans d'existence. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui nos priorités ne sont pas là, même si effectivement c'est bien évidemment un axe de développement qu'il faudra regarder. Aujourd'hui, ce n'est pas du tout notre priorité, mais c'est vrai que c'est à étudier. A regarder quand même avec beaucoup d'attention, de précaution, surtout parce que les réseaux sociaux, il y a de tout. C'est compliqué. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Je ne suis pas convaincu puisque Facebook, c'est tout et rien donc il faut voir. Je pense qu'il y a d'autres possibilités, qu'il y a d'autres moyens, voilà, on va voir. Donc j'aurais des résultats en fin d'année. Mais on nous a promis monts et merveilles mais je ne pense pas. Autant je suis moins convaincu par Facebook, parce que Facebook il y a vraiment de tout. Et on avait mené une campagne il y a un an ou deux avec Facebook en termes de com, marketing mais vers les consommateurs et ça avait été un fiasco parce que déjà, la com »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« C'est formidable tant que ça reste chez soi. Vraiment, je trouve ça très bien, alors on a une page Facebook, on a un compte Twitter, oui, parce que ça permet de faire passer de l'info en direct. [...] C'est diffuser de l'info. Je ne suis pas certain que vous vous rappeliez du dernier statut Facebook de l'entreprise à laquelle vous avez marqué « j'aime » sur Facebook, je n'en suis pas sûr. Par contre, le dernier concept de boutique [X], quand vous passez devant, à mon avis il a plus d'impact sur vous. Ça, j'y crois plus. Je crois plus au fait que si vous allez chez, je ne sais pas, voilà, je viens de voir passer devant les bureaux un camion de [X], la forme de leur camion est beaucoup plus importante que le fait qu'ils lancent peut-être une, je ne sais pas moi, une nouvelle manière de distribuer les colis et ils en font part sur Facebook parce que vous avez reçu votre colis [X] par [X] que vous avez mis « j'aime » sur la page [X] sur votre compte Facebook. Je n'en suis pas sûr. C'est très bien, mais il faut arriver à le garder en toute maîtrise et à l'utiliser pour sa vraie nature donc, c'est très bien mais bon, ça ne m'a jamais apporté de candidat, si je peux simplifier. »

(Directeur développement, Services aux personnes)

4.3.3.2 Question des compétences

Les franchiseurs / développeurs de réseaux parlent aussi des compétences requises pour avoir une bonne présence sur les réseaux sociaux..

« Il faut un community manager, ça demande des ressources. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Pour la franchise en elle-même, on n'utilise pas de réseaux sociaux de ce type-là par rapport au fait qu'on n'a personne aujourd'hui qui puisse contrôler ce réseau-là avec les commentaires de franchisés qui peuvent être mécontents ou autre, même si pour l'instant c'est pas arrivé. Mais il faudrait qu'on ait une personne dédiée exclusivement à ça et c'est aussi pour ça que sur notre site Internet de l'enseigne, on n'a pas de forum non plus, parce qu'il faudrait qu'on ait une personne qui puisse contrôler tout ça tous les jours et sur les clubs ici à [X], on a une personne qui est là, qui est responsable des clubs et qui vérifie Facebook tous les jours par exemple. Mais pour la franchise non, on ne fait pas ça par rapport à ce problème-là de veille journalistique sur les commentaires qui pourraient être mis sur les sites. »

(Responsable développement, Esthétique)

« Je ne suis pas convaincu, je demande à être convaincu, je suis ouvert, mais je n'ai personne qui en termes d'expertise va pouvoir me guider pour que ça devienne pertinent. Moi, je suis prêt à une vraie réflexion à condition d'être un peu guidé, aidé avec une vraie étude. Peut-être pas louper de coche, mais pour le coup, je demanderai à être accompagné, parce que je ne sais pas comment faire. Concrètement, j'aurais envie d'y aller, aujourd'hui, je ne sais pas. Alors, j'ai deux jeunes qui sont en contrat de professionnalisation [...]. On en a parlé, etc., mais effectivement, ça leur a pas causé plus que ça, mais aujourd'hui, je ne sais pas faire, carrément, je ne sais pas faire. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Pour l'instant, on ne veut pas aller dans les réseaux sociaux, du fait que c'est un petit peu dur après à contrôler les informations qui vont se diffuser sur ces réseaux-là. Donc, pour l'instant, on préfère ne pas y être. On a peut-être un projet de faire une page due à notre magazine parce qu'on distribue un magazine [X] à nos clients, peut-être faire une page [X] sur le réseau, mais pas recruter grâce à ça. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

4.3.3.3 Question du temps et du coût

« C'est important mais malheureusement... oui, déjà, il y a le prix. Mais il y a surtout le temps à y passer... »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« En fait, pour que ça soit efficace, il faut beaucoup de temps, beaucoup d'énergie et beaucoup d'argent. Il faut beaucoup de temps. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Ça peut être bien à une condition, c'est que ce soit extrêmement maîtrisé et que du coup, cette extrême maîtrise demande beaucoup de temps. Ce n'est pas une personne à temps plein mais presque pour contrôler en effet tous les réseaux sociaux. Donc le jour où éventuellement on mettrait ça en place, ça impliquerait des moyens assez importants derrière. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Alors, on est à l'écoute puisqu'on s'est longuement posé la question : profiter de la refonte du site Internet pour intégrer l'impact des réseaux sociaux, que ce soit professionnels ou amicaux d'ailleurs. A ce jour, on n'a pas trop de directives, ni de politiques sur ce sujet-là. On s'est renseigné, on a souhaité mettre en standby de par le coût, ça nécessitait soit de créer une application soit autre mais pour le moment, c'est en standby. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

4.4. Autres supports Internet utilisés par les candidats à la franchise

En complément de l'étude portant sur les pages *Facebook* des franchiseurs, il convient de présenter brièvement les autres supports de communication Internet à l'égard des candidats à la franchise, à savoir les sites Internet spécialisés sur la franchise et d'autres supports divers.

4.4.1 Sites Internet spécialisés sur la franchise

4.4.1.1 Présence des franchiseurs sur les sites Internet spécialisés sur la franchise

Les franchiseurs choisissent les sites Internet spécialisés sur la franchise en fonction de leur référencement dans les moteurs de recherche, plutôt qu'en fonction de la qualité des sites.

« On les utilise aussi parce qu'aujourd'hui, on ne peut plus faire sans cet aspect Internet. Et qu'en termes de référencement, un client lambda, que ce soit pour réserver une chambre ou pour prendre des informations sur comment passer en franchise en fonction de son activité, quelle que soit sa démarche, il va rarement aller au-delà de la deuxième page et que les premiers sites qu'on trouve sont souvent en première page. Donc, les plus récurrents, en tout cas ceux sur lesquels on s'est arrêté, c'est ceux qui apparaissent comme étant les plus facilement accessibles. Ça ne veut pas dire que ça fait d'eux les mieux placés, mais en tout cas, ce sont certainement ceux qui ont le plus de visibilité et la meilleure façon de pouvoir toucher un maximum de gens. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Au départ quand je suis arrivée, on n'était pas présent sur tous les sites Internet. Donc, moi, mon travail ça a été quand même de nous référencer sur de nouveaux sites, moi, j'avais l'expérience de [X] même si ça nous rapporte pas non plus énormément de candidats mais c'est celui qui est le mieux référencé sur Internet, donc j'ai quand même voulu à ce qu'on soit représenté sur ce site.»

(Chargée de développement, Autres commerces divers)

Il convient de renforcer la présence de l'enseigne sur ces sites avec des actualités, des articles de presses, des témoignages de franchisés qui ont réussi, etc. afin de maximiser les bénéfices de la communication sur les sites Internet spécialisés sur la franchise.

