

L'internationalisation des réseaux de franchise

Processus et clefs de succès

Contrat de recherche
pour la Fédération Française de la Franchise
2012-2013



VOTRE PREMIER RÉSEAU SOCIAL D'ASSURANCES

Equipe de recherche :

CERGAM, Aix Marseille Université

Nabil Ghantous, Fabienne Chameroy

Pierre-Yves Léo, Jean Philippe

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche remercient vivement la Fédération Française de la Franchise, représentée par sa déléguée générale Mme Chantal Zimmer et son président M René Prévost, ainsi que son comité scientifique dirigé par M Claude Nègre, pour la confiance qu'ils leur ont accordée en leur confiant la présente recherche sur l'internationalisation des réseaux de franchise. L'équipe remercie les partenaires financiers : Banque Populaire et MMA

Les membres de l'équipe souhaitent remercier l'ensemble des membres du comité scientifique pour leurs conseils pendant les différentes phases de cette recherche. Ils remercient particulièrement Mme Odile Chanut, membre du comité pour ses conseils et son soutien, ainsi que Mme Stéphanie Morlan, responsable de la communication de la FFF.

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'implication des franchiseurs français, de leurs partenaires franchisés et master-franchisés à l'étranger et des experts du monde de la franchise, qui ont accepté de participer aux différentes études menées et de partager leurs expériences passionnantes de la franchise et de l'international avec les chercheurs. Qu'ils en soient ainsi sincèrement remerciés.

L'équipe de recherche peut être contactée à travers son représentant, Nabil Gbantous, à l'adresse suivant :

Faculté d'Economie et de Gestion
Aix Marseille Université
15-19 Allée Claude Forbin
13627 Aix en Provence Cedex

nabil.ghantous@univ-amu.fr

Chapitre 1

Introduction

1. Contexte et objectifs de la recherche

Le développement international des réseaux de commerce et de services sous une marque commune constitue une des tendances les plus visibles de la mondialisation. Dans la plupart des secteurs d'activité, des entreprises ont réussi à développer des réseaux internationaux d'unités arborant la même marque et distribuant des produits et services fortement similaires quelle que soit la localisation, à travers des procédés qui présentent eux aussi un haut niveau d'homogénéité. La franchise comme forme organisationnelle et mode de développement des entreprises de commerce et de services a trouvé rapidement sa place dans cette marche vers l'international (Hoffman et Preble, 2004) et ce de par les spécificités mêmes de sa formule. Plus précisément, trois éléments du système de franchise peuvent expliquer intuitivement l'attrait de cette forme organisationnelle à l'international.

D'abord, dans un contexte mondialisé, la capacité des entreprises à développer des marques globales à travers un réseau international de points de ventes est devenue un levier important de pénétration de nouveaux marchés, où les consommateurs montrent souvent une préférence pour les marques globales qu'ils considèrent comme signe de qualité et d'excellence (Holt *et al.*, 2004). Or, le développement d'une marque commune au réseau par le franchiseur, et dont les franchisés deviennent les dépositaires et les garants du développement au quotidien dans leur contact avec le marché, est un des piliers du système de franchise.

Par ailleurs, partant d'une plus grande homogénéité de la culture de consommation d'une part et d'une forte volonté de réaliser des économies d'échelles et de simplifier les procédures de gestion d'autre part, le modèle de développement international des entreprises qui s'est imposé majoritairement depuis les années 1980 repose sur une forte recherche de standardisation de l'offre et des opérations. Dans ce contexte, la franchise devient une forme organisationnelle particulièrement intéressante à l'international, car elle repose sur la duplication d'un savoir-faire et de processus standardisés et codifiés, souvent dans les plus petits détails à travers des manuels de franchise, facilitant la standardisation à travers le réseau international.

Finalement, si la tendance à l'international est de maximiser la standardisation, des adaptations aux contextes nationaux et locaux se révèlent souvent nécessaires à cause de différences incompressibles de langue, de contexte juridique ou culturel, etc. En reposant sur un réseau de franchisés locaux, le franchiseur gagne à la fois en connaissance du marché local ainsi qu'en agilité dans l'adaptation de son offre au marché lorsque les circonstances l'imposent (Sashi et Karuppur, 2002).

De nombreux réseaux français participent pleinement à l'essor de la franchise internationale depuis des années. Ainsi, selon les chiffres récents de la Fédération Française de la Franchise¹, plus du quart des réseaux français ont une forme de présence à l'international. Si ce chiffre témoigne bien du dynamisme de la franchise française à l'international, il indique également que d'amples possibilités de développement international demeurent inexploitées. De même, une analyse plus poussée des chiffres de l'Enquête Annuelle de la Franchise² concernant

¹ <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/les-chiffres-cles/a-linternational.html>

² Enquête Annuelle de la Franchise, 9^{ème} édition, Synthèse des résultats 2012, FFF-Banque Populaire-CSA. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/53/1011.html>

l'internationalisation des réseaux offre un complément d'information à ce premier chiffre. En effet, la lecture des résultats des quatre dernières éditions de ce baromètre révèle plusieurs faits intéressants.

D'abord, le pourcentage de réseaux déjà implantés à l'étranger demeure constant depuis plusieurs années. De même, tout en marquant quelques légères fluctuations, les pourcentages de réseaux envisageant une implantation internationale dans les deux années suivantes et ceux n'envisageant aucune implantation à l'étranger présentent de faibles variations sur la même période. D'ailleurs, plus de 40% des réseaux n'envisagent aucune implantation à l'étranger, tandis que le développement international occupe la quatrième position dans les axes de développement futur des réseaux interrogés. Ces chiffres viennent donc relativiser l'important pourcentage de réseaux déjà internationalisés car ils semblent indiquer que la franchise française aurait atteint un certain plafond en termes de capacité et/ou de volonté d'internationalisation.

La compréhension des motivations, et inversement des freins, à l'internationalisation des réseaux français acquiert ainsi une importance majeure et constitue donc un premier objectif de notre travail.

Au-delà de la décision même de s'internationaliser, on peut également constater que l'internationalisation des réseaux de franchise présente une pluralité assez marquée des situations et des conditions de développement international. Ainsi, on peut d'abord remarquer que l'échelle et le rythme de développement international peuvent fortement varier entre les réseaux. Par exemple, tandis que certains réseaux ont privilégié une présence concentrée sur le continent européen d'autres ont opté pour une large distribution internationale, avec une véritable présence sur plusieurs continents (Bennoun et Durand-Réville, 2012). Il en est de même pour les modes de présence des réseaux à l'international. La dernière édition de l'Enquête Annuelle de la Franchise susmentionnée souligne certes le renforcement d'une tendance au développement international sous forme de master-franchise, mais indique tout de même que la part de franchisage direct demeure relativement constante et compte toujours pour autour du tiers du franchisage international. Il est également remarquable qu'en plus du choix de certains réseaux de se développer sous des formes hybrides à l'international, certains réseaux dont la franchise constitue un pilier de développement sur le marché domestique, ont opté pour une approche complètement succursaliste à l'étranger.

Le deuxième objectif de notre travail est donc d'étudier le processus décisionnel des franchiseurs dans leur choix d'internationalisation. Ces choix peuvent en revanche vite se révéler très nombreux pour être exhaustivement appréhendés et approfondis dans une seule étude.

Nous délimitons ainsi ce deuxième objectif en le recentrant autour de l'étude du choix de pays-cibles, du choix de mode de développement à l'international, et des choix des franchiseurs en matière de standardisation et d'adaptation de leur offre aux différents marchés.

Finalement, le troisième objectif de notre travail est défini de façon large autour de la notion de succès de l'internationalisation des réseaux de franchise et sera décliné principalement de deux façons. La notion même de succès international d'un réseau de franchise n'est pas clairement définie et peut renvoyer à un ensemble d'indicateurs assez divers. Ainsi, on pourrait intuitivement penser qu'un réseau qui réussit une présence durable dans un large nombre de pays peut être considéré comme ayant réussi son internationalisation. Mais ces critères à l'attrait intuitif sont-ils vraiment toujours pertinents ? Certains réseaux peuvent être présents sur un nombre plus limité de pays mais afficher tout de même une plus forte rentabilité ou encore de meilleures relations avec leurs franchisés et master-franchisés. De façon similaire, la notion d'échec international du franchisage demeure également floue.

Notre étude portera donc dans un premier temps sur la définition même et la mesure du succès international, en nous intéressant à la notion de performance internationale du réseau de franchise du point de vue du franchiseur.

Par ailleurs, la littérature n'offre pas de vue d'ensemble sur les conditions et facteurs clefs de succès du franchisage à l'international. A la place, la recherche a plutôt avancé pendant les dernières décennies de façon morcelée, étudiant les principales décisions et actions des franchiseurs séparément, telles que le choix des pays d'implantation, des modes d'entrée, d'adaptation de l'offre ou encore de transmission et de contrôle. Nous avons choisi d'ancrer notre recherche dans le paradigme de la relation de franchise en étudiant cette dernière dans un cadre international. Cette orientation s'inscrit dans la continuité des travaux récents commandés par la FFF et ayant adopté l'optique relationnelle. Elle offre également un cadre intégrateur d'un ensemble de problématiques internationales qui intéressent les franchiseurs, telles que la question de la sélection du partenaire, la transmission et le contrôle du savoir-faire ou encore les conditions de collaboration et de co-crédation de valeur.

Le dernier objectif de notre travail est donc d'étudier les déterminants de la performance des réseaux de franchise à l'international en insistant sur les mécanismes et facteurs de réussite de la relation internationale de franchise.

Le reste de ce travail est ainsi organisé autour de ces objectifs et les questions de recherche qui en découlent. L'architecture du rapport est présentée dans la figure 1.

Nous présentons dans les paragraphes qui suivent la méthodologie de la recherche.

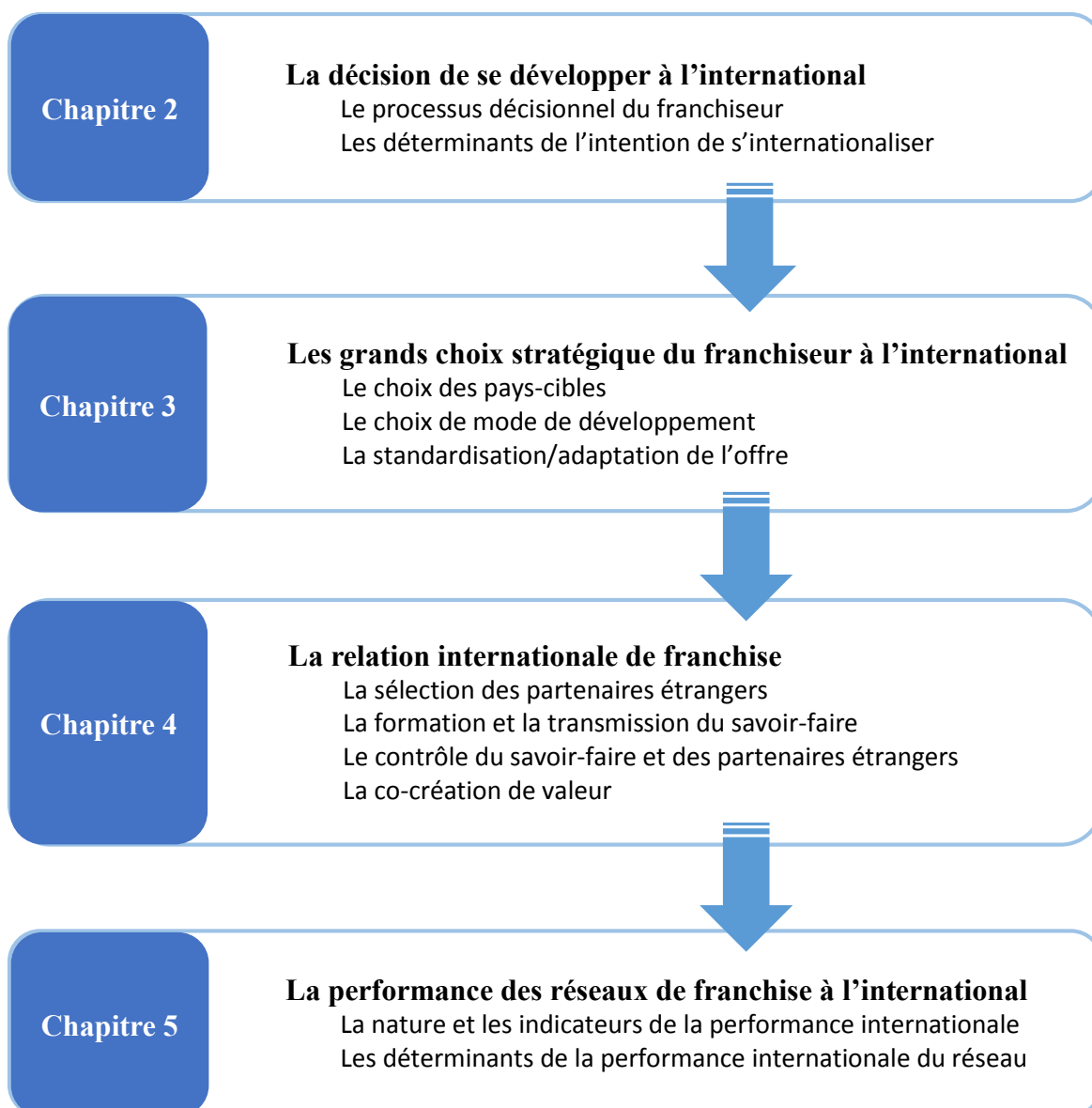


Figure 1. Organisation générale du rapport

2. Méthodologie de la recherche

Afin de répondre aux différents objectifs et questions de recherche, nous avons eu recours, en plus de la revue de la littérature, à une série de six études empiriques avec les responsables de réseaux de franchise non-internationalisés, des responsables de réseaux de franchise internationalisés, des partenaires de réseaux français (franchisés et master-franchisés) à l'étranger, et des experts du monde de la franchise et du développement international (figure 2). Ces différentes études ont été menées dans un design de recherche de type méthodes mixtes, alliant à la fois des études qualitatives par entretiens et quantitatives par questionnaire. Elles sont présentées succinctement dans ce qui suit. La méthodologie d'analyse est présentée dans l'Annexe 1.



Figure 2. Les six études empiriques menées dans le cadre de la recherche

2.1. Etude 1 : entretiens avec les responsables des réseaux non-internationalisés

16 entretiens ont été réalisés avec des franchiseurs français non-internationalisés, comprenant à la fois des réseaux ayant un projet de développement à l'international à court terme et des réseaux n'ayant aucun projet de développement à l'international. Le guide d'entretien est présenté dans l'Annexe 2. Les franchiseurs interrogés couvrent différents secteurs d'activité, en distribution et en services, et présentent des profils très variés en matière de taille et d'âge du réseau. Les répondants sont majoritairement les directeurs généraux des réseaux ou les fondateurs dans le cas de petits réseaux (Annexe 3). La durée moyenne des entretiens est de 26 minutes et 13 secondes.

2.2. Etude 2 : entretiens avec les responsables des réseaux internationalisés

28 entretiens ont été réalisés avec des franchiseurs français déjà présents à l'international. Le guide d'entretien est présenté dans l'Annexe 4. Les réseaux compris dans cette étude varient dans leur niveau de présence et d'engagement international, avec des réseaux qui font actuellement leurs premiers pas à l'international et d'autres qui ont une présence continue à l'étranger depuis plusieurs décennies (Annexe 5). Cette étude couvre par ailleurs différents modes de développement à l'international, avec des réseaux se développant en franchise en France et à l'étranger, d'autres se développant en franchise uniquement en France ou uniquement à l'étranger, et des réseaux adoptant des approches mixtes. Le profil des réseaux est également très varié en matière de taille, d'âge et de secteurs d'activités. Les répondants sont majoritairement les responsables de service international, responsables de zone internationale ou encore les directeurs généraux. La durée moyenne des entretiens est de 54 minutes et 27 secondes.

2.3. Etude 3 : entretiens avec des franchisés et master-franchisés à l'étranger

26 entretiens ont été réalisés dans dix pays différents, dont onze entretiens avec des master-franchisés. Le guide d'entretien est présenté dans l'Annexe 6. Les entretiens ont été principalement menés par l'équipe française par Skype ou par téléphone, en langue anglaise ou française. 13 entretiens ont été menés par des collègues chercheurs brésiliens, allemands ou chinois. Les retranscriptions ont été traduites en français. La durée moyenne des entretiens est de 39 minutes et 16 secondes (Annexe 7).

2.4. Etude 4 : entretiens avec des experts

Six entretiens ont été réalisés avec des experts appartenant aux mondes professionnel et académique, dont quatre sont basés en France, un en Allemagne et un aux Etats-Unis. Ces personnes ont été choisies sur la base de leur expertise soit en matière de franchise, soit en matière de développement international. La durée moyenne des entretiens est de 58 minutes et 12 secondes. Le guide d'entretien est présenté dans l'Annexe 8.

2.5. Etudes 5 et 6 : enquêtes par questionnaire

Deux enquêtes quantitatives par voie de questionnaire ont été réalisées auprès de réseaux français internationalisés et non-internationalisés. Les questionnaires sont présentés dans les Annexes 9 et 10. Une base de données de 630 réseaux a été constituée. La participation d'un membre de l'équipe au salon Franchise Expo Paris et le recoupement des informations avec l'annuaire de la franchise et des contacts téléphoniques préalables ont permis de cibler les envois par ordre de priorité, et selon la disponibilité des répondants, vers le responsable de développement international du réseau, le responsable de développement du réseau et le directeur général du réseau. L'enquête a d'abord été réalisée par envoi postal avec relance. Elle a été complétée par une collecte en ligne à travers l'outil surveymonkey et l'envoi direct de questionnaires électroniques par mail ou par des réseaux professionnels tels que LinkedIn. Au terme de cette enquête, nous avons reçu 245 questionnaires dont 197 exploitables. Ces derniers proviennent de 122 réseaux non-internationalisés et 75 réseaux avec une présence à l'international. Le profil des réseaux participants pour les deux populations, internationalisée et non-internationalisée, sont présentés dans les figures 3 et 4 les tableaux 1 et 2.

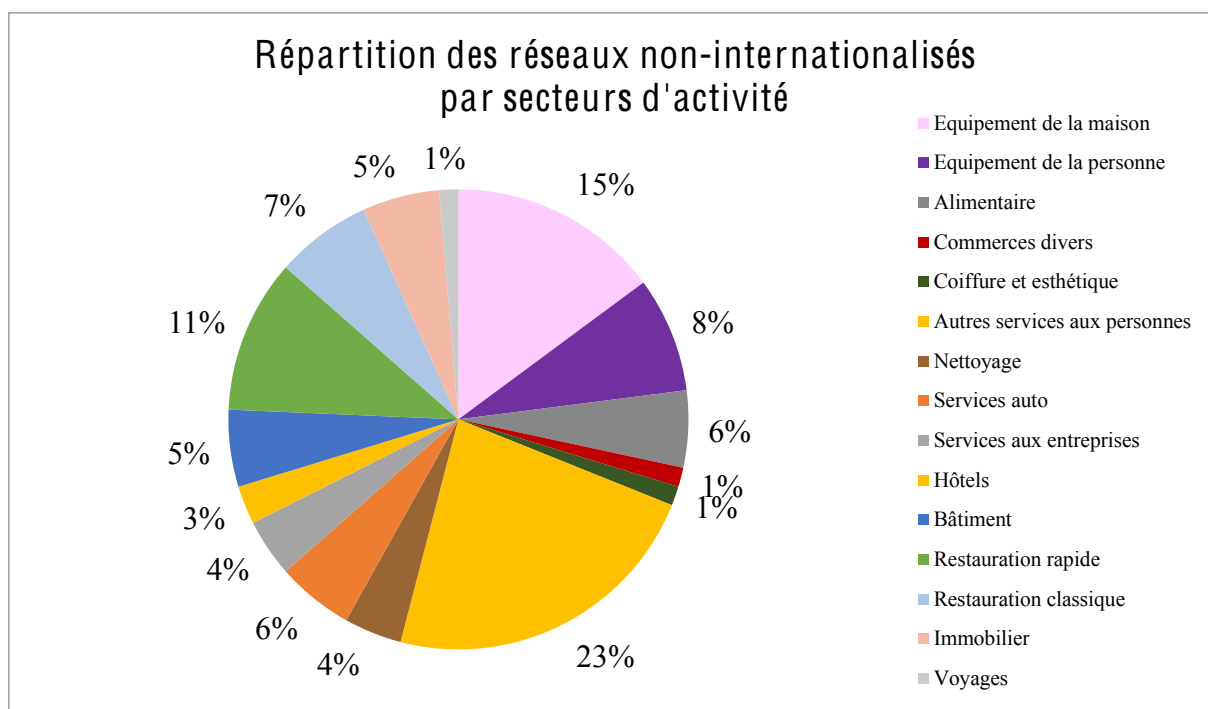


Figure 3. Répartition des réseaux non-internationalisés par secteurs d'activité

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age du réseau (en années)	2	52	14,4	10,3
Age du réseau en franchise (en années)	1	45	8,5	8,2
Nombre total d'unités	3	317	62	74,4
Nombre d'unités franchisées	1	316	50	66,2
Nombre d'unités détenues en propre	0	200	14,4	35,8
Pourcentage d'unités franchisées	7	100	74,9	28,2
Durée moyenne du contrat de franchise	2	10	6	1,6

Tableau 1. Caractéristiques des réseaux non-internationalisés

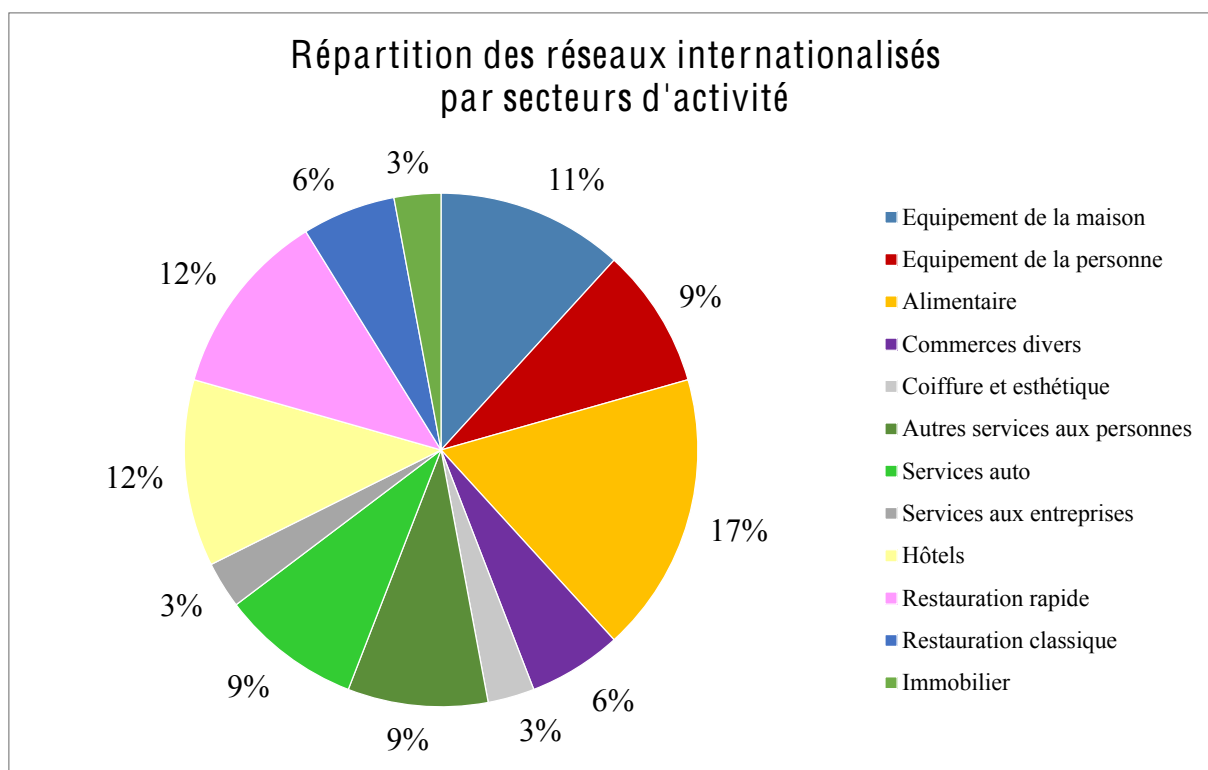


Figure 4. Répartition des réseaux internationalisés par secteur d'activité

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age du réseau (en années)	3	93	28,3	20,4
Age du réseau en franchise (en années)	1	74	20,5	17,5
Nombre total d'unités (France et étranger)	8	6200	424,6	1053,1
Nombre d'unités franchisées (France et étranger)	5	6200	360,2	1051,8
Nombre d'unités détenues en propre (France et étranger)	0	311	64,4	90,2
Pourcentage d'unités franchisées	7	100	71	29,8
Durée moyenne du contrat de franchise	3	15	6,7	2,4

Tableau 2. Caractéristiques des réseaux internationalisés

Chapitre 2

La décision de se développer à l'international

La décision d'un réseau de franchise d'opérer en dehors de son marché domestique a reçu une grande attention dans la recherche scientifique pendant les vingt dernières années. Ces recherches mettent en avant un certain nombre de facteurs qui déclenchent la décision de s'internationaliser, mais souffrent toutefois en parallèle de certaines limites méthodologiques. Nous revenons donc dans un premier paragraphe rapidement sur les principaux enseignements de cette littérature. Le reste de ce chapitre est consacré aux résultats de nos travaux empiriques concernant le choix d'internationaliser le réseau de franchise. Ces résultats se basent principalement sur les entretiens menés avec les franchiseurs non-internationalisés et les experts, ainsi que sur les questionnaires collectés auprès des franchiseurs non-internationalisés.

1. La décision de s'internationaliser dans la littérature

Eroglu (1992) fut parmi les premiers chercheurs à s'intéresser à la question des motivations des franchiseurs à s'internationaliser. Le modèle qu'il développe cherche à expliquer l'intention d'un franchiseur à s'orienter à l'international en distinguant différents facteurs regroupés principalement en deux niveaux. D'abord, Eroglu considère que l'intention de s'internationaliser est le résultat d'une comparaison coûts/bénéfices par le franchiseur. Ici, les bénéfices perçus sont considérés par la conjugaison de l'importance des gains potentiels avec leur probabilité de succès, alors que les coûts, que l'auteur présente comme des risques, conjuguent également l'importance des coûts en cas d'échec avec la probabilité d'échec.

Les autres facteurs agissant dans ce processus décisionnel sont regroupés en amont en tant qu'antécédents des bénéfices et des coûts perçus. Eroglu y distingue d'une part des facteurs internes à l'organisation, tels que l'orientation internationale des dirigeants, la taille de l'entreprise et la tolérance face au risque, et d'autre part des facteurs externes, liés à l'environnement de l'entreprise. Les facteurs externes sont considérés ici à la fois à partir de l'environnement domestique de l'entreprise, par exemple la pression concurrentielle sur le marché d'origine, et de l'environnement international, par exemple les opportunités qui se présentent sur d'autres marchés. Ces facteurs internes et externes agissent ainsi sur la perception des risques et bénéfices par les dirigeants du réseau et contribuent alors à former leur intention de s'internationaliser.

Il est également important de souligner qu'Eroglu présente cette intention non pas comme faisant référence à un choix dichotomique, mais comme une variable qui peut présenter différents niveaux. Il introduit alors le concept de « force de l'intention de s'internationaliser », qui selon lui agira par la suite sur le niveau d'engagement des dirigeants dans le processus d'internationalisation et sur leurs décisions et actions subséquentes.

Dans la continuité du travail fondateur d'Eroglu, de nombreux chercheurs se sont intéressés plus particulièrement à certains des déterminants internes ou externes qui motivent la décision de s'internationaliser. La plupart des recherches aborde l'internationalisation des réseaux de franchise à partir de l'hypothèse de saturation des marchés internes : les marchés dynamiques et peu servis par le même type d'offre, notamment les pays émergents aujourd'hui (Alon, 2006a, Welsh *et al.*, 2006), présentent des opportunités de croissance et de profit qui attirent les franchiseurs. D'autres éléments macroéconomiques et géopolitiques souvent cités comme des motivations ou aides à l'internationalisation comprennent la réduction des barrières au

commerce international, l'ouverture croissante des marchés, les avancées technologiques réduisant les coûts liés à l'implantation internationale et les incitations fournies par le pouvoir politique des pays d'accueil (Aliouche et Schlenrich, 2011, Elango, 2007).

Face à ces éléments externes, d'autres auteurs mettent en avant des éléments internes ou spécifiques à l'entreprise, tels que la taille du réseau et la part d'unités franchisés (Aydin et Kacker, 1990). Kedia *et al.* (1994) ont également identifié l'impact de deux attitudes managériales des dirigeants : le désir de croître et celui d'accroître les profits. En se basant sur les risques accrus de conflits et de hasard moral dans la relation internationale de franchise, Shane (1996) montre que les franchiseurs qui s'orientent vers l'international sont ceux qui ont développé des capacités pour *a)* fournir des motivations aux franchisés à l'étranger pour ne pas agir de façon opportuniste et *b)* contrôler de façon efficace les actions des franchisés.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que ces travaux assument implicitement que la décision de s'internationaliser est une décision stratégique qui découle d'une réflexion active de la part du franchiseur. Or, comme le constate Doherty (2009), l'entrée sur de nouveaux marchés peut répondre à une logique opportuniste, en réponse à une demande formulée par un franchisé potentiel.

Avant de clore cette brève revue de la littérature, nous souhaitons souligner deux points techniques qui concernent les études empiriques menées généralement pour étudier le choix de l'internationalisation. Le premier point concerne l'opérationnalisation même de la variable à expliquer, la décision de s'internationaliser. Un grand nombre de travaux empiriques approche cette question en comparant le profil des réseaux déjà internationalisés avec celui des réseaux qui n'ont toujours aucune présence à l'international (ex. Elango, 2007 ; Kedia *et al.*, 1994 ; Perrigot *et al.*, 2013), dans l'optique de révéler quelles variables indépendantes expliquent significativement l'appartenance d'un réseau à l'un des deux groupes – internationalisé ou non. Cette opérationnalisation comprend à notre avis un biais important. Précisément, en cherchant à comprendre les déterminants de la *décision de s'internationaliser*, ces études testent l'impact de variables explicatives dont les valeurs sont obtenues au moment de l'étude et non au moment de la décision d'internationalisation. Autrement dit, pour un réseau qui s'est internationalisé il y a trente ans par exemple, ces études approchent sa décision de s'internationaliser par les scores sur les variables explicatives aujourd'hui. Pour illustrer le biais résultant de ce choix, prenons l'âge du réseau qui est souvent utilisé comme variable explicative de la décision de s'internationaliser. Un réseau peut avoir 32 ans d'existence et être internationalisé depuis 30 ans. Ainsi, la variable « âge du réseau », d'une valeur ici de 32 ans, fait référence à un réseau relativement ancien, tandis que l'âge du réseau au moment de l'internationalisation, qui n'était que de 2 ans, indique qu'il s'agissait d'un réseau « jeune ». Si l'âge a ici un effet positif, ça indiquerait dans le cas présent que les réseaux les plus âgés s'internationalisent plus que les jeunes réseaux, alors qu'il s'agit bien d'un réseau qui s'est internationalisé très tôt.

Afin de remédier à ce biais, nous approchons dans notre travail *l'intention de se développer sur de nouveaux marchés étrangers* en comparant le profil des réseaux français *présents uniquement sur le territoire français au moment de l'étude et qui ont l'intention de se développer à l'international dans les deux années à venir* à celui des réseaux français *présents uniquement sur le territoire français au moment de l'étude et qui n'ont pas l'intention de se développer à l'international dans les deux années à venir*.

Le deuxième point méthodologique que nous soulignons est le recours très systématique dans les études précédentes aux *proxys* pour approcher certaines variables (ex. Alon et Mckee, 1999, Perrigot *et al.*, 2013). Or, le choix des proxys utilisés dans certaines de ces recherches est largement critiquable. En effet, des variables aussi complexes, telles que les capacités dynamiques du franchiseur en matière de développement et de transmission du savoir-faire ou encore des variables liées à sa réputation et sa marque, sont résumées par des indicateurs descriptifs relatifs souvent à l'âge et la taille du réseau. Cette optique nous semble fortement réductrice et nous choisissons de nous inscrire dans la continuité des travaux de Kedia *et al.* (1994) en privilégiant l'opérationnalisation des déterminants du choix de s'internationaliser par des mesures basées sur les attitudes et perceptions des dirigeants des caractéristiques de leurs réseaux.

2. Le processus décisionnel des franchiseurs derrière le choix de s'internationaliser

La grande majorité des seize représentants de réseaux de franchise non-internationalisés que nous avons rencontrés a indiqué au moins un *souhait* d'internationalisation. Autrement dit, le développement du réseau de franchise à l'international semble être une voie désirable pour treize des seize franchiseurs que nous avons interrogés. Toutefois, cette généralisation d'une attitude positive envers le développement international montre un contraste fort avec deux autres éléments. D'une part, seuls deux réseaux parmi les seize que nous avons rencontrés ont indiqué avoir un véritable *projet* d'internationalisation, dépassant ainsi le simple cadre du *souhait* de développement à l'international. Dans ces deux cas, le projet d'internationalisation, même lorsqu'il n'est pas abouti, est présenté de manière structurée, avec une description des échéances et des moyens identifiés et validés. Un de ces deux réseaux montre même une approche plus stratégique du développement à l'international, avec une validation par le Comité de Direction :

« C'est le projet qu'on a validé en comité de direction, et que je suis en train d'attaquer depuis quatre mois maintenant. Donc, j'ai pris une stagiaire d'origine chinoise pour aller étudier le marché chinois. Bon, alors, on n'a rien démarré, mais on est en phase, de ben voilà, on se met en configuration export on va dire. C'est un projet à horizon deux, trois ans. En 2015/2016, je pense qu'on aura démarré »
(Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

D'autre part, ce manque de structuration de la volonté de se développer à l'international sous forme d'un projet clairement identifié contraste fortement avec la précision donnée par ces mêmes réseaux sur le rythme de développement en France, avec des objectifs annuels clairement identifiés et fixés en matière de nombre d'ouvertures visées, de régions et de villes cibles et de moyens à mobiliser.

Cet aspect *émergent* de la stratégie de développement international, en comparaison au caractère planifié et structuré de la stratégie de développement sur le marché domestique, se

retrouve également au niveau du processus décisionnel des franchiseurs. Ce processus correspond à une réponse le plus souvent très peu structurée à un *déclencheur* de la réflexion du franchiseur, et qui peut-être modélisée en cinq phases successives présentées dans la figure 5.

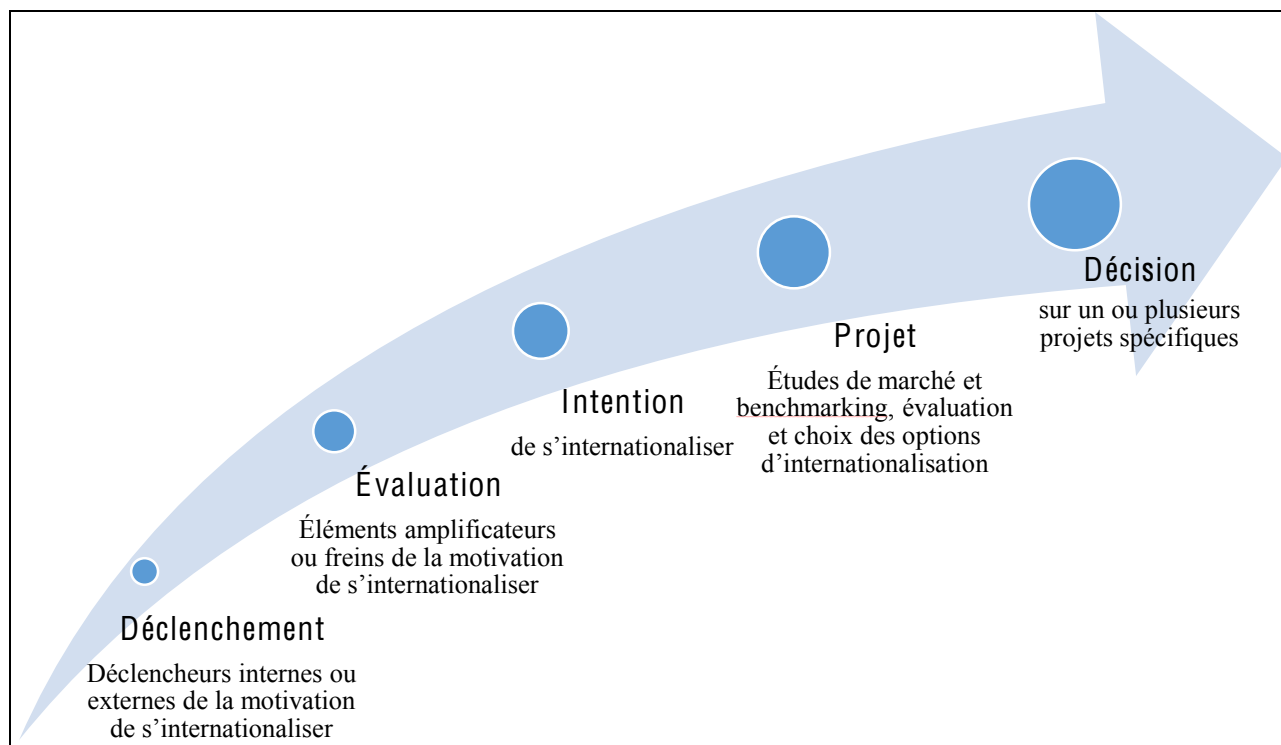


Figure 5. Etapes du processus décisionnel d'internationalisation chez les franchiseurs non-internationalisés

La première étape correspond donc au *déclenchement* de la motivation même de s'internationaliser. Cette motivation peut-être d'origine interne, correspondant à une idée de la part du franchiseur qui voit des opportunités à l'international ou ressent une forte pression sur son marché interne. Toutefois, la situation majoritaire dans le discours des franchiseurs est celle d'une motivation externe, qui correspond à une sollicitation notamment par des candidats étrangers à la franchise :

« Ce n'est pas forcément une volonté de notre part très importante, on sait que notre concept est tout à fait approprié pour l'exportation. Aujourd'hui on se concentre beaucoup plus sur ce qu'on fait en national avant de penser à l'international. Maintenant, je dirais par opportunisme ou pragmatisme, quand on est sollicité par des gens de l'étranger, on va y répondre favorablement, jusqu'à présent il n'y avait pas de dossier qui a abouti, puis maintenant on en a un qui est donc en phase de réussir » (Franchiseur, réseau alimentaire).

Les différentes catégories d'éléments déclencheurs de la motivation de s'internationaliser seront traitées dans le paragraphe 3 de ce chapitre.

La deuxième phase constitue une étape cruciale dans le processus décisionnel du franchiseur. En effet, nous constatons dans le discours de la quasi-totalité des franchiseurs interrogés l'existence de déclencheurs de la motivation de s'internationaliser, notamment des déclencheurs externes. Ces déclencheurs semblent alors être analysés par les franchiseurs, consciemment ou inconsciemment, sous le prisme d'autres éléments caractéristiques du réseau et de l'attitude de ses dirigeants. Ces éléments jouent alors lors de cette phase de façon à *amplifier* ou au contraire *freiner* la motivation du franchiseur déclenchée dans l'étape précédente. C'est pour cela que nous qualifions cette deuxième phase comme étant celle de l'*évaluation* de l'opportunité même d'un développement à l'international. Les amplificateurs et freins de la motivation de s'internationaliser couvrent une large palette d'éléments qui seront traités séparément dans le paragraphe 4 de ce chapitre.

L'évaluation de l'opportunité de s'internationaliser aboutit à la formation d'une *intention* concernant le développement international dans l'esprit du franchiseur. Le franchiseur n'est plus simplement au stade de souhaiter un développement international, mais à un stade plus élaboré où il a déjà pesé le pour et le contre de façon assez poussée. Toutefois, cette intention ne correspond pas non plus à une décision ferme et définitive, portant sur un projet spécifique d'internationalisation.

Le passage au stade de décision se fait d'abord par une phase de *projet*, où l'intention de s'internationaliser commence à se structurer autour d'options stratégiques, portant sur les choix que le franchiseur aurait à faire à l'international, par exemple en matière de choix des pays ou des modes de développement international. Cette phase de projet repose alors fortement sur une démarche d'études, souvent peu structurées, des marchés potentiellement cibles, des adaptations nécessaires du concept, des modes de présence possibles, des pratiques des concurrents et des autres éléments de la démarche d'internationalisation. Elle oblige alors le franchiseur à s'interroger sur sa marque, son savoir-faire et son évolution, même lorsque finalement la décision est de ne pas poursuivre dans ce projet.

« L'année dernière, il y'avait des demandes très fortes des pays de l'Est et notamment de la Russie. Avec des gens, des hauts investisseurs qui ont déjà des franchises, des master-franchises de concepts internationaux et des réseaux de centaines ou de milliers de magasins et qui cherchaient des concepts de restauration rapide ou de boulangerie à la française. Et, jusqu'ici on ne savait pas y répondre, ces gens-là on leur disait, nous on ne sait pas, on ne sait pas faire, allez voir ceux qui savent faire et donc on les renvoyait vers [des réseaux concurrents], les deux seules enseignes nationales qui savent faire. Et on trouvait ça un petit peu dommage, de renvoyer des futurs clients chez nos concurrents, automatiquement, donc l'idée d'internationalisation est venue là. Et après on s'est dit que comme on avançait assez vite sur le territoire national, même si aujourd'hui on est ralenti par la crise, et de toute façon la question se poserait à moyen terme et donc autant reconcevoir le concept aujourd'hui pour pouvoir saisir des opportunités »
(Franchiseur, réseau de restauration rapide)

Finalement, la cinquième phase du processus décisionnel correspond à la *décision* de s'internationaliser. Il s'agit là de la concrétisation du processus décisionnel, qui porte sur un ou plusieurs projets *spécifiques* d'internationalisation.

3. Les déclencheurs de la motivation de s'internationaliser

Les éléments déclencheurs de l'idée et de la motivation de se développer à l'international peuvent être classés en deux catégories, selon qu'ils correspondent à un stimulus interne, autrement dit déclenchée par la réflexion propre du franchiseur, ou qu'ils correspondent à un stimulus externe, qui renvoie ainsi à une sollicitation par un partenaire actuel ou potentiel du réseau.