« Ce que l'on fait également, c'est qu'on envoie des brèves, tout ce qui concerne l'actualité de notre réseau, on l'envoie sur les différents partenaires, sur les différents sites partenaires. Cela permet d'avoir des brèves, des communiqués de presse, des informations actualisées qui sont à ajouter sur nos pages Internet. Voilà, déjà et puis ça montre que le réseau bouge. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« Et aussi, il y a beaucoup d'articles, je trouve qu'il y a quelque chose qui fonctionne bien c'est les articles de presse sur les franchisés, sur un franchisé qui a réussi dans le réseau ou des choses comme ça, ça aussi, ça attire aussi les candidats, sur des sites Internet dédiés à la franchise »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

Les interviews des franchiseurs et/ou développeurs de réseaux, à propos de la politique du réseau notamment, sont appréciées. Sous forme de vidéos, ils peuvent contribuer à rendre le réseau plus attractif.

« D'ailleurs, cette semaine, on va faire une vidéo sur un des sites Internet, [...], il y a une interview écrite et une interview vidéo du directeur de réseau et ça, je pense qu'ils aiment bien mettre une image sur le directeur, etc., et ce qu'il inspire et comment... [...] je pense qu'il va expliquer voilà, notre plan à cinq ans, comment ça va se passer. [...] Je pense que ça permet de rassurer les candidats, des choses comme ça et je trouve que ce n'est pas mal les vidéos. Moi la première, quand je recherchais une enseigne dans laquelle travailler, voilà, c'est ce que je vais faire. Je vais aller sur les sites dédiés à la franchise et je vais essayer de voir un petit peu leur structure, qui ils sont et puis voir un petit peu le directeur du réseau, comment il s'exprime ? Quelle est la politique de l'enseigne, etc. ? »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

4.4.1.2 Intérêts des sites Internet spécialisés sur la franchise

4.4.1.2.1 *Intérêts pour les franchiseurs*

Les sites Internet spécialisés sur la franchise apparaissent incontournables dans la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise, de façon similaire aux sites Internet des franchiseurs. Ils permettent notamment de gagner en visibilité et de recevoir des candidatures.

« Ce que nous amènent les sites Internet, c'est majoritairement une visibilité, puisque ça permet aux porteurs de projets qui sont dans des recherches ciblées ou non d'ailleurs, parce qu'on se rend compte que ce n'est pas forcément bien ciblé, on a des demandes, donc c'est juste une fiche d'identité qui est remplie et qui nous est adressée. A nous après de faire de la présentation plus précise et approfondie [...] L'objectif principal est déjà de récupérer les coordonnées de nos porteurs de projets, que ce soit Internet ou salon. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« Enfin, sur Internet via [X], etc., c'est des supports qui permettent d'envoyer des candidatures qui sont transmises ensuite à l'enseigne. Quasiment tous les sites Internet spécialisés fonctionnent de cette manière »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

4.4.1.2.2 *Intérêts pour les candidats à la franchise*

Ces sites Internet spécialisés permettent aux candidats à la franchise de faire une présélection des réseaux de franchise qui les intéressent.

« Les sites spécialisés, c'est pour avoir la première fiche de présentation qui permet d'avoir un bref historique et quelques informations sur le montant de l'apport pour l'investissement, le type de profil recherché. Et puis ensuite, si on a un premier intérêt avec ce réseau-là, je vais aller sur le site du réseau pour creuser un petit peu plus et trouver plus d'informations en direct sur leur politique de développement, sur le type de profil, je pense que c'est plus détaillé. On a plus d'informations détaillées sur leur site. »

(Candidat à la franchise #1)

4.4.1.3 Limites des sites Internet spécialisés sur la franchise

Les sites Internet spécialisés sur la franchise permettent de recevoir de nombreuses candidatures. Néanmoins, ces candidatures ne sont pas toujours qualitatives.

« Dans ces sélections de sites Internet qu'on a faites, on a des contacts qui ne sont absolument pas qualifiés, les gens qui ont l'argent, mais qui n'ont pas le projet, les gens qui ont le projet, mais qui n'ont pas l'argent, les gens qui n'ont rien à faire et qui vous appellent juste pour avoir une brochure, voilà. Donc il y a beaucoup d'écrémage à faire au début et finalement, les retombées, elles sont minimes, je dirais qu'il y a peut-être 5 à 7% de retombées par rapport à un travail effectué. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Les sites Internet franchise par exemple. Je suis référencé vite fait sur [X], sur [X] je crois aussi, enfin deux, trois trucs, mais ça ne m'apporte rien. Il y a eu quelques contacts, mais ce n'est pas énorme derrière. Je n'ai jamais abouti sur quelque chose avec ces contacts-là. Par contre, c'est vrai que je ne paye pas moi là-dessus. Donc, ils ne me mettent peut-être pas non plus en avant. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Sur le site [X], c'est moins qualitatif, c'est plus quantitatif parce que c'est des gens qui font juste une demande de renseignements sur un secteur. Donc le problème qu'on a aussi c'est que c'est beauté, santé, remise en forme, donc il arrive des fois que ce soit des gens qui veulent finalement monter un centre esthétique »

(Responsable développement, Esthétique)

En outre, les candidats à la franchise peuvent se sentir perdus face à la multitude de sites Internet spécialisés sur la franchise et à la multitude d'informations qu'ils y trouvent.

« Donc après, je ne sais pas comment ils arrivent à faire leurs trafics tous ces sites Internet spécialisés, mais après moi, je pense qu'il y en a trop déjà quand même. Je pense qu'il y a une pollution sur ça. Au bout d'un moment, ça devient un peu lourd, je pense même pour la personne qui est intéressée à ouvrir sa franchise. Il en voit dans tous les sens donc, je pense que ça doit être un peu barbant au bout d'un moment. Avec l'info qui est la même partout de toute façon, vous voyez [X] sur [X] ou sur [X], c'est les mêmes infos au final, c'est vrai. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

Cette multitude de sites Internet spécialisés sur la franchise complexifie également l'harmonisation des informations.

« Sur Internet, on essaie d'avoir les mêmes informations sur l'ensemble des sites, c'est-à-dire qu'une brève ou un communiqué de presse comme vous voulez, on l'envoie à l'ensemble des sites sur lesquels soit on a déjà été référencé et on ne l'est plus ou soit on est encore référencé. Après, il y a certains sites qui jouent le jeu du fait que, ceux où on paie nécessairement, ils jouent le jeu, ceux où on ne paie pas, ils sont moins réactifs, on va dire ça comme ça. Donc ça nécessite qu'on fasse un suivi approfondi, qu'on demande à ce que la publication se fasse dans les meilleurs délais. Parfois, il n'y a pas de publications qui se font, ça c'est le premier point et puis, il y a un travail en interne qui est la mise à jour des informations où parfois, on manque de réactivité de notre côté qui fait qu'on a réussi à mettre les sites principaux, mettons on va dire, qu'est-ce qu'on a pu mettre à jour comme information précise, notamment...le nombre de franchisés. C'est vrai qu'on travaille avec je ne sais plus entre dix et douze sites Internet, donc on paie au travers de trois et quatre, les huit autres, on les fait entre deux quand on a du temps et malheureusement parfois, il peut y avoir un oubli. Mais majoritairement, on essaie d'avoir la même information sur chacun des sites. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

Enfin, l'efficacité de ces sites Internet spécialisés sur la franchise reste difficile à mesurer. En effet, les candidats à la franchise sont généralement dans une démarche globale de recherche d'informations, et ils ne savent plus précisément quelles sources d'informations ils ont consultées.

« Après, on ne sait pas si les autres candidats nous ont connus dans un premier temps avec un outil Internet mais le salon a bien fonctionné pour les premiers contacts. Souvent quand ils cherchent une franchise, on tape recherche franchise puis on tombe sur ce site-là donc, c'est souvent ce qu'ils nous disent, après, on n'arrive pas tellement à quantifier parce que souvent, ils sont en pleine recherche et puis hop ils cliquent à droite à gauche... »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Quand j'analyse, et je dépiaute ceux qui intègrent, alors après, ce n'est pas toujours facile de bien cerner, les trois quart du temps, ils disent : j'ai tapé « [activité] », je vous ai vu et donc je vous ai appelé. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

4.4.2 Autres moyens de communication sur Internet

4.4.2.1 Autres moyens de mise en relation avec les candidats à la franchise

Les agences de recrutement en ligne peuvent être des moyens de communication à l'égard des candidats à la franchise.

« Tout ce qui va être annoncé sur des sites comme [journal régional], comme [X] »

(Agent de développement, Restauration rapide)

Cependant, les franchiseurs demeurent assez sceptiques quant à l'efficacité de ces agences de recrutement en ligne.

« On a aussi rencontré des sites spécialisés dans le recrutement, enfin dans les trucs style [X], [X], des choses comme ça... Je me souviens, on les a rencontrés à plusieurs pour voir effectivement ce qu'ils pouvaient nous apporter, ils essayaient de me persuader que les gens, les futurs franchisés allaient sur [X]. J'ai dit : excusez-moi, ce n'est pas ce que j'irais faire en premier si je me mets à la place d'un franchisé, je ne vais pas aller voir [X]. Il me dit : oui mais [X], machin... Quelqu'un qui va chercher à se mettre à son compte ne va pas aller chercher, pour moi, sur des sites Internet dédiés à l'emploi, à la recherche d'emploi, ce n'est pas logique. Il ne se positionne pas de la même façon, donc pour le moment, on n'est pas encore allé sur ce type de support, est-ce que l'on ira ? Je ne sais pas. En tout cas pas pour le moment moi, pour l'instant, je reste persuadée que quelqu'un qui cherche à se mettre à son compte et qui cherche une franchise, ne va pas aller chercher sur les sites d'emplois, il va aller sur des sites spécialisés franchises et essayer de trouver des réseaux, essayer de voir ce qui marche ailleurs, ce qu'il a vu... »

(Développeur, Bar, restauration à thème et classique)

4.4.2.2 Sources d'informations qui permettent de rassurer le candidat à la franchise

Les études en ligne sur « la franchise en général » sont également des sources d'informations utilisées par les candidats à la franchise.

« Après vous avez des informations par exemple, j'ai voulu chercher la franchise la plus rentable, quelles sont les franchises les plus rentables. D'après les études que j'ai eues et une étude que j'ai récupérée, ce serait le réseau, dans les services, le réseau [X] dans l'immobilier, qui garantit les meilleures rentabilités à deux-trois ans. Je suis tombé aussi sur une étude qui parlait de la franchise, c'est-à-dire, je ne sais plus, je crois que c'est, peut-être ou ça a été une étude qui a été commandée et vous avez une étude d'une dizaine de pages sur l'analyse de la franchise, qui est franchisé, qui est franchiseur, que gagne en moyenne un franchisé, le taux d'échec des franchisés. Ce sont des informations on va dire sur le marché de la franchise mais qui sont intéressantes. »

(Candidat à la franchise #3)

Les sites Internet d'informations sur les entreprises du type *Infogreffe*, *societe.com* sont aussi des sources d'informations privilégiées par les candidats à la franchise.

« Je fais énormément de recherches sur les franchises, je vais sur societe.com, je regarde les bilans, je regarde le capital social, je télécharge les dernières données financières, je fais une analyse financière complète. Donc je fais beaucoup de recherches, je regarde qui est la personne, qu'est-ce qu'il a fait avant, s'il a déjà eu une société avant, s'il a eu déjà des liquidations judiciaires avant, ça c'est bon de le savoir, etc. »

(Candidat à la franchise #2)

« Je me suis renseigné sur Infogreffe, forcément, à un moment donné, on regarde, en termes de résultat ce que ça peut dégager et puis si ça peut nous faire vivre. Déjà, c'est déjà bien, c'est déjà la première des choses. »

(Jeune franchisé [9 mois], Commerces d'alimentation)

« En fait, j'ai pris tous les bilans que je pouvais avoir sur Infogreffe. Oui Societe.com, voilà, pour voir un peu ce qui passait sur [ville], sur ceux que je pouvais avoir puisqu'il y en a qui ne déposent pas les bilans, mais la plupart les dépose. Donc, ça me permettait déjà de voir qui marche, qui ne marche pas. Sur tous les [X] de [ville]. Voir ce qui marchait et ce qui ne marchait pas et surtout si ça progressait. [...] Voilà, j'avais vu des bons et des moins bons. Moi, ce qui m'a un peu fait dire, oui, à [ville], c'est le [X] qui est à [lieu], parce qu'en fait, il progresse régulièrement, il est parti de très bas et il y a une belle progression. Vu que c'est pour les étudiants, ici, nous on est étudiants aussi, toute la progression qu'il fait, ça montre que la marque marche. Ça progresse si on a l'emplacement et si on est dedans. »

(Jeune franchisé [1 mois], Restauration rapide)

5. Discussion des résultats

5.1. Contributions à la recherche

Cette recherche commandée par la *Fédération Française de la Franchise* contribue de façon significative à la littérature sur la franchise et les réseaux sociaux. En effet, comme en témoigne le chapitre 4, les chercheurs se sont principalement intéressés aux sites Internet vitrines des franchiseurs (Cedrola et Memmo, 2009 ; Dixon et Quinn, 2004 ; Perrigot et Branellec, à paraître ; Perrigot et Pénard, à paraître). A notre connaissance, seule une recherche académique très récente a traité de l'utilisation de *Facebook* par les franchiseurs (Perrigot *et al.*, 2012).

La recherche de Perrigot *et al.* (2012) fait état d'une étude empirique menée en 2009. Cette étude concernait l'utilisation de *Facebook* par les franchiseurs dans un objectif global de communication avec les différentes parties prenantes. Elle ne focalisait pas sur les informations utiles à la formation de la relation de franchise. Or, la présente recherche s'intéresse exclusivement aux informations communiquées à l'égard des candidats à la franchise.

Par ailleurs, nous avons travaillé sur 38 items faisant référence à des informations destinées aux candidats à la franchise. Perrigot *et al.* (2012) avait limité leur observation à 26 items dans le cadre de leur étude globale. La liste des 38 items analysés ici peut servir d'outil aux franchiseurs afin d'enrichir leur pages *Facebook* (cf. tableau 6).

5.2. Contributions à la pratique – Ce qu'il faut retenir ...

Les réseaux sociaux ne sont plus seulement réservés aux relations amicales et personnelles, ils s'ouvrent aux relations professionnelles et aux relations de franchise. En effet, l'étude a montré que 46,48% des franchiseurs présents sur le marché français ont une page *Facebook*. La recherche de Perrigot *et al.* (2012), menée sur les franchiseurs en France également, indiquait un chiffre 21,3% en 2009. Ainsi, nous constatons la forte croissance de l'utilisation de *Facebook* par les franchiseurs en France.

Néanmoins, plus d'un franchiseur sur deux n'est toujours pas présent sur *Facebook*. Nous ne pouvons qu'encourager ces franchiseurs, parmi ces 53,52%, à explorer les opportunités offertes par les réseaux sociaux et entre autres *Facebook*. Ce dernier permet de cibler les clients, les clients potentiels, les salariés, les franchisés, et peut contribuer à attirer les candidats à la franchise. C'est cette dernière cible qui nous intéressait dans ce chapitre. En effet, même si les efforts des franchiseurs présents sur *Facebook* portent surtout sur la cible « clients actuels et potentiels », une attention particulière accordée aux candidats à la franchise peut générer des candidatures supplémentaires.