3.1. Les motivations internes

Les motivations internes du franchiseur pour internationaliser son réseau semblent découler de la combinaison de deux éléments. Le premier correspond à une attitude managériale déjà décrite dans des recherches précédentes (ex. Kedia *et al.*, 1994) et qui renvoie à la recherche par le franchiseur d'opportunités de développement et de croissance. Le deuxième élément correspond à l'évaluation par le franchiseur de son marché domestique et plus précisément des opportunités de développement et de croissance sur ce marché. Ainsi, les franchiseurs qui perçoivent leur marché domestique comme étant saturé ou comme évoluant vers une saturation dans un avenir proche seraient plus tentés de pousser leur développement vers l'international en exploitant le potentiel des marchés étrangers. La combinaison de ces deux éléments peut être illustrée dans les propos suivants d'une chargée de développement international d'un réseau dans le secteur du bâtiment :

« En fait, donc il y a plusieurs raisons, la première c'est qu'en fait on a un réseau de franchises, on a fait une zonification de la France, on estime qu'il y a entre 160/180 zones en France et on est à 86 implantations. Donc on est déjà à la moitié du développement et on va se limiter en tout cas en zones, sur le territoire français. Donc, on se dit qu'on aura une démarche internationale donc pour élargir notre, pour qu'on ait plus de franchisés du coup, on sera bloqué en France » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

De façon générale, nous constatons que les réseaux ayant répondu à notre enquête par questionnaire montrent une forte recherche d'opportunités de croissance et de développement, avec un score moyen de 4.02 sur 5 (Tableau 3).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Recherche de croissance <i>50,87% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 4,02 (écart type 0,75)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,735</i>	Nous cherchons régulièrement de nouvelles voies de croissance pour notre réseau	4,05	0,901
	Nous cherchons de nouvelles voies pour promouvoir/développer notre marque	4,11	0,853
	Nous cherchons actuellement un moyen d'améliorer nos profits	3,89	0,664

Tableau 3. La recherche d'opportunités de développement par les réseaux non-internationalisés

Toutefois, cette recherche de croissance est tout aussi forte chez les réseaux ayant une intention de s'internationaliser dans les deux années à venir que chez les réseaux n'ayant pas d'intention de s'internationaliser. Autrement dit, nous ne constatons aucune différence statistiquement significative au niveau des scores de recherche d'opportunités de développement entre ces deux sous-catégories de franchiseurs non-internationalisés (Figure 6).

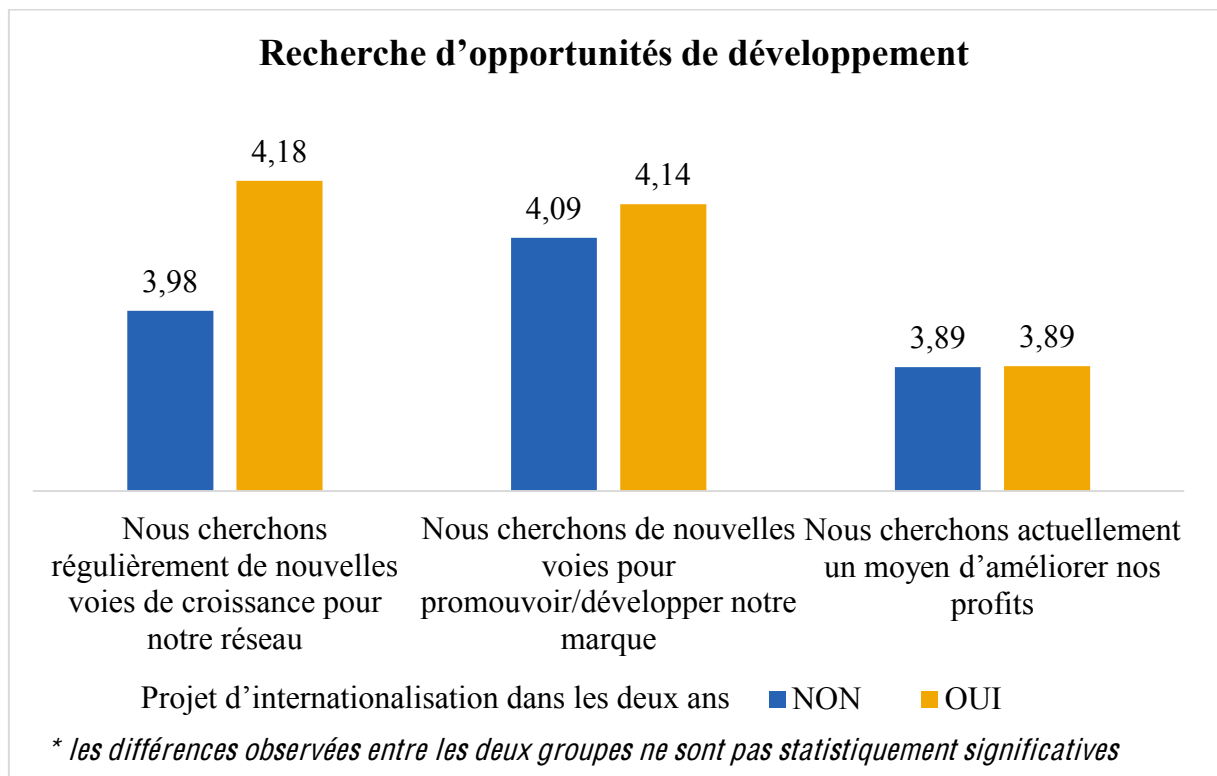


Figure 6. La recherche d'opportunités de développement par les réseaux non-internationalisés

Par ailleurs, les données de l'enquête quantitative indiquent que le niveau moyen de saturation du marché domestique déclaré par les franchiseurs s'établit à un score de 3.29 (Tableau 4). Il est intéressant de souligner que le niveau pour les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation (3.18) est très proche de celui déclaré par les franchiseurs sans projet d'internationalisation (3.33) et que la différence entre les deux scores n'est pas statistiquement significative. De même, la différence entre les scores moyens des deux populations sur les trois questions relatives à la saturation du marché domestique n'est pas non plus significative (Figure 7).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Saturation du marché domestique <i>64,38% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,29 (écart type 1,12)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,833</i>	Notre activité est marquée par une véritable guerre des prix sur le marché français	3,27	0,880
	La concurrence est très intense dans notre secteur d'activité en France	3,57	0,863
	Le marché français dans notre secteur d'activité est de plus en plus saturé	3,00	0,852

Tableau 4. La saturation du marché domestique

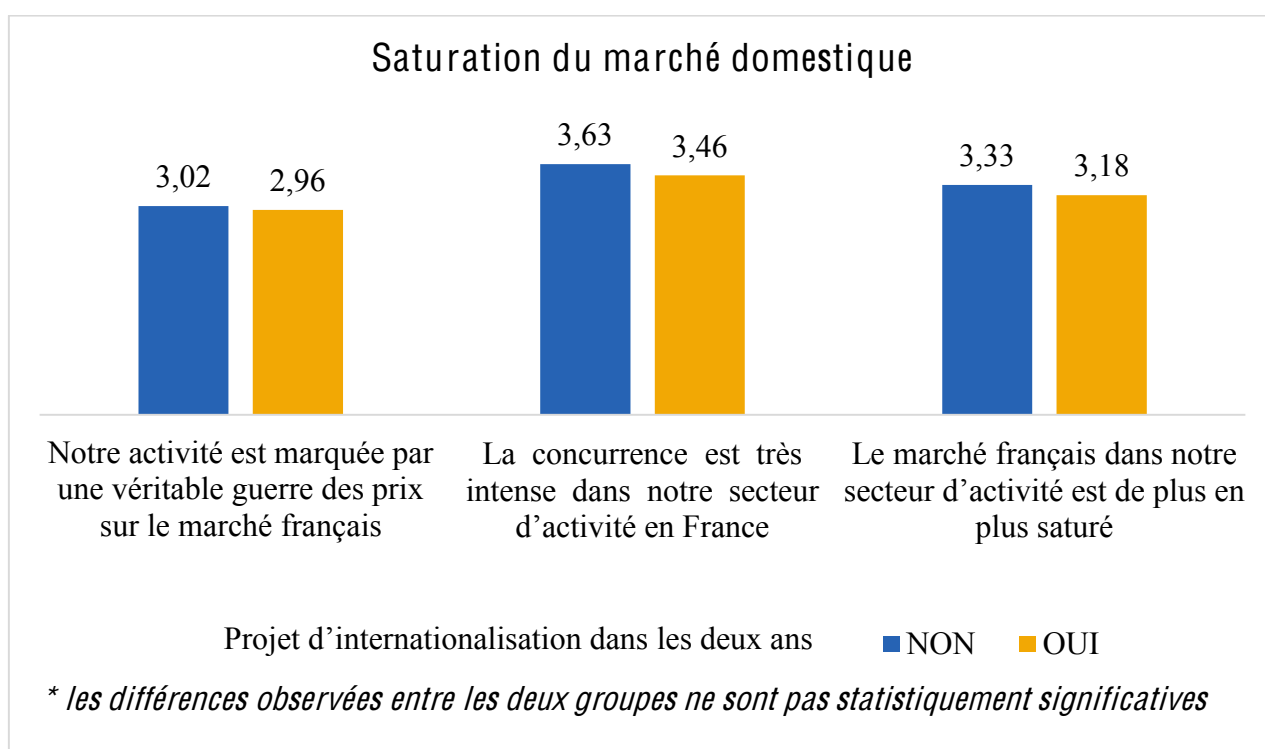


Figure 7. La saturation du marché domestique

3.2. Les motivations externes

La motivation de s'internationaliser peut être aussi déclenchée par des éléments externes, notamment les sollicitations de candidats internationaux à la franchise, et des sollicitations et encouragements par des partenaires du réseau que nous qualifions d'agents externes du changement.

3.2.1. Les sollicitations par les candidats internationaux à la franchise

Tous les responsables des réseaux que nous avons rencontrés dans notre phase d'entretiens ont déclaré qu'ils sont sollicités, de façon plus ou moins intense et régulière, par des candidats à la

franchise internationale, autrement dit des individus ou des institutionnels qui souhaitent développer le réseau à l'international. Ses sollicitations parviennent aux réseaux interrogés par des canaux très variés, qui comprennent notamment des sollicitations par téléphone et mail ou encore les rencontres durant les salons de la franchise organisés notamment en France.

« On a quelques petites fiches contact, et du coup on reçoit en termes de sollicitations, ça je peux vous le dire parce que j'ai un petit fichier de stats, on a reçu depuis le début de l'année, depuis le début de l'année j'ai eu 160 sollicitations, donc 160 sollicitations sur six mois, oui ça fait un petit... » (Franchiseur, réseau de courtage de crédits)

« Oui, parce qu'en fait on a fait, les contacts que l'on a viennent de notre site internet donc et on a régulièrement des demandes d'informations sur la franchise de l'étranger. Donc on en a eu je vais dire de la Belgique, même d'Amérique du Sud, deux d'Algérie, voilà on a des contacts. Oui, oui on est régulièrement sollicité de l'étranger » (Franchiseur, réseau de services à la personne)

Ce qui semble différencier les réseaux ayant une intention de se développer à l'international de ceux qui n'en ont pas l'intention n'est donc pas le fait d'être plus ou moins régulièrement sollicités par des partenaires étrangers, mais leur attitude face à ces sollicitations. En effet, nous remarquons dans nos entretiens avec les responsables de réseaux que ceux qui sont les plus enclins à passer le cap de l'internationalisation par la suite sont ceux qui se montrent le plus à l'affût de ce type d'opportunités externes et qui y accordent le plus d'importance, indépendamment de leur motivation interne au départ :

« Non, non, non honnêtement non. On n'a jamais eu cette volonté, en fait quand on a eu cette opportunité, c'était début d'année 2012, et en fait du coup comme on a eu cette opportunité qui était très sérieuse, on s'est mis dedans à fond » (Franchiseur, réseau de courtage de crédits)

Les données issues de l'enquête par questionnaire indiquent que, dans l'ensemble, cette démarche opportuniste des réseaux reste limitée, avec un score moyen de 2.97 sur 5 (Tableau 5).

Or, à partir de ces mêmes données, nous constatons des différences significatives et importantes entre les deux populations de franchiseurs. Ainsi, de façon générale, les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme semblent être plus à l'affût des opportunités de développement international avec un score moyen de 3.54, contre un score moyen de 2.6 pour les franchiseurs sans projet international. De plus, comme l'indique la Figure 8, ces différences significatives sont observées au niveau de tous les items retenus pour mesurer cette tendance opportuniste. L'écart le plus important est même observé au niveau de l'item mesurant la préférence des réseaux pour une démarche opportuniste par opposition à une démarche stratégique planifiée par l'entreprise.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Démarche opportuniste <i>55,46% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,97 (écart type 0,95)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,797</i>	Nous préférons nous développer à l'international en réponse à des demandes de partenaires potentiels plutôt que sur la base de notre propre initiative	2,92	0,810
	Nous rencontrons souvent des candidats étrangers à la franchise sur les salons en France	2,78	0,778
	Nous n'avons pas de projet spécifique d'internationalisation, mais nous entrerons dans un nouveau pays si nous sommes sollicités par le bon partenaire	3,44	0,777
	Nous sommes souvent sollicités par des entreprises étrangères pour développer notre réseau dans de nouveaux pays	2,85	0,678
	Nous prenons soin d'étudier systématiquement les demandes de développement en franchise que nous recevons des entreprises étrangères	2,85	0,668

Tableau 5. La démarche opportuniste des réseaux face au développement international

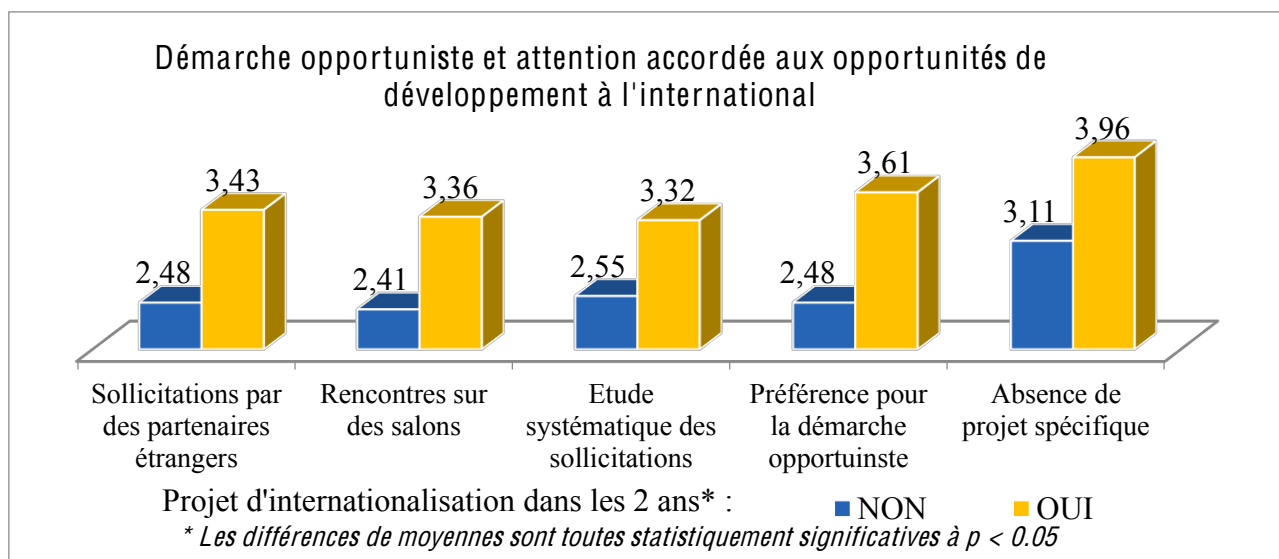


Figure 8. La démarche opportuniste des réseaux en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

3.2.2. Le rôle des agents externes du changement

Nos entretiens avec les franchiseurs indiquent une deuxième catégorie d'agents externes qui peuvent déclencher la motivation des franchiseurs à internationaliser leur réseau. Ces agents sont multiples et comprennent à la fois des organisations professionnelles telles que la Fédération Française de la Franchise, Ubifrance et les Chambres de Commerce et d'Industrie, ainsi que d'autres acteurs tels que les partenaires financiers du réseau ou ses propres franchisés.

Ces différents agents agissent alors sur la motivation des franchiseurs à la fois par l' *information* et l' *encouragement* qu'ils fournissent aux réseaux pour entamer une démarche internationale. L'analyse des réponses des franchiseurs à notre enquête par questionnaire montre que ces derniers semblent évaluer le rôle des agents de changement non pas à travers cette complémentarité information-accompagnement, mais selon la nature des agents. Ainsi, nous retrouvons un premier facteur relatif au rôle des **organismes professionnels**, tels que la FFF, et un deuxième reflétant le rôle des **organisations partenaires** dans le micro-environnement du franchiseur, notamment ses partenaires financiers, ses fournisseurs et ses franchisés (Tableau 6).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Rôle des organismes professionnels <i>54,05% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,63 (écart type 1,09)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,872</i>	Nous sommes souvent informés par les organismes professionnels (ex. la Fédération Française de la Franchise) sur les opportunités de développement à l'étranger	2,60	0,986
	Nous sommes souvent encouragés par les organismes professionnels (ex. la Fédération Française de la Franchise) à explorer des opportunités à l'étranger	2,51	0,949
	Les organismes professionnels disposent des ressources et compétences pour nous soutenir efficacement dans notre développement international	2,77	0,699
Rôle des organisations partenaires <i>24,97% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,10 (écart type 1,00)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,845</i>	D'autres partenaires (ex. nos fournisseurs, cabinets de conseil) nous encouragent à nous développer à l'international	2,19	0,911
	Nos partenaires financiers (ex. banque) nous encouragent à nous développer à l'international	1,99	0,857
	Nos franchisés nous encouragent à nous développer à l'international	2,11	0,800

Tableau 6. Influence des deux catégories d'agents externes de changement

Si l'influence de ces deux types d'agents semble faible, avec un score moyen de 2.63 pour les organismes professionnels et 2.10 pour les organisations partenaires, des différences statistiquement significatives existent au niveau de leur influence sur chacune des deux populations comme l'indique la figure 9. L'influence des organisations partenaires est particulièrement faible dans le cas des franchiseurs sans projet d'internationalisation, avec un score moyen de 1.86.

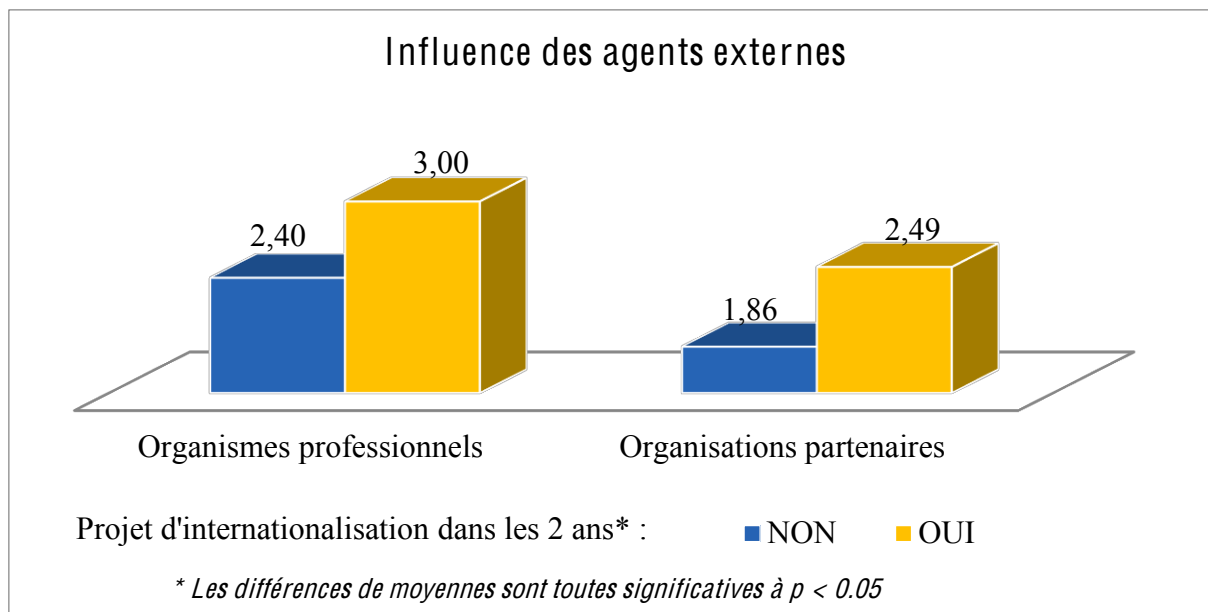


Figure 9. Influence des agents externes de changement
en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

3.2.2.1. Le rôle attendu de la Fédération Française de la Franchise

Les franchiseurs interrogés semblent avoir des attentes importantes vis-à-vis la Fédération Française de la Franchise spécifiquement, pour les accompagner dans leur démarche internationale.

« Aujourd'hui la FFF est très acteur à l'international [...] par ce biais-là, et par le nombre d'enseignes adhérentes qui sont déjà à l'international, il y'a un vrai savoir-faire. En tout cas, la FFF s'est positionnée à un endroit où elle a sûrement une vision, des pratiques, des erreurs à ne pas faire, des choses comme ça »
(Franchiseur, réseau de distribution spécialisée)

Plus précisément, les franchiseurs expriment trois types d'attentes à l'égard de la Fédération. La première attente concerne la mise en relation avec des enseignes plus expérimentées, ayant déjà un développement à l'international, dans l'objectif d'avoir un retour d'expérience et des conseils.

« C'est essentiellement de la mise en relation, de la mise en relation déjà pour qu'on s'entraide avec des enseignes qui ont des expériences positives ou négatives dans les pays cibles. Eventuellement, la mise en relation pour pouvoir chercher des personnes de master-franchise avec des enseignes auxquelles le master-franchisé a déjà suscité. Et puis ensuite la mise en relation avec d'autres, la chambre de commerce etc. » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

La deuxième attente des franchiseurs à l'égard de la FFF renvoie également à un besoin de mise en relation, mais cette fois-ci avec des experts du développement international :

« Moi la seule remarque que j'ai à faire c'est que, je ne sais pas si vous derrière ce questionnaire, vous envisagez de revenir voir les enseignes et de leur proposer des

« mises en relation avec des experts dans ce cadre-là ou avec des gens qui, y'a beaucoup de situations envisageables. On peut envisager d'avoir des gens qui sont spécialisés dans le développement d'enseignes à l'étranger et qui se mettent en relation avec des enseignes pour acquérir des droits d'exploitation d'enseigne sur l'étranger ou autre, je ne sais pas. Mais bon, si c'est dans la cadre de votre mission, ben la porte est ouverte, on sera intéressé pour écouter des propositions ou être mis en relation avec des gens qui auraient le potentiel de gérer ce qu'on est en train de faire » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Finally, the third type of expectations refers to a wish for methodological, formalization and training. In fact, the networks interviewed indicate, by their lack of experience at the international level, a strong lack of knowledge of the very process of internationalization, which is translated by a significant loss of time in the preparation of an international project.

« Pour le coup, oui je pense que ça peut vraiment avoir un vrai rôle. Même beaucoup plus important et productif pour nous que le rôle qu'ils peuvent avoir sur le territoire aujourd'hui en France en tous cas. Parce que là pour le coup ça serait un vrai gain de temps, parce que tout le temps que nous on a passé au téléphone, ou sur place avec les avocats etc. qui nous a demandé un temps incroyable, si tout ce travail là était déjà prémâché, c'est sûr qu'en termes de gains financiers, ce serait une valeur ajoutée énorme » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

The expectation of networks regarding the Federation in this framework is then to provide a *methodological* aid, notably at the level of the main steps and procedures of the process of international development :

« Il faudrait peut-être du conseil via la fédération, du conseil pour le développement à l'étranger en fait. Par quelles étapes il faut passer ? Les procédures en fait de développement à l'étranger. Voilà qu'est-ce qu'il faut faire ? Nous, on s'y prend de manière empirique parce que voilà, mais est-ce qu'il y a vraiment un process qu'il faut respecter pour bien se développer à l'étranger si on est français bien évidemment » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

This assistance can also concern the different modes of development possible at the international level or even the information on the target countries :

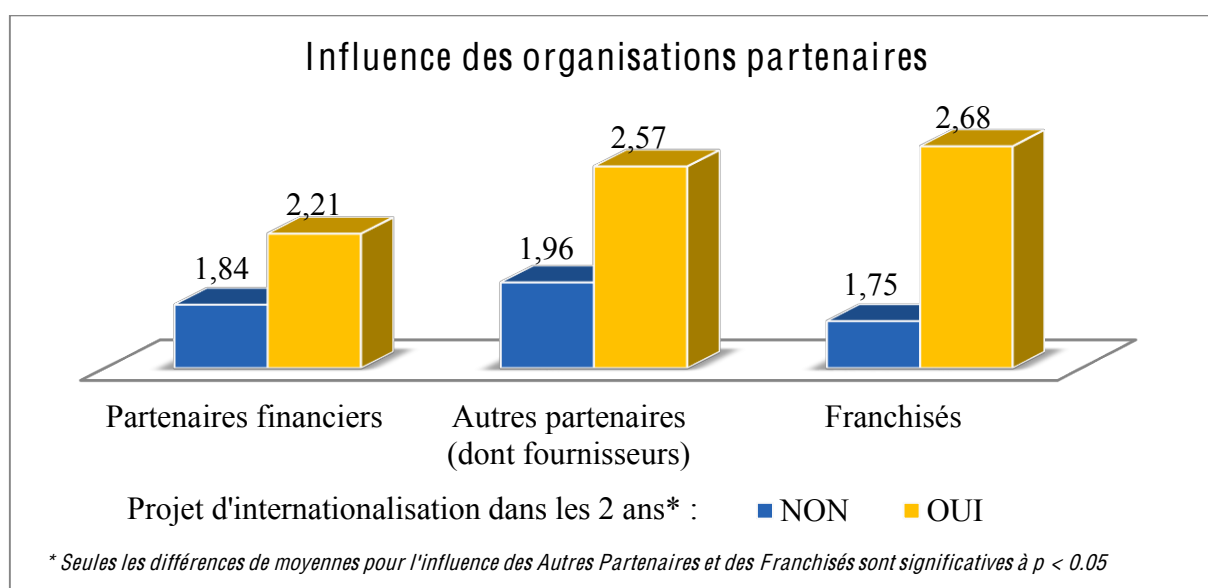
« Oui, oui du conseil et peut-être une assistance... parce qu'on s'est posé des questions sur la master-franchise en fait on ne sait pas trop comment ça se passe quoi » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

« C'est sûr que ce qui serait top, ce serait de pouvoir avoir entre guillemets pour tous les types de franchises, des fiches synthétiques de chaque pays, tout du moins on va dire au moins les pays européens, qui font partie de la communauté européenne et de savoir ben dans les grandes lignes quelles sont les réglementations principales dans chaque pays, quelles sont les réglementations en termes de flux financiers etc. pour qu'au moins on sache que si demain on ouvre en Hongrie, bon ben on doit s'attendre à savoir tel ou tel problème, donc il faut faire

attention à telle ou telle réglementation et ça d'une manière générale. Qu'on soit sur une franchise de produits avec du stock ou qu'on soit sur des métiers de services » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

3.2.2.2. L'influence des autres organisations partenaires du réseau

Trois types d'organisations partenaires du réseau semblent avoir un impact sur sa motivation de s'internationaliser. Nous y retrouvons ainsi les partenaires financiers du réseau, ses autres partenaires qui comprennent par exemple les cabinets de conseil ou les fournisseurs, et finalement les franchisés même du réseau. Compte tenu de l'hétérogénéité de ces organisations partenaires et afin de mieux comprendre l'influence des différents agents, nous avons comparé les scores moyens sur chacun des trois items de ce facteur entre les deux populations. Les résultats, présentés dans la figure 10, indiquent que l'influence des partenaires financiers n'est pas significativement différente entre les deux populations. En revanche, l'écart significatif le plus important est observé au niveau des franchisés qui semblent beaucoup plus pousser leur franchiseur à s'internationaliser dans le cas des réseaux ayant un projet d'internationalisation. Toutefois, cette influence reste très modérée voire faible, avec un score moyen de 2.68 pour cette population, inférieur donc à la note moyenne de l'échelle de 1 à 5.



*Figure 10. Influence des organisations partenaires
en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme*

4. Les amplificateurs et freins de la motivation de s'internationaliser

Les entretiens que nous avons menés avec les franchiseurs non-internationalisés mettent en évidence trois catégories d'éléments qui amplifient ou au contraire freinent la motivation du franchiseur à s'internationaliser. Ces éléments amplificateurs et freins renvoient ainsi aux

attitudes et perceptions des dirigeants envers l'international, à la valeur ajoutée perçue du réseau dans une optique d'internationalisation et à la capacité du réseau à s'internationaliser.

4.1. Les attitudes et perceptions des **dirigeants envers l'international**

Les attitudes et perceptions des dirigeants des réseaux envers le développement international ressortent de leur discours comme ayant un impact particulièrement important sur l'intention de s'internationaliser. Nous repérons ainsi clairement dans le discours de ces dirigeants des attitudes positives et amplificatrices d'une part et des attitudes négatives et freins d'autre part.

4.1.1. Les attitudes amplificatrices de la motivation de s'internationaliser

Trois catégories d'attitudes favorables à l'égard de l'internationalisation apparaissent dans les réponses des franchiseurs non internationalisés (tableau 7). Nous y retrouvons tout d'abord la **facilité perçue d'internationaliser le réseau**, représentée par le fait d'avoir un concept et une marque qui peuvent facilement s'implanter sur les marchés étrangers, ou encore qui peuvent être facilement adaptés en vue d'une telle implantation. Cette facilité perçue d'internationaliser le réseau apparaît par ailleurs dans l'enquête qualitative auprès des franchiseurs non-internationalisés comme un élément central dans leur décision qui peut jouer dans un sens positif en favorisant l'internationalisation. A l'opposé, la difficulté perçue d'internationaliser le réseau ressort de ces mêmes entretiens comme un frein majeur à la décision de s'internationaliser. En somme, comme le résumant les franchiseurs et experts interrogés, certains concepts de franchise sont plus « internationalisables » que d'autres.

« Les principaux prérequis c'est déjà de pouvoir vérifier que votre concept est compatible avec la culture locale, si vous voulez on ne change pas les consommateurs, d'accord, donc la limite du système de l'internationalisation, c'est-ce que mon concept à un moment donné il est adaptable, enfin est-ce qu'il correspond, est-ce qu'il peut correspondre à des attentes des consommateurs locaux de par leur culture. Si déjà vous êtes dans un pays où pour des questions religieuses, je vais vous donner un exemple, si pour des questions religieuses la consommation de bières est bannie ... Voilà donc après il peut y avoir des petites adaptations, mais il ne faut pas que vous changiez le positionnement de votre marque quoi. Ni le positionnement ni le métier. Vous avez Mc Donald ils font des petites adaptations en adaptant leurs recettes aux pays mais malgré tout, ça reste toujours du burger. Sauf que, effectivement, si vous en mangez en Italie, au Japon, ou en France, ils n'auront pas exactement le même goût, ils ont légèrement adapté la recette d'un pays à un autre, plus salé, moins salé, plus sucré, moins sucré etc. Mais ça reste un Mc Do, vous n'êtes pas perdu en tant que consommateur »
(Franchiseur, restauration à thème)

Soulignons toutefois que les franchiseurs interrogés déclarent dans l'ensemble un niveau moyen de facilité d'internationalisation qui reste relativement faible, avec un score de 3.27.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Bénéfice d'amélioration de l'offre <i>63,59% de variance expliqué</i> <i>Moyenne : 3,25 (écart type 1,19)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,932</i>	L'internationalisation de notre réseau nous apportera de nouvelles idées pour mieux servir nos clients en France	3,23	0,998
	L'internationalisation de notre réseau sera une opportunité pour améliorer encore plus la qualité de notre offre	3,27	0,915
	L'internationalisation de notre réseau sera une opportunité pour améliorer encore plus notre concept	3,29	0,752
Facilité perçue d'internationalisation du réseau <i>13,45% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,27 (écart type 1,13)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,886</i>	Notre concept peut se développer facilement sur de nombreux marchés étrangers	3,15	0,965
	Notre marque peut se développer facilement sur de nombreux marchés étrangers	3,32	0,946
	Notre concept peut être facilement adapté pour rencontrer les spécificités de la demande locale sur les marchés internationaux	3,41	0,748
Bénéfice de développement de l'entreprise <i>8,13% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,16 (écart type 1,23)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,921</i>	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure aux profits de notre entreprise	3,00	0,997
	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure à la croissance de notre entreprise	3,14	0,883
	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure au développement de notre marque	3,36	0,737

Tableau 7. Les trois catégories d'attitudes favorables à l'égard de l'internationalisation

En plus de la facilité perçue d'internationalisation du concept, nous retrouvons deux catégories de bénéfices attendus de l'internationalisation. La première fait référence aux **effets positifs escomptés en matière de développement de l'entreprise**. La deuxième souligne que l'internationalisation peut être **une occasion pour le réseau d'améliorer son offre**, soit par le retour de bonnes pratiques et d'idées nouvelles, soit par l'amélioration du concept et de la qualité de l'offre en vue de l'internationalisation.

Par ailleurs, nous avons procédé à une comparaison des scores moyens sur chacun des trois facteurs entre les réseaux selon leur intention de se développer à l'international ou pas. Pour les trois facteurs, nous observons des différences statistiquement significatives dans les attitudes favorables des répondants envers l'internationalisation (figure 11). Ceci est particulièrement évident pour la question de la facilité perçue d'internationaliser le réseau. Plus spécifiquement,

les réseaux ayant l'intention de se développer à l'international perçoivent leur concept comme pouvant se développer facilement sur les marchés étrangers, avec un score moyen supérieur à 4 sur 5, tandis que les réseaux n'ayant pas l'intention de se développer à l'international présentent un score moyen de 2.83.

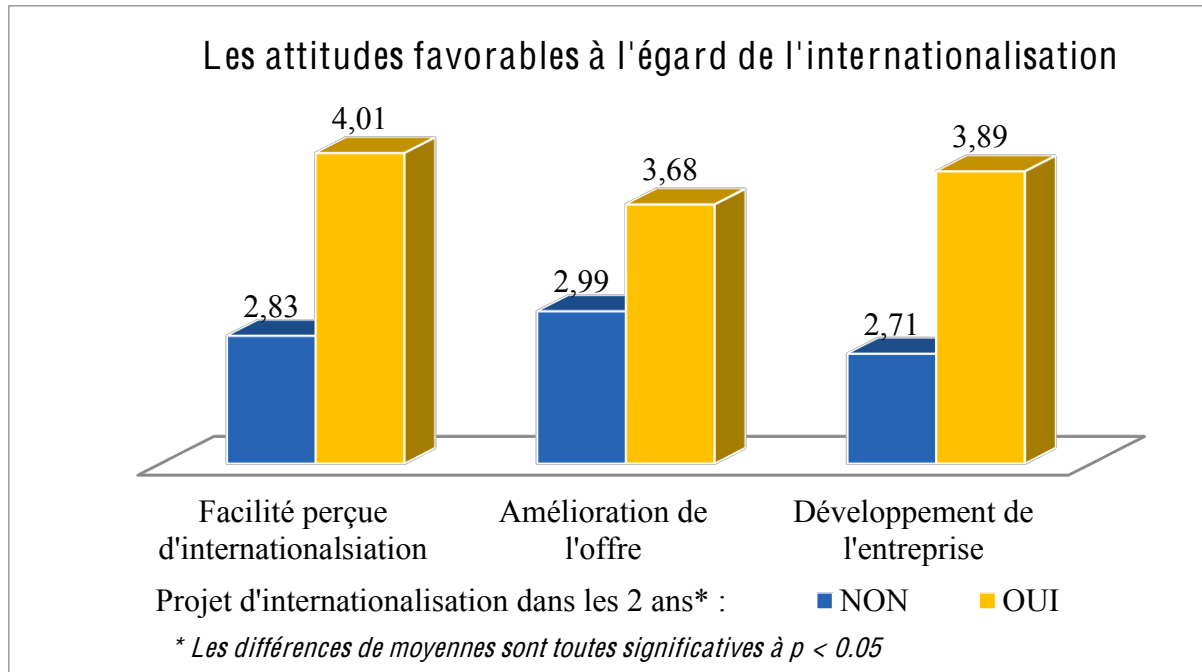


Figure 11. Comparaison des attitudes favorables à l'égard de l'internationalisation en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

4.1.2. Les attitudes qui freinent la motivation pour le développement international

Les dirigeants que nous avons rencontrés font également preuve d'attitudes négatives envers l'internationalisation qui semblent freiner fortement leur motivation à se développer en dehors du marché domestique. Ces attitudes négatives tournent principalement autour du risque associé à l'internationalisation, et qui semble dans le discours des franchiseurs largement supérieur au risque d'un développement domestique.

« Voilà, la protection de la marque, l'échec financier, le mauvais choix de partenaire à qui vous confiez une exclusivité sur un territoire large et après ça vous bloque, le risque juridique de protection de la marque et des logos, [...] le risque financier j'en ai parlé. Et le risque qu'après le concept ne marche pas, voilà on va pas partir sur cinquante magasins dans un pays, y'a un magasin, puis un autre, puis un autre et puis si ça marche on en développe et si ça marche pas on stoppe, ça c'est jamais trop un souci quoi » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Plus spécifiquement, les entretiens avec les franchiseurs et les données récoltées par questionnaire permettent de définir différents aspects du rôle du risque dans le processus décisionnel des franchiseurs. D'abord, nous distinguons l'évaluation des franchiseurs du risque

perçu d'une part et leur attitude face à ce risque d'autre part, autrement dit leur tolérance au risque.

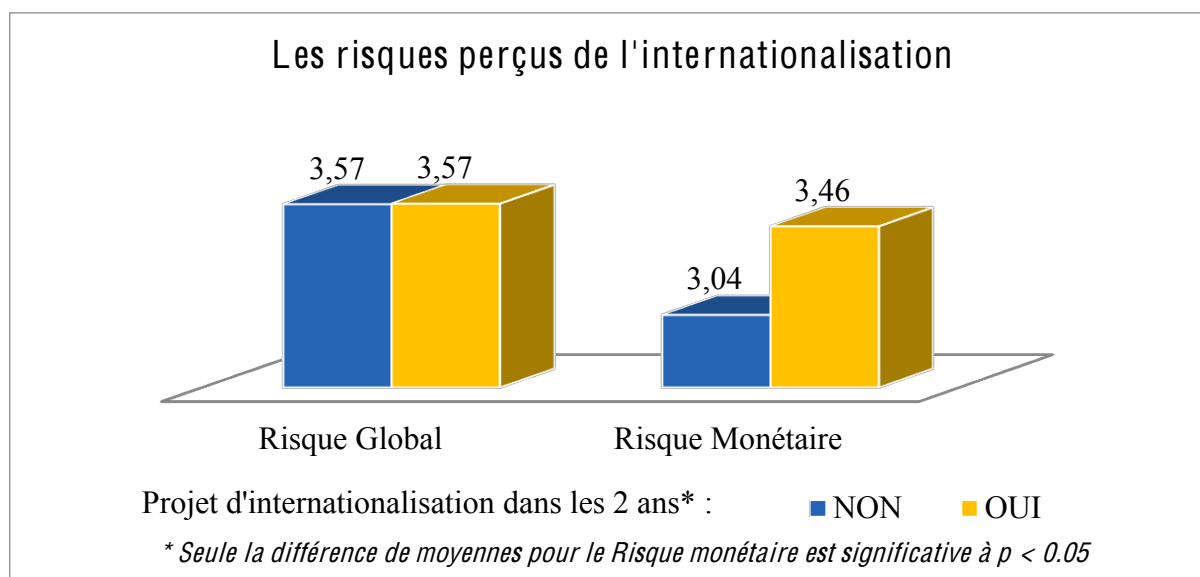
Concernant la perception du risque associé à l'international, l'analyse des données quantitatives permet de distinguer deux types de risques exprimés dans les réponses des franchiseurs (Tableau 8). Le premier est un **risque global** lié à l'internationalisation. Dans ce cadre, le développement en franchise à l'international est jugé comme plus risqué qu'en France et nécessitant des coûts et des efforts qui ne sont pas forcément justifiés par les perspectives de gains. Le deuxième risque est plus spécifique et peut être caractérisé de **risque monétaire**, faisant référence aux pertes potentielles liées aux fluctuations des taux de changes et au rapatriement des royalties.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Risque global <i>45,24% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,57 (écart type 0,76)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,643</i>	Le développement en franchise à l'international est beaucoup plus risqué qu'en France	3,53	0,900
	Les efforts nécessaires pour développer notre réseau à l'international sont plus élevés que les perspectives de gain	3,27	0,695
	Le développement en franchise à l'international implique des coûts très importants	3,86	0,634
Risque monétaire <i>20,91% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,21 (écart type 0,88)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,640</i>	Les variations dans les taux de changes sont un vrai risque pour la profitabilité de notre internationalisation	3,07	0,936
	Le rapatriement des royalties de l'étranger peut se révéler très compliqué	3,33	0,736

Tableau 8. Risques global et monétaire associés à l'internationalisation

La comparaison des perceptions de risque international entre les franchiseurs selon qu'ils aient ou non un projet de développement international à court terme indique toutefois que les deux catégories de réseaux ont une perception similaire du risque global et qui s'établit à un score relativement élevé de 3.57. En revanche, les franchiseurs ayant un projet de développement à l'international ont une perception du risque monétaire significativement supérieure à celle des franchiseurs sans projet de développement international (Figure 12).

Ce niveau supérieur de risque perçu peut surprendre au premier abord car nous nous attendions à ce que les franchiseurs ayant fait le choix de s'internationaliser voit dans cette forme de développement moins de risque, justifiant ainsi leur choix. Une explication possible ici serait que les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme ont probablement mené une réflexion plus poussée sur les aspects monétaires pratiques de l'internationalisation, telles que les questions de change et de rapatriement des redevances. Ainsi, ils auraient de ce fait plus conscience de ces risques spécifiques.



*Figure 12. Les risques perçus de l'internationalisation
en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme*

Cette perception du risque doit être complétée, comme nous l'avons souligné précédemment, par la tolérance des managers au risque de façon générale. Les dirigeants de réseaux ayant participé à notre enquête montrent un niveau de tolérance au risque dans l'ensemble modéré, avec un score moyen de 3.09 sur 5 (Tableau 9).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Tolérance au risque <i>69,22% de variance expliquée</i> <i>Moyenne globale : 3,09 (écart type 0,87)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,794</i>	La prise de risque est normale dans le management d'un réseau de franchise	3,57	0,927
	Nous sommes prêts à prendre des risques pour explorer de nouvelles voies de développement de notre réseau	3,09	0,783
	Nous sommes prêts à prendre des risques importants pour générer des rendements supérieurs à la moyenne	2,62	0,777

Tableau 9. La tolérance au risque des responsables des réseaux

Par ailleurs, comme nous pouvons nous y attendre à partir du discours des franchiseurs, le niveau de tolérance au risque est significativement plus élevé pour les franchiseurs ayant un projet de développement à l'international que pour ceux n'ayant aucun projet d'internationalisation à court terme (Figure 13).