Nous avons recensé 38 items qui peuvent être inclus sur une page *Facebook* afin de renseigner les candidats à la franchise et leur donner envie d'aller plus loin dans le processus de formation de la relation de franchise. La grille d'observation fournie dans le tableau 6 peut donc servir d'outil à cet effet. Par exemple, des items tels qu'une carte avec les points de vente/unités de service peut permettre aux candidats à la franchise de s'informer des localisations disponibles, les *like* du franchiseur sur les pages *Facebook* de ses franchisés peuvent souligner la cohésion existant au sein du réseau, l'annonce des ouvertures de nouveaux points de vente/unités de service peut souligner la croissance et le dynamisme du réseau et donc rassurer le candidat à la franchise.

En outre, une certaine disparité a été observée en termes de contenu des pages *Facebook*, certains items étant très souvent insérés sur les pages *Facebook*, et à l'opposé certains items très rarement insérés sur les pages *Facebook*. Là encore, les franchiseurs peuvent enrichir le contenu de leur page *Facebook* en insérant les éléments incontournables et les éléments plus innovants et distinctifs tels qu'une visite virtuelle des points de vente/unités de service ou un lien vers *LinkedIn*. La figure 3 indique le top 10 des items présents sur les pages *Facebook* des franchiseurs.

Top 10 des items présents sur Facebook

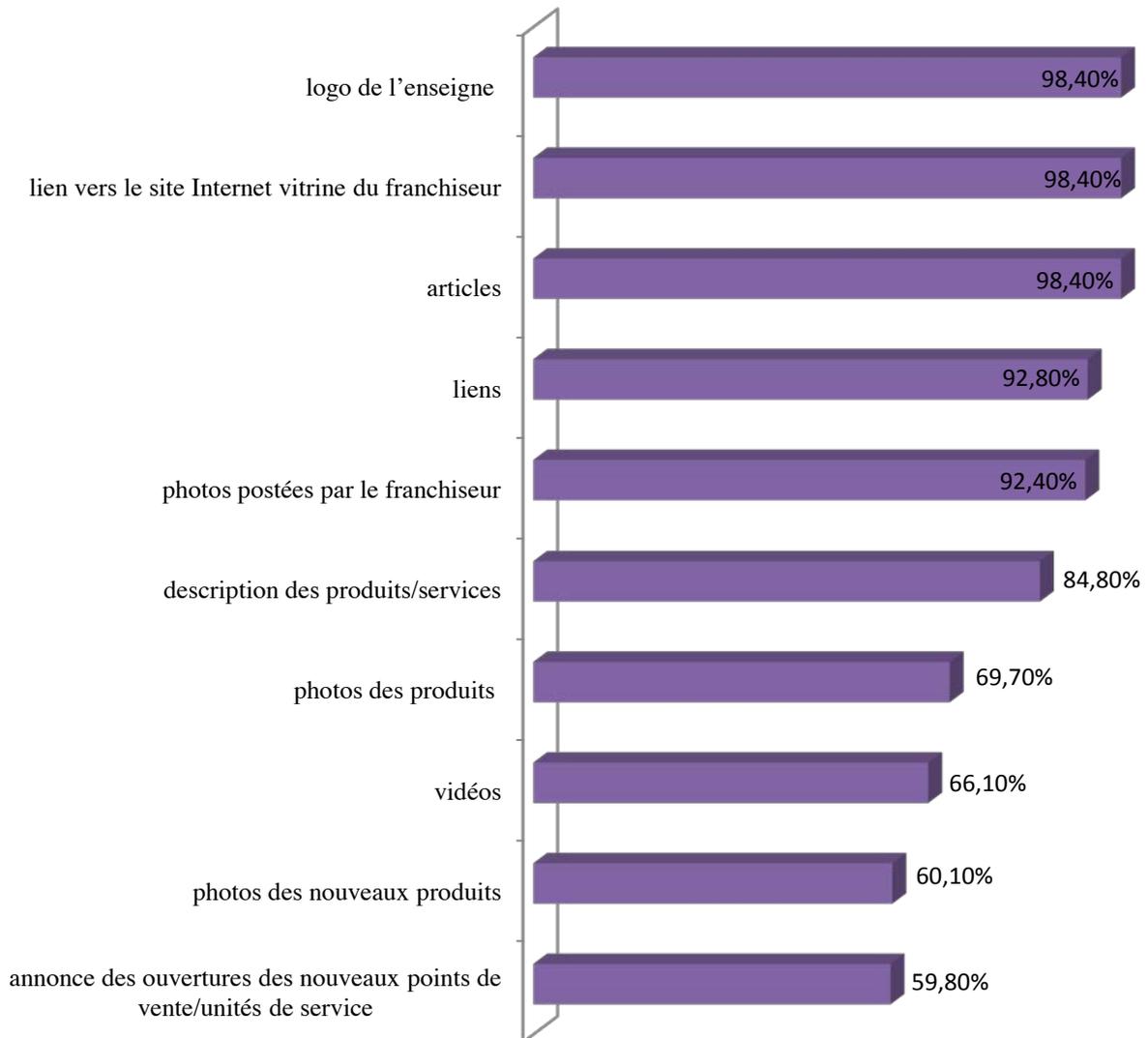


Figure 3 : Top 10 des items présents sur les pages *Facebook*

Enfin, il est important de rappeler, au-delà des intérêts liés à la présence de l'enseigne sur les réseaux sociaux et du contenu des pages *Facebook*, certaines limites. D'une part, pour communiquer efficacement à l'égard des candidats à la franchise sur les réseaux sociaux, il faut mettre en place une vraie stratégie et y allouer les ressources suffisantes (ressources humaines, techniques et financières). Il vaut mieux ne pas être présent sur les réseaux sociaux que d'être présent et véhiculer une mauvaise image de marque via des pages pauvres en termes de contenu, mises à jour très rarement, etc. D'autre part, les réseaux sociaux sont appropriés à la communication à l'égard des clients et clients potentiels. La cible des candidats à la franchise est plus difficilement atteignable via les réseaux sociaux. Il faut alors mettre en place une stratégie de communication multi-canal, en insérant par exemple le lien vers la page *Facebook* sur le site dédié au recrutement des candidats à la franchise et *vice-versa*.

Références

- Cedrola, E. et Memmo, S. (2009), Internet for Franchising: Current Use and Areas for Improvement - Results from an Empirical Research, *Journal of Euromarketing*, 18, 5-21.
- De Vries, L., Gensler, S. et Leeﬂang, P. (2012), Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing, *Journal of interactive marketing*, 26, 2, 83-91.
- Dixon, H. et Quinn, B. (2004), Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web sites, *Internet Research*, 14, 4, 311-322.
- French Franchise Federation (2012), *Toute la Franchise, les Textes, les Chiffres, les Réseaux*, Paris.
- Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M. et Bruich, S. (2012), The power of “like”: how brands reach (and influence) fans through social-media marketing, *Journal of Advertising Research*, 52, 1, 40-52.
- Perrigot, R. (2011), Franchise : comment utiliser les réseaux sociaux, *Franchise Magazine*, février 2011.
- Perrigot, R., Basset, G., Cliquet, G. (2011), Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39, 6, 434-455, *Highly Commended Award Winner at the Literati Network Awards for Excellence 2012*.
- Perrigot, R. et Branellec, G. (à paraître), Franchise et E-commerce : Une approche Droit – Marketing des problématiques liées à l’exclusivité territoriale, *Décision Marketing*.
- Perrigot, R., Kacker, M., Basset, G. et Cliquet, G. (2012), Antecedents of Early Adoption and Use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from Franchising, *Journal of Small Business Management*, 50, 4, 539-565.

Perrigot, R. et Pénard, T. (à paraître), Determinants of E-commerce strategy in franchising: a resource-based view, *International Journal of Electronic Commerce*.

Taylor, D., Lewin, J. et Strutton, D. (2011), Friends, fans, and followers : do ads work on social networks? How gender and age shape receptivity, *Journal of Advertising Research*, 258-275.

Waters, R., Burnett, E., Lamm, A. et Lucas, J. (2009), Engaging stakeholders through social networking : how nonprofit organizations are using Facebook, *Public Relations Review*, 35, 102-106.

6

Conclusion

Assâad EL AKREMI, Université de Toulouse 1
Olivier HERRBACH, Université de Bordeaux IV
Karim MIGNONAC, Université de Toulouse 1
Rozenn PERRIGOT, Université de Rennes 1 & ESC Rennes
Kelly PRIOUX, Université de Rennes 1

Contrat de recherche pour la *Fédération Française de la Franchise*

Au terme de notre travail, il convient désormais d'en présenter et d'en mettre en perspective les enseignements essentiels. De notre point de vue, les principaux éléments à retirer de notre recherche concernent les modalités de formation de la relation de franchise et de la « rencontre » entre le franchiseur et le candidat à la franchise, ainsi que de la place que les démarches de communication prennent dans ce processus. Le modèle théorique que nous avons construit, ainsi que les éléments empiriques que nous avons recueillis, nous permettent de conclure tant à la stabilité des modalités de formation de la relation de franchise qu'à son évolution ces dernières années. L'argument de la stabilité est porté par l'imbrication des critères stratégiques, organisationnels, culturels dans les mécanismes de création de la relation de franchise ; l'argument de la nouveauté est porté par l'impact du développement d'Internet, des modalités de son intégration dans les démarches de communication des franchiseurs et des conséquences de cette intégration, ainsi que par l'évolution des critères de sélection utilisés par les candidats à la franchise.

Sur ce dernier point, l'enquête réalisée par le CREPA en 1999, bien qu'elle ne regroupait pas exactement les mêmes items que les nôtres, avait utilisé une typologie générale de critères de sélection comparable. Il est ressorti de leurs travaux que les aspects les plus importants pris en compte par les candidats à l'époque concernaient les éléments liés aux perspectives économiques et à la qualité du concept. Les aspects liés à la confiance et à la qualité de la relation, bien que déjà mentionnés, étaient un peu en retrait par rapport aux précédents. Pour les candidats à la franchise de 2012, les résultats sont inversés. Comme nous l'avons relevé au cours de notre enquête auprès des candidats, ce sont les éléments liés au *feeling*, aux valeurs partagées et à l'accompagnement qui se placent désormais avant les éléments liés aux perspectives économiques.

Cette évolution des attentes des candidats traduit, l'évolution du monde de la franchise depuis 1999 et, plus précisément, celle de la nature de la relation de franchise. De plus, dans la mesure où les attentes des candidats traduisent une vision héritée au moins pour partie des messages envoyés par les franchiseurs, ils traduisent aussi une évolution des modes de communication des franchiseurs. Ce sont ces deux points qui structureront donc la présente discussion : les visions de la relation de franchise par les franchiseurs, puis leurs approches de communication. Comme nous l'avons fait tout au long de notre travail, notre argumentation sera illustrée par des verbatims extraits de nos entretiens.

Visions de la relation de franchise

Toute démarche de développement est étroitement liée à la stratégie et à la culture de l'organisation qui la conduit. Sur ce point, notre analyse a permis de dégager trois visions différentes de la relation de franchise. La première correspond à la vision « commerciale » : on recherche des clients à qui vendre un concept et un savoir-faire. La seconde correspond à une vision « partenariale » : on recherche la personne avec qui on va faire avancer le réseau, avec qui on partage la même vision stratégique. Enfin, la dernière correspond à une « vision salariale » : le candidat doit « rentrer parfaitement dans le moule » et correspondre à de nombreux critères préétablis. Ces trois visions se détectent clairement dans le discours des franchiseurs / développeurs, notamment quand ils parlent des futurs franchisés, les premiers les appellent « clients » ou « prospects », alors que les autres parlent de « partenaires » et les derniers parlent de « candidats ».

Cette approche globale conditionne les méthodes et la stratégie de développement ainsi que la relation de franchise. La figure 1 présente et synthétise ces trois cultures :

Culture commerciale	Culture partenariale	Culture salariale
<ul style="list-style-type: none"> • Le futur franchisé est un client • Stratégie de "séduction" 	<ul style="list-style-type: none"> • Le futur franchisé est un partenaire d'affaires • Stratégie de "mariage/partage" 	<ul style="list-style-type: none"> • Le futur franchisé est un candidat • Stratégie de "sélection"

Figure 1 : Principales cultures de développement des réseaux de franchise

Les verbatims des développeurs et des candidats à la franchise illustrent ces différentes orientations. L'orientation commerciale peut être révélée par les paroles de professionnels suivantes, tant du point de vue des franchiseurs / développeurs de réseaux que du point de vue des jeunes franchisés / candidats à la franchise :

« Et bien entendu, il va falloir lui vendre le concept, il va falloir lui vendre, mais on va lui vendre différemment. Moi, je vais lui vendre différemment. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Donc, il faut être réactif, conquérant un petit peu, et puis surtout ne pas hésiter à vendre son truc en son âme et conscience avec la satisfaction d'une enseigne qu'on est content de porter. Moi, je ne suis pas là pour vendre du sable dans le Sahara, donc on propose un service, je pense qu'on a une offre qui est suffisamment pertinente, efficace et accessible pour que les hôteliers se laissent séduire ou pas. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Comme un commerçant lambda ou un vendeur, ils vont essayer de vous vendre leur concept le plus rapidement possible. C'est ce que j'ai compris, c'est qu'ils dosent aussi, c'est-à-dire qu'ils envoient des doc machins, si vraiment vous rappelez et qu'ils sentent que vous êtes intéressés, là ils vont essayer de vous accrocher un peu plus et puis ils vont essayer de vous faire venir et puis un peu comme certaines banques, une fois qu'on est là il faut essayer de... enfin chercher, ça dépendra. »

(Candidat à la franchise #3)

« Oui, ça fait deux, deux ans que ça existe. Non, ça s'est bien passé, avec M. [X] qui est donc un petit peu le commercial, je dirais, de la franchise. Non, le courant est bien passé dès le départ. Il a su vendre son truc. »

(Jeune franchisé [4 mois], Restauration Rapide)

La culture partenariale est quant à elle illustrée par les propos suivants, qui reflètent la manière dont deux parties prenantes co-construisent une relation d'affaires :

« C'est une relation de partenariat dans lequel chacun amène son entreprise. Donc on est indépendant, le franchisé et le franchiseur sont deux entités bien évidemment complètement indépendantes, mais qui collaborent ensemble pour satisfaire le client, accroître le chiffre d'affaires de chacune des parties et surtout satisfaire le maximum de clients. L'objectif, c'est générer du chiffre d'affaires et satisfaire son client. Donc c'est une collaboration, à tous les niveaux. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« On n'est pas là pour... on ne fait pas de la vente proprement dit, on ne va pas faire des remises sur des droits d'entrée, des remises sur des redevances. On a un concept, il est établi, la personne, elle se retrouve dans ce concept, très bien, elle va pouvoir adhérer si nous-mêmes, on a le même sentiment. »

(Responsable développement et animation, Services aux personnes)

« On est dans une logique de parité en franchise, on ne recrute pas nous, on s'agrée mutuellement, donc c'est un peu différent. Donc, nous sommes dans une logique d'entretien, de présentation mutuelle avec tous les jeux de séduction qu'il y a autour de ça, ça dure 2 heures, 2 heures et demie minimum. [...] Je suis très attaché à ça, développer cette espèce de notion partenariale et de prise de risque en tout état de cause et en pleine connaissance de cause. »

(Directeur général, Bars, restauration à thème et classique)

« Ce n'est pas un entretien d'embauche, c'est vraiment un entretien de partenariat, c'est chercher à comprendre si on est fait pour être ensemble et est-ce qu'on a envie de développer ensemble. Il y a quand même le fait que pour entrer dans le réseau, on ait à payer, on ait à apporter de l'argent et puis à faire des emprunts pour pouvoir développer son activité, qui fait que je ne pense pas uniquement... Ce n'est pas un entretien d'embauche non. »