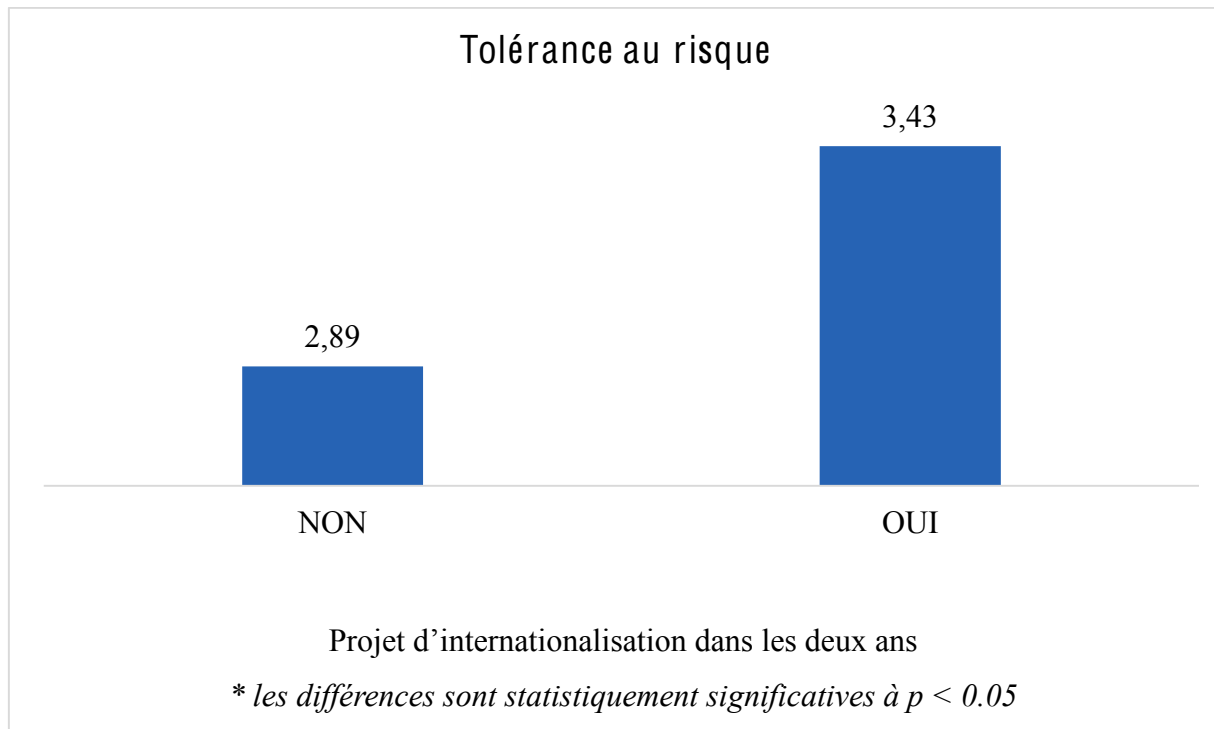


Figure 13. La tolérance au risque des réseaux selon leur projet d'internationalisation

Signalons finalement que la perception des réseaux et leur attitude face au risque peut se renforcer avec le temps, notamment suite à une première expérience d'internationalisation non réussie, et qui pousserait les dirigeants à voir dans l'international un risque encore plus important. Ceci ne semble pas alors dissuader les réseaux de faire de nouvelles tentatives d'internationalisation, mais agit plutôt sur leur démarche qui devient plus prudente.

« A l'étranger, on a fait un essai sur la Pologne, on s'est rendu compte que personne ne nous connaissait, on sait pas en plus [...], on a exporté vraiment notre concept de A à Z sur le marché polonais, on s'est complètement ramassé, ça ce n'était pas trop compliqué à savoir de toute façon et puis voilà, on a compris aujourd'hui, qu'il faut trouver des partenaires forts sur la place, qui maîtrisent bien la restauration, tous les process de logistique qui font suite, à nous d'apporter un savoir-faire, adapter avec notre partenaire notre savoir-faire, savoir jusqu'où on est prêt à aller avec notre savoir-faire, et puis ensuite développer dans un rapport classique de master-franchise notre concept à l'étranger avec des études, dans l'obligation, des études de marché sur le pays, le cabinet on l'aborde, avant la Pologne, j'aurais dû essayer le marché allemand par exemple, et rentrer en Pologne quand même »
(Franchiseur, réseau de restauration à thème)

4.2. La valeur ajoutée perçue du réseau en vue de l'internationalisation

La deuxième catégorie d'éléments qui peuvent amplifier par leur présence, ou au contraire freiner par leur absence, la motivation des réseaux à s'internationaliser, reflète l'idée exprimée

par les responsables que nous avons rencontrés qu'un réseau de franchise est d'autant plus facile à internationaliser qu'il possède des éléments de valeur ajoutée qu'il peut apporter aux marchés étrangers.

4.2.1. L'originalité du concept et du savoir-faire

La première et la plus importante façon dont la valeur ajoutée du réseau dans une logique d'internationalisation ressort du discours des franchiseurs renvoie au concept du réseau et son savoir-faire. Plus précisément, plusieurs franchiseurs ont souligné le fait que le caractère nouveau, original, spécifique, ou encore différencié du concept peut faciliter son internationalisation en apportant une certaine valeur ajoutée aux marchés ciblés.

« Pour moi, il y'a plusieurs choses, c'est déjà l'originalité d'un concept, d'un marché sur lequel il se positionne, et donc de ces points de vue-là, moi il me semble que sur les pays en tout cas que moi je connais, parce que j'ai beaucoup travaillé préalablement à l'international, dans les pays anglo-saxons, on est tout à fait dans ce cadre-là, dans un cadre européen également. [...] On est une enseigne qui arrive avec un concept assez original par rapport au marché. On a derrière je dirais, un, un marketing entre guillemets qui est totalement approprié pour l'exploitation internationale, à commencer par le nom de l'enseigne » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Sur la base de précédents travaux menés pour le compte de la FFF (El Akremi *et al.*, 2009), nous avons évalué l'originalité du savoir-faire des franchiseurs en fonction de sa rareté et de la **difficulté d'imitation** par la concurrence. Nous nous attendions alors à trouver que les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation dans l'avenir proche aient développé des savoir-faire plus rares et difficiles à imiter. En effet, le discours des franchiseurs que nous avons interrogés semble corroborer le fait que la rareté et la difficulté d'imitation du savoir-faire sont des éléments qui accroissent le potentiel d'internationalisation du réseau en augmentant l'attractivité de son offre.

D'un point de vue quantitatif, nous constatons de façon générale que les franchiseurs interrogés semblent avoir un niveau modéré, oscillant autour de la moyenne sur une échelle de 1 à 5, de rareté et de difficulté d'imitation de leur savoir-faire (Tableau 10).

De plus, nous ne constatons aucune différence statistiquement significative dans les scores moyens sur ces deux facteurs entre les deux populations. Ainsi, les franchiseurs au point de s'internationaliser semblent avoir un savoir-faire qu'ils évaluent comme légèrement plus rare (3.47 contre 3.10), mais quasiment équivalent en termes de difficulté d'imitation (3.07 contre 3.06) comme l'indique la Figure 14.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Rareté du savoir-faire <i>53,86% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,24 (écart type 0,91)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,811</i>	Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente (inversé)	2,71	0,876
	Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique	3,77	0,861
	Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents	3,56	0,747
	Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux (inversé)	2,90	0,668
Difficulté d'imitation du savoir-faire <i>14,06% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,06 (écart type 1,04)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,801</i>	Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept	3,25	0,871
	Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept	3,00	0,821
	Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept	2,95	0,817

Tableau 10. Rareté et difficulté d'imitation du savoir-faire

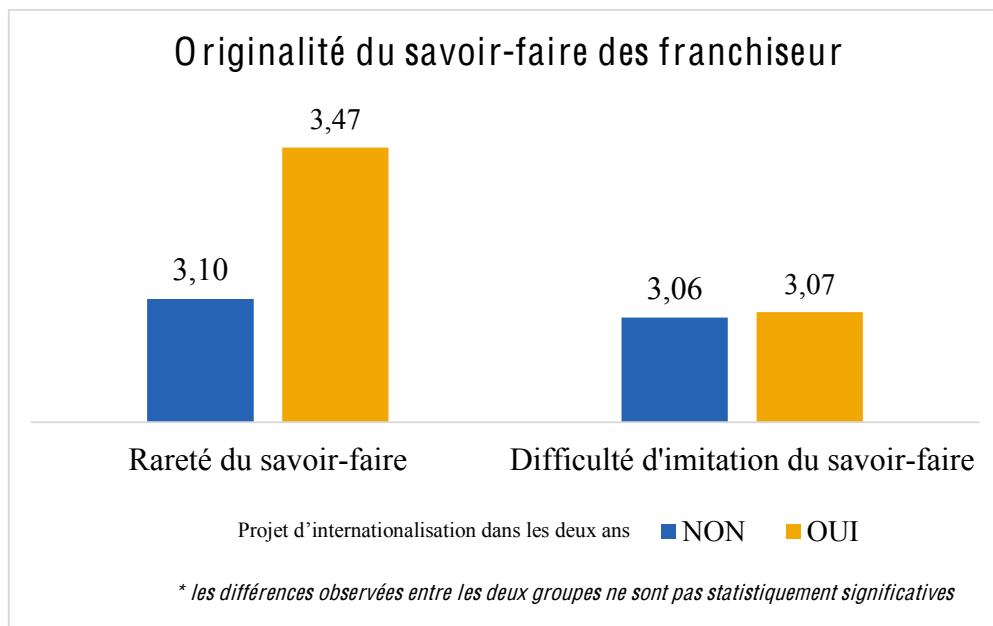


Figure 14. Originalité du savoir-faire des réseaux avec ou sans projet d'internationalisation

4.2.2. La performance du réseau sur le marché national

La deuxième façon dont les responsables de réseaux que nous avons rencontrés ont exprimé la valeur ajoutée que leur concept peut apporter à l'international est en regardant la valeur ajoutée

de ce concept et sa performance sur son marché domestique. Autrement dit, il ressort du discours des franchiseurs que, pour qu'un réseau puisse avoir de véritables chances de réussir son internationalisation, il faut qu'il ait déjà montré son potentiel sur son marché national en atteignant un certain niveau d'avantage concurrentiel et de performance. Ceci s'illustre parfaitement dans les propos suivants d'un directeur général d'une enseigne de restauration rapide :

*« C'est que pour l'instant **avant d'aller à l'international, je pense qu'il ne faut pas qu'on brule les étapes et déjà soyons performants au national, et après on pourra parler d'international, voilà. [...] Voilà c'est une histoire de logique, avant de parler de l'international moi je parle d'abord du national. Après, je ne dis pas non pour l'international, mais aujourd'hui en 2013 non, en 2020 peut-être »***
(Franchiseur, réseau de restauration rapide)

D'un point de vue quantitatif, les réseaux ayant participé à notre enquête par questionnaire déclarent avoir un niveau d'avantage concurrentiel élevé sur leur marché domestique, avec un score moyen de 3.99 sur 5 (Tableau 11).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Avantage concurrentiel <i>52,07% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,99 (écart type 0,89)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,879</i>	Nous bénéficions d'un avantage concurrentiel durable vis-à-vis des autres réseaux du secteur	3,97	0,896
	Nos savoir-faire nous permettent de répondre plus rapidement que nos concurrents aux évolutions du marché	4,01	0,877
	Grâce à nos savoir-faire, nous disposons d'une position concurrentielle avantageuse sur le marché français	4,06	0,876

Tableau 11. Avantage concurrentiel des réseaux sur le marché domestique

Toutefois, nous ne constatons pas de différences significatives dans les scores d'avantage concurrentiel entre les réseaux avec et sans projet d'internationalisation (Figure 15).

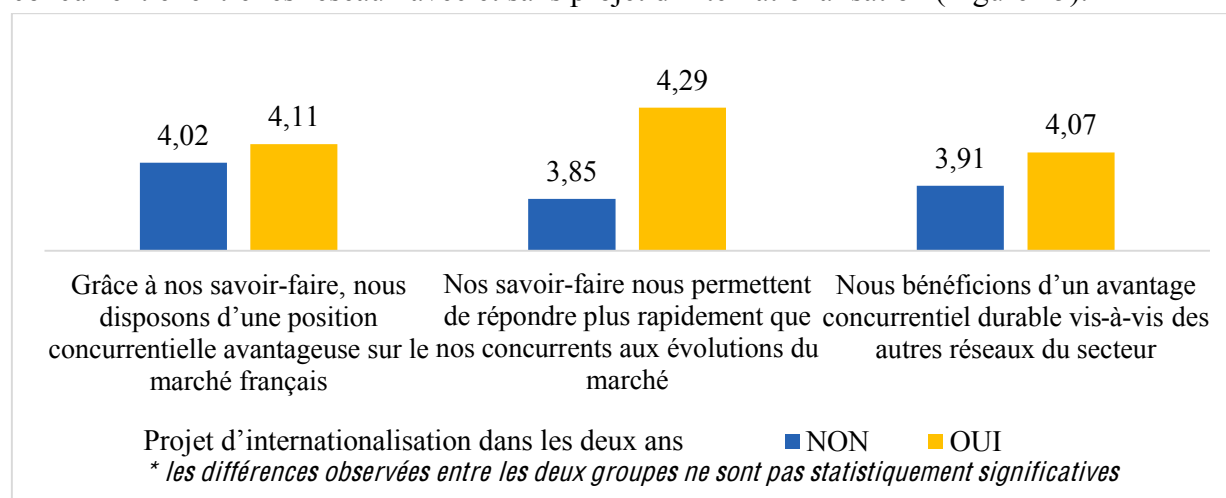


Figure 15. Avantage concurrentiel des réseaux sur le marché domestique

Par ailleurs, nous avons aussi complété notre évaluation de la situation des réseaux sur leur marché domestique par une évaluation de leur performance. L'analyse des données quantitatives indique que la performance globale des réseaux s'établit à un score moyen de 3.3. Elle semble être la plus faible en termes de parts de marché et la plus élevées en termes de taux de croissance (Figure 16).

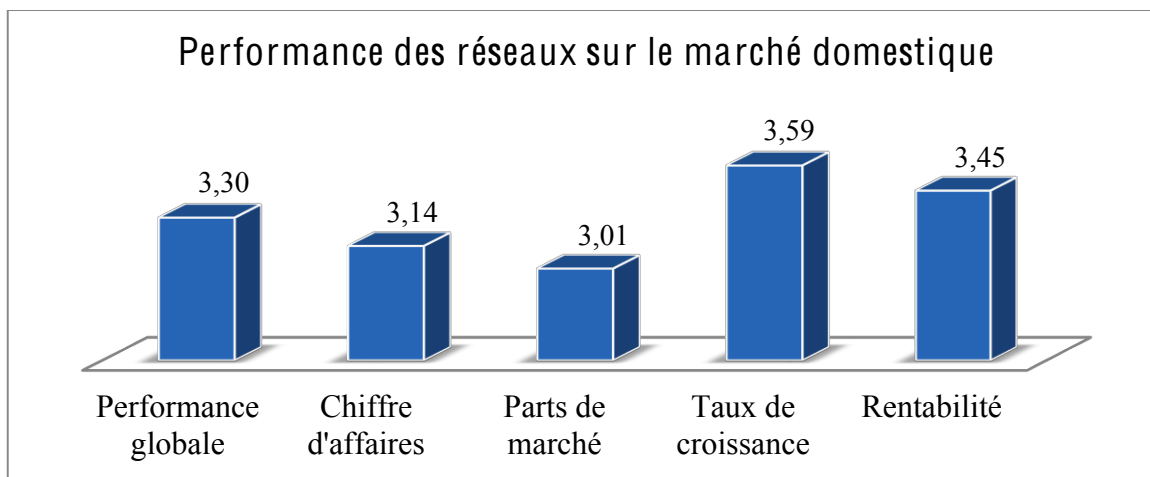


Figure 16. La performance des réseaux non-internationalisés sur le marché domestique

En revanche nous ne constatons aucune différence statistiquement significative entre les deux populations de franchiseurs au niveau de la performance globale. Seule la performance en termes de taux de croissance aboutit à des scores significativement différents entre les deux populations (Figure 17). Ce résultat peut paraître contre-intuitif. En effet, nous observons que les réseaux ayant un projet d'internationalisation à court terme ont un taux de croissance sur le marché domestique significativement plus élevé que les réseaux sans projet d'internationalisation. Or, selon l'hypothèse de saturation des marchés, nous pouvions nous attendre à ce qu'un tassement dans la croissance du réseau le pousse à chercher des possibilités de développement à l'international, tandis qu'un taux de croissance élevé sur le marché d'origine impliquerait parallèlement l'existence de possibilités de développement sur le marché domestique et que le réseau pourrait exploiter en premier, avant de se tourner vers l'international.

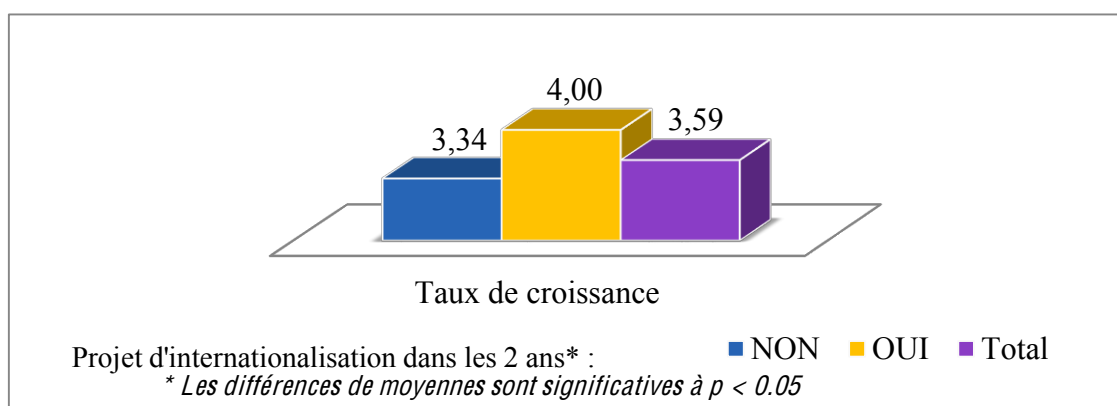


Figure 17. Le taux de croissance du réseau sur le marché domestique en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

4.2.3. La valeur ajoutée du réseau à travers une image favorable

Finalement, la dernière façon dont la valeur ajoutée perçue du réseau vient amplifier la motivation de s'internationaliser s'exprime à travers l'image favorable du réseau. Une telle image favorable vient alors renforcer la motivation des franchiseurs pour l'international.

Cette image favorable du réseau qui peut faciliter son internationalisation s'exprime à travers deux éléments dans le discours des franchiseurs. Le premier est la marque du réseau, qui de par sa notoriété, sa réputation et l'image qu'elle dégage, peut faciliter l'internationalisation du réseau et l'acceptation de son concept par des publics très différents.

« La notoriété internationale vous l'avez assurément. Le [magasin] qu'on a Rue de Rivoli, qui est le premier et qui avait été créé il y'a je ne sais pas combien de temps, il y'a une centaine d'années, c'est une marque ancienne, qui est une marque, une très vieille marque qui a toujours été rue de Rivoli. La rue de Rivoli à Paris, c'est face aux Tuileries, c'est ultra touristique. Vous allez dans le [magasin], allez c'est 70%, si ce n'est pas 80% de la clientèle, c'est des étrangers. Et ils viennent parce que, en fait la marque elle est dans les guides. Vous voyez ce que je veux dire, donc elle est déjà connue à l'international, elle est déjà connue comme étant une, comment dirais-je une marque incontournable, une maison incontournable donc derrière à partir où cette notoriété internationale vous l'avez, demain vous mettez un [nom du réseau] au Japon, ça marche du feu de Dieu parce que les japonais ils connaissent la marque, c'est parce qu'ils sont attachés à des marques comme ça. [...] Ces marques qui font rêver, c'est le luxe, et c'est certainement aussi l'âge des marques, et leur positionnement à l'origine déjà international » (Franchiseur, réseau de restauration à thème)

De façon générale, l'étude quantitative indique que les réseaux non-internationalisés jouissent d'une image de marque d'un niveau modéré, avec un score moyen s'établissant à 3.21 sur 5 (Tableau 12).

Avantage de marque <i>66,34% de variance expliqué</i>	Comparé à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une forte notoriété	2,99	0,937
<i>Moyenne globale : 3,21 (écart type 1,01)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,714</i>	Notre nom d'enseigne est l'un de nos plus précieux atouts concurrentiels	3,44	0,820

Tableau 12. L'image de marque sur le marché domestique

Par ailleurs, nous ne constatons pas de différence statistiquement significative au niveau de l'image de marque telle qu'elle est perçue par les responsables des réseaux selon qu'ils aient ou non un projet de développement à l'international à court terme (Figure 18).

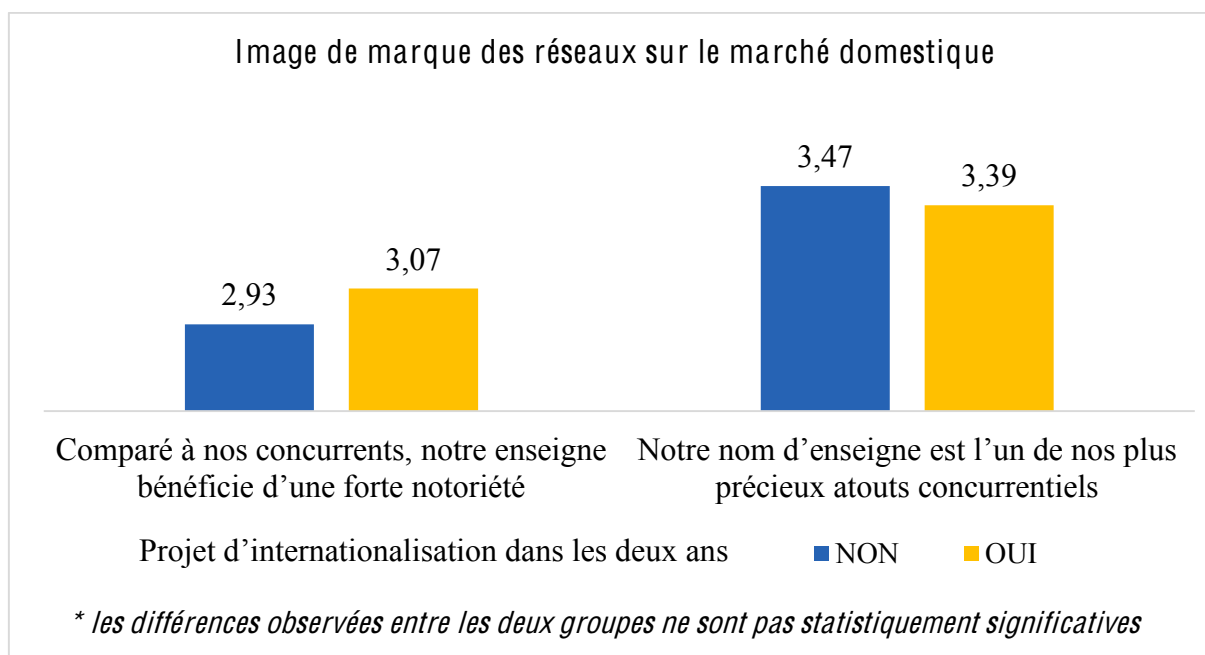


Figure 18. Image de marque des réseaux avec et sans projet international

Le deuxième élément d'image qui peut faciliter l'internationalisation des réseaux et motiver ainsi leurs dirigeants à s'orienter vers l'international est le rôle perçu de l'origine française de l'enseigne. Plus particulièrement, cette origine peut encourager un franchiseur à s'internationaliser en améliorant le potentiel de son offre sur les marchés où elle est positivement perçue. Or, nous retrouvons également une logique sectorielle. Elle est particulièrement présente dans le discours des franchiseurs déjà internationalisés. Ainsi, certains franchiseurs, opérant notamment dans des secteurs d'activité où la France jouit d'une image très positive (ex. commerce du vin, esthétique et cosmétique), ont souligné que l'origine française de la marque est utilisée comme un argument marketing dans le développement international. En revanche, l'origine géographique ne se reflète pas du tout dans les stratégies d'autres réseaux qui considèrent qu'elle ne joue aucun rôle.

« Mais, je pense qu'il faut y aller avec, en France on bénéficie d'une forte image sur le luxe, sur le design, sur tout l'aspect créatif, et il y a plutôt de l'engouement pour certaines marques françaises. Et, donc, je pense que si nous allons à l'étranger, à l'international il faudra y aller avec, vous savez qu'on développe un portefeuille de marques, il faudra y aller avec la marque qui porte le plus cet axe de différenciation et de design » (Franchiseur, réseau de fleuristes)

Les réponses des franchiseurs à notre enquête quantitative indiquent qu'ils considèrent le rôle que peut jouer l'origine française du réseau sous deux angles (Tableau 13). Le premier fait référence à **l'image positive de la France** et sa capacité à constituer un élément d'attraction des franchisés et des clients à l'étranger. Le deuxième, complémentaire du précédent, fait référence à la **facilité de positionner le réseau à l'étranger en l'associant à son origine française**.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Image favorable de la France 62,33% de variance expliqué Moyenne globale : 3,09 (écart type 1,14) Alpha de Cronbach 0,920	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les franchisés étrangers	2,94	0,973
	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les clients étrangers	2,97	0,958
	Dans le secteur d'activité où nous opérons, l'origine française du réseau est un atout pour se développer à l'international	3,00	0,910
	Dans le secteur d'activité où nous opérons, la France jouit d'une image très positive	3,40	0,693
Facilité de positionnement français 16,48% de variance expliqué Moyenne globale : 3,26 (écart type 1,18) Alpha de Cronbach 0,820	Le positionnement de notre marque-enseigne reflète son origine française	3,48	0,980
	Les produits et services distribués par notre réseau sont associés à l'image de la France	3,05	0,886
	Si nous nous développons à l'international, nous pouvons facilement positionner notre marque comme une marque française	3,27	0,536

Tableau 132. Les deux dimensions de l'origine géographique du réseau

Pour ces deux dimensions relatives au rôle de l'origine française, nous observons des différences statistiquement significatives entre les deux sous-populations de franchiseurs non-internationalisés. Ainsi, les franchiseurs avec un projet d'internationalisation ont une vision plus positive du rôle que peut jouer l'image de la France dans leur internationalisation (score moyen de 3.47 contre 2.85) et considèrent que leur réseau peut plus facilement être positionné comme reflétant cette origine (score moyen de 3.51 contre 3.11). Toutefois, au niveau des items constitutifs de ces deux facteurs, seuls trois des sept items indiquent une différence significative entre les deux sous-populations (Figure 19 et Figure 20).

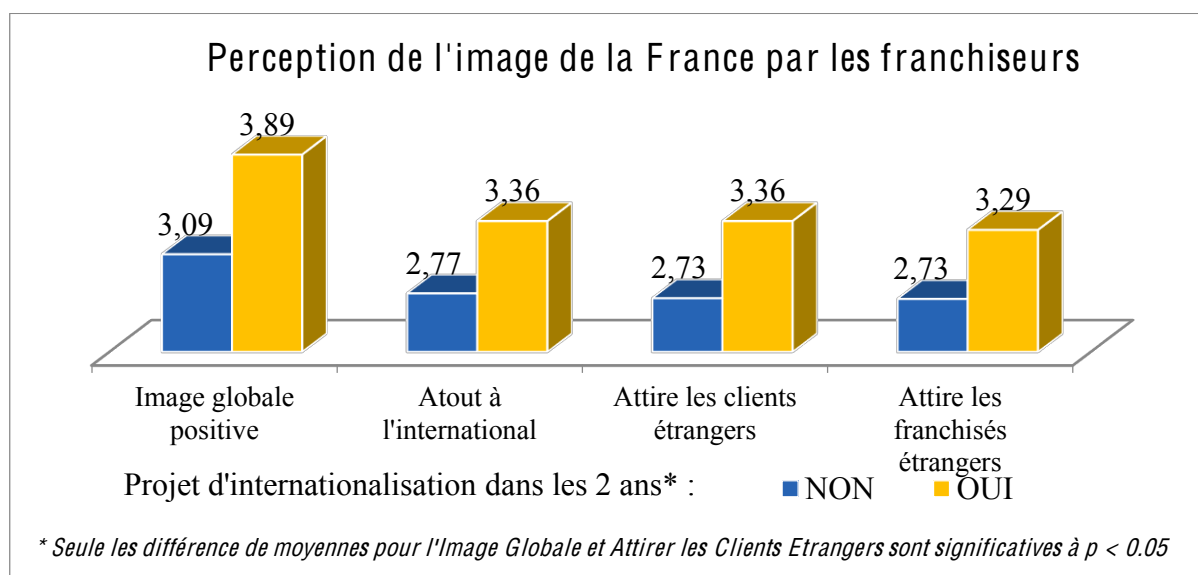
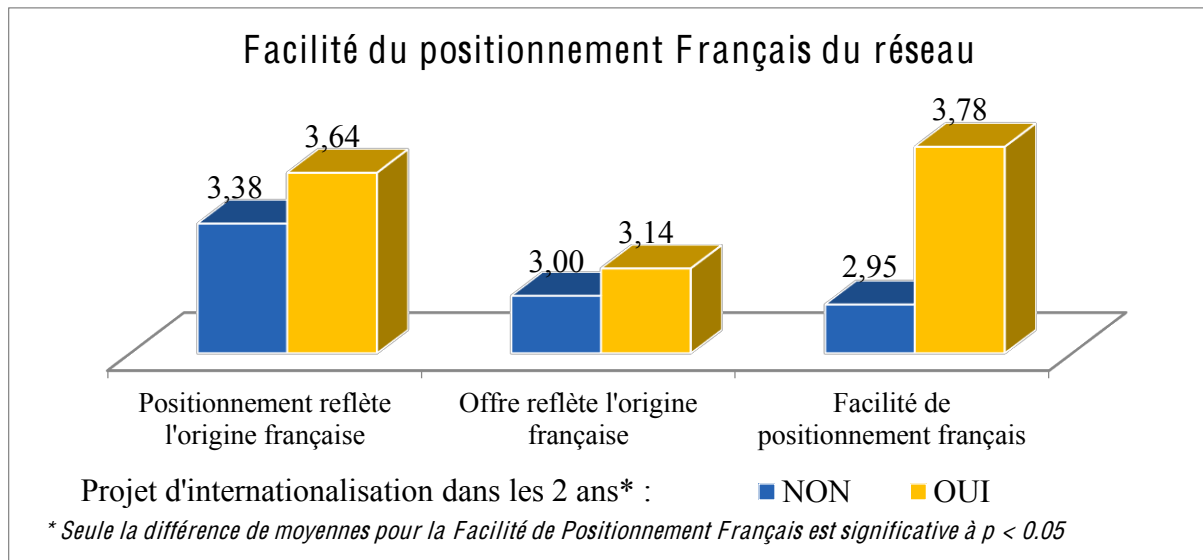


Figure 19. Perception de l'image de la France par les franchiseurs en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme



*Figure 20. Facilité perçue du positionnement français du réseau
en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme*

4.3. La capacité du réseau à bien mener son internationalisation

Finalement, la dernière catégorie de facteurs qui rentrent dans l'évaluation du franchiseur, en amplifiant ou au contraire freinant sa motivation pour l'international, renvoie à la capacité même du franchiseur à mener à bien l'opération d'internationalisation. Cette capacité repose elle-même sur les trois types de déterminant suivants.

4.3.1. La disponibilité des ressources et compétences spécifiques à l'international

L'importance de la disponibilité des ressources repose sur le fait que, pour de nombreux franchiseurs interrogés, l'internationalisation est perçue comme un mode de développement nécessitant la mobilisation de ressources importantes et de différentes natures. Sans ses ressources, les franchiseurs interrogés ont l'impression de courir des risques d'échec très importants.

« C'est simple, pour aller s'installer à l'étranger, enfin nous on connaît la législation française, la fiscalité française, quand on va à l'étranger on n'est pas au courant de tout ça, donc il faut s'en doute prendre sur place un avocat, un fiscaliste, quelqu'un qui puisse vous monter tout le côté administratif et fiscal pour monter votre activité à l'étranger. Vous voyez, rien que ça, c'est des coûts vraiment supplémentaires » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Le discours des franchiseurs révèle l'importance de quatre types de ressources dans l'optique d'une internationalisation, couvrant les ressources financières, relationnelles, temporelles et humaines. Le faible niveau de ressources disponibles déclaré par les franchiseurs lors de l'enquête par questionnaire nous semble important à souligner (Tableau 14), avec une moyenne de 2.15 sur une échelle allant de 1 à 5. Or, le manque de ressources disponibles apparaît

clairement comme un frein à la décision de s'internationaliser dans nos entretiens. A titre d'exemple, une des actions importantes dans le cadre d'un développement international est celle de la prospection qui nécessite des ressources humaines, temporelles et matérielles souvent importantes. L'absence de ces ressources pourrait donc pousser le franchiseur désirant s'internationaliser à contourner ce problème par une démarche uniquement opportuniste, excluant toute recherche active de sa part. Or, même dans le cadre d'une démarche opportuniste, l'absence de ressources peut également constituer un handicap et un élément dissuasif du point de vue du franchiseur :

« Non, non, on ne les regarde pas du tout, on ne regarde pas du tout les demandes. Parce qu'on sait qu'on ne peut pas le faire, on n'a pas les moyens humains pour répondre à ça et s'occuper de l'étranger. Là on développe beaucoup en France, là on a des projets, vous voyez deux par an c'est très gros à monter et donc on n'a pas le temps quoi, pas le temps, pas les moyens et ce n'est pas notre priorité »
(Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Ressources disponibles 75,47% de variance expliqué Moyenne globale : 2,15 (écart type 0,96) Alpha de Cronbach 0,890	Du temps nécessaire pour mener des opérations de prospection internationale	2,10	0,899
	Des ressources humaines pour bien mener des opérations à l'international	2,22	0,883
	Des relations avec les bons partenaires financiers pour bien mener des opérations à l'international	2,15	0,861
	Des ressources financières pour se développer à l'international	2,12	0,826

Tableau 13. Les ressources nécessaires pour l'internationalisation

Nous observons également des différences statistiquement significatives dans les ressources disponibles entre les franchiseurs selon qu'ils aient ou non un projet d'internationalisation à court terme. Sans surprise, les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme déclarent avoir plus de ressources disponibles sur les quatre catégories de ressources (Figure 21). Toutefois, malgré la différence significative entre les deux catégories de franchiseurs, il est important de souligner que même les franchiseurs qui préparent une implantation à l'international dans les deux années à venir semblent disposer de ressources limitées pour financer et bien mener ce projet de développement. Or, si la faiblesse des ressources financières peut être compensée dans le cadre d'un développement en franchise par l'accès aux ressources des franchisés ou master-franchisés à l'étranger, le faible niveau déclaré de temps disponible, de relations avec les partenaires financiers et de ressources humaines peut constituer un handicap sérieux à ces projets de développement. Ceci peut même être particulièrement important lorsque l'entreprise envisage l'internationalisation pour la première fois, comme c'est le cas ici, et ne dispose pas ainsi d'effets d'expérience et d'apprentissage en la matière.

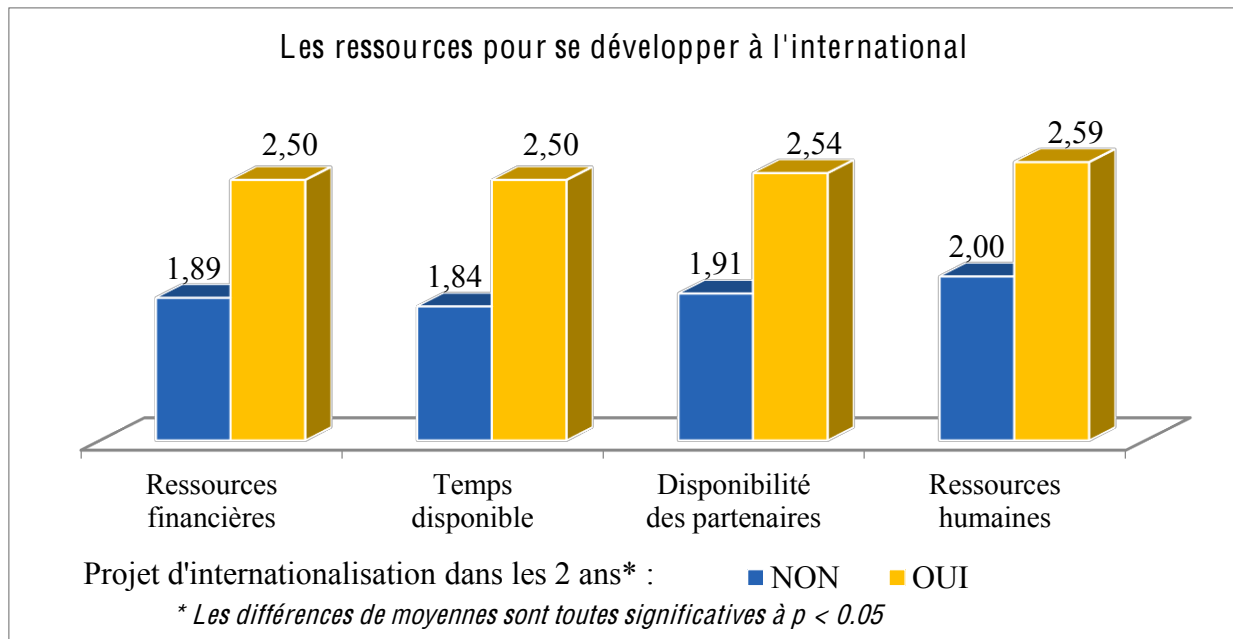


Figure 21. Les ressources disponibles pour se développer à l'international en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

L'importance de la disponibilité des ressources est complétée dans le discours des franchiseurs par celle de compétences spécifiques au développement international. Ces dernières semblent être particulièrement importantes pour la réussite d'un projet d'internationalisation et de ce fait, constituent par leur absence ou insuffisance un obstacle majeur à la volonté de se développer à l'international :

« Je n'ai pas les hommes aujourd'hui en interne pour l'international »
(Franchiseur, réseau de fleuristes)

« Les principales difficultés c'est que je n'ai aucune compétence en interne, qui a déjà fait de l'export, qui a déjà touché de près ou de loin au commerce international, donc ça ce n'est pas simple, je suis obligé de défricher moi-même et bon je dirais que finalement la partie la plus simple ça a été de partir à l'étranger, d'observer ce qu'il se faisait dans les pays et après de voir si il y avait une place pour nous dans ces pays-là » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

« Les prérequis, ce serait déjà d'avoir des études de marché qui soient hyper fiables et hyper abouties et puis après des compétences en interne assez fortes puisque voilà, par exemple, je dis sur d'autres services, que le service qualité soit bon sur la réglementation internationale et pas que français, que le service logistique sache gérer l'export, que le service marketing et com' sache gérer aussi toutes, tous leurs sujets. Voilà, que toute l'entreprise soit capable, toutes les fonctions de support de l'entreprise soient capables de gérer une fonction export » (Franchiseur, réseau alimentaire)

L'analyse des données quantitative révèle deux types de compétences nécessaires pour l'internationalisation (Tableau 15). Le premier fait référence aux connaissances des franchiseurs en matière de développement international, et plus particulièrement la connaissance des opportunités à l'étranger et des démarches d'internationalisation. Le deuxième type de compétences concerne la maîtrise des techniques du commerce international, et couvre la maîtrise des langues étrangères, des capacités de négociation et des compétences pour gérer les questions de change. De façon globale, les réponses des franchiseurs révèlent des compétences limitées en matière d'internationalisation, avec un score moyen de 2.21 pour le premier type de compétences et de 2.68 pour le deuxième type.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Connaissances en matière de développement international <i>52,8% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,21 (écart type 0,95)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,886</i>	Une bonne connaissance des opportunités pour nos produits/services à l'étranger	2,41	0,933
	Une bonne connaissance des règles de franchise dans les marchés étrangers	1,96	0,844
	Une bonne connaissance des marchés export potentiels	2,29	0,837
	Une bonne connaissance des démarches nécessaires dans le cadre d'un développement à l'international	2,18	0,819
Maîtrise des techniques du commerce international <i>18,19% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,68 (écart type 1,09)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,831</i>	Une bonne maîtrise de l'anglais des affaires	2,83	0,940
	Une bonne maîtrise d'autres langues utiles pour un éventuel développement international	2,41	0,912
	Les compétences pour gérer les questions de change	2,48	0,703
	La capacité de négocier avec des partenaires de cultures différentes	3,00	0,590

Tableau 14. Les compétences nécessaires en matière d'internationalisation

En revanche, nous constatons des différences significatives dans la maîtrise de ces compétences entre les franchiseurs avec ou sans projet d'internationalisation. Parmi les huit compétences réparties sur les deux facteurs, les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme semblent en maîtriser six significativement mieux que les franchiseurs sans projet d'internationalisation (Figure 22 et Figure 23).

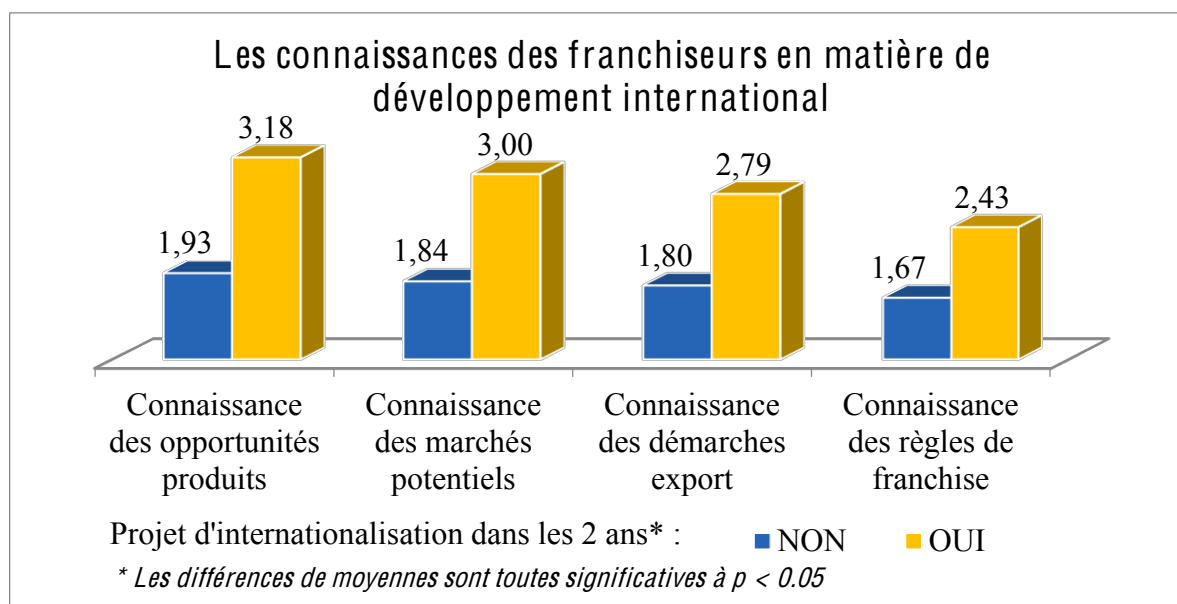


Figure 22. Les connaissances des franchiseurs en matière de développement international en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

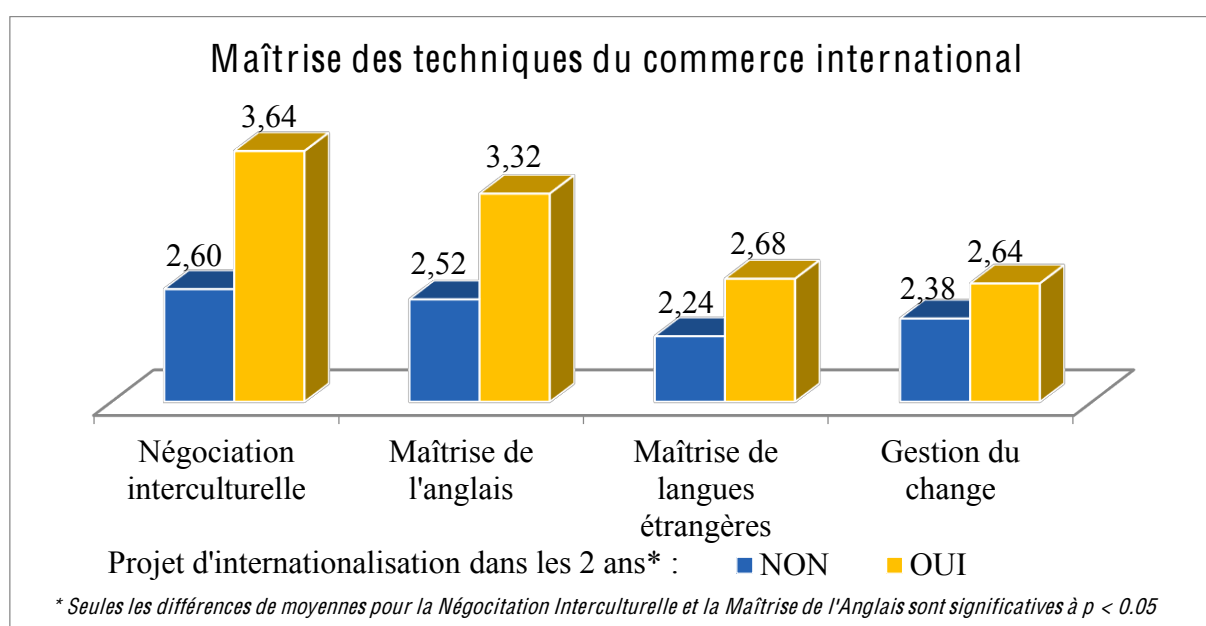


Figure 23. Maîtrise des techniques du commerce international en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme

Il est intéressant de souligner toutefois qu'aucune différence significative n'est observée au niveau des compétences en matière de gestion des changes. Plus particulièrement, les franchiseurs au point de s'internationaliser ont un score moyen presque aussi faible que celui des franchiseurs n'ayant pas l'intention de se développer à l'étranger. Ceci peut être particulièrement alarmant compte tenu de l'importance des questions de changes dans la gestion des opérations internationales et de leur complexité.