(Candidat à la franchise #1)

« Oui, moi ça sera clairement partenariat, partenariat longue durée. Donc je teste autant mon franchiseur qu'il va me tester »

(Candidat à la franchise #3)

Enfin, la culture salariale est illustrée par les propos suivants, qui démontrent le positionnement marqué vers la sélection des candidats :

« [X] aujourd'hui dans son processus de recrutement, c'est assez d'ailleurs tiré par les cheveux, on vous donne l'impression que vous devez mériter l'enseigne et moi c'est quelque chose qui m'a toujours estomaqué parce que qu'on soit [X] ou [X] ou quoi que ce soit, ces gens-là vivent sur la capacité des hôteliers à adhérer ou pas à leur concept. Et eux arrivent en vous faisant passer devant un jury à vous faire croire que vous devez les mériter, alors que c'est quand même l'hôtelier qui les fait vivre.[...] Donc après eux arrivent avec une façon de procéder, avec un principe d'homogénéité sur leurs établissements où très clairement on vous dit, ça va vous coûter tant, on va vous imposer ça, ça, ça, en plus de l'adhésion, on va vous prendre 10 % de votre chiffre d'affaires annuel et vous n'aurez rien à dire. C'est pour ça qu'on parle beaucoup plus de recrutement. Je pense que dans cet aspect de franchise, il y a des questions d'un rapport de force. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Donc déjà dans notre méthode de recrutement de nos candidats »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Donc là, on arrive après plus directement sur le processus de recrutement du coup. Donc nous on a fait le choix d'externaliser notre recrutement, on ne recrute pas en interne. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« C'est un entretien type entretien de recrutement, c'est la même chose que quand on recrute une personne, je pense, pour une société. Nous, on a des critères prédéfinis. »

(Chargé de développement, Autres commerces divers)

Si les verbatims restituent bien ces orientations, notre enquête par questionnaire a également montré que les différentes approches étaient présentes, à des degrés divers, chez les franchiseurs. Ce qui caractérise l'approche des uns par rapport aux autres est alors la part plus ou moins grande prise par chacune de ces logiques et, dans un deuxième temps, la mobilisation de critères de sélection adaptés et le développement d'attentes spécifiques en phase avec le mode de relation privilégié.

Approche évolutive

La philosophie ou culture de développement évolue souvent en fonction de l'âge du réseau ainsi que de sa taille, notamment en raison de la notoriété naturelle du réseau. En effet, en général, plus un réseau est grand, plus son maillage du territoire est important et plus il est connu et reconnu. De plus, plus un réseau est installé depuis longtemps dans le paysage économique et commercial, plus il est connu. Les développeurs ont donc moins besoin d'aller « chercher » des candidats, ces derniers venant spontanément vers leur enseigne. La notion de « cycle de vie du développement » permet aux franchiseurs d'adapter leur stratégie de communication et de développement, mais également d'engager les bons profils de développeur (à l'origine du réseau des postes de commerciaux puis, avec le temps, des postes de ressources humaines). La figure 2 illustre ce cycle de vie.

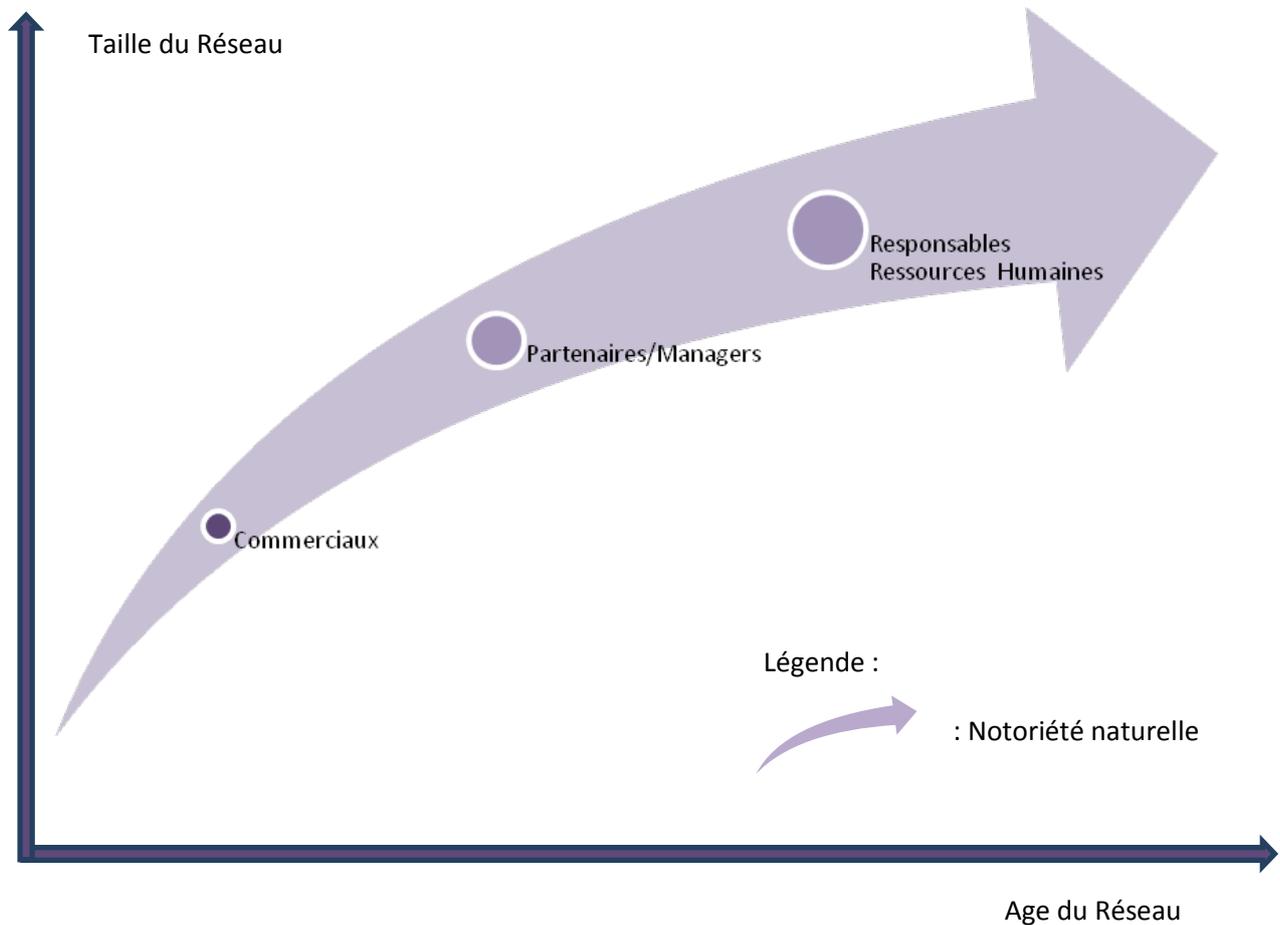


Figure 2 : Cycle de vie de développement des réseaux de franchise

Les propos de professionnels illustrent cette notion de cycle de vie de développement et la manière dont l'inscription du réseau dans son cycle influence les modalités de la relation avec les candidats, prémisses d'une relation avec les franchisés.

« Au démarrage du réseau c'est important, après, bien entendu après, quand le réseau a une certaine maturité, une certaine notoriété, une certaine reconnaissance, il est clair que la notoriété vient naturellement à elle. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Mais ça vient, c'est la notoriété qui fait qu'à un moment, ils prennent leur téléphone et qu'ils nous appellent. »

(Développeur, Bars, restauration à thème et classique)

« Parce qu'il y a 5 ou 6 ans, on démarrait et peut-être qu'on était moins exemplaires. Parce qu'on avait plus besoin de développer le réseau. Aujourd'hui, on arrive à une densification de 40, bientôt 50, le réseau est stable et je dirais qu'on est peut-être moins demandeur. Donc maintenant, voilà. Quand on démarre, ce que je disais tout à l'heure, on avait 150, 200 contacts par an, quand vous en avez un, vous lui sautez au cou. Aujourd'hui, on en a trop, et on peut être très sélectif, tout simplement. »

(Agent de développement, Restauration rapide)

« C'est-à-dire qu'avant, comme tout réseau, quand on est tout jeune, le mec, il a l'apport nécessaire, il a l'air sympa, tu le lances. Non. On n'en avait pas énormément (de candidats) et puis on n'était pas dans l'esprit de la sélection, du tout. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

« Oui certainement, on aurait pu l'anticiper, mais on était au tout démarrage du réseau de franchise et forcément il faut aussi amener un peu d'eau au moulin, il faut signer les premiers contrats, il faut avoir une visibilité, une notoriété. »

(Franchiseur fondateur, Services aux personnes)

« Alors certains ont des structures tellement énormes qu'ils utilisent d'autres moyens, d'autres recherches, etc., multiplient de la communication, ils font du recrutement. Ça d'accord. Ça dépend, si on compare avec [X] et [Y], on ne joue pas dans la même catégorie, vous voyez ? »

(Responsable développement, Restauration rapide)

Méthodes de communication

Le choix d'une approche de développement, en phase avec le cycle de vie du réseau et son positionnement stratégique, impose un certain registre de communication. La figure 3, représente les différentes approches de formation de la relation de franchise et les stratégies associées en termes de communication à l'égard des candidats à la franchise. Notre étude a permis de révéler, puis confirmer, trois approches de formation de la relation de franchise, elles-mêmes cohérentes avec les orientations sous-jacentes.

- La philosophie commerciale, qui est caractérisé par une stratégie de séduction auprès des candidats à la franchise. Dans ce cas la démarche de communication à l'égard des candidats à la franchise est considérée comme active. Le franchiseur utilise essentiellement des moyens de communication dit *push* et le processus de sélection est plus court.
- La philosophie partenariale est caractérisée par une stratégie de partage avec un équilibre entre la démarche active et passive. Ces franchiseurs utilisent autant les moyens de communication dit *push* et *pull* et le processus de sélection peut être qualifié d'une durée moyenne.
- Enfin, la philosophie de recrutement est caractérisée par une stratégie d'évaluation du candidat. Ici la démarche est passive et la communication est essentiellement menée avec des outils *pull*. En général, dans ce contexte, le processus est plus long.



Figure 3 : Les différentes stratégies de formation de la relation de franchise

L'extrait d'entretien suivant est significatif à cet égard.

« Il y a plusieurs façons de développer un réseau de franchises, ou vous attendez gentiment que les gens viennent à vous par de la communication, par de la publicité, par des manifestations qui sont éventuellement des salons, des réunions ou éventuellement et aujourd'hui le moyen technique est le net, en étant dans des sites complètement différents, mais qui attirent et qui donnent envie d'en savoir plus. Et puis vous avez ensuite une démarche que peu de franchiseurs font, qui est une démarche, puisque tout ça c'est de la démarche passive pour moi. La démarche passive, c'est-à-dire qu'on a lancé des contacts de publicité, mais on attend que les gens nous contactent, donc s'ils ne nous ont pas contactés, on n'aura jamais leur appel. Et puis vous avez une position qui peut être complètement différente et ce que je fais moi, c'est nous dire que tous les matins il y a des gens qui se lèvent avec des désirs, des envies, des rêves, des objectifs, qu'ils ont envie de créer, de créer une entreprise, de créer un outil de travail, de s'impliquer professionnellement, mais qu'ils n'ont pas forcément l'idée de ce qu'ils vont créer, l'idée de ce qu'ils vont faire et donc ils le rêvent. Donc, on peut par différents moyens aller les chercher et leur dire gentiment : coucou je suis là, coucou j'ai une idée, j'ai un outil, j'ai une base, j'ai un savoir-faire, est-ce que vous aimeriez éventuellement créer votre propre entreprise, est-ce que vous vous êtes déjà posé la question, est-ce que vous avez déjà réfléchi et est-ce que vous avez déjà pensé à [secteur d'activité] ? Donc vous avez une position qui est j'appelle ça le vendeur assis. Le vendeur assis, c'est la personne qui attend dans sa boutique de vente et vous avez le vendeur debout qui va au-devant des gens. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

Outils de communication

Le tableau 1, présente les différents outils de communication utilisés par les franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise. Il est ressorti de notre analyse que les outils de développement *online* sont devenus les plus centraux dans la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise. Que ce soit du point de vue des franchiseurs ou de celui des candidats à la franchise, il s'agit-là d'une évolution majeure constatée ces dernières années.

« Aujourd'hui, j'ai surtout du web »

(Agent de développement, Restauration rapide) ;

« Oui. C'est essentiellement, vraiment que de l'Internet »

(Chargé de développement, Autres commerce divers)

« C'est vrai qu'Internet aujourd'hui, c'est aussi une chance. C'est que ça nous donne beaucoup d'informations et que les gens généralement laissent un peu leurs traces, puisque un franchiseur, pour se développer, il faut quand même qu'il soit connu, donc il faut quand même qu'il communique et la toile aujourd'hui, effectivement, ils sont de plus en plus dessus. »

(Candidat à la franchise #3)

	COMMUNICATION OFFLINE	COMMUNICATION ONLINE
<p>PUSH COMMUNICATION A l'initiative des franchiseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La télévision (publicité, émissions télévisées) ✓ La radio ✓ La presse : <ul style="list-style-type: none"> ○ Spécialisée en franchise ○ Professionnelle ○ Economique ○ Nationale et Régionale ✓ Les brochures/plaquettes à destination des clients ✓ Les brochures/plaquettes à destination des candidats à la franchise ✓ Les « <i>lipdubs</i> » ✓ Le démarchage de commerçants déjà en place ✓ Les mailings 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le référencement sur <i>Google</i> ✓ Les e-mailings ✓ Les Webconférences ✓ Les Bannières, liens (publicité web)
<p>PULL COMMUNICATION A l'initiative des candidats à la franchise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le développeur et son discours ✓ Les salons de la franchise (<i>Franchise Expo Paris</i> et <i>Top franchise Méditerranée</i>) ✓ Les salons de l'entrepreneuriat (à Paris et en région (Rennes, Lyon, Auxerre, La Rochelle ...)) ✓ Les salons professionnels ✓ Les réunions d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le site Internet du franchiseur : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pages dédiées aux candidats à la franchise sur le site vitrine du franchiseur ○ Site dédié aux candidats à la franchise ✓ Les réseaux sociaux personnels (<i>FACEBOOK</i> et <i>TWITTER</i>) ✓ Les réseaux sociaux professionnels (<i>VIADAO</i> et <i>LINKEDIN</i>) ✓ Les sites Internet spécialisés sur la franchise ✓ Les sites de petites annonces ✓ Les études en ligne sur la franchise en général ✓ Les agences de recrutements en ligne ✓ Les sites financiers en ligne (<i>société.com</i>, <i>infogreffe</i> ...) ✓ Les flashes codes :
<p>COMMUNICATION RELAYE A l'initiative des tiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>La Fédération Française de la Franchise</i> ✓ Les prestataires de relations presses ✓ Les sociétés spécialisées dans le recrutement de franchisé ✓ Les consultants en franchise ✓ Les organismes de recherche d'emploi : <i>Pôle Emploi</i> et <i>Agence Pour l'Emploi des Cadres</i> ✓ Les Chambres de Commerces et d'Industries ✓ Les cellules de reclassement professionnel dans les entreprises en cours de plan social ✓ Les points de vente/unités de services ✓ La bouche-à-oreille ✓ Le parrainage, la cooptation par les franchisés en place ✓ Les associations de commerçants/patrons ✓ Les banques et organismes de financement (<i>OSEO</i>) ✓ Les syndicats de franchisés ✓ Les associations du secteur d'activité (ex. : <i>EHPAD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les forums de discussion ✓ Youtube, Dailymotion, etc. ✓ Les blogs

Tableau 1 : Outils de communication utilisés par les franchiseurs à l'égard des candidats

Bien que les outils de communication *online* aient pris une part considérable dans la communication à l'égard des candidats à la franchise, il convient de souligner que les outils de communication *offline* demeurent importants. En effet, Internet ne peut remplacer la relation humaine.