En plus de ces deux mesures subjectives des compétences internationales, nous avons également demandé aux franchiseurs de nous indiquer le nombre de personnes dans l'équipe

actuellement en charge du développement du réseau qui sont de nationalité étrangère ou ayant travaillé à l'étranger. Dans la grande majorité des cas, le personnel en charge du développement des réseaux est français et a une expérience professionnelle acquise principalement en France. Ainsi, si le nombre de personnes étrangères dans le service de développement varie entre zéro et deux, la moyenne s'établit à 0.07. De même, le nombre de personnes ayant une expérience professionnelle à l'étranger varie entre zéro et quatre, avec une moyenne également inférieure à un (0.73). En revanche, dans ce deuxième cas, on observe une différence faible mais statistiquement significative entre les deux populations de franchiseurs, avec un nombre de personnes ayant déjà travaillé à l'étranger plus élevé dans le cas des franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme.

4.3.2. *Les capacités adaptatives du réseau*

La capacité de bien mener l'internationalisation repose également dans le discours des franchiseurs sur les capacités adaptatives du réseau. L'importance de ce point découle des grandes différences entre les marchés nationaux, que ce soit en termes culturels, économiques ou encore juridiques, et qui nécessitent des adaptations de l'offre du réseau à l'international. L'importance d'avoir un concept qui s'adapte facilement à l'international et/ou des capacités organisationnelles pour l'adapter ressortent ainsi de différentes façons du discours des franchiseurs.

D'abord, lorsque le concept principal du réseau présente de grandes variations à l'international et demande ainsi des adaptations majeures, ceci constitue alors un frein très important à la volonté de s'internationaliser :

« Nous enfin, le service qu'on propose est très spécifique puisqu'on s'occupe essentiellement de crédit immobilier et typiquement le crédit immobilier en France il a une manière d'être fait, et à l'étranger il n'a absolument rien à voir. Les anglais ont une tout autre façon de faire, les espagnols aussi, les italiens aussi, donc c'est pas du tout, du tout un modèle qui est duplicable à l'international » (Franchiseur, réseau de courtage en financement)

D'ailleurs, la nécessité d'adaptation ne se limite pas à la seule adaptation du concept et de l'offre aux consommateurs finaux, mais semble concerner également les adaptations nécessaires au business model et qui peuvent également freiner la volonté du réseau de s'internationaliser :

« Pour l'instant ce qu'il y a, c'est qu'on est en phase d'expérimentation, où on a des contraintes, surtout adapter notre modèle économique à d'autres contraintes fiscales ou sociales, on peut se poser des questions, il n'y a pas les mêmes impôts, pas la même fiscalité, pas les mêmes niveaux de charges sociales sur les salaires, c'est plutôt là notre crainte pour l'instant avec la prochaine étape c'est la conversion de notre modèle économique selon les contraintes légales » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

D'autres réseaux ne se laissent pas en revanche dissuader de s'internationaliser à cause du besoin d'adaptation. Toutefois, ce besoin d'adaptation semble limiter fortement leurs projets d'internationalisation et les cantonner aux pays les plus proches culturellement :

« Et puis ce sont des zones limitrophes donc il y'a naturellement une communication des gens, donc la marque n'est pas inconnue, et puis ce qui va être intéressant sur des pays qui sont limitrophes, c'est que la culture n'est pas très éloignée de la nôtre donc c'est facilement transposable » (Franchiseur, réseau de restauration à thème)

Nous avons inclus deux mesures de la capacité de s'adapter dans notre questionnaire, relatives à **l'agilité organisationnelle du réseau** et à la **poursuite d'une stratégie d'innovation**. De façon générale (Tableau 16), nous constatons que les réseaux interrogés montrent une capacité d'adaptation modérée avec un score moyen de 3.78 sur chacune des deux dimensions. Toutefois, contrairement à nos attentes, les réseaux ayant un projet d'internationalisation (score moyen de 3.87 pour l'innovation et 3.86 pour l'agilité organisationnelle) ne présentent pas de capacité d'adaptation significativement plus élevée que les réseaux sans projet d'internationalisation (score moyen de 3.73 pour l'innovation et pour l'agilité organisationnelle).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Stratégie d'innovation <i>48,49% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,78</i> <i>(écart type 0,90)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,817</i>	Nous recherchons activement des nouvelles idées à développer	3,86	0,915
	Nous investissons dans la recherche et le développement de nouveaux concepts	3,41	0,895
	Nous encourageons l'innovation au sein de notre réseau	4,10	0,712
Agilité organisationnelle <i>21,93% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,78</i> <i>(écart type 0,74)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,706</i>	Modulation rapide des prix des produits/services proposés	3,69	0,895
	Réactivité face aux évolutions de la demande	3,92	0,753
	Renouvellement de la gamme de produits/services	3,73	0,708

Tableau 16. Les capacités adaptatives du réseau

4.3.3. La maîtrise de la transmission et du contrôle du savoir-faire

Finalement, la capacité du réseau à bien mener son internationalisation ressort également comme étant liée à sa capacité à bien transmettre et contrôler son savoir-faire. Ces deux éléments de la relation de franchise dans un marché domestique se retrouvent en effet dans la réflexion des franchiseurs qui envisagent l'internationalisation. Or, de par notamment la distance géographique et culturelle, il ressort du discours des franchiseurs une impression que

la maîtrise de ces deux éléments de la relation de franchise est plus compliquée dans un contexte international, ce qui peut alors freiner la volonté de s'internationaliser.

Au contraire, les réseaux qui maîtrisent la transmission du savoir-faire et pensent également pouvoir la maîtriser à l'international sont encouragés par ce fait qu'ils considèrent comme un atout dans leur future relation avec leurs partenaires étrangers :

« Enfin pour moi, effectivement, une relation franchiseur/franchisé comme c'est bien défini par la loi, y'a une transmission de savoir-faire, donc à un moment il faut que ce savoir-faire, en plus c'est vraiment là où on aura de la valeur ajoutée à exporter. Parce que tous les pays que j'ai commencé à visiter, je veux dire des produits comme les nôtres, ils savent très bien en faire, sauf que ben ce qui fait notre originalité ce n'est pas le produit seul c'est le produit dans sa coquille, le contenu, le contenant et tout ce qu'il va autour. Et c'est là où on peut intéresser un partenaire » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Par ailleurs, la nécessité du contrôle est non seulement clairement soulignée, mais là encore il ressort que ce contrôle est perçu comme plus difficile, notamment dans certains modes de franchisage tels que le franchisage direct, ou encore en l'absence de ressources humaines sur place :

« Alors, le franchisage direct ça nécessite quand même des structures de contrôle, de présence sur les pays concernés ben pour être sûr que le concept est bien déployé par différents franchiseurs directs » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

« Vous ne pouvez pas développer à distance vous voyez, c'est, nous nos franchisés, un franchisé dans ce métier là il a besoin de proximité, on va le voir tous les mois. Donc si je dois avoir un responsable réseau français, qui en plus de ça qui n'est pas imprégné par la culture locale, on ne va pas y arriver. Il faut des gens qui connaissent bien la culture locale, qui connaissent bien le marché pour pouvoir suivre un franchisé dans de bonnes conditions. C'est impossible autrement. Faut chercher des spécialistes et là pour le coup je n'irais certainement pas prendre des français que je mettrais là-bas, je vais embaucher local. Hein, je vais embaucher local. Alors, j'aurais peut-être un ou deux français, mais derrière il va s'appuyer sur des spécialistes entre guillemets locaux, en tout cas des salariés locaux qui connaissent bien leur pays, qui savent où s'implanter, comment etc. » (Franchiseur, réseau de restauration à thème)

Nous avons donc inclus dans notre questionnaire une mesure de la maîtrise par les franchiseurs de la transmission et du contrôle de leur savoir-faire, en supposant que ces deux compétences seraient plus développées chez les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation. Notre analyse statistique indique une maîtrise élevée de la transmission du savoir-faire par l'ensemble des réseaux (score moyen de 4.22) et un peu moins élevée du contrôle (score moyen de 3.81) comme l'indique le Tableau 17.

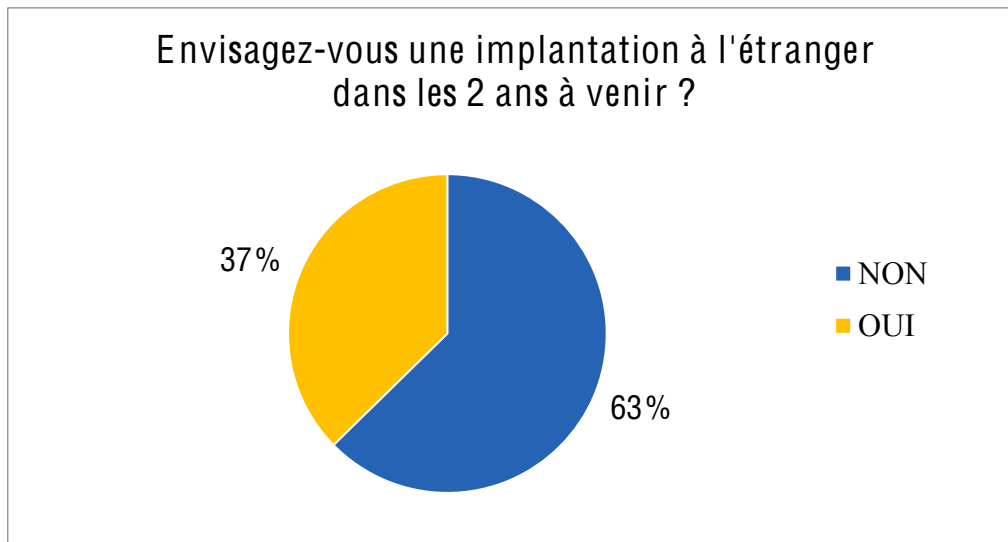
Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Transmission du savoir-faire <i>56,39% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 4,22 (écart type 0,69)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,807</i>	Réplication des savoir-faire dans des contextes différents	3,99	0,918
	Formation continue des franchisés	4,19	0,875
	Transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés	4,29	0,638
	Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou manuels	4,39	0,592
Contrôle du savoir-faire <i>18,45% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,81 (écart type 0,87)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,872</i>	Audit des unités	3,61	0,998
	Contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités	3,86	0,744
	Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés	3,95	0,709

Tableau 17. Maîtrise de la transmission et du contrôle du savoir-faire

Toutefois, contrairement à nos attentes, nous ne retrouvons aucune différence statistiquement significative entre les deux sous-populations de franchiseurs sur ces deux compétences. Ainsi, les franchiseurs ayant un projet d'internationalisation à court terme ont des scores moyens de 4.25 et 3.80 respectivement pour la transmission et le contrôle du savoir-faire, contre des scores moyens de 4.21 et 3.81 pour les franchiseurs sans projets d'internationalisation sur les mêmes dimensions.

5. Les déterminants de l'intention de s'internationaliser

A la question « avez-vous l'intention de développer votre réseau à l'international dans un avenir proche », 37% des réseaux interrogés ont indiqué qu'ils envisagent une implantation à l'étranger dans les deux ans à venir, contre 63% de réseaux qui ne déclarent pas d'intention de se développer à l'international à court terme. Ce chiffre est largement supérieur aux à celui de l'enquête annuelle de la franchise (FFF-CSA-BP) dont les quatre dernières éditions indiquent qu'autour de 20% des réseaux interrogés déclarent une intention de se développer à l'international dans les deux années suivantes.



*Figure 24. Répartition des réseaux non-internationalisés
en fonction de l'intention de s'internationaliser à court terme*

Afin d'étudier les déterminants de cette décision de s'implanter à l'international, nous avons alors mené une régression binaire ascendante³ avec le logiciel SPSS 18, avec comme variable dépendante l'intention de s'internationaliser, et comme variables explicatives les facteurs déclencheurs, amplificateurs et freins de la motivation de s'internationaliser présentés précédemment.

5.1. Les déterminants directs de l'intention de s'internationaliser

L'analyse menée permet de retenir trois modèles, ayant donc respectivement une, deux puis trois variables explicatives. Le test de spécification du modèle, qui compare à chaque fois le nouveau modèle au précédent pour voir s'il permet de significativement mieux prédire la probabilité d'appartenir à l'une ou l'autre des deux sous-populations (ici avec ou sans intention de s'internationaliser), est significatif pour les 3 étapes. Par ailleurs, les trois modèles retenus ont des tests de Hosmer-Lemeshow non significatifs, n'indiquant ainsi pas de différences entre les valeurs observées dans les deux populations et les valeurs prédites par chacun des modèles (Tableau 18). Les tests de spécification du modèle et de Hosmer-Lemeshow offrent ainsi une première validation des modèles retenus et nous pouvons à présent en évaluer le contenu et les comparer.

Test de Hosmer-Lemeshow			
Etape	Khi-deux	ddl	Sig.
1	9,703	6	0,138
2	5,163	7	0,640
3	5,501	8	0,703

Tableau 18. Test de Hosmer-Lemeshow pour les trois modèles retenus

³ Cf. la note méthodologique en Annexe 1

Le modèle le plus adéquat, que nous retenons et présentons ici, est celui comprenant trois facteurs explicatifs. Ces derniers sont la **facilité perçue d'internationaliser le réseau**, les **connaissances des franchiseurs en matière de développement international** et le **comportement opportuniste des franchiseurs dans leur démarche internationale**. Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 19, l'impact de ces trois variables sur l'intention de s'internationaliser est significatif. De plus, la facilité perçue d'internationaliser le réseau et les connaissances des franchiseurs en matière de développement international ont un impact quasiment égal sur l'intention de s'internationaliser, et supérieur à celui de la démarche opportuniste.

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
							Inférieur	Supérieur
Facilité perçue de l'internationalisation	1,423	0,477	8,914	1	0,003	4,149	1,630	10,558
Connaissances en matière de développement international	1,446	0,489	8,736	1	0,003	4,244	1,627	11,07
Démarche opportuniste	1,209	0,53	5,199	1	0,023	3,349	1,185	9,464
Constante	-12,597	3,199	15,506	1	0	0		

Tableau 19. Modèle des déterminants directs de l'intention de s'internationaliser

L'ajustement du modèle retenu aux données est très bon comme l'indiquent plusieurs indices. D'abord, le R^2 de Nagelkerke augmente de façon importante d'un modèle à l'autre et s'établit pour le modèle final à un niveau très satisfaisant de 0.647. De même, le pseudo- R^2 du modèle s'élève à 0.486. Ces deux indices peuvent être interprétés de la même façon que le coefficient de détermination R^2 dans une régression linéaire classique. Plus particulièrement, le pseudo- R^2 indique que le modèle retenu explique 48,6% de la variance de la probabilité de s'internationaliser, ce qui est très satisfaisant.

Finalement, la dernière validation du modèle vient du tableau de classement, qui montre à chaque fois le pourcentage d'observations bien classées par chaque modèle, autrement dit attribué à la bonne sous-population de franchiseurs. Ici, nous remarquons que le modèle retenu permet de bien classer 82,6% des observations. Si on analyse les résultats par sous-population, le modèle retenu permet de bien classer 88,4% des observations pour les réseaux n'ayant aucune intention de s'internationaliser, et 73,1% des réseaux en ayant l'intention.

Ces différents résultats sont très satisfaisants et indiquent que le modèle retenu a une bonne capacité explicative de l'intention de s'internationaliser.

5.2. Les déterminants indirects de l'intention de s'internationaliser

Les résultats de la régression logistique binaire que nous avons obtenus peuvent paraître surprenants au premier abord. Plus spécifiquement, malgré un modèle d'une très bonne qualité

d'un point de vue statistique, seuls trois déterminants semblent jouer un rôle dans l'intention de s'internationaliser des réseaux. Un tel résultat peut alors paraître très simplificateur dans la mesure où la décision de s'internationaliser, comme le laissent entendre les entretiens que nous avons menés avec les franchiseurs non-internationalisés mais également internationalisés, est une décision assez complexe. Par ailleurs, les déterminants écartés par la régression logistique binaire sont souvent fortement cités à la fois dans la littérature et dans le discours des franchiseurs.

Une relecture plus approfondie des entretiens menés avec les franchiseurs non-internationalisés fait alors ressortir des liens entre les différents déterminants présentés précédemment. Ces liens laissent alors entendre que certaines variables peuvent avoir un impact indirect sur la décision de s'internationaliser, en favorisant les trois déterminants directs repérés par la régression logistique. La question de la disponibilité des ressources, tel que nous l'avons souligné précédemment, semble avoir à la fois un impact sur les compétences internationales du franchiseur, mais également sur le type de démarche qu'il adopte.

Ainsi, sur la base de cette nouvelle lecture des entretiens et l'analyse de la matrice des corrélations entre les différentes variables du précédent modèle, nous proposons de tester un modèle des antécédents des trois déterminants directs de la décision de s'internationaliser. Autrement dit, ce nouveau modèle comprend trois variables dépendantes : la démarche opportuniste, les connaissances des réseaux en matière de développement international et la facilité perçue d'internationaliser le concept.

Les déterminants retenus pour la facilité perçue d'internationaliser le concept peuvent être classés dans trois catégories :

- Les éléments relatifs à l'image du réseau, représentés par l'image favorable de la France, la facilité de positionner le réseau comme français et l'image de la marque-enseigne du réseau ;
- L'originalité du concept et du savoir-faire, mesurée par la rareté du savoir-faire et la difficulté de son imitation ;
- La capacité d'adapter le concept facilement à l'international, mesurée par l'agilité organisationnelle et la stratégie d'innovation.

Les déterminants retenus pour les connaissances des réseaux en matière de développement international sont au nombre de quatre :

- Le rôle des organismes professionnels tels que la FFF ;
- Le rôle des organisations partenaires telles que les banques et les fournisseurs ;
- La disponibilité des ressources ;
- La maîtrise des techniques du commerce international.

Les déterminants retenus pour la démarche opportuniste sont répartis sur onze catégories :

- Le rôle des agents externes de changement, mesuré par deux composantes : les organismes professionnels, et les organisations partenaires ;
- Les attitudes envers l'internationalisation, mesurées par les bénéfices perçus de développement de l'entreprise, les bénéfices perçus d'amélioration du concept et de l'offre, le risque global perçu, et le risque monétaire perçu ;

- Les orientations générales dans le management du réseau, mesurées par deux composantes : la recherche de croissance et la tolérance au risque ;
- La situation sur le marché domestique, mesurée par trois composantes : la performance sur le marché domestique et la saturation du marché domestique ;
- Les éléments relatifs à l'image du réseau, représentés par l'image favorable de la France, la facilité de positionner le réseau comme français et l'image de la marque-enseigne du réseau ;
- La disponibilité des ressources ;
- L'originalité du concept et du savoir-faire, mesurée par la rareté du savoir-faire et la difficulté de son imitation ;
- La capacité d'adapter le concept facilement à l'international, mesurée par l'agilité organisationnelle et la stratégie d'innovation ;
- La capacité de transmettre et de contrôler la mise en place du savoir-faire ;
- La facilité perçue d'internationaliser le concept ;
- Les connaissances du réseau en matière de développement international.

Le modèle global comprenant les trois variables dépendantes, leurs relations et leurs déterminants est testé avec l'approche des équations structurelles par les moindres carrés partiels, PLS-PM, avec un ré-échantillonnage par bootstrap avec 1000 tirages. L'analyse est effectuée à l'aide du logiciel XLSTAT.

La lecture des résultats d'une telle analyse se fait habituellement en deux temps. D'abord, nous commençons par évaluer le modèle de mesure, autrement dit les liens entre les variables et leurs indicateurs. Dans le cas présent, et dans la lignée des analyses en composantes principales menées précédemment, nous constatons que le modèle de mesure est très satisfaisant par rapport aux critères statistiques conventionnels⁴.

Ayant établi la qualité du modèle externe ou de mesure, nous analysons à présent le modèle dit interne, autrement dit représentant les relations structurelles entre chaque jeu de variables explicatives et leur variable dépendante. Les trois jeux de variables explicatives retenus expliquent une part importante de la variance des trois variables indépendantes, avec des R^2 de 32.1%, de 46.6% et de 59.9% respectivement pour la facilité perçue d'internationaliser le concept, les connaissances en matière de développement international et la démarche opportuniste. Toutefois, tous les déterminants retenus ne semblent pas avoir un effet significatif sur ces variables. Ceci est particulièrement le cas pour la facilité perçue d'internationaliser le concept. Comme l'indique le Tableau 20, seule⁵ l'image favorable de la France a un impact

⁴ Les variables du modèle montrent une fiabilité très satisfaisante dans l'ensemble, avec des indices alpha de Chronbach allant de 0.650 à 0.927. Pour 21 des 23 variables du modèle, l'indice alpha s'établit ainsi au-delà de la valeur de 0.7. De plus, l'unidimensionnalité des mesures est bien établie, étant donné que pour chacune des 23 variables, seule la première valeur propre est supérieure à 1. Par ailleurs, nos mesures montrent une très bonne validité convergente avec une variance moyenne extraite (AVE) supérieure à 0.5 pour chaque variable et allant même jusqu'à 0.864. De même, ces AVE sont systématiquement supérieures au carré des corrélations de chaque variable avec les autres variables du modèle, indiquant ainsi une bonne validité discriminante de nos mesures.

⁵ Notons ici que la rareté du savoir-faire semble au premier abord avoir un impact significatif avec une valeur t de 1.98, supérieure au seuil 1.96 pour une significativité à 5%. Or, l'intervalle de confiance basé sur le ré-échantillonnage par bootstrap ici comprend zéro, indiquant ainsi que ce résultat n'est pas significatif.

significatif et positif sur la facilité perçue d'internationaliser le concept, avec un coefficient de régression de 0.19.

<i>Déterminant</i>	<i>coefficient</i>	<i>écart type</i>	<i>t</i>	<i>Borne inf. (95%)</i>	<i>Borne sup. (95%)</i>
Facilité de positionnement français	0,241	0,198	1,217	-0,319	0,354
Image favorable de la France	0,194	0,072	2,690	0,051	0,318
Avantage de marque	0,023	0,093	0,248	-0,163	0,176
Stratégie d'innovation	0,066	0,071	0,935	-0,081	0,199
Agilité organisationnelle	0,146	0,118	1,238	-0,222	0,284
Facilité d'imitation du savoir-faire	0,057	0,098	0,584	-0,162	0,182
Rareté du savoir-faire	0,163	0,082	1,980	-0,122	0,275

Tableau 20. Les déterminants de la facilité perçue d'internationalisation du réseau

Les quatre déterminants retenus pour expliquer les connaissances des réseaux en matière de développement international ont un impact significatif sur cette variable et en expliquent conjointement 46.6% de la variance. Toutefois, comme le montre le Tableau 21, l'impact de ces déterminants sur les connaissances de réseaux en matière de développement international est inégal. Ainsi, le principal antécédent de ces connaissances est l'autre compétence internationale des réseaux, à savoir la maîtrise des techniques du commerce international. Elle est suivie par l'impact des ressources disponibles puis l'influence des organisations partenaires. L'impact des organisations professionnelles telles que la FFF est significatif et positif, mais s'établit à un niveau plus faible avec un coefficient de régression de 0.15. Au-delà des différences dans l'impact en termes de poids, nous constatons également une différence importante dans l'impact en termes de participation de chaque déterminant au R^2 , autrement dit dans la participation de chaque variable à l'explication de la variance dans les connaissances de réseaux en matière de développement international. Ainsi, la maîtrise des techniques du commerce international et la disponibilité des ressources expliquent ensemble plus de 70% de la variance (respectivement 37.37% et 34.35%), alors que l'influence des agents externes explique une part moins importante si on prend chaque catégorie d'agents à part.

<i>déterminant</i>	<i>coefficient</i>	<i>écart type</i>	<i>t</i>	<i>Borne inf. (95%)</i>	<i>Borne sup. (95%)</i>
Organismes professionnels (dont FFF)	0,155	0,055	2,692	0,036	0,252
Organisations partenaires	0,232	0,051	4,389	0,130	0,342
Ressources disponibles	0,298	0,062	4,792	0,172	0,423
Maîtrise des techniques du commerce international	0,321	0,057	5,477	0,214	0,438

Tableau 21. Les déterminants des connaissances des réseaux en matière de développement international

Finalement, parmi les déterminants retenus pour la démarche opportuniste, dix en expliquent collectivement 59.9% de la variance (Tableau 22). Ces dix déterminants couvrent huit des onze catégories décrites plus haut. Les deux catégories d'agents externes de changements exercent une influence significativement positive sur la démarche opportuniste. Toutefois, l'impact des organismes professionnels, dont la FFF, est non seulement plus important que celui des

organisations partenaires, mais représentent l'antécédent le plus fort de la démarche opportuniste.

Il est suivi par une des attitudes du management envers l'internationalisation, à savoir les bénéfices perçus de développement de l'entreprise. Parmi les autres attitudes managériales envers l'internationalisation, les bénéfices perçus d'amélioration du concept et de l'offre exercent aussi un impact positif sur la démarche opportuniste, tandis que les risques perçus de l'internationalisation n'ont pas d'impact significatif sur l'opportunisme des franchiseurs. Le troisième déterminant de la démarche opportuniste par ordre d'importance de son poids est la facilité perçue d'internationalisation du concept. Ce résultat est particulièrement intéressant comme il souligne que cette facilité perçue motive l'intention de s'internationaliser à la fois directement (cf. résultats de la régression logistique binaire), mais également indirectement à travers la favorisation d'une démarche opportuniste. D'ailleurs, il en est de même pour les connaissances des franchiseurs en matière de développement international.

Parmi les orientations générales du management du réseau, seule la tolérance au risque agit significativement sur la démarche opportuniste, contrairement à la recherche de croissance. Ce résultat est quelque part contre-intuitif. En effet, la variable à expliquer ici est bien la tendance du franchiseur à être à l'affût des opportunités externes et non la décision même de s'internationaliser. Ainsi, il aurait été logique de s'attendre à ce que les réseaux à la recherche de croissance soient à l'affût d'opportunités externes, et que la tolérance au risque intervienne plus tard dans le processus d'internationalisation, au moment de concrétiser ces opportunités externes et de les transformer en une décision de s'internationaliser.

<i>déterminant</i>	<i>coefficient</i>	<i>écart type</i>	<i>t</i>	<i>Borne inf. (95%)</i>	<i>Borne sup. (95%)</i>
Organismes professionnels (dont FFF)	0,113	0,018	6,353	0,078	0,147
Organisations partenaires	0,093	0,020	4,552	0,045	0,127
Performance sur le marché domestique	0,063	0,051	1,244	-0,099	0,113
Recherche de croissance	0,047	0,027	1,768	-0,035	0,093
Tolérance au risque	0,088	0,022	4,090	0,048	0,131
Bénéfice de développement du réseau	0,107	0,020	5,395	0,063	0,141
Bénéfice d'amélioration de l'offre	0,087	0,022	4,057	0,037	0,119
Risque global	0,039	0,043	0,927	-0,065	0,094
Risque financier	0,048	0,045	1,061	-0,073	0,097
Ressources disponibles	0,061	0,024	2,533	0,006	0,105
Saturation du marché domestique	-0,084	0,025	-3,415	-0,132	-0,037
Facilité de positionnement français	0,078	0,063	1,234	-0,099	0,118
Image favorable de la France	0,050	0,029	1,727	-0,013	0,102
Avantage de marque	0,022	0,042	0,534	-0,075	0,070
Stratégie d'innovation	0,069	0,032	2,146	0,037	0,118
Agilité organisationnelle	0,053	0,046	1,168	-0,092	0,104
Facilité d'imitation du savoir-faire	0,030	0,052	0,578	-0,091	0,085
Rareté du savoir-faire	0,076	0,037	2,046	-0,070	0,129
Facilité d'internationalisation du concept	0,102	0,019	5,361	0,062	0,131
Connaissances en matière de développement international	0,089	0,023	3,939	0,044	0,133
Contrôle du savoir-faire	0,039	0,028	1,384	-0,032	0,090
Transmission du savoir-faire	0,051	0,061	0,827	-0,092	0,096

Tableau 5. Les déterminants de la démarche opportuniste à l'international

Parmi les déterminants ayant un impact positif significatif, nous retrouvons également la stratégie d'innovation menée par les réseaux et qui les encourage à opter pour une démarche plus opportuniste. Les ressources disponibles sont un autre élément qui exerce un impact significatif sur la démarche opportuniste. Ceci n'est pas surprenant en ce que la démarche opportuniste est consommatrice de ressources, notamment temporelles et humaines. Ceci a été particulièrement visible dans nos entretiens avec les franchiseurs, dont plusieurs soulignaient qu'ils étaient souvent sollicités par d'éventuels partenaires étrangers et que le traitement de ces sollicitations peut se révéler très chronophage d'une part, et requérir les ressources humaines et financières pour y répondre. Toutefois, soulignons que l'impact des ressources disponibles est le plus faible parmi ceux de tous les autres déterminants.

Finalement, le dernier déterminant ayant un impact significatif est la saturation sur le marché d'origine. Or, contrairement à nos attentes et aux enseignements de la littérature, la saturation du marché agit négativement sur la démarche opportuniste des franchiseurs. Autrement dit, plus le marché interne semble saturé, et moins les franchiseurs ont tendances à accorder de l'importance aux opportunités externes de développement. Ainsi, non seulement la saturation du marché interne ne joue pas sur l'intention de s'internationaliser comme l'indiquent les résultats de la régression logistique binaire, mais en plus cette saturation dissuade les franchiseurs de s'intéresser pleinement aux opportunités externes. En cela, la saturation du marché interne joue en quelque sorte comme un facteur de repli sur le marché domestique, qui devient apparemment l'enjeu principal de la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, l'analyse des liens non significatifs retient notre attention en indiquant que les déterminants de deux catégories n'exercent aucun impact significatif sur la démarche opportuniste en matière d'internationalisation des franchiseurs. D'une part, nous retrouvons les éléments purement marketing, relatifs à la marque et au rôle du pays d'origine. D'autre part, et plus surprenant encore, nous retrouvons les quatre variables relatives au savoir-faire du franchiseur, à savoir la rareté et la difficulté d'imitation de ce savoir-faire, et la capacité du franchiseur à le transmettre et le contrôler. Au bout de l'ensemble des analyses menées jusque-là, nous constatons donc que la maîtrise de ces savoir-faire, traditionnellement au cœur du système de franchise, ne semble avoir aucun impact dans la démarche internationale du franchiseur, comme ils ne déterminent pas son intention de s'internationaliser ni participent-ils à expliquer les déterminants de cette intention. Tandis que ces savoir-faire sont au cœur du succès du modèle du franchiseur sur le marché national, ce sont les compétences et attitude du franchiseur en matière d'internationalisation qui semblent dicter sa démarche internationale.

Le modèle final des déterminants de la décision de s'internationaliser et recalculé en gardant uniquement les déterminants significatifs. Ceci aboutit à de légères modifications au niveau des coefficients de régression mais les nouveaux coefficients respectent les mêmes ordres de grandeur qu'auparavant. L'ensemble des liens significatifs entre les variables est présenté dans la Figure 25.

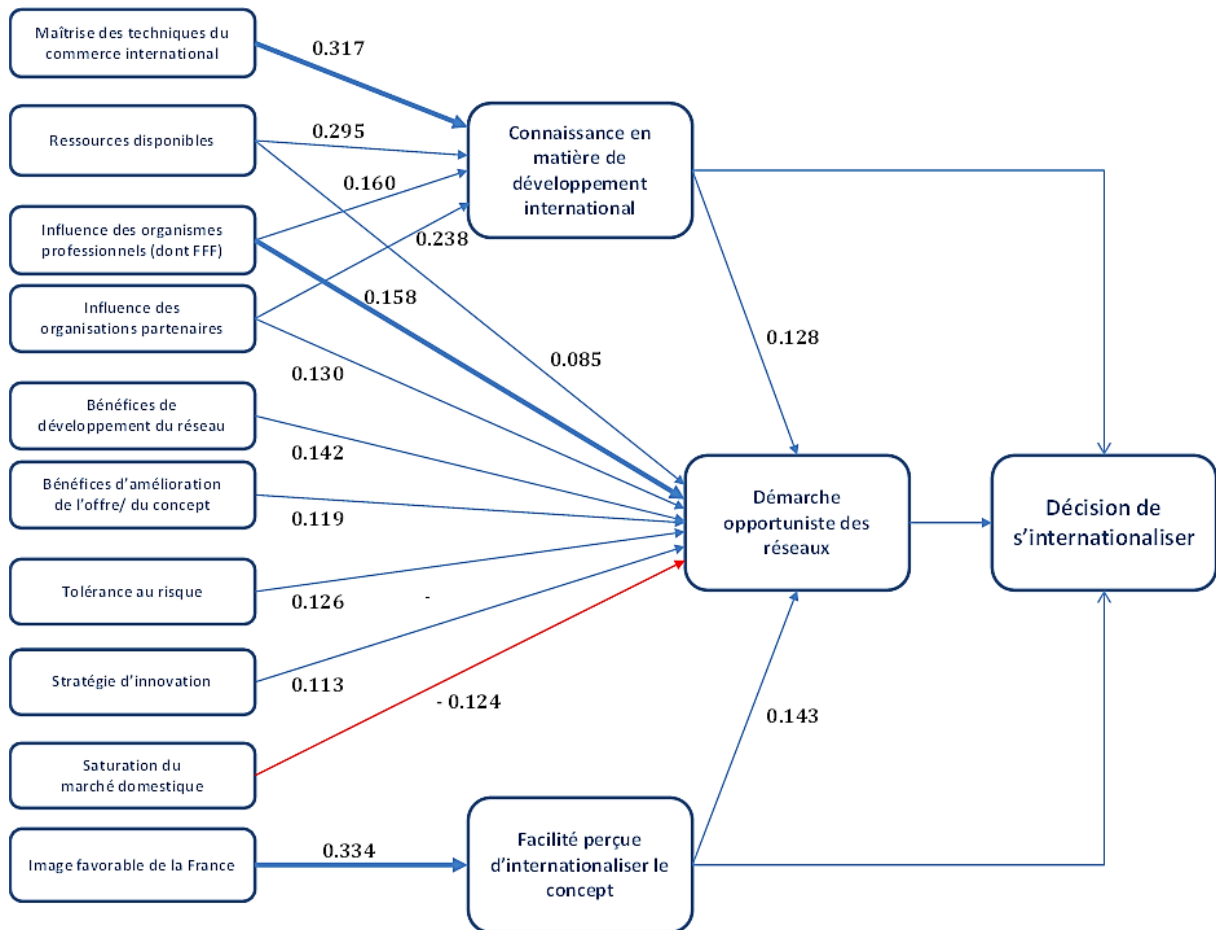


Figure 25. Le modèle des déterminants de la décision des réseaux de franchise de s'internationaliser

Chapitre 3

Les grands choix stratégiques du franchiseur à l'international

Après avoir étudié dans le chapitre précédent le processus décisionnel du franchiseur qui le conduit à faire le choix du développement international de son réseau, nous consacrons ce troisième chapitre à l'étude des grands choix stratégiques que le franchiseur doit opérer lors de son internationalisation. Comme pour l'ensemble des entreprises qui se développent à l'international, le franchiseur doit particulièrement prendre position sur trois grandes questions, relatives au choix des pays-cibles, au choix des modes d'entrée et de présence à l'étranger, ainsi qu'aux choix en matière de standardisation ou d'adaptation de l'offre à l'international. Notre analyse des entretiens menés avec les franchiseurs internationalisés, leurs partenaires à l'étranger et les experts, ainsi que des données recueillies par questionnaire auprès des franchiseurs internationalisés, permet d'apporter des éclairages sur les choix effectués par les franchiseurs français concernant ces trois points, ainsi que sur les raisons et processus décisionnels sous-jacents. Il ressort également de cette analyse que les franchiseurs adoptent en amont des approches différentes de l'internationalisation, qui varient selon leur degré d'opportunisme ou de volontarisme, et qui influencent par la suite les choix stratégiques des franchiseurs. Une section sera donc consacrée en amont à l'approche internationale du franchiseur, juste après une brève présentation des enseignements de la littérature sur ces questions.

1. Les choix stratégiques des franchiseurs dans la littérature

1.1. Le choix des pays-cibles

Une multitude de critères de choix des marchés cibles est mise en évidence dans la littérature. Baena (2012) et Baean et Cervino (2011) rapportent l'impact de variables du macro-environnement telles que le niveau de développement économique, la stabilité politique, la corruption et le règne de l'Etat de droit sur l'attractivité des marchés cibles. De plus, ces chercheurs mettent en évidence l'impact de la distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil et qui influence négativement l'attractivité. Ici, la distance est opérationnalisée de façon multiple, conformément au modèle CAGE de Ghemawat (2001), à la fois comme distance culturelle, administrative, géographique et économique. De leur côté, Aliouche et Schlenrich (2011) adoptent une lecture en termes d'arbitrage entre les coûts et bénéfices liés à une destination, et révèlent empiriquement un impact plus fort des bénéfices et risques perçus des destinations que de la distance entre la destination et le pays d'origine. Ces auteurs rapprochent ce résultat de l'importance décroissante de la distance dans les rapports internationaux.

Le point central de ce courant demeure l'étude des *critères* d'attractivité des marchés et non le *processus décisionnel* des franchiseurs à partir de ces critères. Les travaux de Welch (1989) et de Doherty (2009) présentent deux exceptions. Welch identifie la progressivité du processus d'internationalisation, où les destinations sont choisies dans un ordre chronologique en fonction de la proximité géographique et économique. Doherty identifie dans son travail deux approches d'internationalisation : une *stratégique*, initiée par le franchiseur, et l'autre *opportuniste*, qui vient en réponse à une demande initiée par un franchisé potentiel. Or, dans ce deuxième cas, le choix du pays deviendrait secondaire.

1.2. Le choix d'un mode de développement à l'international

La question du mode de développement international des réseaux a été traitée dans les recherches précédentes selon deux niveaux de choix : d'abord un choix entre un mode de développement par franchise vs un développement succursaliste, puis pour les entreprises se développant en franchise, un choix entre différents modes de franchisage international.

Sashi et Karuppur (2002) proposent, à notre connaissance, le cadre théorique le plus large concernant le choix de la franchise comme mode de développement international, à partir notamment des théories des coûts de transaction et de l'agence. Ils repèrent alors un ensemble d'éléments qui favorisent ou découragent la franchise comme mode d'expansion internationale. Ainsi, le développement par franchise serait favorisé par exemple par l'incertitude dans le macro-environnement politique ou économique, ou encore lorsque les marchés visés sont très différents du marché d'origine et/ou le produit ou le service nécessite un fort niveau d'adaptation. Dans tous ces cas, la franchise permet de réduire le risque associé à l'internationalisation car d'une part c'est un mode de développement non-capitalistique, où le franchiseur repose sur un réseau d'entrepreneurs locaux qui ont une meilleure connaissance des conditions locales de marché.

Par ailleurs, la franchise internationale serait également privilégiée lorsque la distance géographique avec le marché domestique est élevée, ainsi que lorsque l'expérience internationale du réseau est limitée. En effet, ces deux conditions augmenteraient les coûts de contrôle et les risques d'agence au sein du réseau et que le développement par franchisage participe à réduire. Parallèlement, lorsque le concept de franchise requiert un capital important, le réseau serait également plus tenté par la franchise qui est un mode lui donnant accès au capital des futurs franchisés. Cet argument est repris par Alon *et al.* (2011) dans leur étude sur l'internationalisation du secteur hôtelier où ces auteurs considèrent que le côté intensif en capital de l'hôtellerie favoriserait son développement international sous mode franchisé.

A l'opposé, Sashi et Karuppur (2002) désignent également des facteurs qui jouent en défaveur du franchisage international. Notamment, les réseaux avec une forte spécificité technique ou technologique auraient moins d'incitation à se développer en franchise, car cela implique de plus gros coûts relatifs à la mise en place de mécanismes de protection et de dissémination de ces savoir-faire technologiques à travers le réseau.

Au-delà du choix de développement international par franchise, le franchiseur qui s'internationalise se trouve confronté également au choix d'un mode de franchisage. Cette décision est logiquement présentée dans la littérature comme étant la deuxième étape dans un processus hiérarchique, autrement dit qui vient après le choix de la franchise comme mode de développement international (Pan et Tse, 2000, Sashi et Karuppur, 2002).