« C'est très, très important, oui, parce qu'il n'y a pas, enfin, je ne vois pas aujourd'hui sur [X] un endroit où je puisse aller qui puisse me permettre de rencontrer des gens et d'avoir des échanges, ce qui serait pour moi plus intéressant qu'uniquement Internet. Internet c'est facile puisqu'on est à la maison, ça permet de ne pas se déplacer, par contre, ça manque cruellement de relations humaines. Et effectivement, si on avait la possibilité d'avoir, alors là aussi peut-être que ça existe, mais c'est moi qui suis encore pas assez renseigné dans ma démarche, mais si j'avais un bureau de la Fédération de la franchise que je puisse consulter et qui puisse me conseiller dans toutes les questions que je peux me poser, ça serait très intéressant. »

(Candidat à la franchise #1)

C'est la raison pour laquelle la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise doit nécessairement être multi-canal, reposant sur l'imbrication d'Internet et de moyens complémentaires plus traditionnels.

« Oui, c'est complémentaire dans le sens où chaque canal nous permet de toucher une cible précise et puis il faut pouvoir un petit peu diversifier sa communication, donc, il y en a pour tout le monde, pour les clients d'Internet, pour ceux qui écoutent la radio, pour ceux qui lisent la presse et puis, il y a le travail du démarchage qui est quand même, qui représente plus de 80 % de tout ça et tous les autres moyens 20 % restants, mais le plus gros du travail, c'est ce qu'on fait en interne et puis la valeur de nos supports et la manière qu'on a de les mettre en avant. »

(Développeur, Hôtellerie)

« Après, là on est encore récent, donc on essaie vraiment de toucher tous les publics, donc on essaie d'avoir différents supports. [...] Ils sont complémentaires du fait que oui, on va avoir des liens sur notre site Internet, après oui, je pense parce que les informations, peut-être qu'on ne les met pas partout. Donc du coup, ils vont rechercher un peu à droite à gauche. Après, tout ce qui est magazine, c'est pratique parce qu'il y a des gens encore qui ne sont pas vraiment Internet, donc le magazine reste... Puis, je ne sais pas on feuillette un magazine et puis on se dit, tiens. Donc, c'est vrai que oui pour moi, ils sont complémentaires oui. »

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« C'est complémentaire dans le sens où le site [sites spécialisés en franchise] vont drainer d'une façon très en amont des profils de candidats qui sont à la recherche d'une idée, donc ils sont dans les niveaux un peu stratosphériques de réflexion et en général, ceux qui commencent à regarder ce métier, très souvent, après, ils vont taper dans Google « [activité] » et ils vont regarder les acteurs majeurs dans ce secteur. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Aujourd'hui, il y a un bon mix entre la presse papier et Internet. Sur les différentes études, bien évidemment, Internet prend petit à petit le dessus, mais on ne cible pas les mêmes types de candidats avec de la presse papier et de la presse Internet donc, on ne peut pas se permettre de ne faire qu'Internet ou de ne faire que papier. Donc, les deux sont forcément complémentaires. [...]. Et puis d'être présent sur tous les supports, c'est complémentaire certes, mais c'est aussi une question de notoriété. Ça nous permet de toucher plus large et puis d'assurer une présence. »

(Développeur, Commerces d'alimentation)

La multiplication des outils de communication est également nécessaire parce que le degré d'informations et la communication sont différents selon les supports.

« Donc, l'information sur les sites franchises, il y a beaucoup plus d'informations du fait qu'on a une fiche complète. Après, sur les magazines, on a juste des demi-pages, donc là on explique vraiment très brièvement la franchise, on ne va pas dans les détails sur les magazines. Voilà, c'est des encarts, oui, c'est un encart tout à fait. Donc, sur les salons, on diffuse un lipdub une petite vidéo qu'on avait faite avec nos franchisés pour montrer le côté convivial du réseau, ensuite il y a des chantiers réalisés pour montrer vraiment l'activité et après, on remet des plaquettes franchises où vraiment il y a toute la description de la franchise et là, il peut y avoir éventuellement un petit entretien s'il n'y a pas beaucoup de personnes, donc c'est vrai que sur les salons, on rencontre vraiment les gens. Donc là, il y a plus d'informations diffusées.»

(Développeur, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Ça diffère en fonction de ce qu'on veut faire... C'est-à-dire qu'il y a un tronc commun en fait c'est que la première information, c'est au travers du site, parce que c'est quelque chose qui peut être très dynamique avec les témoignages, avec les actualités, avec les photos du réseau. Ensuite, on a la brochure qui est plus institutionnelle et qui donne des « bases » en écrit, quelque chose d'assez bien fait et après ensuite, en réunion d'information, là pour le coup, on passe 3 heures et on explique vraiment notre métier, les rouages, combien ça coûte, combien ça rapporte et comment on accompagne les candidats. Qu'est-ce que ça apporte ? C'est-à-dire qu'en fait, il y a plusieurs niveaux. Les personnes qui vont sur le site de [spécialisé sur la

franchise] c'est des personnes qui sont à des... Il y a plusieurs strates de réflexion, c'est-à-dire qu'un candidat au début, il va s'intéresser, déjà, il ne connaît pas notre métier, puisque c'est un métier qui est quand même, il a maintenant un peu moins de 10 ans, il est quand même nouveau. Donc, on va lui donner une première information très succincte pour lui susciter l'intérêt ou non de dire : est-ce que vous voulez aller plus loin et dans ce cas-là rejoignez-nous sur notre site, où on va vous donner des informations plus précises. Ensuite, sur le site, s'ils veulent avoir des informations encore un peu plus précises, on leur demande de télécharger une brochure qui va apporter je dirais des compléments. Celui qui a la brochure, il commence à comprendre notre métier, il se dit : tiens, ça pourrait être intéressant pour moi d'aller plus loin, on l'invite à une réunion d'information. À chaque fois c'est parce qu'il y a des niveaux d'information qui sont quand même différents en fonction de la personne, en fonction du support et du niveau d'information qu'elle a par rapport à notre métier. »

(Président-directeur général, Bâtiment, immobilier et énergie)

« Aujourd'hui, c'est un peu compliqué de quantifier le nombre de candidats qui viennent de tel et tel support, puisque généralement quand on leur demande comment ils nous ont connus, finalement les intéressés vont un peu partout. Donc ils nous disent et papier et Internet. Donc un peu difficile d'avoir une étude précise sur le support qui a créé l'accroche. Je pense que c'est compliqué parce qu'en fait les gens lorsqu'ils recherchent de l'information, ils vont un peu partout. Ils regardent tout donc, ils vont regarder, enfin le papier, ils vont regarder Internet, voilà, ils vont aller au Salon de la franchise.»

(Développeur, Commerces d'alimentation)

La multitude des outils de communication entraîne la nécessité pour les franchiseurs de connaître l'efficacité de ces différents moyens de communication. Or, cette évaluation, ce *sourcing* est difficile à mettre en œuvre pour les réseaux. L'étude que nous avons menée auprès des candidats à la franchise donne des indications sur les moyens de communication que les franchiseurs doivent privilégier.