La majorité des recherches publiées sur ce sujet s'attache à définir les déterminants de choix entre le développement par franchisage direct ou par master-franchise. Le choix de la master-franchise repose principalement sur le fait qu'elle requiert une faible mobilisation de ressources de la part du franchiseur, présente un risque et un niveau d'engagement plus faibles que les autres formes, et limite la complexité de la gestion du réseau international en limitant le nombre d'interlocuteurs du franchiseur étranger sur le marché cible (Alon, 2006b). Claude Nègre (2006) propose une lecture en fonction des ressources du franchiseur, des coûts de transaction et d'agence, de la volonté de contrôle des opérations à l'étranger, du niveau d'adaptation locale

ou encore des stratégies spatiales mises en œuvre. De façon complémentaire, Alon (2006b) retient l'influence de l'environnement du pays de destination sur le choix d'un mode de présence par le franchiseur étranger, la master-franchise étant favorisée par un environnement économique compétitif et présentant une forte variabilité de la demande, une forte distance géographique et psychique entre les deux pays, un fort développement des activités de franchise, un niveau de protection juridique élevé et un faible niveau de corruption. Sashi et Karuppur (2002) soulignent quant à eux l'intérêt du caractère de « délégation » que recouvre la master-franchise sur certains marchés présentant un contexte juridique, économique et/ou culturel instables ou incertains.

1.3. L'approche des marchés étrangers en termes de standardisation ou d'adaptation

Le choix entre la standardisation et l'adaptation figure parmi les questions les plus étudiées et débattues en marketing international pendant les quarante dernières années, sans que ce débat ne soit tranché. Les défenseurs de la standardisation avancent l'argument des économies d'échelle couplées à la simplification managériale, ainsi que l'apparition d'une culture globale de consommation (Cleveland et Laroche, 2007). A l'opposé, les défenseurs de l'adaptation affirment que, au-delà des différences internationales incompressibles (ex. de langue, de climat, etc.) qui exigent un certain niveau d'adaptation, les différences culturelles persistent et influencent encore les comportements des consommateurs.

Ce grand courant de recherche converge néanmoins vers quelques résultats consensuels : aucune des deux approches extrêmes n'est réaliste ; la standardisation doit être l'objectif et les adaptations faites uniquement quand elles s'imposent ; et les adaptations doivent surtout concerner les éléments opérationnels de l'offre, sans altérer son cœur stratégique (Ghantous, 2008). Il existe aujourd'hui peu de recherches sur ces questions dans le cadre particulier des réseaux de franchise. L'approche « modulaire » proposée par Thompson et Merrilees (2001) constitue une exception notable qui reflète en partie les résultats consensuels présentés précédemment. Ces auteurs proposent de découper les éléments de l'offre en trois catégories, relatives à la *marque*, au *marketing* et aux *opérations*. Au niveau de chaque catégorie, ils proposent de définir des éléments centraux et d'autres périphériques, les premiers devant être standardisés alors que les seconds pouvant être adaptés.

Il existe relativement peu de travaux à ce sujet concernant l'offre de franchise faite aux franchisés. Sashi et Karuppur (2002) proposent par exemple que, puisque la distance géographique accroît les coûts de contrôle des franchisés, le franchiseur aura intérêt pour les pays lointains à augmenter les droits d'entrée et diminuer le niveau des royalties, afin d'augmenter la part de profit du franchisé sur son propre chiffre d'affaire, alignant ainsi encore plus son intérêt à celui du franchiseur. Lafontaine et Oxley (2004) constatent une forte tendance à la standardisation des contrats de franchise à l'international et la limitation des adaptations, lorsqu'elles ont lieu, au niveau des droits d'entrée. Leurs résultats indiquent également que le niveau d'adaptation ne semble pas croître avec le temps. Toutefois, il est à noter que ce travail est limité aux franchiseurs américains installés sur le marché mexicain, ce qui réduit significativement la portée de ses résultats.

2. L'approche des réseaux de l'internationalisation

Notre étude auprès des franchiseurs non-internationalisés présentée précédemment a révélé une dichotomie entre, d'une part, des franchiseurs qui adoptent une approche purement opportuniste où l'internationalisation est initiée comme une réponse à une sollicitation par un partenaire étranger, et d'autre part une approche plus stratégique et volontariste, où l'internationalisation est initiée par le franchiseur de façon plus ou moins planifiée. Nos études qualitative et quantitative auprès des franchiseurs déjà internationalisés montrent que cette dichotomie demeure pertinente pour étudier l'approche de ces franchiseurs également en matière de développement international. Tandis que certains franchiseurs ayant commencé leur internationalisation dans une approche opportuniste évoluent par la suite vers plus de planification, de nombreux réseaux continuent à adopter un comportement très opportuniste, voire pour certains purement opportuniste. De plus, l'approche volontariste n'empêche pas les franchiseurs d'être attentifs aux opportunités et d'agir par moment de façon opportuniste.

De façon générale, les réponses des franchiseurs à notre enquête quantitative indiquent que la démarche opportuniste des réseaux internationalisés reste dans l'ensemble modérée, avec un score moyen de 3.29, proche de la note moyenne de notre échelle. Ce score est plus élevé que la note d'opportunisme observée précédemment chez les réseaux non-internationalisés, mais la comparaison a peu de sens étant donné que les questions sont formulées de façon très différente. En revanche, l'analyse séparément des quatre questions retenues ici permet de mieux comprendre la démarche des franchiseurs internationalisés (Figure 26).

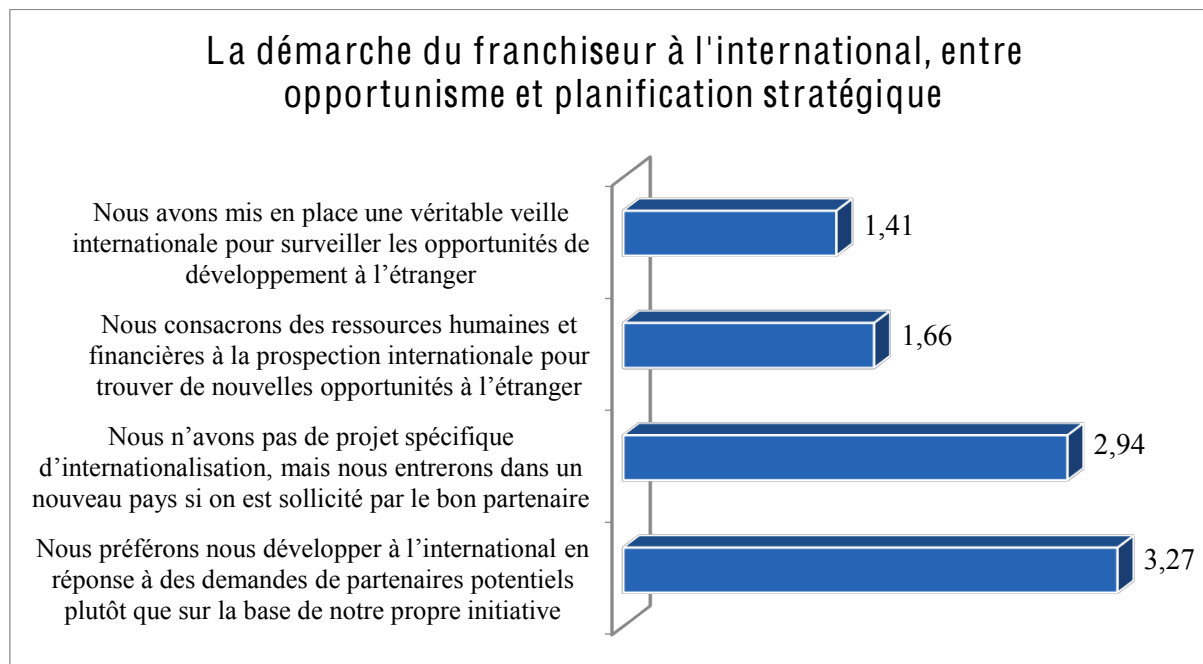


Figure 26. L'approche internationale des franchiseurs

Ainsi, si les deux items qui reflètent effectivement une approche opportuniste obtiennent des scores moyens proches de 3, les deux autres items obtiennent des scores inférieurs à deux. Or, ces deux items relatifs d'une part aux ressources consacrées à la prospection internationale et d'autre part à la mise en place d'un processus de veille internationale, reflètent par leur très

faible score l'absence d'une véritable démarche stratégique chez les franchiseurs dans leurs projets de développement à l'international. L'opportunisme qui prévalait avant l'internationalisation et qui dictait en grande partie la décision de s'internationaliser, semble donc se prolonger une fois le réseau opérant à l'international, ou du moins ne pas s'estomper pour se transformer en une démarche plus stratégique et planifiée.

L'analyse des entretiens menés avec les franchiseurs internationalisés permet d'apporter des éclairages sur la nature même des opportunités saisies par les franchiseurs. Elle permet également une analyse plus fine que la dichotomie classique entre approche opportuniste et stratégique, et qui indique différents niveaux d'opportunisme et de volontarisme à l'international, tout en mettant en exergue les critères qui peuvent les distinguer. Finalement, nos analyses montrent également que l'approche des franchiseurs est souvent dynamique, avec une évolution souvent vers une approche plus volontariste et dont nous tenterons d'élucider certaines raisons et circonstances.

2.1. La nature des opportunités internationales

La source majeure de déclenchement d'un comportement opportuniste demeure la sollicitation par des partenaires potentiels désirant exporter le réseau sur un pays spécifique. Ces sollicitations proviennent à la fois de partenaires étrangers et de partenaires français désirant s'établir à l'étranger. Un cas spécifique correspondant à cette dernière situation est celui de franchisés français qui souhaitent changer de pays de résidence et proposent donc au réseau de l'exporter. De plus, ces sollicitations passent par différents canaux, dont le canal dominant reste internet et les demandes par email. Les salons de la franchise organisés en France constituent également souvent des opportunités de rencontres avec des partenaires potentiels étrangers.

En plus de ces sollicitations par des partenaires potentiels, nous repérons d'autres types de sollicitations par d'autres acteurs et qui aboutissent aussi à une démarche internationale pour certains des réseaux interrogés. Deux exemples particulièrement importants ressortent de nos entretiens. Le premier est celui des réseaux sollicités par d'autres réseaux, présents à l'étranger ou désirant se lancer à l'étranger, et avec lesquels il y a une complémentarité de métier ou de positionnement. Cette situation est particulièrement illustrée dans le cas de réseaux de grande distribution qui sollicitent des réseaux des secteurs de la restauration, des services automobiles ou encore de la coiffure à les rejoindre dans un développement international. Le deuxième cas de figure concerne les réseaux de services aux entreprises, sollicités par certains de leurs clients qui s'internationalisent pour les suivre à l'étranger.

2.2. La nature de la démarche internationale

Au niveau le plus large, les franchiseurs internationalisés peuvent être classés en deux grandes catégories. La première comporte les réseaux dont la démarche internationale est tirée par les opportunités externes et qui suivent ce que nous appelons une stratégie internationale « *pull d'opportunité* ». La deuxième catégorie comporte les réseaux dont la démarche internationale est le plus souvent initiée en interne et revêt un caractère de ce fait plus planifié. Ces réseaux suivent donc ce que nous appelons une stratégie internationale « *push volontariste* ».

Cette dichotomie sur la base de la nature interne ou externe de l'élément déclencheur de l'internationalisation semble très simplificatrice. En effet, si elle permet de bien caractériser l'approche des franchiseurs en voie d'internationalisation comme nous l'avons vu précédemment, elle ne suffit plus dans le cas des franchiseurs déjà internationalisés. Nous proposons donc une lecture alternative qui affine chacune de ces deux démarches en deux autres, et qui repose sur une série d'indicateurs qui peuvent être regroupés, au niveau le plus large, selon qu'ils reflètent le niveau de ressources engagées et de planification de la démarche d'une part, et l'importance accordée à l'international dans la stratégie de développement du réseau d'autre part. Les quatre approches qui en résultent sont présentées dans la figure 27 et sont plus amplement détaillées et illustrées dans les paragraphes suivants.

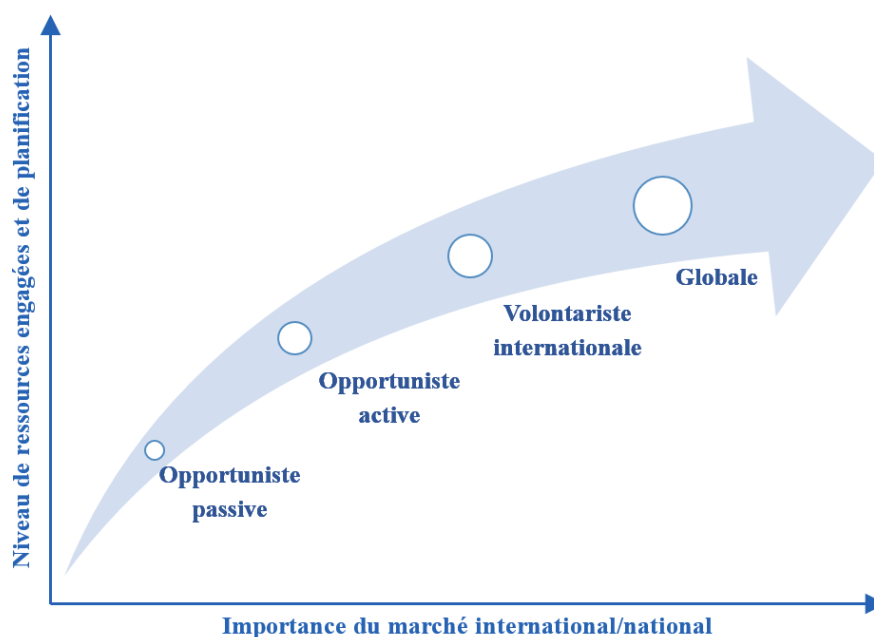


Figure 27. Les différentes approches internationales, entre opportunisme et volontarisme

2.2.1. La démarche internationale opportuniste passive

Dans ce premier type de démarche internationale, l'internationalisation du réseau est le fruit d'opportunités externes, correspondant à des sollicitations par des partenaires désirant développer le concept à l'étranger, et qui ont été jugées intéressantes à un certain moment. Toutefois, cet opportunisme demeure très passif au sens où le franchiseur considère ces opérations comme des faits isolés qui nécessitent peu d'attention et d'implication de sa part. Plus spécifiquement, nous repérons quatre caractéristiques de ce type de démarche.

D'abord, bien que le réseau puisse se développer ainsi sur plusieurs marchés étrangers, il continue à concevoir son marché comme étant le marché national. Autrement dit, le seul objet à la fois de la stratégie d'entreprise et des ressources qui lui sont dédiées est le marché domestique :

« La France [...] reste notre terrain de jeu majeur, c'est-à-dire que l'international est pour l'instant anecdotique et nous ne souhaitons pas qu'il soit autrement »
(Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

D'ailleurs, non seulement la concentration du réseau reste principalement sur le marché national, mais en plus le marché international à ce stade n'est toujours pas jugé comme stratégique. Ceci vient renforcer la passivité du réseau dans sa démarche, qui continue à être dans son volet international exclusivement basée sur l'opportunité :

« Comme on ne juge pas une présence internationale absolument stratégique pour le moment, bon bah si c'est une opportunité pourquoi pas, on ne va pas aller la chercher ou la créer de toute pièce » (Franchiseur, réseau de services automobiles)

La deuxième caractéristique renvoie à la nature des opportunités saisies. D'abord, il est important de signaler que la saisie des opportunités demeure très rare pour ces réseaux, bien qu'ils soient très souvent sollicités. Par ailleurs, les opportunités saisies sont celles qui sont perçues comme étant plutôt *faciles*, au sens où le dossier de candidature correspond fortement, à la fois au niveau du pays et des caractéristiques du partenaire, à un profil très souhaitable selon le franchiseur. C'est par exemple le cas des deux franchiseurs rencontrés. Le premier s'est développé à l'international en réponse à la sollicitation d'une connaissance personnelle, et dont il connaissait bien la fiabilité et l'autonomie sur la base de leur relation. Le deuxième appartient quant à lui à un groupe, et il a répondu favorablement à la sollicitation d'un partenaire historique d'autres enseignes du groupe sur un marché proche et présentant de belles opportunités.

Ce type d'opportunité est alors perçu comme nécessitant peu d'engagement de la part du franchiseur, car le partenaire est jugé comme très autonome et indépendant, ne demandant quasiment aucun suivi de la part du franchiseur. Ceci semble particulièrement important compte tenu de la première caractéristique que nous avons présentée pour ce type d'approche, car il ne détourne pas le franchiseur de l'objet principal de sa stratégie, à savoir le marché domestique.

La troisième caractéristique de la démarche opportuniste passive c'est qu'elle ne déclenche pas de projets ou d'actions spécifiques par la suite. Autrement dit, cette opportunité n'est pas perçue par le franchiseur comme un tremplin pour expérimenter à l'international et apprendre d'une première expérience afin de se lancer à plus grande échelle plus tard. Au contraire, il s'agit d'un *fait isolé* qui n'a pas vocation à avoir de suites. Un franchiseur alimentaire dans cette catégorie a franchisé deux magasins sur un seul pays et avec un seul partenaire en 1995, et n'a plus fait d'opérations internationales depuis.

Finalement, la quatrième caractéristique de la démarche opportuniste passive est le fait que le franchiseur n'engage pas de ressources pour le développement international. Ainsi aucun effort particulier de suivi du partenaire international n'est fait, à part le suivi basique des commandes et du rapatriement des royalties. La philosophie de ces réseaux est clairement exprimé par le franchiseur alimentaire qui ne trouve aucun besoin d'intervenir parce que *« ça marche déjà très bien avec les deux magasins »*. De même, le franchiseur de restauration traditionnelle, bien qu'ayant du personnel avec des compétences internationales telles que la maîtrise des langues étrangères déclare clairement avoir *« dans l'équipe des gens qui pourraient être dédiés à l'international sur une partie de leur job [...] par contre on n'est pas prêt aujourd'hui à dire on va mettre les forces vives de l'entreprise là-dessus bien évidemment »*.

2.2.2. *La démarche internationale opportuniste active*

Comme dans le cadre de la démarche opportuniste passive, l'internationalisation du réseau demeure majoritairement basée sur la saisie d'opportunités déclenchées par des sollicitations externes. Toutefois, l'attitude du franchiseur diffère de la démarche précédente. Principalement, nous repérons également ici quatre grandes caractéristiques de cette approche dont plusieurs peuvent être croisées avec celles de l'approche passive.

D'abord, la stratégie du réseau reste fortement centrée sur le marché national, mais ce dernier n'est plus l'objet exclusif de la stratégie. Les marchés internationaux ne sont toujours pas au cœur de la réflexion stratégique. Néanmoins, ils sont considérés comme un prolongement à la stratégie globale du réseau, qu'il est intéressant d'explorer. Ceci se manifeste alors par une ouverture de la direction du réseau à ce type de développement, sans pour autant que l'international ne devienne un objectif en soi. C'est le cas par exemple d'un réseau de restauration traditionnelle, dont le récit de la responsable export sur les premières expériences internationales souligne un opportunisme très passif basé sur le « *hasard* », la « *coïncidence* » voire un « *caprice* ». Aujourd'hui, le réseau est dans une posture toujours opportuniste mais beaucoup plus active :

« Ce n'est pas au cœur de la stratégie de développement [mais c'est] un développement qui est possible parce que ma direction reste très ouverte, et très à l'écoute, il n'y a pas de priorité à donner sur l'international, par contre ils y vont volontiers, donc quand même déjà, c'est pas mal » (Franchiseur, restauration traditionnelle)

La deuxième caractéristique de cette démarche concerne également l'attitude de la direction du réseau envers les opportunités saisies et les événements que ces dernières déclenchent. Elle se manifeste de deux façons. D'une part, les réseaux qui s'inscrivent dans cette démarche essaient plus fortement de *susciter* les opportunités. C'est par exemple le cas d'un responsable export qui tient un blog afin d'améliorer la visibilité du réseau y compris à l'international ou encore le cas d'un réseau de services à la personne qui sollicite les antennes économiques françaises et autres organismes publics ou parapublics pour susciter des opportunités de sollicitations. D'autre part, ces réseaux adoptent une posture d'apprentissage dans leur rapport aux partenaires étrangers rencontrés lors de ces opportunités, en essayant d'apprendre notamment des échecs afin de pouvoir capitaliser dessus à l'avenir.

La troisième caractéristique de l'opportunisme actif concerne le traitement des sollicitations reçues. Dans la démarche passive, seul un petit nombre de sollicitations était considéré, et correspondait notamment à des partenaires historiques ou remplissant des critères très restrictifs qui minimisent l'engagement du franchiseur. Dans le cas présent, nous retrouvons des réseaux qui ont une évaluation beaucoup plus complexe des sollicitations et qui fait référence à une approche bien plus basée sur la réflexion et la planification que sur la coïncidence et la spontanéité. Ceci se manifeste par exemple par la définition d'une liste de pays et de régions afin de pouvoir affiner son analyse des sollicitations reçues ou encore par l'établissement d'une grille bien plus complexe d'évaluation, basée sur des critères tels que l'accessibilité du marché, son potentiel et la qualité du partenaire sollicitant.

Finalement, les réseaux opportunistes actifs consacrent des ressources au développement international, contrairement aux réseaux opportunistes passifs. Toutefois, ces ressources restent relativement limitées et surtout elles ne sont souvent pas entièrement dédiées à l'international. C'est le cas d'une responsable export en restauration traditionnelle qui, bien qu'elle ait intégré l'entreprise depuis dix ans pour s'occuper du développement à l'export, a connu des périodes relativement longues (deux ans) où elle a été affectée à 50% au développement international et à 50% au développement d'une région française. Le fait que les ressources déployées à l'international ne soient pas dédiées à cet objectif mais partagées avec les ressources du marché national ressort aussi à travers l'exemple suivant :

« J'ai le cas concret actuellement où par exemple pour modéliser le contenu du petit déjeuner là-bas, ils ont voulu que je travaille, je l'ai fait avec le collègue au sein du marketing, qui s'occupe du produit, qui est responsable de la France et dans ses attributions, son boulot à lui c'est de bosser sur le réseau français, on n'est pas dévotionné aujourd'hui, on n'a pas des équipes à l'international, des équipes opérationnelles j'entends » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

2.2.3. La démarche volontariste internationale

La démarche volontariste internationale marque une rupture nette avec les deux démarches opportunistes. Particulièrement, le développement international n'est plus tiré par les opportunités mais par une démarche volontaire, réfléchie et planifiée, dans laquelle l'entreprise s'engage activement dans le but d'atteindre des objectifs clairs. Plusieurs aspects caractérisent cette démarche et permettent de la distinguer aussi des démarches précédentes.

Au niveau le plus large, le marché international n'est plus considéré comme une opportunité complémentaire au développement sur le marché domestique, mais plutôt comme un objet à part entière de la stratégie globale de l'entreprise. Dans la plupart des cas rencontrés, le marché national reste toutefois dominant en termes de nombre d'implantations ou de chiffre d'affaires. Pourtant, l'importance du marché international se révèle de différentes façons.

D'abord, l'entreprise s'engage dans une démarche très active de prospection, comprenant la participation à des salons internationaux, le développement de sites internet multilingues et de sites dédiés à la partie internationale de l'activité du réseau, l'activation de réseaux de partenaires privés et publics afin de stimuler les rencontres avec de potentiels partenaires ou encore des déplacements très fréquents à l'étranger des responsables de développement international. Le responsable de développement international d'une franchise de distribution a même qualifié la démarche de prospection mise en place par son réseau de « *chasse du partenaire* ». Notons là toutefois que le fait de s'engager aussi activement dans la prospection ne fait pas que l'entreprise néglige les opportunités que génèrent les sollicitations spontanées. En revanche, comme le déclare ce même responsable, la démarche de prospection active devient à ce stade dominante :

« Il y a les deux, il y a les partenaires qui nous, parce qu'on est quand même une marque très connue, donc beaucoup de gens nous appellent, on ne leur dit pas oui à tout [...] donc si vous voulez, oui on va répondre à des gens, mais je pense qu'on est plutôt en chasse, en démarche d'aller chercher, de prospecter des pays plutôt que d'attendre que les demandes arrivent » (Franchiseur, distribution spécialisée)

Cette place stratégique accordée à l'international se traduit également au niveau des ressources allouées à ce type de développement. Contrairement aux opportunistes actifs, les ressources allouées à l'international dans les réseaux volontaristes sont non seulement plus importantes, mais entièrement dédiées à l'international. Ceci se traduit particulièrement au niveau du recrutement et des ressources humaines. Des personnes spécifiques sont recrutées sur la base non pas de leurs compétences dans la franchise ou dans le secteur d'activité, mais de leurs compétences et expérience en matière de développement international. De plus, ces ressources sont dédiées de façon à en optimiser le rendement dans le cadre d'un développement à grande échelle. Ainsi, le responsable export est remplacé ici ou du moins épaulé par des responsables de zones, et ces derniers peuvent souvent compter sur des équipes dédiées.

L'engagement fort envers l'international dont fait preuve l'entreprise volontariste ne se résume pas à l'allocation d'importantes ressources exclusivement dédiées à l'international. Une autre caractéristique très importante que nous avons observée chez plusieurs entreprises est l'attitude envers les problèmes et échecs rencontrés lors de l'internationalisation. Contrairement aux entreprises opportunistes, dont un échec sur un pays aboutissait souvent à la sortie du réseau du marché en question, les entreprises volontaristes font preuve de détermination et de persévérance face à l'échec :

« [Un pays] qui a été pour nous très chaotique et qui est lié à des problèmes de partenariat, des difficultés de trouver un bon partenaire et à date aujourd'hui [...] moi ça fait déjà deux sites que je démonte, donc j'en ai monté deux, j'en ai démonté deux, un vrai problème de partenaire, [mais] il est hors de question qu'on s'en aille » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Le volontarisme international se manifeste également par un important effort de planification. Les réseaux que nous avons rencontrés ont ainsi une idée très claire des pays qu'ils souhaitent investir à court et à moyen terme ainsi que de l'ordre dans lequel ce développement international doit se dérouler. De plus, cette planification est très explicite et est souvent accompagnée par une codification très claire des procédures au niveau par exemple du choix des pays ou des partenaires. Par ailleurs, ces plans et procédures semblent évoluer autour d'objectifs stratégiques très clairement définis. C'est le cas par exemple d'un réseau alimentaire dont la planification en matière de pays à prospecter et ouvrir est faite de façon à maximiser l'apprentissage d'une zone et un lancement plus large dessus par la suite :

« Vous savez quand vous êtes une entreprise en pleine évolution, vous êtes obligé de suivre une stratégie [...] vous avez l'Asie, vous avez le Maghreb, et puis vous avez le Golfe, le Moyen-Orient, donc quand vous commencez à vous développer et que vous arrivez à acquérir quelques repères dans différents pays, des cultures différentes, ça s'entend en termes de réglementation, en termes de consommation, parce qu'au Moyen-Orient vous ne consommez pas de la même façon que quand vous êtes au Japon » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Finalement, malgré l'importance acquise par l'international dans cette approche volontariste, une dernière caractéristique est que l'approche de l'entreprise demeure celle d'une entreprise

française qui se développe à l'international. Le marché national demeure l'épicentre de l'entreprise, le point d'ancrage de sa culture et surtout le centre décision. Deux exemples que nous avons rencontrés servent à illustrer cela. Le premier est celui d'un réseau de coiffure et d'esthétique dont le marché est réparti en trois grandes zones : l'Europe occidentale, *l'export* qui représente le reste de l'Europe et les pays méditerranéens, puis *le grand export* qui représente les deux Amériques, l'Océanie et l'Extrême Orient. Or, il est intéressant de noter que l'Europe occidentale, qui constitue le « *poids lourd* » du réseau en matière de chiffre d'affaires et de nombre d'implantation, est toujours conçue et gérée comme une extension du marché français :

« *On a la fameuse zone des six, six parce que six pays, c'est la France, notre marché historique et domestique avec ses 435 points de vente, puis accrochés à la France du Nord au Sud, la Belgique, le Luxembourg, la Suisse, l'Italie et l'Espagne, voilà la zone des six aujourd'hui en Europe c'est celle-là* » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Le deuxième exemple est celui d'un réseau de fabrication et de distribution présent à une très grande échelle internationale, mais qui refuse de délocaliser sa production dans les pays à plus bas coûts, en grande partie à cause de son ancrage culturel, non seulement français, mais plus particulièrement dans une région spécifique de France :

« *On est une famille, on est [originaire d'une région française] et qui veut garder leur plan en [cette région française] et qui veut rester en France, après ils peuvent se développer dans d'autres pays, mais il y a quand même une vraie volonté de garder leurs plans en [cette région française]. Vous trouverez les mêmes choses chez Beaumanoir, chez Michelin, vous êtes sur ce capitalisme de famille française qui s'internationalise, mais qui quand même garde ses racines françaises* » (Franchiseur, réseau de distribution spécialisée)

2.2.4. *L'approche de l'entreprise globale*

Le niveau d'engagement le plus poussé dans la démarche internationale correspond à l'entreprise qui adopte une approche globale. Ce qui distingue cette approche des précédentes n'est plus principalement au niveau de la prospection et l'initiation des relations de franchise. La différence principale réside au niveau de la culture d'entreprise et la vision de l'entreprise de son marché. Plus particulièrement, les trois entreprises que nous avons repérées dans cette catégorie regardent le monde entier comme leur marché, au lieu de regarder le monde à partir de la France :

« *Finalement, notre terrain de jeu, c'est vraiment le monde* » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

Plusieurs caractéristiques de ces entreprises et de leur démarche semblent découler de cette approche de l'internationalisation. D'abord, aucune de ces entreprises n'adoptent de langage centré sur l'identité française ou l'ancrage dans le pays ou la région d'origine, et aucune référence à cette origine n'est présente dans le discours de ces franchiseurs, contrairement à l'ensemble des autres franchiseurs internationalisés que nous avons interrogés. Cette absence

d'ancrage national se manifeste aussi au niveau des ressources humaines, où nous retrouvons des personnes de nationalité étrangères à la tête du réseau ou du service de développement international. Puis, au niveau du rôle de la France comme espace de production et de management. Ainsi, l'entreprise parmi ces trois qui a également une activité de production en a délocalisé une partie importante, et une des deux autres entreprises, purement servicielle, a délocalisé son centre de décision et de management dans un autres pays Européen.

Au-delà de cette approche détachée de l'ancrage français, l'approche de ces entreprises des autres pays où elles sont présentes est également différente de ce que nous observions précédemment. Ainsi, les marchés étrangers ne sont plus considérés comme des relais de croissance, mais également comme des sources d'apprentissage. Cette logique d'apprentissage était déjà présente dans le cas de la démarche volontariste internationale comme nous l'avons souligné précédemment. Toutefois, les deux logiques diffèrent sur la direction de l'apprentissage. Ainsi, dans le cas des réseaux volontariste internationaux, les localisations étrangères étaient utilisées comme des centres d'apprentissage pour mieux servir et approcher d'autres localisations étrangères. Dans le cas présent, nous retrouvons des effets de retour d'expérience sur le marché domestique à partir de l'international qui témoignent d'une forte logique d'échange et de recherche de synergies à travers le réseau :

« Il y a beaucoup d'initiatives, et ça c'est justement la richesse d'un réseau international, il y a tellement d'initiatives que ce soit dans la vente, que ce soit aussi dans le management, que ce soit sur la motivation du personnel, enfin je veux dire on a vraiment une base extrêmement riche, dans laquelle on peut puiser, de laquelle on peut s'inspirer » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Finalement, cette approche globale se répercute au niveau du développement et de la prospection aussi. Ainsi, ces entreprises adoptent des stratégies de couverture globale et profonde, en essayant à la fois de couvrir rapidement un nombre très élevé de pays, et de couvrir en profondeur chacun de ces pays par un maillage territorial très étoffé.

2.3. Cycle de vie et évolution de la démarche internationale

Le discours des franchiseurs indique que les quatre approches de l'internationalisation que nous avons repérées peuvent être liées dans le temps, en parallèle à un certain cycle de vie international du réseau. Autrement dit, rares sont les réseaux que nous avons rencontrés qui ont commencé directement leur internationalisation par une approche volontariste claire. La majorité des réseaux aborde l'internationalisation par une démarche opportuniste et y demeure pour une période plus ou moins longue, avant de passer éventuellement vers l'approche volontariste. Par ailleurs, aucun des réseaux que nous avons rencontrés n'a commencé son internationalisation dans une stratégie d'entreprise globale.

2.3.1. *Un engagement international de plus en plus important*

Les réseaux qui évoluent d'une approche à l'autre passent à un niveau d'engagement international plus élevé, avec plus de ressources dédiées et une place de l'international de plus

en plus stratégique. Aucun des réseaux que nous avons rencontrés n'a *régressé* en matière de démarche internationale, autrement dit n'est repassé par exemple d'une démarche volontariste à une démarche opportuniste, ou d'un opportunisme actif à un passif. Ce résultat est particulièrement intéressant dans le cas des réseaux qui ont rencontré de grosses difficultés et de nombreux échecs dans leur internationalisation. On pouvait alors s'attendre à ce que de tels réseaux réduisent leur engagement et décident d'y consacrer moins de ressources, en retournant vers une démarche passive par exemple. Au contraire, on se rend compte que, non seulement les difficultés et échecs ne semblent pas les dissuader, mais ils les renforcent dans leur engagement international et dans leur croyance en la nécessité d'avoir une approche plus structurée et stratégique :

« Dans les années 90, la plupart des marques se sont développées par opportunisme parce qu'il y a quelqu'un un jour au Maroc ou en Arabie Saoudite qui a dit moi j'aimerais bien vendre votre marque, on y va, ok très bien. Et puis un autre pays, et puis un troisième pays et puis au bout d'un moment on se rend compte qu'il faut être sacrément organisé pour gérer un réseau de boutiques à l'international. Et votre développement peut s'arrêter assez vite si vous n'avez pas derrière la structure nécessaire pour gérer ces gens partout à l'étranger, parce qu'il faut bien qu'on ait des équipes nous ici qui aillent voir ces partenaires, et, il faut être capable de piloter leurs stocks aussi. Donc, ça demande une grosse, une structure importante » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

2.3.2. Les éléments déclencheurs du volontarisme international

L'évolution des différents réseaux entre les différentes étapes met en évidence des cycles très variables au niveau de la durée des différentes phases et de la vitesse de passage d'une phase à l'autre. Ainsi, certains réseaux demeurent plusieurs décennies dans une approche très passive, avant d'accélérer et d'industrialiser leur développement international, passant vers une approche active puis volontariste. Pour d'autres réseaux, ce passage est en revanche plus rapide. Si nous ne repérons pas dans le discours des franchiseurs des éléments qui permettant de prévoir et d'expliquer directement la durée des phases du cycle, il en ressort toutefois que certains *éléments déclencheurs* jouent un rôle important dans la décision de passer d'une étape à l'autre. Particulièrement, nous en repérons deux qui semblent jouer un rôle déterminant.

D'abord, la saturation du marché domestique semble déclencher la volonté d'accélérer le processus, alors qu'à l'opposé, l'existence d'opportunités importantes sur le marché domestique semble freiner une telle volonté et ancrer le réseau dans sa démarche opportuniste :

« Nous on est allé à l'international parce qu'il y avait beaucoup de monde qui frappait à la porte, des investisseurs qui souhaitaient implanter [nom du réseau] dans leurs pays [...] on n'est quand même assez, pas trop rapide forcément sur l'international tout simplement parce qu'on est en plein développement en France et que la France, à l'heure où on se parle reste notre terrain de jeu majeur » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Le deuxième déclencheur renvoie aux attitudes managériales dans la formulation de la stratégie. Dans certains réseaux, le développement international est resté longtemps opportuniste à cause

d'une attitude des dirigeants à l'égard de l'internationalisation qui n'en faisait pas une priorité stratégique. Or, nous avons également rencontré deux cas spécifiques où un changement de direction a permis de modifier cette attitude et a abouti par la suite à une démarche beaucoup plus volontariste. Dans le premier cas, l'arrivée aux commandes d'un membre de la deuxième génération, beaucoup plus sensibilisé à l'importance de l'international, a déclenché un volontarisme plus fort, se traduisant par exemple par des décisions d'embauche de personnel qualifié. Dans le deuxième, le rachat par des fonds d'investissements a insufflé une culture de recherche de la croissance, faisant de l'international un axe privilégié de développement, et favorisant alors une démarche internationale beaucoup plus engagée.

2.3.3. *Les déterminants de la démarche volontariste internationale*

Nous retrouvons également des déterminants plus directs de l'adoption d'une démarche volontariste. Ils correspondent plus spécifiquement aux éléments dont la détention par un réseau qui a la volonté d'adopter une démarche engagée et structurée à l'international, semble directement faciliter l'adoption d'une telle démarche volontariste et en ce sens la favoriser. Trois grandes catégories de déterminants peuvent être inférées du discours des franchiseurs.

2.3.3.1. *Les ressources et compétences*

La démarche volontariste internationale est très consommatrice en ressources de différentes natures qui sont même une caractéristique majeure de l'adoption d'une telle approche. Ainsi, le discours des franchiseurs indique que la possession de certaines ressources est une condition incontournable pour le réseau pour adopter une approche volontariste à l'international. Les deux types de ressources nécessaires qui sont les plus cités par nos interlocuteurs sont les ressources financières et humaines. Afin d'adopter une approche volontariste, le réseau a clairement besoin de disposer de moyens financiers importants pour couvrir les dépenses liées à ce volontarisme, mais également des équipes et du personnel suffisant en nombre :

« Il faudrait une structure importante et d'autres types de moyens déployés, pour pouvoir ramener quelque chose dans le filet, il faudrait un sacré filet, et il faudrait pour ça, la force de frappe à la fois en termes d'équipe, le nombre de gens à y aller, en termes financiers » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Or, l'importance des ressources humaines ne se mesure pas uniquement en termes quantitatifs, mais également par la détention de compétences spécifiques à l'international, telles que certaines compétences logistiques à l'international ou encore la bonne connaissance des pays et qui s'acquiert quand l'équipe de développement avance dans le cycle de vie international :

« Quand vous voyagez beaucoup, vous avez pu acquérir des repères ou en tous les cas faire des fiches avec des curseurs qui fait que, à éviter, pour pas perdre de temps, et ça c'est à tous les niveaux, que ce soit chantier, que ce soit formation ou que ce soit compréhension des documents des bibles » (Franchiseur, alimentaire)

Le temps disponible est également une ressource importante pour pouvoir s'occuper de façon volontariste de l'international, comme il apparaît du discours de plusieurs franchiseurs.

2.3.3.2. *La maîtrise du savoir-faire*

La deuxième catégorie de facteurs qui semblent nécessaires en amont d'un développement volontariste concerne la maîtrise du savoir-faire par le réseau au sens large. Ceci se reflète alors de trois façons. D'abord, plusieurs réseaux semblent considérer qu'un réseau dont le concept et le savoir-faire ne sont toujours pas tout à fait au point, peut tout de même s'internationaliser s'il rencontre des opportunités très spécifiques, avec un partenaire qui correspond tout à fait au profil du partenaire français, et qui nécessite ainsi peu d'engagement de la part du franchiseur. En revanche, une démarche plus structurée et volontariste devrait attendre que le concept soit d'abord plus clairement développé et maîtrisé sur le marché national :

« L'international demande beaucoup d'effort, beaucoup de temps, d'énergie, d'adaptation donc il convient que la fondation du pays mère ou du pays père est fondamentale avant d'aller mettre les drapeaux à l'international » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

La maîtrise du savoir-faire se manifeste également à travers la capacité de transmettre et contrôler le savoir-faire. Plus particulièrement, les franchiseurs qui souhaitent adopter une démarche volontariste doivent disposer d'*outils* qui leur permettent de communiquer avec les candidats potentiels au sujet du concept et du savoir-faire, de le transmettre et de le contrôler par la suite :

« L'heure est venue cette année pour nous d'accélérer le processus mais surtout de l'industrialiser avant de l'accélérer. Pour ce faire, j'ai prévu cette année, je suis en cours de recrutement d'une personne qui va travailler à mes côtés pendant quelques mois, justement écrire le process d'ouverture à l'international de la franchise [nom du réseau]. [...] Je ne vais pas pouvoir aller beaucoup plus loin dans l'immédiat avec ces candidats à la franchise internationale, je dois disposer d'outils qui ne sont pas pour l'instant construits, spécifiques pour l'international » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

Finalement, la maîtrise du savoir-faire se manifeste aussi dans la capacité du franchiseur à réagir agilement et rapidement face à des contextes nationaux différents, autrement dit à adapter son offre et son savoir-faire également.

2.3.3.3. *L'image du réseau et de sa marque*

Un dernier élément ressort également du discours des franchiseurs mais de façon plus limitée et peu claire. Il s'agit de l'image du réseau, au sens large, avec des éléments tels que son origine géographique ou l'image de sa marque. Malgré la faible importance de ces éléments dans le discours des franchiseurs, nous les évoquons car ils ressortent tout de même d'une façon quelque part contre-intuitive. Précisément, il serait intuitif de penser qu'un réseau qui jouit d'une image très positive et forte en matière de marque et/ou de pays d'origine soit poussé à privilégier une démarche opportuniste, car une telle image serait un élément fort d'attraction de candidatures spontanées. Or, il ressort de nos entretiens que cette image semble motiver encore plus et amorcer un virage vers une démarche plus volontariste :

« Quand vous vous ouvrez à la franchise, généralement qu'est-ce qu'il va faire, soit vous êtes sollicité, au début quand vous n'avez pas d'expérience, une fois que vous avez, je vais être prudent dans mes propos, quelques lettres de noblesse, votre stratégie est différente, mais au début comment vous orientez votre stratégie, souvent c'est parce qu'on vient vous solliciter en disant nous on aimerait bien développer la marque au sein de notre pays » (Franchiseur, réseau alimentaire)

2.3.4. Le modèle des déterminants de la démarche opportuniste

A partir des déterminants mis en exergue dans les paragraphes précédents, nous avons testé le modèle présenté dans la figure 28 en utilisant les données quantitatives collectées auprès des franchiseurs internationalisés. En plus de ces déterminants, le rôle du cycle de vie est également pris en compte par l'intégration de la durée de présence du réseau à l'international.

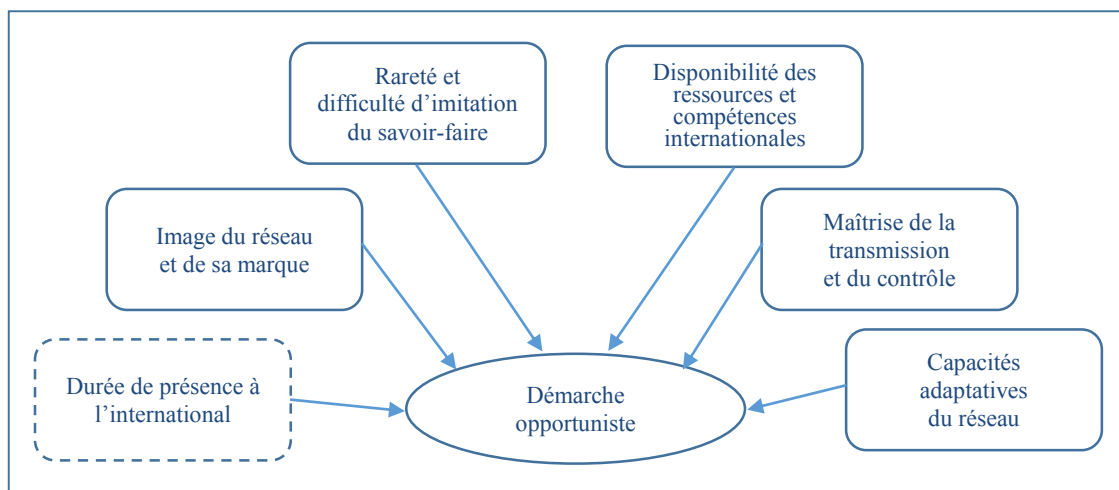


Figure 28. Le modèle des déterminants de la démarche opportuniste à l'international

Les déterminants retenus de la démarche opportuniste en expliquent conjointement 58.7% de la variance. Six déterminants ont un impact significatif, direct et/ou indirect, sur cette démarche (Tableau 23). Avant de les analyser séparément, il est important de souligner que l'ensemble de ces six déterminants exerce une influence **négative** sur la démarche opportuniste, autrement dit favorise comme attendu une démarche plus volontariste.

Le déterminant qui permet le plus de diminuer l'approche opportuniste des réseaux est la disponibilité des ressources, suivie par la maîtrise des compétences internationales. Au sein de ces compétences, la maîtrise des techniques du commerce international a un impact plus fort que celui des connaissances en développement international. Au niveau des compétences organisationnelles relatives à la maîtrise du savoir-faire, plus les franchiseurs maîtrisent le contrôle et moins ils auront recours à une démarche opportuniste. De même, les franchiseurs qui ont le plus de capacités adaptatives à travers une forte agilité organisationnelle s'écartent également plus de la démarche opportuniste. Finalement, le dernier impact observé corrobore

l'idée d'un cycle de vie international en fonction de la démarche adoptée, puisque la durée de l'internationalisation encourage les franchiseurs à abandonner la démarche opportuniste en faveur d'une approche plus planifiée.

Déterminant	impact direct				impact indirect				impact total
	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	-0,17	-5,08	-0,24	-0,1	-0,15	-3,85	-0,23	-0,07	-0,32
Durée d'internationalisation	-0,12	-2,31	-0,21	-0,01	-0,05	-2,14	-0,1	-0,01	-0,16
Maîtrise des techniques du CI	-0,14	-5,62	-0,19	-0,09	-0,1	-3,77	-0,14	-0,04	-0,24
Connaissances en développement international	-0,12	-3,76	-0,18	-0,05					-0,12
Agilité organisationnelle	-0,08	-2,07	-0,15	-0,02					-0,08
Image favorable de la France	-0,05	-0,75	-0,12	0,104					
Contrôle du savoir-faire	-0,13	-3,82	-0,19	-0,05					-0,13
Transmission du savoir-faire	-0,05	-0,9	-0,12	0,076					
Facilité du positionnement français	0,069	1,302	-0,06	0,173					
Innovation	-0,06	-1,27	-0,14	0,071					
Difficulté d'imitation du savoir-faire	-0,08	-1,3	-0,15	0,093					
Rareté du savoir-faire	-0,11	-1,59	-0,16	0,088					
Avantage de marque	-0,06	-0,98	-0,16	0,082					

Tableau 23. Résultats du modèle des déterminants de la démarche opportuniste

3. Le choix des pays-cibles et le nombre de pays d'implantation

3.1. Le choix des pays-cibles

Trois grands enseignements ressortent de nos analyses concernant le choix des pays-cibles. Nous les présentons dans un premier temps avant de présenter les critères de choix des marchés les plus utilisés par les franchiseurs.

3.1.1. *Absence d'une démarche claire et méthodique*

La majorité des responsables de réseaux était capable de citer spontanément des critères utilisés afin d'évaluer et de sélectionner les pays-cibles. Toutefois, il est marquant dans le discours de ces franchiseurs que ces derniers développent rarement une approche méthodique et claire afin de mener ce processus de sélection. Ainsi, même quand des critères de sélection tels que la proximité géographique sont retenus, ces critères sont rarement codifiés dans une procédure à suivre et appliquer dans tous les cas. D'ailleurs, ces critères semblent le plus souvent très flottants et ce ne sont pas toujours les mêmes critères qui sont utilisés dans l'évaluation.

Seuls deux réseaux parmi les 28 que nous avons interrogés ont établi une procédure relativement claire qui semble régir leur évaluation de la majorité des situations. C'est le cas par exemple d'un réseau de services automobiles qui a établi une démarche d'évaluation des marchés sous forme d'entonnoir, où se succèdent des évaluations qui permettent d'écarter progressivement les marchés qui ne correspondent pas aux critères retenus. Ces critères sont alors dans l'ordre : l'accessibilité du marché, évaluée par l'existence de barrières à l'entrée ; l'accessibilité commerciale compte tenu du concept du réseau ; le potentiel commercial du marché ; et finalement l'existence de partenaires potentiels.

3.1.2. *Trois grandes approches pour le choix des pays*

Nous repérons trois grandes approches qui régissent le choix des pays-cibles. Signalons toutefois que ces approches ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, même si chaque franchiseur semble avoir une approche dominante, cela n'exclut pas qu'il puisse sélectionner les pays-cibles par moments à partir des critères relatifs à une autre approche.

3.1.2.1. *L'approche par capillarité*

L'approche la plus dominante dans le discours des franchiseurs est l'approche par *capillarité*. Elle consiste à privilégier les pays qui présentent une forte proximité avec la France, et ce pour faciliter l'accès et diminuer les coûts d'opération et les possibilités d'échec. Cette recherche de proximité se manifeste d'abord sous forme de proximité géographique. Ainsi, la plupart des réseaux que nous avons rencontrés ont commencé par s'internationaliser en s'implantant dans des pays voisins tels que la Belgique, l'Allemagne ou le Luxembourg.

« Les premières implantations ont été européennes et plutôt limitrophes à la France, donc l'Espagne, le Benelux, l'Italie, l'Autriche, voilà plutôt des pays comme ça » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

La proximité peut aussi revêtir d'autres aspects. La proximité culturelle est ainsi souvent invoquée comme un élément facilitateur de l'implantation et réducteur du risque d'échec :

« Le Maroc ça a été facile, puisqu'en fin de compte, entre les français et les marocains, il n'y a pas le blocage de langue et du reste il y a quelques belles affaires [...] Le Liban, c'est vraiment un pays extraordinaire, le Liban et la France, on peut aussi parler de très grande proximité » (Franchiseur, réseau alimentaire)

D'ailleurs, la combinaison de la proximité géographique et culturelle est perçue par plusieurs franchiseurs comme une chance à saisir dans les premières phases d'internationalisation afin de tester le concept à l'étranger et de perfectionner les compétences internationales du réseau :

« Des pays comme la Belgique, ou le Luxembourg, ce sont de formidables terrains d'expérimentation. Tous les réseaux devraient commencer par là. C'est déjà très proche, c'est plus accessible que beaucoup de régions en France déjà. Puis culturellement, on reste dans quelque chose de similaire. Ne serait-ce que pour la langue vous voyez. Vous pouvez alors tester, voir ce qui va et ce qui ne va pas avec votre concept, votre offre, comment vous vous réagissez à ces petites différences, de législation par exemple, etc. » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Au-delà de l'évaluation même de la proximité sur tel ou tel critère, une autre remarque concerne le cheminement suivi dans cette approche capillaire. Nous repérons deux façons de faire. La première, dominante dans le discours des franchiseurs, correspond à une démarche circulaire, par un mouvement sous forme d'escargot. Le marché mondial est décomposé sous formes de cercles plus ou moins larges, ayant tous comme centre la France, et qui sont conquis successivement par ordre de proximité. Nous retrouvons ainsi dans un premier temps les pays d'Europe Occidentale, suivi par les pays méditerranéens et d'Europe de l'Est, puis les zones de grand export, couvrant notamment l'Asie du Sud-Est et les Amériques. La deuxième façon de cheminer par proximité à l'international est plus linéaire que circulaire.

« Le raisonnement était le suivant : l'Allemagne, on y est allé, on est arrivé depuis Strasbourg [...] c'est une logique qu'on s'était donné par linéarité si on regarde bien, une fois qu'on est dans l'Est de la France on développe un peu plus loin, une fois qu'on a développé sur l'Allemagne, on va pousser un peu plus loin sur la Pologne. De la même façon, une fois qu'on est arrivé à Nice, on a passé la frontière italienne pour aller s'installer là-bas » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

3.1.2.2. L'approche par l'attractivité des pays-cibles

La deuxième approche repose sur l'analyse de l'attractivité des pays potentiellement cibles à partir de l'évaluation de leur potentiel et des risques associés. L'attractivité des pays est évaluée tout d'abord en fonction de leur potentiel économique. Dans ce cadre, les pays émergents sont très souvent cités par les franchiseurs de par le niveau de croissance qu'ils affichent, la non-saturation de leurs marchés et surtout la différence qu'ils montrent à ces niveaux vis-à-vis les marchés plus mûres tels que ceux des pays Européens :

« On va là où il y'a encore des marchés à prendre, donc soit dans des pays quand on reste en Europe, soit dans des pays alors, on va dire entre nous émergents même s'ils n'aimeraient peut-être pas qu'on les appelle comme ça, mais des pays où le marché du détail n'est encore pas mûre, l'Arménie, la Géorgie, le Kazakhstan enfin ce genre de pays où il y'a encore des parts de marché à prendre. On s'intéresse aussi à l'Afrique pour les mêmes raisons, on s'intéresse au Sénégal, et on commence à regarder l'Afrique de l'Est, on s'intéresse à l'Asie du Sud Est, Indonésie, Philippines, Thaïlande etc. Voilà, parce qu'il y'a encore quelque chose à faire dans ces pays-là » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

L'attractivité des pays est également évaluée par d'autres critères qui portent principalement sur des aspects plus stratégiques faisant référence au potentiel de développement à long terme de l'ensemble du réseau. Les deux citations suivantes font référence respectivement à la capacité de certains pays de jouer comme des têtes de pont pour le développement et la visibilité de la marque, et de signaler la valeur du réseau et de son concept :

« Les choix d'implantation, il faut les faire de façon stratégique, mesurée, et que surtout ça corresponde à une stratégie de promotion de la marque [...] A chaque fois on essaie de positionner la marque de façon à ce que quelque part on puisse rebondir sur ce positionnement parce que le but ce n'est pas d'ouvrir deux ou trois magasins, c'est de pouvoir aussi promouvoir la marque » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

« Un monsieur très important d'un pays avec qui on a signé [...] il m'a dit quand j'ai vu que vous pouviez réussir à Londres, ils sont à Paris, ils sont à Londres, c'est qu'ils sont bons forcément, vous voyez que la réussite aussi dans des places tournantes, comme aujourd'hui ceux qui réussissent à Dubaï, ils réussissent à Singapour, ça vous apporte automatiquement des gros groupes qui veulent diversifier leur portefeuille » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Parallèlement, d'autres caractéristiques des pays diminuent leur attractivité car ils renvoient à des risques pour le franchiseur. Ces éléments sont nombreux et variés et comprennent à titre d'exemple les difficultés d'implantation, les différences de législation ou encore les besoins d'adaptation du concept et de l'offre en général. Deux éléments ressortent comme étant les plus prégnants. Le premier renvoie au risque monétaire et financier, et plus particulièrement les problèmes liés au rapatriement des royalties. Cet élément du risque perçu ressortait déjà comme important dans l'enquête menée auprès des franchiseurs non-internationalisés et présentée dans le chapitre précédent. Plus particulièrement, plusieurs franchiseurs ont souligné les problèmes liés à la culture des affaires dans certains pays, dont certains membres de l'Union Européenne, où les entrepreneurs ont une tendance à faire des déclarations de revenus qualifiées par certains franchiseurs de « *fantaisistes* », et ce dans une optique purement fiscale. Ces remontées trompeuses de chiffre d'affaires constituent un risque important pour le franchiseur au niveau de l'écart entre les royalties qu'il reçoit et celles qu'il devrait recevoir.

Le deuxième facteur de risque est lié à la possibilité de protection de la marque du réseau, un actif tellement stratégique pour de nombreux franchiseurs qu'il convient de le protéger par tous les moyens, y compris en évitant certains pays où la culture à la fois des affaires et de la consommation sont tolérantes face au non-respect de la propriété intellectuelle :

« Notre marque, pour nous c'est très important [...] Puis vous allez dans un pays comme [nom du pays], alors oui sur le papier ils ont un droit de la propriété intellectuelle, et vous pouvez déposer votre marque. Et puis en réalité, en réalité c'est pas du tout ça ! Regardez les faux magasins Ikea qu'ils ont, je ne sais pas si vous aviez vu ça, mais tout y est, ce n'est pas juste le nom de la marque, c'est tout le parcours du client, de A à Z, et avec la flèche jaune qui vous mène de A à Z ! Alors pour nous ce n'est pas question d'aller là-bas » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

3.1.2.3. *L'approche par opportunité*

Les deux approches précédentes, même lorsqu'elles ne sont pas toujours adossées à une procédure claire au sein de la direction internationale du réseau, ont en commun de s'appuyer sur des critères clairs de choix des pays-cibles. Nous avons également rencontré des récits de choix de pays plus arbitraires, ne répondant pas à une logique d'évaluation des pays. Ceci s'est manifesté dans deux types de situations. La première renvoie à un choix effectivement très arbitraire, mais qui reste très minoritaire (un seul réseau), effectué par le fondateur du réseau, et qui n'est pas fondé sur des critères objectifs mais plutôt sur une démarche subjective :

« C'est aussi pour des raisons familiales. Le patron, le fondateur [...] est très attaché à cette région du monde. Pour des raisons personnelles je dirais, liées à son histoire. Alors vous voyez, par moment, ça n'obéit pas forcément à une logique hyper-ficelée, mais ce sont des intuitions, des idées, une histoire, un tout quoi »
(Franchiseur, réseau de coiffure et d'esthétique)

La deuxième situation est plus habituelle et correspond aux cas d'opportunisme décrits dans la littérature. Autrement dit, le choix du pays est secondaire ici, car l'internationalisation se fait par rapport à un partenaire spécifique, ce qui détermine de fait le pays d'accueil.

3.1.3. *Evolution vers une approche par grappes*

Quelle que soit la démarche suivie pour le choix des pays-cibles, une situation très fréquente dans le discours des franchiseurs correspond à une évolution en matière de pays et de localisations géographiques vers une approche que nous pouvons qualifier d'approche par grappes. Précisément, les franchiseurs qui se sont éloignés géographiquement du marché domestique commencent à partir d'un certain moment à utiliser ces localisations éloignées comme des têtes de ponts ou des centres de développement vers des pays proches géographiquement et/ou culturellement :

« Moi ça m'intéresse de pouvoir développer sur la Russie, c'est la raison pour laquelle on a participé au salon de la franchise à Moscou cette année et donc j'ai un certain nombre de contacts avec la Russie et donc toute la région, également beaucoup des gens d'Ukraine, de Biélorussie, le salon règne pas mal sur toutes ces régions-là » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

« Le dernier marché qu'on a ouvert, l'Ukraine, on a travaillé l'Ukraine à partir de la Russie en faisant de la VPC, on s'est rendu compte qu'il y a une appétence en Ukraine pour les clients, pour le consommateur ukrainien de notre type de cosmétique » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

3.1.4. *Les critères de choix des marchés les plus utilisés par les franchiseurs*

Nous avons interrogés les franchiseurs internationalisés par questionnaire sur l'importance qu'ils accordent à ces différents critères. Nous constatons que les franchiseurs accordent bien plus d'importance à l'évaluation des pays sur des critères d'attractivité que sur des critères de proximité, et ce quelle que soit la nature de la proximité (figure 29). Par ailleurs, nous constatons

également que les franchiseurs accordent une importance modérée à la proximité géographique et culturelle, tandis que la proximité économique et, encore moins, la proximité administrative, pèsent très peu sur leur choix des pays-cibles.

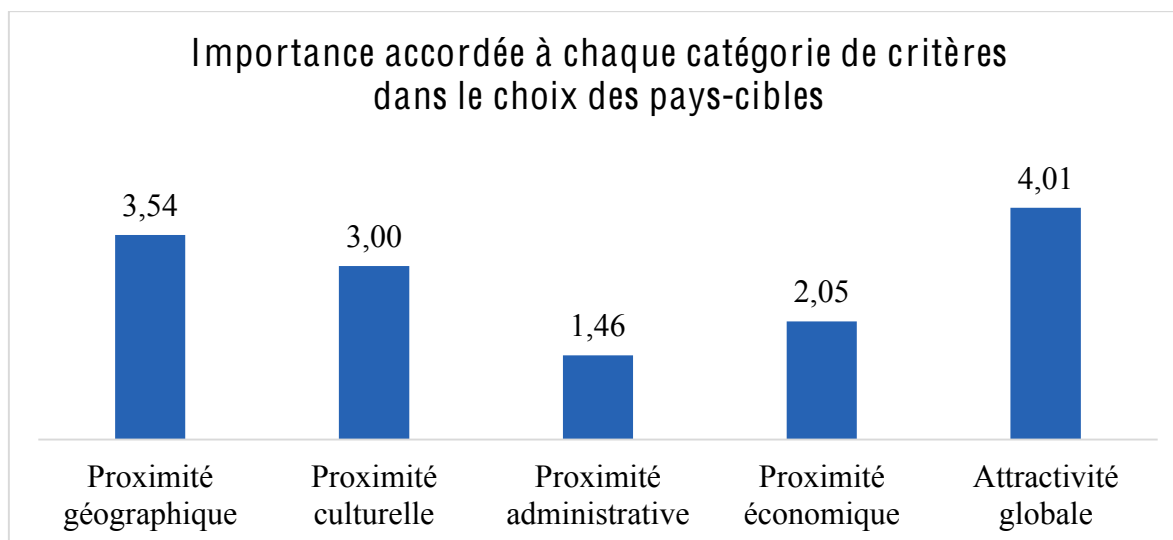


Figure 29. Importance des différents critères de choix des pays-cibles

Par ailleurs, la comparaison des critères au sein de chaque catégorie. La figure 30 montre que les cinq critères utilisés pour évaluer l'attractivité des pays-cibles sont évalués comme ayant un poids important dans la décision du franchiseur, avec des scores moyens allant de 3.78 à 4.26. Les deux critères les plus importants sont respectivement la présence d'une réglementation favorable aux échanges internationaux et d'un faible risque politique.

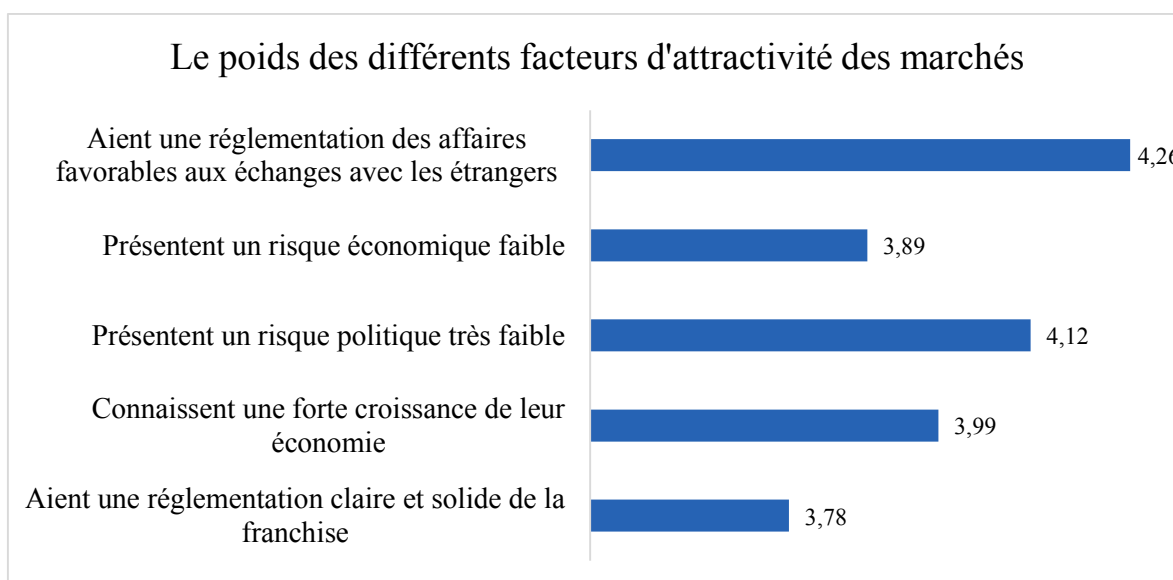


Figure 30. Importance des différences facteurs d'attractivité dans le choix de pays-cibles

En revanche, au niveau des facteurs d'évaluation de la proximité entre les pays, la Figure 31 indique clairement qu'aucun des éléments d'évaluation de la proximité administrative et économique ne joue de rôle important dans la décision des franchiseurs. Les choses sont plus compliquées dans le cas de la distance géographique et culturelle. D'abord, tous les éléments d'évaluation de la distance géographique reçoivent des scores moyens supérieurs à 3. Toutefois, nous constatons en analysant les quatre questions retenus ici que la proximité géographique de la France est beaucoup moins recherchée que la proximité géographique avec d'autres centres d'implantation internationaux, ce qui confirme donc l'approche par grappe. De même, nous constatons un rôle important des TIC, qui vient pallier le manque de proximité géographique. Finalement, concernant la proximité culturelle, nous remarquons que l'usage de langues maîtrisées par les membres du personnel est un critère très important, contrairement à d'autres critères tels que la proximité directe de la langue et des coutumes françaises.

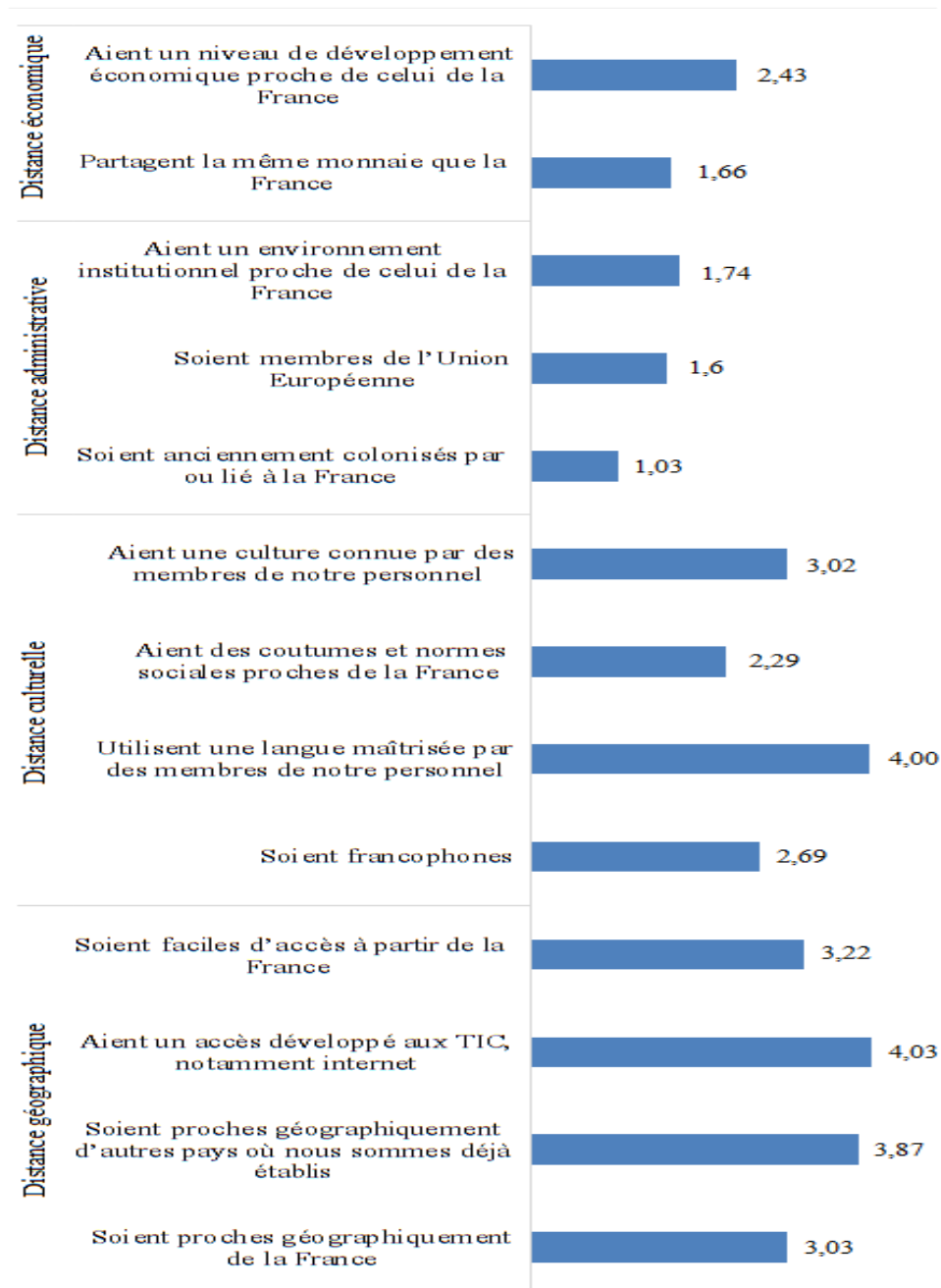


Figure 31. Poids des différents critères de proximité dans le choix des pays-cibles

3.2. Les déterminants du nombre de pays servis

En termes de couverture géographique, la présence à l'étranger des réseaux interrogés varie entre un et 132 pays, avec une moyenne de présence dans 19.1 pays, tout mode de présence confondu, et 16.3 pays sous un mode franchisé (direct ou master). Afin d'étudier les déterminants du nombre de pays d'implantation, nous avons testé un modèle structurel basé sur les hypothèses suivantes. D'abord, l'attractivité que donnent au réseau son image et son savoir-faire peut lui faciliter son implantation et influencer positivement le nombre de pays. Par

ailleurs, les capacités adaptatives et la maîtrise du savoir-faire en termes de transmission et de contrôle peuvent également faciliter la présence du réseau sur un large éventail de pays. Or, cette présence nécessiterait en plus les ressources et compétences pour gérer une implantation large. Finalement, la **durée de présence à l'international** est un facteur qui peut influencer le nombre de pays d'implantation.

Ces différents déterminants expliquent 61.3% de la variance du nombre de pays d'implantation. En revanche, seuls deux déterminants ont un effet significatif sur le nombre de pays d'implantation (Tableau 24).

	impact direct				impact indirect				impact total
Déterminant	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	-0,11	-1,12	-0,22	0,18	0,05	0,92	-0,04	0,18	
Durée d'internationalisation	0,58	5,76	0,35	0,75	0,02	0,53	-0,01	0,10	0,58
Maîtrise des techniques du CI	-0,03	-0,56	-0,10	0,10	0,10	1,85	-0,01	0,21	
Connaissances en développement international	0,12	1,87	-0,01	0,25					
Agilité organisationnelle	-0,01	-0,06	-0,23	0,23					
Image favorable de la France	0,05	0,38	-0,31	0,20					
Contrôle du savoir-faire	0,16	2,33	0,02	0,31					0,16
Transmission du savoir-faire	0,17	1,43	-0,16	0,34					
Facilité du positionnement français	0,05	0,43	-0,20	0,23					
Innovation	0,08	0,95	-0,15	0,18					
Difficulté d'imitation du savoir-faire	-0,08	-0,79	-0,24	0,15					
Rareté du savoir-faire	-0,07	-0,76	-0,16	0,21					
Avantage de marque	-0,10	-1,08	-0,25	0,12					

Tableau 64. Résultats du modèle des déterminants du nombre de pays d'implantation

Le premier et celui qui a l'impact le plus élevé est la durée d'internationalisation du réseau. Ceci correspond au contenu de nos entretiens où la plupart des réseaux soulignent implicitement qu'il existe une sorte de capacité maximale d'ouverture de nouveaux marchés par an. Ainsi, le temps est un facteur nécessaire pour le développement d'un réseau qui couvre de nombreux pays. Le deuxième déterminant ayant un impact significatif est la maîtrise du contrôle par le

franchiseur, avec un impact bien plus modéré que celui de la durée d'internationalisation. Ce résultat corrobore le contenu de nos entretiens et que nous développerons plus amplement dans le chapitre suivant, et qui indique que la maîtrise du contrôle semble nécessaire pour les réseaux qui se développent à une échelle géographique très large, rajoutant ainsi de la distance géographique, culturelle et administrative.

4. Le choix des modes d'entrée et de présence à l'étranger

La majorité des réseaux que nous avons rencontrés se développent à l'international en ayant recours à différentes formes organisationnelles. L'étude quantitative indique ainsi que seuls 37.1% des réseaux interrogés se développent en ayant recours à une seule forme organisationnelle à l'international.

« Internationaliser une franchise, il y a mille façons et il n'y pas deux schémas pareils [...] c'est pour ça que je vous dis, il n'y a pas de modèle unique, les gens qui font de l'international vous diront tous il n'y a pas de modèle unique »
(Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Les modes de présence cités sont très variés, comprenant principalement du franchisage direct et de la master-franchise, mais également des filiales, des concessions, des licences de marque et des joint-ventures. En moyenne, les réseaux utilisent 2.2 formes de présence à l'international et certains réseaux cumulent jusqu'à six modes différents de développement. 62.9% se développent à l'aide d'au moins deux modes différents (Figure 32). Les trois modes les plus utilisés sont respectivement la master-franchise (60%), le franchisage direct (45%) et la filiale (18%)⁶. Toutefois, parmi les réseaux qui n'ont recours qu'à un seul mode de développement à l'international, 46% se développent en franchisage direct et 31% en master-franchise.

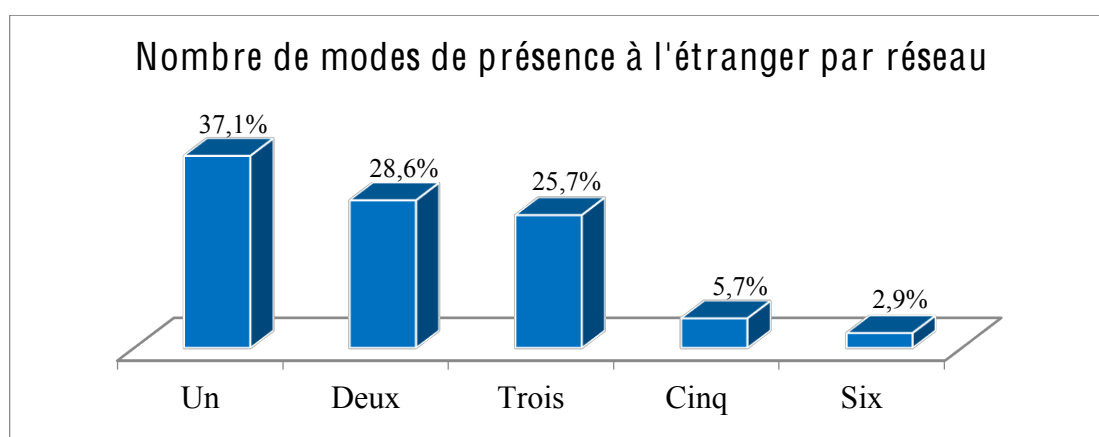


Figure 32. Nombre des modes de présence à l'étranger pratiqués par les réseaux

⁶ En comparaison à ces chiffres, rappelons que l'enquête annuelle FFF-CSA-BP en 2012 indique que 57% des réseaux se développent en master-franchise et 32% en franchise directe.

Notons que pour la plupart des réseaux (57.1%), la part d'unités à l'étranger développées sous un mode franchisé (direct ou master) est inférieure à 25%, tandis que 34.3% des réseaux ont plus de 75% de leurs unités à l'étranger sous un mode franchisé. Ces chiffres soulignent que les réseaux ont des positions très tranchées concernant le recours à la franchise à l'international, soit en minimisant ce mode de développement ou en l'adoptant de façon majoritaire.

L'étude qualitative révèle une diversité de modes de présence encore plus fine. Ainsi, les filiales internationales sont tantôt des filiales franchisantes, et tantôt des filiales gérant un réseau succursaliste. De même, le franchisage direct peut couvrir différents types d'arrangements, allant du franchisage direct simple au franchisage direct avec une exclusivité territoriale sur l'ensemble d'un pays. La notion même de franchise à l'international semble peu claire. Ainsi, certains franchiseurs semblent s'en tenir à des critères juridiques pour décrire une forme de présence à l'international comme franchise. Cette vision est quelque part problématique, car de nombreux pays ne sont pas dotés d'une législation spécifique à la franchise. D'autres franchiseurs semblent à la place reposer sur des critères managériaux et organisationnels, notamment le transfert de savoir-faire et l'exclusivité d'usage de la marque. Mais dans ce cas, certains de ces franchiseurs incluent sous la notion de franchise des schémas très divers, comprenant même par exemple des accords de développement succursaliste.

4.1. Le choix d'un mode de développement à l'international : un processus complexe

Nos entretiens avec les franchiseurs internationalisés mettent en exergue un processus de décision complexe présenté sommairement dans la figure 33. Le processus complet et détaillé de choix de mode de développement à l'international est présenté plus loin dans la figure 35.

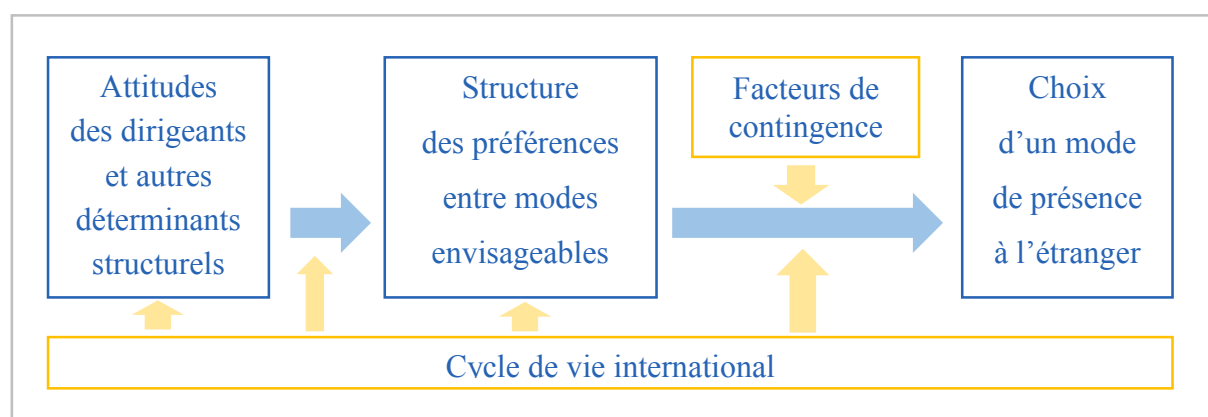


Figure 33. Le processus simplifié de décision pour le choix d'un mode de présence à l'étranger

Au cœur de ce processus, nous retrouvons une structure des préférences des franchiseurs entre les différents modes de développement, le plus souvent très clairement établie. Autrement dit, lorsque les franchiseurs se développent avec différentes formes organisationnelles à l'international, ils gardent tout de même souvent une hiérarchie très claire de leurs préférences entre les différents modes envisageables. Cette hiérarchisation des modes se révèle dans l'enquête quantitative, où 85% des répondants déclarent avoir un mode préféré de développement à l'international, ainsi que dans les propos des franchiseurs interrogés.

Par ailleurs, pour la plupart des franchiseurs que nous avons rencontrés, certains modes de développement sont catégoriquement exclus. Ainsi, ces décideurs semblent établir le plus souvent, implicitement ou explicitement, d'abord un *ensemble de considération*, qui définit l'ensemble des modes de développement acceptables et envisageables, et en excluant les autres modes. Puis dans un second temps, un classement plus ou moins clair est établi à l'intérieur de cet ensemble de considération. Notons que, plus le franchiseur est ouvert à différents modes de développement envisageable, et plus il a du mal à nous fournir un ordre clair de ses préférences. Toutefois, la majorité de nos interlocuteurs était capable de désigner au moins le mode préféré et le deuxième choix, voire un tiercé de tête en matière de modes de développement.

Par ailleurs nous retrouvons de nombreux déterminants des préférences des réseaux pour les différents modes de développement. Toutefois, l'analyse du discours des franchiseurs indique que ces déterminants ne jouent pas tous de la même façon. Ainsi, tandis que certains déterminants jouent en amont sur la formation même de l'ensemble de considération et de la structure des préférences, d'autres déterminants jouent plus tard dans le processus de choix, comme éléments d'arbitrage entre les différents modes envisageables. De même, les préférences des franchiseurs, leurs déterminants et les arbitrages effectués sont tous impactés par d'autres facteurs qui apparaissent au cours du cycle de vie international du franchiseur.

4.2. Déterminants et formation de la structure des préférences

La formation de l'ensemble de considération puis l'établissement de la structure des préférences à *un moment donné* reposent sans surprise sur les caractéristiques, avantages et inconvénients *perçus* de chaque mode envisageable. Ainsi, à titre d'exemple, la filiale est présentée par les franchiseurs comme un mode très consommateur de ressources, mais qui permet en retour de conserver la totalité des bénéfices et le développement en franchise est toujours décrit comme un bon moyen d'accéder aux ressources financières et entrepreneuriales.

En revanche, au-delà de ces caractéristiques objectives classiques des différents modes de développement, nous observons des différences, pouvant être importantes, dans les *attitudes* des dirigeants, qui sont par définition plus subjectives. Ainsi, le même mode de développement peut-être perçu de façon très opposée par les différents dirigeants. Ceci s'illustre parfaitement dans les attitudes des responsables rencontrés vis-à-vis de la master-franchise. Pour beaucoup de franchiseurs, la master-franchise est un *facteur de risque* parce qu'elle revient à déléguer la marque du réseau et sa réputation à un seul acteur. A l'opposé, cette forme de développement est perçue par d'autres franchiseurs comme un *réducteur de risque*, de par le fait qu'elle revient à pénétrer le marché en étant accompagné par un acteur d'une certaine taille et qui a les compétences nécessaires pour améliorer les chances de succès.

Quatre grandes catégories de déterminants ressortent du discours des franchiseurs interrogés concernant les raisons qui façonnent la structure leurs préférences en matière de modes de développement à l'international au-delà des attitudes susmentionnées.

4.2.1. *La culture de l'entreprise*

La première catégorie de déterminants est aussi la plus large, et concerne la *culture du réseau ou de l'entreprise/groupe propriétaire du réseau* :

« Culturellement, chez nous, c'est des sujets sur lesquels on est très réticents [...] donc culturellement, on ne veut pas tellement de master-franchise » (Franchiseur, distribution spécialisée)

Elle se manifeste également indirectement par différents indicateurs.

4.2.1.1. La conception du métier

La culture du réseau se manifeste d'abord par la façon dont l'entreprise conçoit son métier. Ceci s'illustre dans les propos des responsables de zone export de deux réseaux, le premier ayant une forte préférence pour la franchise internationale par rapport à la filiale, le deuxième se développant à l'international uniquement par filiale :

« Notre métier est d'être plutôt à terme, des franchiseurs que des filialistes, même à terme, intéresser un master franchiseur » (Franchiseur, services aux personnes)

« Dans la mesure où on fait bien son métier de succursaliste, qu'on ait des actionnaires qui vous donnent les moyens de vous développer, pourquoi allez chercher à l'extérieur ce qu'on est capable de faire » (Franchiseur, réseau de services automobiles)

4.2.1.2. L'attitude envers la franchise

La préférence de certains réseaux pour la filiale à l'international est motivée par une attitude envers non pas la franchise internationale mais la franchise *de façon générale et même sur leur marché domestique*. Cette attitude peu positive envers la franchise, qui est considérée comme une option peu stratégique, semble découler de l'historique de développement du réseau et de l'avènement de la franchise comme mode de développement sur le marché national, minoritaire, qui a été saisi par opportunité ou développé très tardivement.

Une première illustration est donnée dans le cas de la franchise de services automobiles citée précédemment, où sur le marché français, le développement en franchise s'est fait par opportunité, l'entreprise ayant *« surfé sur une bande de gars issus de la grande distribution qui avait bossé 15-20 ans chez la grande distribution, qui avait quand même de l'argent de côté »*.

Nous retrouvons également le cas d'un groupe international de services aux entreprises qui a développé une activité minoritaire en franchise uniquement sur la France, suite au rachat d'une autre entreprise, qui avait un certain nombre de sous-traitants pour qui il fallait *« sécuriser un cadre juridique »*. Ainsi, le groupe a développé un réseau de franchise comme solution à cette situation et non pas comme une option stratégique de développement.

Dans ces différents cas, l'historique de développement intégré semble mener à une attitude peu positive à l'égard de la franchise même sur le marché français. Cette attitude se révèle d'ailleurs par le fait que ces mêmes réseaux, une fois qu'ils se sont lancés en franchise sur leur marché national, continuent à accorder à ce mode de développement beaucoup moins d'attention qu'au développement succursaliste, vers lequel sont orientées les opérations du réseau les plus intéressantes financièrement et les plus stratégiques.

4.2.1.3. *La recherche de contrôle*

Une valeur managériale qui semble jouer de façon importante dans l'émergence de la structure des préférences est la recherche de contrôle. Les différents modes de développement international offrent en effet des niveaux de contrôle variables, la filiale étant souvent présentée comme le mode où l'entreprise garde le plus de contrôle. La recherche de contrôle semble défavoriser la master-franchise qui, contrairement au franchisage direct, est souvent présentée comme offrant un contrôle particulièrement faible, car elle coupe le franchiseur des franchisés qui opèrent les unités, et délègue le processus de sélection de ces derniers au master-franchisé :

« Je n'ai jamais analysé de contrat de master-franchise, mais je ne pense pas qu'on puisse dans un contrat de ce type imposer ou interdire certains profils humains ou certains profils d'investisseurs. Vous savez que le master-franchisé demain peut très bien pour atteindre ses objectifs de développement et de rentabilité, être assez peu regardant, dans tous les cas beaucoup moins regardant que nous le ferions, nous, de la sélection sur ses propres franchisés » (franchiseur, réseau d'hôtellerie)

4.2.1.4. *L'orientation temporelle du réseau*

L'orientation temporelle du réseau, autrement dit l'orientation vers le court ou le long terme, peut également influencer ses préférences en matière de modes de développement. C'est le cas par exemple d'un des réseaux interrogés dont le modèle de développement repose depuis des années sur le fait d'être racheté par des fonds d'investissement qui le revendent au bout de quelques années dans l'objectif de faire une plus-value. Dans ce cas, les préférences en matière de développement international s'orientent fortement vers le développement en propre et ce pour deux raisons. D'une part, le développement en filiale permet une meilleure valorisation financière au moment de la revente et donc de meilleures perspectives de plus-value. D'autre part, l'horizon temporel d'un contrat de franchise à l'international est souvent plus long que celui de la relation entre le fond d'investissement et le réseau.

4.2.2. *Les ressources et compétences internationales*

La deuxième catégorie des déterminants couvre les ressources et compétences nécessaires à l'internationalisation. La rareté des ressources est souvent mobilisée comme une des explications majeures du développement d'une entreprise en franchise même dans un espace national. Dans une optique internationale, nos entretiens corroborent l'idée que la rareté des ressources financières et humaines du réseau français et de ses compétences en matière de développement international renforce sa préférence vers un mode de développement sous forme franchisée plutôt que sous forme de filiale. Ainsi, comme le soulignent plusieurs responsables de réseaux, l'établissement de filiales à l'étranger nécessite d'avoir *« une équipe, un staff, des locaux, des centres de formation »* (franchise de coiffure et esthétique) et de mobiliser ainsi des ressources financières importantes. Ceci devient particulièrement important dans le cas des réseaux qui ne sont pas adossés à un groupe actionnarial ou un fond d'investissement, et qui ne peuvent donc pas mobiliser facilement ce type de ressources. Le manque de ressources

financières pousse donc certains réseaux à élargir leur ensemble de considération et à modifier leurs préférences en ce sens :

« Il ne faut pas non plus ignorer l'aspect financier [...] à un moment donné, il faut assurer derrière, et puis après vous êtes obligé de, vous savez choisir c'est se priver » (Franchiseur, réseau alimentaire)

A l'opposé, la disponibilité des ressources peut renforcer la préférence d'un réseau pour un mode de développement intégré. Toutefois, la disponibilité des ressources ne ressort pas comme un déterminant de premier plan de la structure des préférences. Autrement dit, il semble du discours des franchiseurs que la disponibilité des ressources vient renforcer ou altérer la structure des préférences façonnée par la culture de l'entreprise.

4.2.3. *Le business-model du réseau*

Certains réseaux semblent également exclure des modes de développement en partant des considérations de leur business-model, et qui font que ces modes de développement ne permettent pas d'amortir ou de rentabiliser le développement international, ou du moins d'assurer des rendements qui justifient l'internationalisation. Un premier exemple est donné par un réseau de services dont le business-model repose sur un maillage très profond du territoire à travers un nombre considérable de petites unités de service. Un mode comme le franchisage direct nécessiterait alors un investissement très lourd dans la formation et le suivi d'un très grand nombre de partenaires à l'étranger :

« La franchise directe non [...] aujourd'hui ce n'est pas un modèle qu'on a vocation à développer, sans doute dû à la particularité de notre business-model, à la capillarité, le nombre d'unités très important pour faire un business-model qui soit profitable, donc pour nous si vous voulez, l'effort pour monter un magasin, et l'effort pour monter une master-franchise, on a clairement meilleur temps de former un master-franchisé que lui réplique le modèle derrière » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

4.2.4. *L'approche internationale du réseau*

L'adoption d'une approche opportuniste de l'internationalisation ou d'une approche plus volontariste semble également agir sur la structure des préférences des réseaux en matière de mode de développement international. Toutefois, l'approche internationale semble moins agir sur le fait de préférer tel ou tel mode de développement, que sur le fait même d'avoir des préférences clairement et explicitement définies. Ainsi, plus le réseau développe une approche planifiée et stratégique de l'international, et plus il établit des préférences clairement hiérarchisées entre les modes de développement qu'il considère. De même, ces réseaux ayant une approche plus volontariste ont un ensemble de considération au niveau des modes de développement envisageables qui est beaucoup plus restreint.

A l'opposé, les réseaux opportunistes semblent avoir beaucoup moins de clarté concernant leurs préférences en matière de mode de développement. Ceci se manifeste d'abord par une forte ouverture à un éventail large de modes possibles, qui sont évalués dans une logique « d'au cas

par cas », conduisant ainsi à des ensembles de considération beaucoup plus large. De même, la hiérarchie des préférences entre ces différents modes semble très faiblement établie :

« Je ne veux rien exclure. C'est vrai qu'aujourd'hui, je n'ai pas fait de master-franchise par exemple. Mais c'est que la bonne opportunité ne s'est pas présentée. Je n'ai rien contre. Je veux bien étudier toutes les propositions intéressantes que je reçois » (Franchise, réseau de restauration traditionnelle)

Il est surprenant de noter que ces franchiseurs opportunistes ne semblent pas exclure non plus la filiale. Or, le développement par filiale pour des réseaux opportunistes peut paraître contre-intuitif car il nécessite un engagement plus important et de plus long terme des ressources qui est plutôt caractéristique d'une démarche stratégique et planifiée que d'une démarche par opportunité.

4.2.5. *Les facteurs « amont »*

D'autres facteurs contribuent à façonner l'ensemble de considération des franchiseurs et la structure de leurs préférences, mais leur impact semble indirect car ils agissent plutôt en amont, en influençant les déterminants de la structure des préférences. Un premier exemple qui a été abordé dans le cadre de la culture d'entreprise est l'historique de développement du réseau. Ainsi, certains réseaux qui se sont développés historiquement sur leur marché domestique dans un mode non-franchisé, semblent privilégier également un mode intégré à l'international. Toutefois, ce lien passe fortement par l'attitude que le réseau a développée à travers le temps envers la franchise de façon générale, sur la base de ses expériences sur son marché national. Deux autres facteurs semblent également jouer en amont, notamment en renforçant la recherche de contrôle par le réseau. Le premier est le secteur d'activité. Ainsi, la variabilité qui caractérise les services par rapport à l'offre de produits et l'impossibilité de les produire à l'avance ressortent comme un facteur qui renforce le besoin de contrôle par le réseau :

« Dans notre métier, il faut qu'on puisse contrôler à tout moment que le produit qui est fait, fabriqué devant vous, ou proposé dans des salades, soit conforme à la fiche technique. [...] maintenant, quand vous avez des sous franchises, encore une fois vous avez la master-franchise d'Evian, vous avez des sous franchises d'Evian, si vous faites goûter, c'est plus facile, dès que vous produisez, dès que vous fabriquez, comment vous allez faire pour contrôler, c'est compliqué, donc nous, je ne dis pas que c'est insurmontable attention » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Cet impact sectoriel dépasse la distinction classique entre franchises de distribution et de services et s'établit au niveau du produit ou service offert. Ainsi, les franchises de distribution de produits cosmétiques, et qui rencontrent de fortes contraintes réglementaires d'une part et vendent un produit qui peut avoir un certain risque pour le client d'autre part, essayent également d'éviter la master-franchise pour les mêmes raisons de recherche de contrôle.

Le deuxième facteur qui renforce le besoin de contrôle et influe à travers lui sur les préférences en matière de modes de développement est le poids de la marque et son importance pour le réseau. Dans ce cadre, les réseaux que nous avons rencontrés qui ont une forte orientation-marque et qui considèrent cette dernière comme un actif stratégique dont il convient de protéger

fortement la réputation, forment également des préférences spécifiques de par le besoin de contrôle qui découle de l'importance de la marque.

Finalement signalons qu'un autre élément vient également influencer les déterminants directs de la structure des préférences. Il s'agit du temps, à travers le cycle international de la franchise. Nous en traiterons donc séparément dans le paragraphe dédié à cette question.

4.3. Les facteurs de contingence et d'arbitrage

Le passage des préférences au choix final est sujet à un arbitrage entre les modes envisageables, compte tenu d'un certain nombre de facteurs de contingence. Ces derniers sont particulièrement relatifs aux caractéristiques des pays cibles, mais peuvent également découler d'une logique de développement opportuniste.

4.3.1. *Les caractéristiques des pays-cibles*

Les caractéristiques des pays cibles constituent la catégorie de facteurs de contingence ayant le plus de poids dans les arbitrages entre les différents modes envisageables.

4.3.1.1. *Les caractéristiques économiques des pays-cibles*

Le premier facteur dans cette catégorie est le facteur économique, qui a un impact sur l'attractivité des différents modes de développement du point de vue de la partie qui engage les ressources. Ainsi, il faut que le pays cible offre des perspectives économiques assez intéressantes pour motiver le choix de l'entreprise à engager ses ressources propres dans le développement d'un réseau propre, autrement dit par une filiale, ou encore le choix d'une entreprise locale à s'engager dans un schéma de master-franchise :

« Si demain en Arabie Saoudite, nous avons matière à avoir une quinzaine [d'unités] qui font au minimum 1000m² quand ce n'est pas 2500 avec au minimum 120 collaborateurs, quand ce n'est pas 300, nous aurions matière peut-être à trouver un master-franchiseur qui fasse son affaire, que toute l'organisation, mais aujourd'hui il n'y a pas de pertinence [...] L'Espagne nous avons aujourd'hui 8 [unités], dont nous sommes franchiseurs en direct depuis la France, pour une raison simple, c'est que nous n'avons pas la masse critique suffisante pour développer, au regard de la fiabilité économique, sur place en Espagne, une équipe, des locaux, donc là nous opérons en direct » (Franchiseur, coiffure et esthétique)

4.3.1.2. *L'importance stratégique des zones-cibles*

L'aspect plus ou moins stratégique du pays du point de vue du réseau joue également comme facteur d'arbitrage entre les différents modes envisageables. Ainsi, pour les pays considérés plus stratégiques de par leur potentiel économique ou encore de par leur impact sur l'image du réseau, ce dernier semble amené à privilégier un mode de développement où il garde plus de maîtrise et de contrôle, tel que le développement d'une filiale :

« Il y a des stratégies qui font que c'est le groupe qui investit, c'est Londres, c'est Singapour, c'est Washington [...] Oui, il y a des pays qui sont plus stratégiques où on préfère garder plus de maîtrise » (Franchiseur, réseau alimentaire)

4.3.1.3. *La disponibilité des ressources humaines*

Nous retrouvons également la disponibilité des ressources auxquelles le franchiseur souhaite accéder, et plus particulièrement l'existence d'un pool d'entrepreneurs souhaitant et capables de développer le réseau en franchise sur un pays donné :

« Il faut pour pouvoir imaginer partir sur un modèle de franchise, savoir trouver ou identifier un réservoir d'exploitants ou de candidats franchisés suffisants. Aujourd'hui, très clairement, ça n'existe pas, en Pologne, ça n'existe pas » (Franchiseur, réseau de services automobiles)

D'autres réseaux soulignent également l'absence de candidats sérieux à la master-franchise comme frein au choix de ce mode de développement :

« C'est de raisons de candidature, aujourd'hui, je n'ai pas, et il n'y a pas eu en Espagne, [...] aucun entrepreneur, aucun investisseur, espagnol ou français souhaitant s'installer en Espagne ne s'est levé pour dire, moi je veux reprendre vos marques dans le pays, je me fais fort d'assurer la prestation de service à ceux qui sont déjà ouverts » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Un réseau a par ailleurs signalé la situation opposée, à savoir que la difficulté de trouver des ressources humaines dans certains pays était une motivation non pas à se développer en filiale, mais plutôt en franchise, avec la difficulté dans certains pays de trouver les bons salariés si l'on souhaite se développer en filiale. Cette situation minoritaire parmi les réseaux que nous avons rencontrés n'est pas tout à fait surprenante. Elle fait écho aux problèmes d'agence qui peuvent apparaître dans un réseau et le pousser à privilégier un mode de développement franchisé plutôt qu'intégré. Avec la distance sous toutes ses formes (géographique, culturelle, etc.), ces problèmes d'agence peuvent alors être aggravés à l'international.

4.3.1.4. *La distance géographique et culturelle*

L'importance de l'accès aux compétences locales par le biais de la franchise ressort par ailleurs comme particulièrement importante lorsque l'on s'adresse à un pays avec une forte distance culturelle et dont le réseau ne maîtrise pas les spécificités :

« Pourquoi est-ce qu'on n'est pas parti en direct sur le Portugal ou le Maroc, simplement parce que plus on s'éloigne de nos origines, plus il existe des spécificités culturelles que nous avons évidemment nous à appréhender et sur lesquelles il faut absolument s'appuyer sur des compétences locales, c'est aussi simple que ça » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

4.3.1.5. Les contraintes réglementaires

La réglementation peut modifier le choix du réseau par rapport à ses préférences de deux façons : soit en interdisant complètement certains modes de développement, soit en rendant leur implantation, notamment par des contraintes administratives, très lourde :

« Il y a des pays où on n'a pas cette vocation, il y a tellement de contraintes au niveau réglementation, et puis d'abord il y a des pays où vous ne pouvez pas, il y a des pays, si vous n'êtes pas originaires du pays, vous ne pouvez pas, certains pays du Golfe entre autres, il n'y a pas que le Golfe, [...] ou alors il y a des pays où on ne vous l'interdit pas, mais il y a tellement de contraintes que ce n'est pas simple, vous savez des fois on ne vous l'interdit pas mais on met tellement de curseurs pour pas que votre produit passe la douane qu'enfin de compte c'est une sorte de protectionnisme » (Franchiseur, réseau alimentaire)

4.3.1.6. Risques-pays et difficulté de contrôle perçus

La difficulté perçue du contrôle dans certains pays peut également influencer les choix d'un mode de développement. Pour de nombreux franchiseurs rencontrés, tous les pays ne semblent pas présenter le même niveau de risque de perte de contrôle. Un exemple particulier, souvent cité par nos répondants, est celui de la Chine. Ce pays est ainsi le plus souvent perçu comme particulièrement risqué en matière de perte de contrôle et de piratage, poussant les réseaux à privilégier un niveau d'engagement important de leur part, que ce soit par le biais d'un partenariat ou d'une filiale :

« En Chine, on va sans doute s'associer avec un partenaire chinois, mais dans les autres pays pour l'instant c'est que de la franchise. [...] Tout d'abord on peut contrôler la marque, c'est très copiable, très facilement et très rapidement copiable en Chine, et c'est en plus leur métier, donc on voudrait garder un pied dans la gestion, dans l'administration et le développement de l'enseigne en Chine » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

4.3.1.7. La culture des affaires

Finalement, l'arbitrage entre les différents modes envisageables peut être aussi influencé par la culture des affaires dans le pays-cible. Cette culture se répercute sur les attentes des acteurs locaux, qui sont les partenaires du franchiseur français. Une des répercussions possibles de cette culture des affaires est l'attente des partenaires locaux vis-à-vis le partenaire étranger en matière d'implication et d'investissement propre :

« Il y a certains marchés sur lesquels quand vous vendez une master-franchise, votre modèle est tout de suite crédible, c'est-à-dire qu'on va acheter sur papier, là on parle de l'Afrique, du Moyen-Orient, on parle de l'Amérique du Sud, on parle, tout ça c'est des pays qui arrivent à valoriser un modèle économique et un concept sur base du papier, mais par contre en Asie, on a remarqué que les gens étaient beaucoup plus dubitatifs, ils attendaient de voir quelque chose qui fonctionne et qui fait des résultats, donc ils s'attendent à un investissement de la part du franchiseur

qui est très différent des autres marchés qu'on a pu voir » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

Ces différents éléments de contingences liés aux caractéristiques des pays cibles pourraient être regroupés en deux grandes catégories. D'une part, nous retrouvons le *potentiel* du pays, représenté par son attractivité économique et son aspect stratégique pour le développement du réseau et de sa marque. D'autre part, nous retrouvons la *facilité* de pénétrer le marché et d'y opérer, de par des éléments tels que la proximité géographique et culturelle, l'existence d'un bassin entrepreneurial ou la nécessité de mobiliser peu de ressources propres. Il ressort alors de nos entretiens que, toute chose égale par ailleurs au niveau de la structure des préférences, la conjugaison d'un fort potentiel avec une facilité d'opération favoriserait des modes à forte implication capitalistique et managériale de la part de l'entreprise française, tels que l'établissement de filiales à l'étranger. A l'opposé, un faible potentiel et des difficultés d'opération plus prononcées pousseraient les réseaux à privilégier un degré d'implication moindre et d'opérer en partenariat avec d'autres entreprises (figure 34).

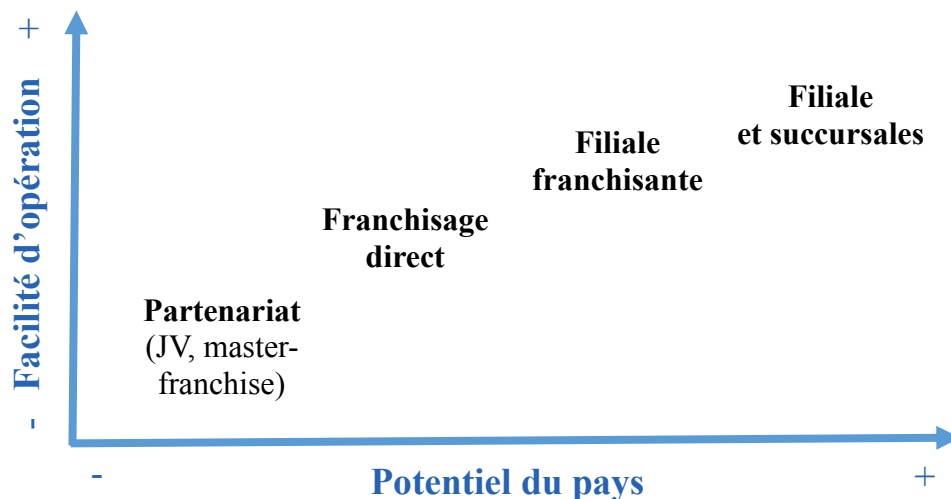


Figure 34. Caractéristiques des pays et attrait des différents modes de présence

4.3.2. Les contingences nées par opportunité

La deuxième catégorie de facteurs de contingence qui participe à arbitrer entre les différents modes de développement provient du développement du réseau par opportunités. Ainsi, certains réseaux s'orientent vers des modes de développement compris dans leur ensemble de considération non pas par pure préférence, mais parce qu'ils correspondaient à une opportunité qui s'est présentée à un moment donné. Il est également intéressant de noter que l'impact du développement par opportunité n'est pas uniquement d'orienter le choix du réseau vers un mode qui n'était pas le plus préférable, mais il peut également rendre certains modes jugés intéressants dans l'absolu non opérationnels. C'est le cas par exemple de deux réseaux que nous avons rencontrés et qui se sont chacun développé sur un pays en joint-venture initiée par un autre réseau avec qui il partage une complémentarité au niveau des métiers et de l'offre. Or,

même si ces réseaux avaient une préférence pour la franchise, ils devaient également prendre en compte les préférences du réseau partenaire qui, dans le cas présent, ne voulait pas se lancer dans une gestion complexe d'un réseau de franchisés.

Par ailleurs, le rôle de l'opportunité dans le choix d'un mode de développement ne se limite pas au seul cas d'opportunités saisies après sollicitations de partenaires étrangers. Il se retrouve également dans le cas particulier de rachat d'entreprises étrangères. Dans ce cas, c'est le réseau français qui est à l'origine de l'opportunité plutôt que d'être la partie sollicitée. Pourtant, il peut dans certaines situations hériter du mode de développement de l'entreprise qu'il acquiert.

4.4. Le rôle du temps et du cycle de vie international du réseau

Le temps peut agir sur les arbitrages entre les différents modes de présence envisageable ainsi que sur l'ensemble de considération et la structure même des préférences.

4.4.1. *La prise en compte du temps dans les arbitrages entre modes envisageables*

Plusieurs réseaux que nous avons rencontrés ont évolué lors de leur présence dans un pays entre différents modes de présence. Trois grandes situations se présentent ici.

4.4.1.1. *Une évolution planifiée*

Certains réseaux estiment que le mode de présence qu'ils jugent préférable n'est pas applicable dès l'entrée du réseau dans le pays. Ceci se présente particulièrement dans deux cas. Dans le premier, le franchiseur a une préférence pour la filiale, pour maximiser le contrôle et ne pas partager les gains. Toutefois, il préfère pour diverses raisons, notamment pour réduire son risque, rentrer sur le marché avec un partenaire, puis évoluer à terme vers un mode entièrement intégré par un rachat. Dans le deuxième cas, le franchiseur a une préférence pour la franchise, mais préfère rentrer sur la marché par une forme filialiste ou du moins mixte, pour des raisons telles que la recherche de contrôle ou encore la signalisation de la valeur de son concept. Le point commun dans ces deux cas est que cette évolution n'est pas laissée au hasard, mais est au contraire planifiée dès le départ et intégrée dans les négociations et le rapport contractuel entre les deux partenaires :

« La structuration du deal c'est qui, comment et la sortie du deal [...] c'est très important le rachat, si ça marche. D'ailleurs c'est toute la difficulté quand vous négociez un partenariat pour faire du développement international, c'est le rachat » (Franchiseur, réseau de distribution spécialisée)

Cette évolution planifiée peut porter sur des horizons temporels très divers. Dans le cas du réseau de distribution cité ici, il s'agit de rachats envisagés dans un horizon de 15 à 25 ans.

4.4.1.2. Une évolution espérée

Le deuxième cas de figure d'une évolution vers un mode de présence préférable correspond à une évolution certes espérée dès le départ, mais moins planifiée et donc moins certaine. Ce cas de figure correspond à deux situations différentes que nous avons rencontrées.

Dans la première, le mode préféré est perçu comme risqué, et l'entrée sur le marché se fait par un mode moins préférable mais également moins risqué, dans une logique d'essai :

« On n'ouvre jamais, enfin, jamais je ne vais pas être aussi catégorique, mais je n'ai pas souvenir que nous ayons ouvert un pays directement en master-franchise. Généralement dans le mode opératoire, on va prendre langue avec un contact, on va décider de travailler ensemble, il va ouvrir un unité franchisée je dirais en direct depuis la France, il va nous montrer sa compétence, sa capacité, son engagement à assumer le business model qu'on monte avec lui et à nous prouver dans le temps, [...] et à ce moment-là, à notre demande ou à sa demande, on va peut-être se poser la question de savoir si ce monsieur ne pourrait finalement devenir notre master-franchiseur » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Dans la deuxième situation, le mode préféré est inaccessible au moment de la pénétration du marché. Cette situation correspond particulièrement aux cas de développement par opportunité, où l'opportunité correspond à un mode moins préférable. Elle partage avec la situation précédente le fait que le mode d'entrée sur le marché est un mode tremplin, qui est choisi dans l'objectif d'évoluer vers un mode plus préférable :

« Le cheval de Troie ce sera les produits [...] on est plutôt rentré par les produits et en pensant après arriver à la franchise [...] on peut parfois s'appuyer sur l'éventuel distributeur de nos produits, qui lui, du coup est un acteur connu et reconnu de son marché et qui a des contacts plus favorables pour nous apporter du monde » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

4.4.1.3. Une évolution contrainte

L'évolution entre modes de présence peut être également contrainte. Il s'agit alors cette fois d'un passage d'un mode préféré à un mode moins favorable de par une contrainte ou un échec rencontré au cours du cycle de vie sur le pays en question, et ce dans l'espoir de retrouver le mode préférable :

« Nous avons racheté la master-franchise en direct, parce que le master-franchiseur précédent ne nous donnait plus satisfaction et qu'à la fin de son contrat de master-franchise de cinq ans, s'est posé la question de savoir si on continuait avec lui et nous n'avions pas follement envie, si on se donnait le temps de trouver un nouveau master franchiseur, mais dans ce cas-là, vous avez période de latence et de battements qui laisse un petit peu les franchisés, pour nous les sous-franchisés dans la nature et c'est jamais très bon pour la santé du business et on avait une troisième solution qui était de reprendre en direct, on a décidé d'investir, on a racheté à notre master franchiseur sa licence d'exploitation de nos marques, et

nous sommes devenus les masters-franchiseurs » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

4.4.2. *L'influence du cycle de vie sur l'ensemble de considération et la structure des préférences*

Le temps agit également en altérant l'ensemble même de considération, notamment en l'élargissant à de nouvelles possibilités ou en excluant des modes jusqu'ici envisageables. Autrement dit, il ne s'agit plus ici d'un passage planifié ou contraint d'un mode de présence à un autre parmi les modes initialement envisageables, mais plutôt de l'ajout d'un nouveau mode envisageable. Nous repérons ici particulièrement cinq situations.

4.4.2.1. *Les effets d'apprentissage et d'acquisition des ressources*

Certains modes de présence requièrent certaines conditions, notamment de ressources et de compétences, qui ne sont pas forcément disponibles pour le réseau au début de son cycle d'internationalisation. L'indisponibilité de ces ressources et compétences rend alors les modes de présence correspondants non envisageables. Or, l'avancement du réseau dans son cycle de vie international peut rendre ces ressources et compétences disponibles :

« Nous avons préféré verrouiller le système d'abord, avoir un produit qui correspond vraiment à l'international et puis comprendre déjà nous-même comment ça marche, quels sont les rouages, etc. Une fois qu'on sentait qu'on maîtrisait déjà bien, enfin qu'on commençait à bien maîtriser la chose vous voyez, on pouvait être plus tranquille à proposer le concept à des partenaires étrangers »
(Franchiseur, réseau de services aux personnes)

4.4.2.2. *Les effets d'opportunité*

L'ensemble de considération peut également s'élargir sous l'effet de l'opportunité. Ainsi, certains réseaux ont accepté des opportunités de développement à l'international sous des modes qui ne leur étaient pas envisageables au départ et qui ne faisaient donc pas partie de leur ensemble de considération. Cette situation reste quand même très minoritaire parmi les réseaux que nous avons interrogés lors de nos entretiens. Pour la plupart des réseaux, les options de développement non envisageables le sont très fortement car elles correspondent à un grand changement dans leur mode opératoire ou enfreignent des valeurs managériales importantes comme la recherche de contrôle. Les réseaux qui ont élargi leur ensemble de considération sous l'effet d'une opportunité semblent avoir en commun, en plus d'adopter une approche opportuniste ou du moins ouverte aux opportunités, d'adopter également une approche pragmatique du développement international qui dépasse alors la simple adaptation de l'offre finale aux consommateurs pour comprendre également l'adaptation du business model :

« Il m'a semblé que la stratégie était plutôt pertinente, de procéder comme ça, donc on a décidé de procéder comme ça, ce n'est pas un dogme, ça aurait pu être le contraire [...] Vous savez nous avons notre stratégie et nos modèles, mais il faut

également savoir repérer une bonne opportunité quand ça se présente »
(Franchiseur, réseau de services aux personnes)

4.4.2.3. *Les effets de changement de stratégie d'internationalisation*

Certains réseaux semblent également considérer des options jusque-là exclues sous l'effet d'un changement dans la stratégie d'internationalisation et plus précisément du niveau de développement souhaité à l'international. C'est le cas d'un réseau de restauration rapide qui, au bout de 35 ans de présence à l'international limitée à un nombre restreint de pays, a choisi de s'engager plus largement à l'international et d'accélérer le processus d'internationalisation. Le mode de développement en filiales utilisé jusqu'ici se révélait beaucoup plus compliqué dans le cadre de cette nouvelle stratégie, car très consommateur de ressources :

« C'est plus rapide de développer en franchise que de développer en propre, pour une raison qu'on évoquait au début, je pense que c'est plus facile de trouver des partenaires que de trouver des salariés, c'est plus facile, ça coûte moins cher et que les arbitrages financiers sont plus faciles, on peut accélérer plus vite. Ça ne coûte pas cher d'ouvrir un pays en franchise » (Franchiseur, restauration traditionnelle)

4.4.2.4. *Le développement sur de nouveau pays*

Jusqu'ici nous avons principalement considéré l'impact des pays-cibles comme un élément d'arbitrage entre les différents modes inclus dans l'ensemble de considération. Or, nous remarquons également que les caractéristiques des pays-cibles peuvent agir sur l'ensemble de considération et la structure des préférences lorsque le réseau aborde une nouvelle phase de son cycle de vie, et plus précisément lorsqu'il considère comme cible des pays jusqu'ici exclus, et dont les caractéristiques sont très différentes des pays ciblés auparavant :

« On a aujourd'hui beaucoup en accord de développement, sauf peut-être la master-franchise, chez nous, on n'en fait pas. On en fera peut-être au Brésil, parce que le Brésil est un pays où la Franchise est un vrai, voilà, c'est difficile de se développer au Brésil sans faire de master-franchise. Donc oui, peut-être qu'à terme, on en fera au Brésil » (Franchiseur, réseau de distribution spécialisée)

4.4.2.5. *Les effets indirects*

Finalement, le cycle de vie international du réseau peut également jouer indirectement en agissant sur les déterminants de la structure des préférences. Nous avons abordé dans une section précédente le rôle du temps et du cycle de vie par exemple sur le passage d'une approche opportuniste à une approche volontariste de l'international. Or, l'approche internationale est un des déterminants de la structure des préférences que nous avons repérés. Certains éléments ponctuels peuvent également pousser les franchiseurs à réviser leur ensemble de considération en jouant sur d'autres déterminants, tels que la recherche de contrôle. C'est le cas par exemple d'un réseau dans le bâtiment qui a connu un échec important dans un schéma de master-franchise à cause d'un manque de contrôle sur le partenaire étranger. Cet échec s'est alors

répercuté en une plus forte recherche de contrôle à travers les modes de présence, et a abouti ainsi à restreindre l'ensemble de considération en en excluant complètement le développement par master-franchise.

« J'en suis persuadé, à travers les expériences qu'on a eues, si on veut durer dans un pays il faut pouvoir contrôler sa présence sur place, et le seul moyen de contrôler c'est d'avoir une filiale locale avec des salariés, en association ou non, mais en tout cas où on est maître du jeu et donc majoritaire » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

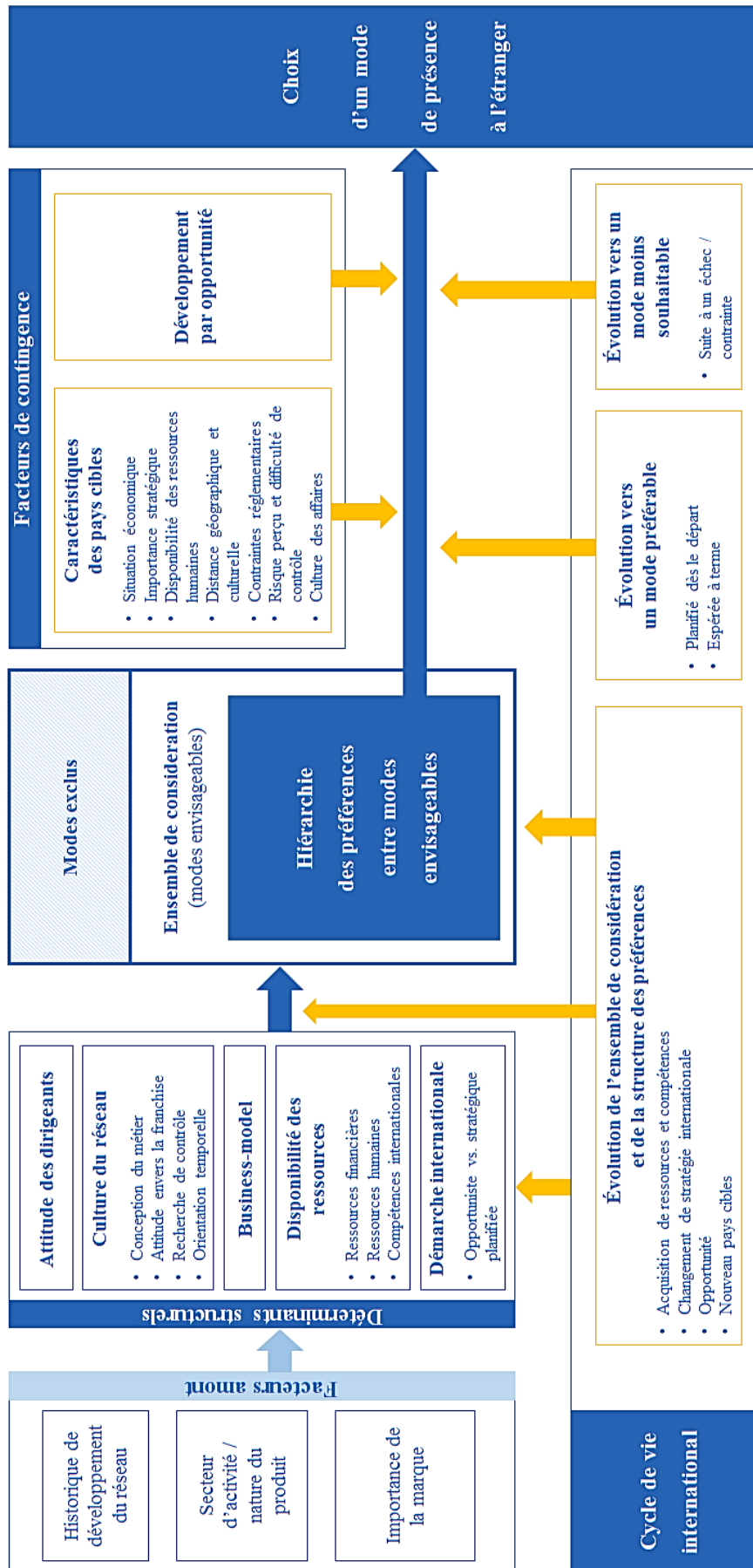


Figure 35. Le processus décisionnel complet pour le choix d'un mode de présence à l'étranger

5. Le choix de standardisation ou d'adaptation de l'offre à l'international

Au niveau le plus large, la philosophie générale des réseaux que nous avons rencontrés semble reposer en matière de standardisation et d'adaptation de l'offre sur deux grandes idées. La première consiste en un sentiment largement partagé parmi les franchiseurs, que l'adaptation de l'offre à l'international est inévitable, et ce quel que soit le désir de standardisation initial du franchiseur :

« On s'aperçoit qu'on est une enseigne obligée sur certaines choses de s'adapter »
(Franchiseur, réseau alimentaire)

« Déjà quand on est extrêmement dogmatique et vertueux aux angles, il y a de toute façon une perte et une forme d'adaptation, c'est inévitable dans 90 % des pays » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

La deuxième idée largement partagée par les franchiseurs découle de la première et la complète : puisque l'adaptation à l'international est inévitable, il faut donc la limiter le plus possible. Ainsi, plusieurs franchiseurs ont même avancé des pourcentages d'adaptation tolérables, allant généralement entre 10 et 30%. Derrière cette forte recherche de standardisation, ou du moins de limitation de l'adaptation, se trouve une forte crainte de la part des franchiseurs de perdre le contrôle :

« On essaie de l'adapter le moins possible, parce que on se rend compte que si on commence à faire des concessions, on en arrive pas à complètement dévier nos concepts et la façon dont on veut développer nos affaires, [...] imaginez si dès le départ, nous commençons à adapter notre concept, alors là c'est vite la porte ouverte à n'importe quoi, donc on essaie de s'adapter le moins possible »
(Franchiseur, réseau de services aux personnes)

5.1. Les principales raisons derrière le choix d'adaptation

5.1.1. Les différences entre les contextes nationaux

Les principales raisons invoquées par les franchiseurs pour justifier les adaptations à l'international renvoient aux différences entre les contextes nationaux où le réseau est présent. Ces différences portent sur différentes variables.

5.1.1.1. Les différences culturelles

Les différences culturelles entre les différents pays et leur impact sur les perceptions et comportements des consommateurs sont les principales raisons citées par la majorité des franchiseurs pour adapter leur offre

« Il y a des contingences je dirais culturelles, traditionnelles, religieuses parfois qui font que, écoutez, parfois on est bien obligé » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Il est d'ailleurs intéressant de noter que les franchiseurs qui cherchent souvent dans leur internationalisation à tirer avantage de la mondialisation, sont également très conscients que cette dernière n'a pas réussi à estomper ces différences culturelles et leur impact :

« Vous êtes obligé de vous remettre en cause [...] s'adapter dans le pays dans lequel vous êtes, parce que chaque pays, même au-delà de la mondialisation qui est là depuis quelques années, chaque pays reste avec une nomenclature, des façons de consommer car on ne consomme pas encore une fois quand on dans le Golfe de la même façon que quand on est en Europe de l'Est, même si tout ça tend à s'harmoniser, il reste quand même des coutumes » (Franchiseur, réseau alimentaire)

De plus, si les différences culturelles sont majoritairement citées de par leur impact sur les consommateurs, elles sont également évoquées par certains franchiseurs au niveau de la culture des affaires. Ces différences dans la culture des affaires entre les différents pays requièrent alors de la part du franchiseur une approche également adaptée dans son franchisage :

« Vous avez des pays où la notion même de franchise est déjà bien difficile à faire comprendre et encore plus difficile à faire accepter. Je vais vous donner un exemple concret. En Italie, traditionnellement, culturellement, le coiffeur est un indépendant forcé [...] vous avez du mal, même s'il aime à la fois votre concept, votre école de coupe, votre méthode de coupe, vos visuels, les produits que vous lui proposez, la marque, vous avez du mal à lui faire comprendre qu'il va falloir qu'il enlève Fabrizio sur l'enseigne, qu'il n'apparaisse qu'en petit en bas sur la liste de tarifs comme étant un réseau indépendant, commerçant indépendant d'un réseau de franchisés, avec juste son nom en petit et d'avoir à la place de la fameuse enseigne Fabrizio [le nom du réseau]. C'est un état d'être, c'est une culture, le nom, la tradition familiale, la perpétuelle, le fait de perpétuer l'individualité de l'entrepreneur font partie du paysage et de la sociologie du pays » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

5.1.1.2. Les différences de réglementation et le facteur juridique

Les différences de réglementation sont également fortement citées par les franchiseurs qui soulignent que, tandis que certains aspects de la culture peuvent être contournés en s'adressant à des segments spécifiques, plus cosmopolites, les réglementations locales sont souvent difficilement contournables :

« C'est sûr que quand vous êtes en Arabie Saoudite, vous avez un magasin qui a deux comptoirs parce que vous ne pouvez pas mélanger les hommes et les femmes ensemble, vous avez des salles différentes, une salle pour les célibataires, une salle pour les familles » (Franchiseur, réseau alimentaire)

5.1.1.3. Les différences économiques

Les franchiseurs font également références aux différences économiques, en évoquant notamment les différences de pouvoir d'achat :

« Il est évident qu'on ne pourra pas appliquer le même tarif à Delhi, Moscou et Paris. Au même tarif qu'en France déjà, beaucoup de monde ne pourra même pas se permettre nos services ailleurs dans le monde » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

5.1.2. *Les caractéristiques de l'offre*

L'impact des différences entre les contextes nationaux peut être amplifié par des facteurs de contingence, relatifs notamment à la nature et caractéristiques de l'offre.

5.1.2.1. *L'encastrement culturel de la catégorie de produits*

Certaines catégories de produits ou de services sont présentés par les franchiseurs comme étant fortement liés à ou encastres dans la culture des consommateurs, ce que les anglo-saxons qualifient généralement de produits *culture-bound*. Le besoin d'adaptation qui en ressort est alors amplifié. Ceci est particulièrement le cas par exemple dans le domaine alimentaire :

« Parce que l'on touche quand même au travers du temps, et là je vais employer un mot fort la nourriture, on reste quand même lié à certains souvenirs » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

5.1.2.2. *Le positionnement de la marque*

Le besoin d'adaptation peut être en revanche diminué de par un positionnement spécifique de la marque. Ainsi, les produits positionnés sur une image de luxe ou de forte technicité sont cités comme nécessitant moins d'adaptation, car ils génèrent une forte demande d'uniformité de la part des consommateurs :

« Ce qui nous aide à pouvoir obtenir ces positions-là, c'est qu'on est une marque de luxe, que notre modèle était prouvé, et que si on fait un parallèle si vous voulez, dans tous ces pays-là, un corner de vente Louis Vuitton ou Chanel, il ressemble à un corner de vente Louis Vuitton ou Chanel de Paris, il ne doit pas et il ne peut que ressembler à un corner Louis Vuitton de Paris, une ville européenne aux standards européens. Donc on s'appuie sur tous ces types de marchés, même si là on n'est pas dans [le secteur d'activité du réseau], c'est un petit exemple pour pouvoir exiger et faire la même chose » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

De même, le besoin d'adaptation est également diminué lorsque le positionnement reflète fortement l'origine française du réseau :

« Les clients s'attendent quand même à de la cuisine française. Donc on peut faire de la viande Halal, on peut faire peut-être aussi sans viande, mais la marge d'adaptation est limitée, car les clients viennent chez nous pour obtenir ce bout de France et pas quelque chose d'autre » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

5.1.3. *La culture du franchiseur*

Finalement, le choix de l'adaptation est également influencé en partie par la culture du franchiseur, qui vient à son tour amplifier la démarche d'adaptation requise par les caractéristiques des pays et de l'offre ou au contraire la freiner.

5.1.3.1. *Une approche souple même sur le marché national*

Un premier élément de la culture du franchiseur qui peut favoriser ou au contraire freiner l'adaptation à l'international renvoie à la souplesse de l'approche du franchiseur sur son marché domestique, autrement dit à quel point il permet des adaptations locales entre les différentes unités de son propre réseau national. Les franchiseurs les plus souples sur le marché domestique semblent adopter une approche également souple à l'international :

« Nous déjà, nos franchisés, ils ont déjà une liberté d'achat, c'est un petit peu, ils ont le droit d'utiliser 20% de leur produits extérieurs en France, puisqu'on a déjà une touche régionale à apporter. Il faudrait que je vous montre un magasin dans la région du Pays de Loire, ou dans la région de Provence, j'adapte ma gamme, déjà à ce niveau-là. C'est encore plus vrai je dirais, sur de l'international, c'est encore plus vrai » (Franchiseur, réseau alimentaire)

5.1.3.2. *Une attitude plus humble envers les différences culturelles*

Le deuxième élément de la culture du franchiseur qui peut le pousser vers plus d'adaptation à est l'attitude qu'il adopte face aux différences culturelles. Ainsi, les franchiseurs les plus humbles face à ces différences semblent laisser une place importante pour les adaptations :

« L'international, moi je le pratique depuis très longtemps, et pourtant, je suis encore en apprentissage, je continue à découvrir et à m'émerveiller quand je voyage. Donc évidemment il y a des incontournables, évidemment que je n'irai pas vendre des bananes quand je m'appelle [nom du réseau], mais on ne peut pas réussir à l'international en se disant 'mon marketing marche en France et hop je duplique'. Ce n'est pas cette attitude, cet état d'esprit. Il faut savoir écouter, écouter vos clients à l'étranger, et écouter vos partenaires aussi qui connaissent bien leur marché » (Franchiseur, réseau d'équipement de la maison)

5.1.3.3. *La recherche de contrôle*

Finalement, contrairement aux deux éléments précédents de la culture du franchiseur, sa recherche d'un contrôle plus fort le pousse souvent à freiner sa démarche d'adaptation :

« Clairement, on cherche à minimiser les différences. Dans un réseau comme le nôtre, on ne peut pas ouvrir la porte à ce type de différences, car c'est un peu la porte ouverte aux dérapages. C'est important pour nous de garder les choses 'under control', parce que dès qu'on autorise des changements, il faut aussi les suivre et s'assurer de leur impact, comment c'est perçu déjà par les consommateurs, est-ce que c'est bien fait, est-ce que ça va revenir vers moi si mes

clients en France en entendent parler, etc. » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

5.1.4. *Une approche moléculaire de l'adaptation*

Nous retrouvons dans le discours des franchiseurs l'approche moléculaire de l'adaptation décrite dans la littérature. Autrement dit, les franchiseurs semblent définir différents groupes d'éléments de l'offre et porter un regard séparé sur chacun d'entre eux en matière de standardisation et d'adaptation. Une première distinction est alors établie entre les éléments qu'il est envisageable d'adapter et les éléments qu'il ne faut pas modifier.

5.1.5. *Les éléments non-adaptables : les lignes rouges*

Tous les franchiseurs que nous avons interrogés ont déclaré avoir des éléments de leur offre qui ne sont pas adaptables parce qu'ils ne doivent jamais être modifiés. Ces éléments-là correspondent alors du point de vue du franchiseur au cœur même de son offre, et leur adaptation reviendrait à dénaturer complètement le réseau. Nous en repérons trois qui semblent particulièrement partagés par la majorité des réseaux.

Le premier élément qu'il ne faudra pas adapter est l'identité de la marque. Toutefois, les franchiseurs font ici une distinction implicite entre d'une part l'identité sensorielle de la marque, qui se reflète dans des éléments tels que sa charte graphique, et d'autre part l'identité profonde et intangible de la marque que les franchiseurs qualifient même d'ADN de la marque. Tandis que certains franchiseurs montrent une flexibilité concernant le premier type d'éléments, avec par exemple des adaptations mineures du nom ou du logo de la marque, l'ADN de la marque semble une ligne rouge unanimement acceptée par les franchiseurs :

« Pas sur les fondamentaux de la marque, parce que ça il est hors de question, quand vous vendez un concept, les gens ils viennent parce qu'ils aiment la marque, c'est comme celui qui prend Hermès ou Vuitton, c'est pour avoir les produits, c'est pour avoir l'accompagnement, le suivi du franchiseur, donc c'est pas ça [...] les fondamentaux de la marque, la qualité, le service, ce qui fait les fondamentaux, les critères de la marque [nom du réseau], ça ce n'est pas négociable » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Les deux autres éléments que le réseau doit maintenir constant à l'international sont par ailleurs l'expérience du client et la qualité du résultat. Ces deux éléments sont parfaitement illustrés dans la parabole suivante d'un des franchiseurs que nous avons rencontrés :

« Je vais donner une image un petit peu triviale ou cavalière, mais vous allez comprendre, nous ce qu'on vend au fond avant tout c'est la qualité du trou, ce n'est pas la perceuse, c'est-à-dire, le résultat final pour la consommatrice, donc ce qu'on peut éventuellement adapter, c'est l'ergonomie de la perceuse, sa couleur, la façon dont elle est financée et la personne qui la tient, mais on aimerait bien que le résultat final, lui, soit à la hauteur, dans tous les cas et dans tous les pays, de ce que doit être une prestation faite pour une client [nom du réseau], voilà donc le

résultat final, c'est à la limite ce qu'on veut adapter le moins et ce sur lequel on aimerait le moins transiger possible » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

D'ailleurs, cette recherche de standardisation sur ces éléments fondamentaux se reflète non seulement par la non-adaptation à leur niveau, mais en plus elle se concrétise dans certains cas, lorsque des changements très importants s'imposent, soit par un évitement du marché en question, soit par sa pénétration avec une marque différente :

« C'est un marché différent du marché habituel qui est plutôt le luxe ou le très haut de gamme, puisque c'est une chaîne à prix accessible orientée vers les familles américaines, qui sont situés plutôt dans les pôles moyen, voire entrée de gamme, dans les périphéries de villes américaines [...] la marque qui est dans l'inspiration de [nom du réseau], je dirais environ 25% en dessous si on compare les fiches moyennes et qui est du haut de gamme sans être du luxe, voilà et on se servira des franchisés ou multi-franchisés aujourd'hui pour proposer une alternative avec une marque comme ça » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

5.1.6. Les domaines de l'adaptation

Dans leur présentation des éléments qui peuvent être adaptés, les franchiseurs font une première distinction implicite entre les éléments utilisés dans le rapport au consommateur final et ceux utilisés dans le rapport aux franchisés et autres partenaires. Puis, au niveau de chacune de ces deux catégories, on voit apparaître une autre distinction. D'abord entre les éléments relatifs à la marque et au cœur du concept d'une part et d'autre part les éléments relatifs au marketing opérationnel ou marketing mix. Puis pour les éléments relatifs au rapport franchiseur-franchisé, on voit une distinction entre les éléments du contrat de franchise d'une part, et les éléments de transmission et de communication avec les franchisés d'autre part.

5.1.6.1. Adaptation et standardisation de la marque et du cœur du concept

Comme nous l'avons signalé précédemment, les éléments relatifs à la marque sont au cœur de la partie de l'offre que les franchiseurs souhaitent le moins adapter, voire garder très standardisée à l'international. Afin d'y arriver, les franchiseurs semblent cibler leur communication avec les partenaires étrangers sur deux éléments particulièrement, avec comme message d'établir que ces deux éléments sont des lignes rouges.

Le premier élément renvoie au cœur du concept du réseau et de son offre, et qui doit rester très constant à travers le réseau international :

« Il y a le tronc commun de la marque sur lequel il est évident qu'un franchisé sait qu'il ne va pas pouvoir faire de la moquette voilà quoi, où que ce soit, dans n'importe quel pays que ce soit, il ne fera pas de frites, bon après il y a des adaptations mais il faut absolument que ça reste un restaurant de cuisine italienne pour ne pas égratigner la marque » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Le deuxième élément porte sur l'ensemble des signaux relatifs à l'identité de la marque, que ce soit son nom ou les autres éléments de l'identité sensorielle, tels que par exemple les couleurs ou l'environnement physique des unités franchisées :

« Il y a des règles, non il y a des règles très claires, par exemple, on est dans l'environnement, le concept de magasin est quelque chose que nous avons décliné pour des pays, donc on a fait des concepts light, super light, ultra light, si vous voulez, ce sont des déclinaisons de modèles validées en centrale, construites en centrale, il n'est pas question pour nous d'avoir un magasin [nom du réseau] en bleu pétrole, et ça ce n'est pas possible » (Franchiseur, coiffure et d'esthétique)

D'un point de vue quantitatif, l'enquête par questionnaire révèle que les éléments relatifs à la marque et au cœur de l'offre sont effectivement ceux que les franchiseurs tendent le moins à adapter à l'international, avec un score moyen de 1.51 sur 5. Cette volonté de standardisation semble constante quel que soit l'élément en question, comme l'indique la figure 36.

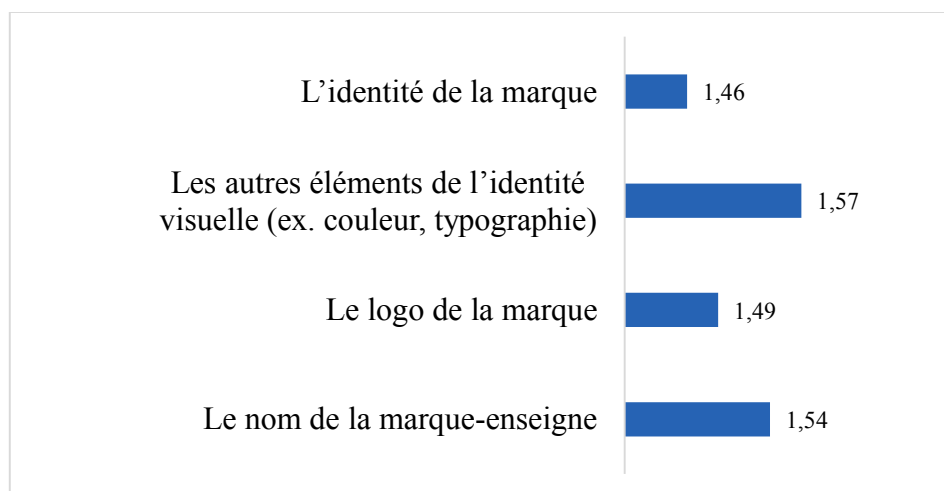


Figure 36. Niveau d'adaptation des éléments relatifs à la marque et au cœur de l'offre

5.1.6.2. Adaptation et standardisation des éléments du marketing mix

Le discours des franchiseurs révèle différents éléments du marketing mix sur lesquels l'adaptation peut porter. D'abord, si les franchiseurs souhaitent dans l'ensemble conserver constant le produit ou service central du réseau, ils semblent plus ouverts à des adaptations par l'ajout de produits et services périphériques et l'élargissement des gammes :

« Typiquement vous aurez, les services de base seront identiques, [...] par contre ce que nous on appelle les services additionnels, c'est-à-dire que tout d'un coup vous aurez le service à domicile, l'après, tous ces services complémentaires sont bien évidemment beaucoup plus dépendants des marchés, mais la prestation de base, elle va être, je dirais la même » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

L'adaptation peut également porter sur les autres éléments du marketing mix, tels que les prix ou la communication, du moment où elle ne dénature pas le positionnement ou le cœur de la marque ou du concept :

« Par exemple les offres promotionnelles, chez [nom du réseau], on fait beaucoup d'offres promotionnelles, est-ce que l'offre promotionnelle fait partie du cœur de la franchise [nom du réseau] ? Réponse, non. En Russie pendant dix ans on a vendu en Russie, on a jamais été à ce discours-là » (Franchiseur, réseau de distribution spécialisée)

L'adaptation des éléments du marketing mix semble être plus acceptée par les franchiseurs que celle de la marque. Toutefois, elle demeure également à un niveau très faible avec un score moyen de 2.53 sur 5. Par ailleurs, comme dans le cas des éléments relatifs à la marque, nous retrouvons une forte homogénéité au niveau des préférences des franchiseurs en matière d'adaptation des différents éléments du mix (figure 37).

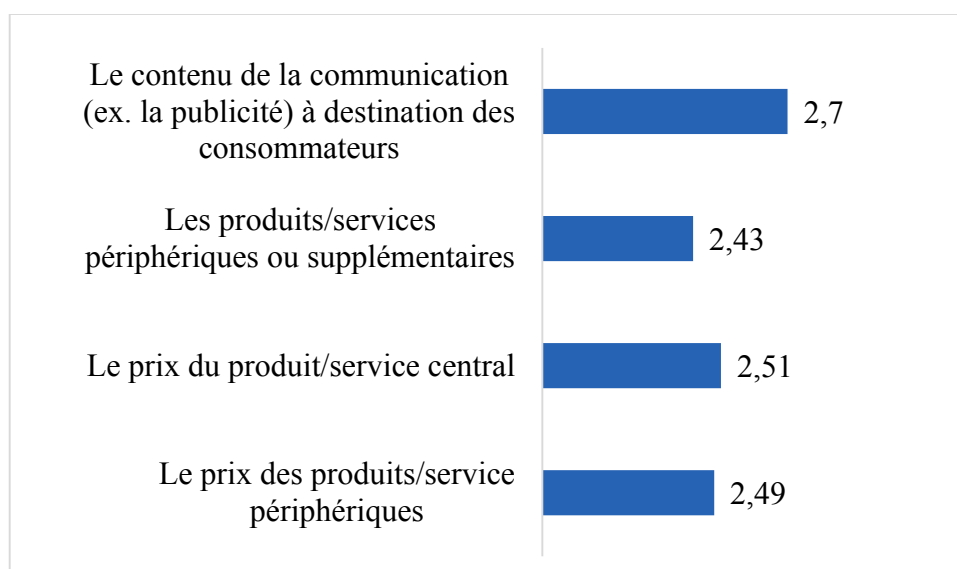


Figure 37. Niveau d'adaptation des éléments du marketing mix

5.1.6.3. Adaptation et standardisation des éléments du contrat de franchise

Comme pour les autres catégories d'éléments, la réflexion des franchiseurs sur l'adaptation du contrat de franchise indique une forte volonté d'établir un cœur solide et invariant, et de faire par la suite des adaptations périphériques :

« C'est un contrat type, on a certaines variances qui peuvent se faire en fonction, je dirais de grosses différences, de la complexité d'un pays ou du potentiel d'un pays, mais on a en fait un standard, qui est appliqué sur tous nos derniers contrats, et qui fait référence, on a typiquement, je dirais des montants qui sont fixes et d'autres montants qui sont variables en fonction du potentiel du pays, on ne peut pas comparer l'Inde et l'Arménie par exemple, donc on a effectivement certains paramètres qui s'adaptent, mais c'est toujours sous une mouture, un contrat

standard, avec des conditions qui sont identiques et ça je pense que c'est un point très important, aussi pour la pérennité d'un réseau, c'est d'avoir les conditions les plus homogènes possibles » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Si les raisons juridiques et économiques demeurent les plus citées spontanément par les franchiseurs pour justifier ces adaptations, deux autres raisons méritent une attention particulière. La première, que nous avons abordé précédemment dans ce rapport, renvoie à la culture des affaires de certains pays, et notamment les déclarations de chiffre d'affaires sous évaluées. Ainsi, les franchiseurs adaptent en amont les redevances pour se prémunir contre ce type d'aléas :

« On se prémunit dès le départ avec des minimum garantis, qu'on appelle minimum garantis mais qui sont en fait des redevances forfaitaires très élevées, nous permettant si toutefois on a des remontées qui sont très fantaisistes ou qui ne correspondent pas à la réalité de gagner notre vie quand même » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

La deuxième raison d'adaptation des éléments du contrat renvoie au fait que les prestations que le franchiseur fournit à ses partenaires étrangers peuvent varier d'un pays à l'autre. Ceci est particulièrement le cas pour les pays éloignés géographiquement et culturellement, où certains franchiseurs ne sont pas capables de fournir les mêmes services aux partenaires étrangers que sur la France. Or, ces services, tels que la publicité et la communication, servent souvent à justifier une partie des redevances :

« Le niveau de redevances est adapté à l'international. En fait, on n'a pas la même politique à l'international pour la simple et bonne raison c'est qu'en France, nos franchisés bénéficient notamment de mailing et publicité alors qu'à l'international ce n'est pas le cas, c'est-à-dire que sur chaque territoire les franchisés ou distributeurs s'occupent de la publicité, s'occupent de faire des catalogues dans leur langue, etc. Donc forcément on réclame moins de redevance » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Les franchiseurs interrogés par questionnaire déclarent dans l'ensemble un faible niveau d'adaptation de leurs contrats à l'international, avec un score moyen de 2.24 sur 5. Cette faiblesse dans l'adaptation semble homogène à travers les différents éléments du contrat (figure 38).

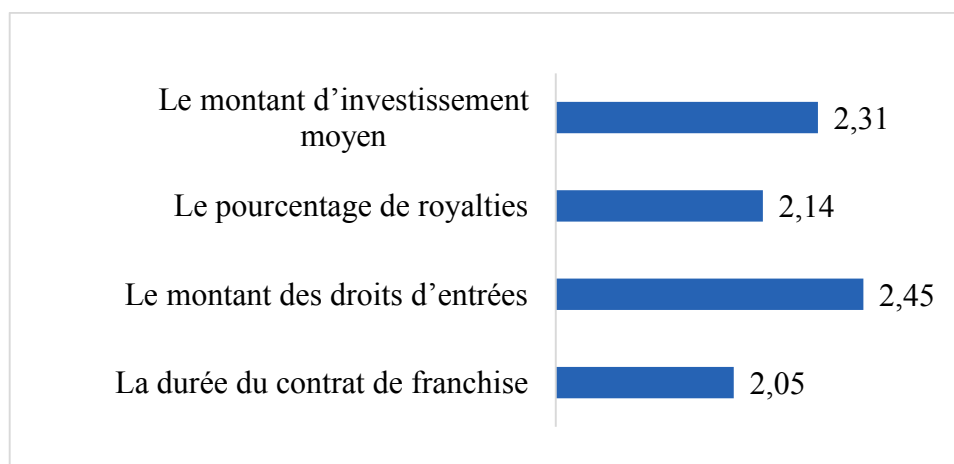


Figure 38. Niveau d'adaptation des éléments du contrat de franchise

5.1.6.4. *Adaptation et standardisation des éléments de transmission et de communication avec les franchisés*

Finalement, l'adaptation peut porter également sur les éléments de transmission et de communication avec les franchisés. Ainsi, l'adaptation de la langue de communication est un point important mais qui nécessite que le franchiseur dispose des ressources humaines adéquates. Nous y retrouvons aussi une volonté de la part de certains franchiseurs à adapter les éléments de l'assistance et du support aux partenaires étrangers, mais toujours avec la volonté de maintenir un cœur invariable et des adaptations périphériques :

« Les fondamentaux [de l'assistance et du soutien] sont les mêmes, c'est-à-dire que, un franchisé va également demander le support de son franchiseur pour aller identifier le local, pour aller monter son local, pour faire son plan de magasin, pour faire son étude de marché, donc là, si vous voulez les canevas, les objectifs majeurs sont exactement les mêmes, maintenant, de par la distance et de par le fait que chaque fois ce soit un pays nouveau, effectivement ça demande une approche différente » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

D'un point de vue quantitatif, les éléments de la transmission et de la communication sont les plus adaptés par les franchiseurs, mais leur score moyen d'adaptation reste faible et ne dépasse pas 2.66 sur 5. Il est notable que le seul élément dont le score d'adaptation dépasse légèrement la note moyenne de notre échelle est la langue du guide ou manuel de franchise (figure 39).

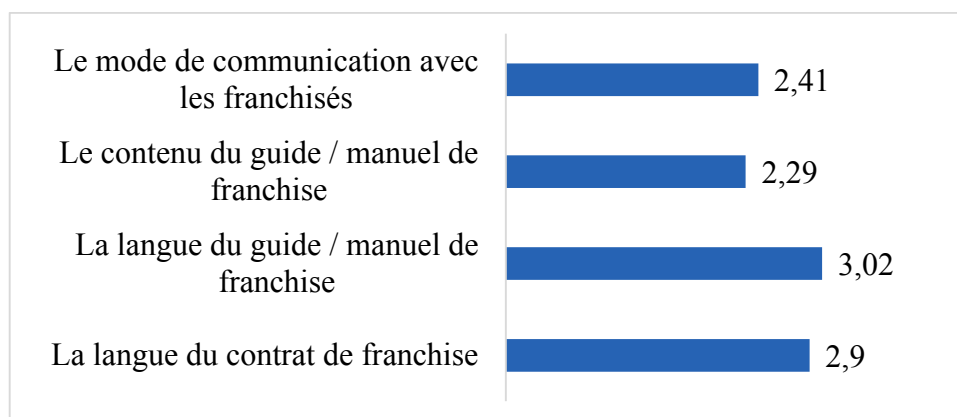


Figure 39. Niveau d'adaptation des éléments de transmission et de communication avec les franchisés

5.2. La problématique de l'adaptation du point de vue des master-franchisés

Bien que la décision de standardisation ou d'adaptation à l'international appartienne au franchiseur, elle est le plus souvent initiée par une demande du partenaire étranger qui, constatant des différences sur son marché domestique, remonte un besoin d'adaptation à son franchiseur. Cette dialectique entre les deux partenaires sera plus amplement abordée dans le chapitre suivant au niveau des mécanismes de co-crédation entre les deux partenaires. Toutefois, nous abordons ici le point de vue d'une catégorie particulière de partenaires étrangers, le master-franchisé, sur la problématique de la standardisation et l'adaptation, de par son rôle initiateur dans cette démarche. L'attitude du master-franchisé envers la question de la standardisation-adaptation ressort alors comme bien plus complexe que celle du franchiseur. Il semble tiraillé dans quatre directions.

5.2.1. Le besoin d'adaptations locales

La première force qui semble guider le master-franchise dans cette réflexion est le besoin qu'il ressent lui-même pour opérer des adaptations de l'offre au niveau local, de par sa connaissance du pays et du marché. Comme on le verra plus tard dans les critères de sélection d'un franchiseur par les candidats à la master-franchise, la possibilité d'adapter qui est accordée dès le départ par le franchiseur à son partenaire est un élément d'appréciation des différentes opportunités de partenariats par le candidat :

« C'était une condition, pendant la négociation, c'était une condition que la marque pourrait être adaptée » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Brésil)

On retrouve chez les master-franchisés des raisons derrière leur volonté d'adapter qui sont largement partagées avec celles présentées précédemment chez le franchiseur. Notamment, il s'agit de mieux répondre à des marchés qui, d'un point de vue culturel, légal et économique, sont différents du marché d'origine sur lequel l'offre du franchiseur a été développée. De même, comme ce que nous avons trouvé dans l'approche des franchiseurs, les master-franchisés prennent en compte à ce niveau à la fois les différences dans la culture de consommation, les liant aux consommateurs, et dans la culture des affaires, les liant à leurs propres franchisés :

« Le franchisé brésilien est très entrepreneur, il veut être autonome, et on a une organisation pour que le franchisé puisse s'exprimer, améliorer ses affaires, qui s'appelle le Conseil des Franchisés. Une organisation que [nom du réseau] n'a pas en France. C'est un forum où les franchisés échangent des points de vue, parlent, donnent leur avis, ils participent. Et le brésilien, s'il n'a pas une manière organisée de faire ça, il ne reste pas dans le réseau, il ne sera pas heureux, parce qu'il est un 'business man', pas un employé » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Brésil)

La philosophie générale de ces master-franchisés envers la question de l'adaptation est, dans l'ensemble, assez proche de celle adoptée par les franchiseurs. Ceci se manifeste notamment sur deux points. D'abord, les master-franchisés désirent garder les adaptations à un niveau limité. Plusieurs d'entre eux ont préféré d'ailleurs utiliser dans nos entretiens des mots plus modérés qu'adaptation, tels que « *acclimatation* » ou encore « *fine-tuning* ». Par ailleurs, on retrouve l'idée de garder invariable et uniforme à travers le réseau national et international les éléments qui sont au cœur du concept et de l'offre. Ces éléments comprennent selon nos répondants surtout les éléments les plus visibles de l'offre et qui permettent aux clients de reconnaître sans difficulté le réseau, tels que la marque, le logo, les couleurs ou encore l'architecture interne des magasins.

« La façon dont on fait les choses en Allemagne est la même comme dans d'autres pays. Au moins en ce qui concerne l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, c'est très homogène. Et c'est important ! Le fait que, peu importe dans quel magasin le client rentre, il sait où trouver le produit qu'il cherche. Il sait que, si chez moi il y a 50% affichés dans la vitrine, chez lui à Munich ça seront également 50%. Et je trouve que c'est très important. Parce que c'est la seule façon dont vous pouvez présenter une marque » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

De plus, plusieurs master-franchisés ont mentionné dans les éléments qui doivent rester invariables à la fois en national et à l'international les éléments de savoir-faire et de technologie propres au réseau. Plus précisément, cet attachement à ces éléments provient particulièrement du fait qu'ils soient spécifiquement développés par et pour le réseau, et qu'ils constituent un déterminant majeur de son avantage concurrentiel :

« Des choses élémentaires, il doit maintenir par exemple la technologie. Si on a une technologie différente, développée pour la compétitivité du réseau, on doit alors maintenir cette technologie. La façon de délivrer l'activité au marché peut changer, mais cette technologie, il doit la maintenir si elle était développée pour le réseau » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Brésil)

5.2.2. La « lutte » avec le franchiseur

La deuxième direction dans laquelle le master-franchisé est tiré renvoie à sa relation avec son franchiseur. Plus précisément, ce dernier est perçu par le master-franchisé comme le gardien très rigide du concept et de l'offre, qu'il faut donc *convaincre* avec beaucoup d'efforts des bienfaits des adaptations proposées. D'ailleurs, à ce sujet, deux master-franchisés, un allemand

et un brésilien, évoquent ces échanges avec le franchiseur en vue d'imposer des adaptations en utilisant un vocabulaire de combat, avec des mots tels que « *batailler* » et « *lutter* » :

« Les marges de manœuvres que nous avons pour adapter les choses, c'est-à-dire, il faut vraiment lutter pour cela » (Master-franchisé, réseau de services aux entreprises, Allemagne)

Ces difficultés rencontrées proviennent certes en grande partie de la rigidité de certains franchiseurs face à la question de l'adaptation, mais trouvent également leurs racines dans d'importantes différences d'appréciation de la même situation par les deux partenaires. A titre d'exemple, un master-franchisé brésilien qui insiste sur l'importance de garder invariant les éléments stratégiques au cœur du concept et de l'offre, souhaite tout de même adapter le positionnement du réseau, sachant que son franchiseur que nous avons également rencontré considère ce positionnement comme un des éléments stratégiques à maintenir sans variation :

« J'ai beaucoup lutté pour les clients brésiliens, parce qu'ils voient [le service en question] comme une chose de raffinement, comme une chose d'une qualité très supérieure à ce qu'on fait à la maison. C'est très raffiné comme service aux yeux des brésiliens, et j'ai lutté parce qu'en Europe, ce n'est pas perçu comme ça, et ce n'est pas vendu comme ça » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Brésil)

Ces différences d'appréciation mènent alors à des situations de tension du point de vue du master-franchisé, qui tente de dissiper la tension vécue de trois façons possibles :

- Par une brèche dans le contrat de confiance entre lui et son franchiseur, en choisissant de contourner ce dernier et de faire les adaptations nécessaires sans son accord :

« Prenons le marketing par exemple. Officiellement, les documents adaptés sont à présenter. En réalité, vous ne le faites pas » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

- Par des efforts pédagogiques pour montrer la valeur ajoutée de l'adaptation proposée. D'ailleurs, les adaptations réussies augmentent ainsi la crédibilité du master-franchisé aux yeux du franchiseur lorsqu'il demande d'autres adaptations par la suite :

« Il faut leur montrer la valeur ajoutée de ce que vous proposez. Leur première approche est souvent négative ou, tout au plus, très réservée. Il faut leur montrer pourquoi, comment, expliquer, montrer ce que ça apporte, des chiffres si possible mais bon, ça ce n'est pas toujours facile à trouver les chiffres » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

« Il faut lutter, mais c'est relativement positif chez [nom du réseau]. Ça signifie que, si vous êtes forts et vous avez du succès, vous avez des marges de manœuvre et vous vous servez de ces marges de manœuvre » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

- Par de l'autocensure. Ce point est particulièrement intéressant, car il repose sur le fait que les master-franchisés connaissent bien à la fois leur partenaire franchiseur et la

marque, ce qui les amène aussi à savoir quelles propositions d'adaptation ont une chance d'être acceptées :

« Si je pense que mes clientes aiment le rouge, je ne vais pas proposer à [nom du réseau] de peindre les murs en rouge. Même si je pensais, et je ne le pense pas, mais même si je pensais que c'est une bonne idée. Je sais que ça ne passera jamais. Ça va juste me décrédibiliser auprès de [nom du réseau] » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

5.2.3. L'éducation du marché local

Au-delà de ce tiraillement entre leur envie modérée d'adapter l'offre au marché et la lutte pour y parvenir auprès du franchiseur, les master-franchisés intègrent également l'idée de la nécessité de rapprocher le marché du concept plutôt que de simplement opérer eux même les adaptations. Nous retrouvons ici une idée forte en marketing international, celle de l'éducation des consommateurs :

« Au début, il était vraiment compliqué de faire ces adaptations [...] Mais la vraie question était plutôt de créer la culture du soin. Parce qu'il n'y avait pas ça. Aujourd'hui tout le monde utilise la crème solaire, mais avant, ça n'existait pas. Les gens disaient : 'pourquoi je vais nettoyer ma peau'. L'idée de santé, de ce qu'on mange, on a commencé avec ça ici. On écoutait des absurdités des femmes, à propos de la façon qu'elles se soignaient, elles ne faisaient rien. Donc c'était la façon française d'être qu'on a introduite peu à peu, 'vous devez prendre soin de vous, pour être belle, il faut venir de l'intérieur, les mesures préventives' [...] C'est donc ce travail d'ouvrir la tête des gens, d'expliquer tout ça, qui était le plus compliqué » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Brésil)

5.2.4. La « lutte » avec les franchisés

Finalement, le master-franchisé est tiraillé autour de la question des adaptations dans sa relation avec ses propres franchisés. Cette situation ressemble d'ailleurs dans une certaine mesure à la situation rencontrée entre le master-franchisé et son franchiseur. Or, ici, le master-franchisé doit faire face aux demandes de modifications locales des franchisés. Cette relation est compliquée à gérer car le master-franchisé lui-même, contrairement au franchiseur, n'a pas la capacité d'accorder les modifications demandées. Or, dans une logique de franchise, ces franchisés sont également des relais d'information importants sur les conditions locales du marché pour le master-franchisé et son franchiseur, et il convient aussi de tenir compte de leurs recommandations :

« Ce n'est pas facile. Ils sont forts, les franchisés, ils sont des entrepreneurs et ceux qui sont bons, ils se laissent difficilement dicter les choses par d'autres personnes. C'est-à-dire ils ont déjà des idées, comment ils veulent organiser le marché eux-mêmes. Et c'est ainsi qu'il y a des divergences » (Master-franchisé, réseau de services aux entreprises, Allemagne)

Cette situation potentiellement conflictuelle avec les franchisés, ou du moins difficile à gérer, amène certains master-franchisés à préférer avoir plus de rigidité de la part du franchiseur et qui soit exprimée de façon explicite, de façon à ne pas laisser beaucoup d'espace de négociation entre le master-franchisé et ses propres franchisés :

« En ce qui concerne le marketing, ce que nous voulons, le 'corporate design', c'est de le développer davantage. Des meilleures lignes directrices, ou je dirais, plus claires. Ne pas laisser tant de choix, ne pas laisser tant d'alternatives » (Master-franchisé, réseau immobilier, Allemagne)

Chapitre 4

La relation internationale de franchise

La relation de franchise a reçu les dernières années une attention considérable à la fois dans les milieux académiques et professionnels. Cette relation fait d'ailleurs partie des priorités de recherche la Fédération Française de la Franchise dont le projet 2011-2012 porte précisément sur la relation de franchise. Toutefois, la grande majorité des recherches sur la relation de franchise, dont celle effectuée pour le compte de la FFF en 2011-2012, n'aborde pas spécifiquement l'aspect international. Ceci est également dû au fait que les questions relatives aux décisions et au processus décisionnel du franchiseur, auxquelles nous avons consacré le chapitre 3 de ce rapport, sont dominantes dans la recherche sur la franchise internationale. Le chapitre présent revient donc sur trois éléments forts de la relation de franchise et qui ressortent de nos entretiens comme particulièrement importants dans le développement de relations saines entre partenaires à l'international, et par conséquent comme fondements de la performance internationale des réseaux. Ces éléments couvrent la sélection des partenaires étrangers et les mécanismes de transmission et de contrôle du savoir-faire dans un réseau international de franchise. Un quatrième thème ressort fortement également de nos entretiens et renvoie à la démarche de co-crédation de valeur entre les partenaires de la relation internationale de franchise. Nous lui consacrons donc également une section dans ce chapitre, que nous ouvrons par une brève revue de la littérature sur les éléments de la relation internationale de franchise.

1. Les éléments de la relation internationale de franchise dans la littérature

De façon générale, l'importance de la relation de franchise pour la performance du réseau est double. D'une part, le développement et le maintien d'une relation harmonieuse basée sur la confiance mutuelle et l'interdépendance des partenaires se traduit entre autre au niveau de la performance du réseau. D'autre part, l'extension même du réseau en nombre d'unités et sa capacité de survie dépendent de la capacité du franchiseur à attirer de nouveaux franchisés et à retenir les franchisés du réseau, ce qui revient donc à gérer cette relation de franchise. Grewal *et al.* (2011) soulignent que le développement de relation partenariale entre le franchiseur et ses franchisés dans un contexte international est un antécédent de la performance à la fois stratégique et financière du réseau, notamment de par son impact sur la vitesse et l'échelle de l'expansion internationale du réseau.

Le contexte international pose néanmoins des défis particuliers pour le développement de relations de franchise saines et sources de performance partagée pour les deux parties. Ceci est principalement dû aux problèmes d'asymétrie d'information qui sont à la fois une source majeure des conflits potentiels dans la relation ainsi qu'une motivation de beaucoup de mécanismes de régulation. Or, l'asymétrie d'information peut être d'autant plus importante dans un contexte international, notamment à cause des barrières culturelles et linguistiques, ainsi que des différences du contexte économique, social et juridique entre le pays d'origine du franchiseur et le pays hôte, autrement dit le pays du franchisé (Doherty et Quinn, 1999).

1.1. La sélection d'un partenaire de franchise à l'international

Plusieurs recherches ont déjà mis en évidence une multitude de critères utilisés par les franchiseurs pour sélectionner leurs franchisés, faisant référence aux caractéristiques personnelles des candidats à la franchise, leurs qualités entrepreneuriales, leurs motivations, leur compatibilité relationnelle avec le franchiseur ou encore leurs ressources et capacités (ex. El Akremi *et al.*, 2012 ; Kaufmann et Stanworth, 1995). Ces recherches ont toutefois été systématiquement menées dans le cadre d'un seul marché national, et ne considèrent pas la question de la sélection de candidats à la franchise dans un cadre international. Deux grandes recherches ont plus spécifiquement étudié la sélection des franchisés à l'international par les franchiseurs. Elles mettent en exergue à la fois le processus de sélection et les critères d'évaluation des candidats mobilisés par le franchiseur.

La première recherche est menée par Altinay (2007). Elle met en évidence que la sélection d'un partenaire de franchise à l'international suit un processus formalisé par l'entreprise étudiée, et qui peut se décomposer en deux niveaux spatio-temporels : d'abord une première phase qui a lieu dans les différents pays où le franchiseur cherche à recruter des franchisés, puis une seconde phase de sélection où la décision est prise au niveau des équipes du franchiseur dans le pays d'origine. Au niveau des différents pays d'accueil, ce sont les *directeurs de développement* qui jouent un rôle primordial. Le rôle de ces développeurs est d'abord de tisser des relations avec un large éventail de parties-prenantes et d'identifier les potentielles opportunités de franchisage. Les développeurs font une première évaluation des candidatures de franchisés potentiels notamment au niveau de leur compatibilité relationnelle avec le franchiseur. Ceci passe par exemple par l'évaluation des éléments partagés au niveau de la vision et des pratiques du management, de l'importance accordée à la marque, etc. Ils ont également un rôle « éducateur » où ils essaient d'expliquer clairement les attentes et culture du franchiseur aux potentiels franchisés. Les candidatures retenues par les développeurs dans les pays d'accueil sont par la suite analysées au niveau du pays d'origine. Les critères d'évaluation retenus à ce stade ne sont plus liés aux qualités relationnelles du candidat à la franchise, mais plutôt sur le contenu de son projet en termes des différentes tâches à accomplir.

Le deuxième travail de recherche sur la sélection d'un partenaire international de franchise est proposé par Doherty (2009) qui distingue deux approches de franchisage international présentée déjà dans le chapitre précédent. Dans la première, dite stratégique, le franchiseur sélectionne d'abord les marchés où il veut s'implanter, avant de passer à l'évaluation et la sélection de ses futurs partenaires. Dans la deuxième, dite opportuniste, le contact est initié par une demande d'un candidat à la franchise, qui est par la suite évaluée par le franchiseur, menant en cas d'acceptation à s'implanter dans un nouveau pays. Dans l'approche stratégique, Doherty (2009) révèle une multitude de critères d'évaluation des candidats à la franchise. Ceux-ci incluent par exemple la stabilité financière du partenaire, son savoir-faire métier et sa connaissance du marché ainsi que le niveau de vision partagée de la marque et de la façon de mener les affaires. Un autre critère intervient en second plan : il s'agit de la compatibilité relationnelle entre les deux partenaires.

1.2. La transmission du savoir-faire et les mécanismes de soutien

Le transfert de connaissances et de savoir-faire dans les coopérations inter-entreprises dans un contexte international a fait l'objet de différents travaux couvrant différentes formes de relations inter-firmes. Toutefois, les études concernant le transfert de savoir-faire dans la relation

internationale de franchise restent peu développées en dépit de l'importance du sujet (Mariz-Pérez et Garcia-Alvarez, 2009, McIntyre, 1996, Quinn, 1999). Le travail de Doherty (2007) révèle deux catégories de mécanismes de soutien et de transfert de connaissances par le franchiseur à ses franchisés à l'étranger : des mécanismes *stratégiques* tels que le manuel de franchise et les plans de développement, et des mécanismes *opérationnels* tels que l'assistance lors de l'ouverture du premier magasin et les formations dans le pays d'origine ou le pays d'accueil. De plus, tandis que les mécanismes stratégiques relèvent de l'impulsion du top management, les mécanismes opérationnels sont souvent initiés et gérés par les départements fonctionnels concernés. Par ailleurs, la mise en place et le développement de ces mécanismes sont affectés positivement par la taille du franchiseur ainsi que son expérience passée à l'international.

Nègre (2006) souligne de son côté que le transfert de compétences vers un master-franchisé est double : en plus des compétences liées à la franchise, il porte également sur les compétences de franchisage même et de gestion du réseau, le master-franchisé assumant le rôle de franchiseur sur le marché local. Cette question n'a pas été proprement étudiée par la recherche académique selon Nègre (2006) qui note qu'elle est « *peu observée des auteurs mais citée par les praticiens* » (p. 99). De même, ces recherches considèrent le plus souvent le flux de connaissances transférées de façon unidirectionnelle, du franchiseur au franchisé. Or, non seulement le franchisé est sensé jouer comme une source d'information sur le marché local pour le franchiseur, mais les études sur les acquisitions internationales indiquent que les mécanismes de transfert peuvent être aussi réciproques (Bresman *et al.*, 1999).

1.3. Les mécanismes de contrôle dans la relation internationale de franchise

Comme le note Quinn (1999), la littérature a souvent traité la question du contrôle dans la relation internationale de franchise de façon superficielle et anecdotique, tandis que la distance et l'asymétrie d'information accrue augmentent les risques de hasard moral ou tout simplement de mauvaise gestion non-intentionnelle de la part des franchisés. Plusieurs auteurs ont abordé le contrôle dans la relation internationale de franchise ces dix dernières années (ex. Doherty et Quinn, 1999, Moore *et al.*, 2004, Quinn et Doherty, 2000).

Le travail de Doherty et Alexander (2006) offre un cadre conceptuel intéressant en mobilisant conjointement les notions de contrôle et de pouvoir du franchiseur, qui fait référence à la capacité de ce dernier de modifier le comportement de son partenaire. Ces auteurs identifient cinq mécanismes de contrôle faisant référence à quatre types de pouvoir. Le contrôle peut passer par le développement de *contrats* de franchise à l'international, dans une vision coercitive du pouvoir. Le deuxième mécanisme, non-coercitif, est la mise en place de procédures de *soutien* en direction des franchisés afin que ces derniers aient les moyens de gérer leur affaire de la façon la plus performante et la plus fidèle aux intérêts de tout le réseau. La troisième approche du pouvoir est relationnelle et s'exerce par deux mécanismes : la *sélection* stratégique et minutieuse des franchisés afin de minimiser les risques d'erreur et de conflits, puis la *communication* tout au long de la relation pour développer et maintenir la confiance et l'engagement. Finalement, dans une approche organisationnelle du pouvoir, le franchiseur peut exercer son contrôle en instituant une forme de *représentation* sur le marché étranger, tel qu'un master-franchisé ou un développeur régional.

L'importance relative accordée à chaque mécanisme dépend fortement de variables contextuelles (Doherty et Alexander, 2006, Quinn et Doherty, 2000). Par exemple, le contenu des contrats devient de plus en plus développé en fonction du temps et de l'expérience du

franchiseur, ainsi que lorsque ce dernier adopte une approche plus stratégique qu'opportuniste de son développement international. Par ailleurs, le recours aux mécanismes non-coercitifs basés sur le soutien et la formation est compliqué par une grande taille du réseau international ainsi que par une petite taille – et donc de petits moyens humains et financiers – de la division internationale du franchiseur. La marque du franchiseur joue également un rôle : plus elle est clairement définie et considérée comme un actif de valeur et donc à protéger, plus le franchiseur accordera de l'importance aux mécanismes de contrôle déployés.

Finalement, ces différentes études soulignent majoritairement la préférence accordée par les franchiseurs aux mécanismes non-coercitifs plutôt qu'aux mécanismes coercitifs pour plusieurs raisons. D'abord, les mesures non-coercitives sont plus appréciées par les franchisés et sont positivement corrélées à leur satisfaction (Yavas, 1998). Par ailleurs, « l'enforcement » des contrats qui renvoie à la possibilité d'imposer leur exécution peut se révéler difficile dans un contexte international, même lorsque les lois nécessaires existent⁷. Le franchiseur peut alors se retrouver victime d'une « piraterie » du concept, du savoir-faire et/ou de la marque par ses franchisés (Frazer *et al.*, 2007).

2. La sélection des partenaires dans la relation internationale de franchise

La sélection des bons partenaires à l'international ressort du discours des franchiseurs comme un facteur majeur de leur réussite à l'international. En effet, il s'agit là de la première étape dans un long chemin pour bâtir des relations de qualité avec les partenaires étrangers. A l'opposé, un mauvais choix de partenaire est considéré comme un facteur de risque majeur voire d'échec. D'ailleurs, il est marquant à cet égard que tous les récits d'échec à l'international que nous avons recueillis auprès des franchiseurs renvoient à des situations de non-fiabilité du partenaire ou de conflit avec le partenaire.

« On a eu des développements en Chine pendant longtemps archaïques parce qu'on n'arrivait pas à trouver un partenaire sérieux » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

« Il faut vraiment bien sélectionner votre partenaire. Si votre partenaire en Russie, en Moldavie en Arabie Saoudite, décide de rompre les relations avec vous et de se débrouiller tout seul, juridiquement on a quand même très très peu de possibilités de pouvoir combattre, oui on peut mettre en place une procédure, on a 99% de chances d'arriver à rien et ça nous coûte de l'argent, donc c'est ça le risque, il faut savoir où il est » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Comme sur leur marché domestique, les franchiseurs essaient de développer des procédures et surtout de définir de nombreux critères, objectifs et subjectifs, pour sélectionner leurs partenaires étrangers. Toutefois, une différence importante apparaît au niveau de la nature du partenaire international, et va jouer au-delà de la sélection, au niveau de la transmission du savoir-faire également. Plus spécifiquement, plusieurs franchiseurs ont signalé une situation de **dualité entre le partenaire, propriétaire de l'entreprise locale d'une part, et son exploitant d'autre part**. Cette dualité semble de leur discours être absente en France, où le franchiseur se

⁷ Pour une comparaison des différents pays selon la possibilité d'exécuter les contrats, voir par exemple le projet Doing Business de la Banque Mondiale et de l'IFC : <http://www.doingbusiness.org/rankings>

retrouve le plus souvent face à de petits entrepreneurs qui font « un choix de vie » plutôt qu'un choix d'investissement. Un autre élément qui renforce cette dualité à l'international est le mode de franchisage choisi par le réseau. Ainsi, cette dualité ne semble pas apparaître en franchisage direct mais apparaît lorsqu'il s'agit d'un investisseur qui veut être le master-franchisé, partenaire, ou développeur d'un pays.

« En France dans 8 cas sur 10 ce sont des personnes qui vont être opérationnelles du quotidien, c'est-à-dire c'est M. Dupont et Mme Dupont qui décident après plusieurs années de salariat, de cadre dans une entreprise ou peu importe, d'être, de bosser pour eux, pour leur propre compte, c'est-à-dire qu'ils vont investir et ils vont être au quotidien au contact du client, au contact de leur propres équipes, même si ce n'est pas au quotidien, s'ils nomment un responsable ou une responsable de leur hôtel, ils vont surveiller l'activité comme le lait sur le feu [...] A l'international, c'est beaucoup plus délicat, puisque la sélection ne s'opère pas de la même façon, je sais pertinemment qu'au Portugal ou au Maroc ne vont jamais servir dans la durée, ce n'est pas dans leur attribution, ce n'est pas dans leur fonction, ce n'est pas dans leur volonté du tout. Eux ce sont des financiers, je veux dire que le dénominateur commun de la personne qui se bat à porter notre développement à l'international c'est un financier, c'est quelqu'un qui sait compter, c'est quelqu'un qui sait investir et qui s'entoure éventuellement de compétences hôtelières pour y parvenir » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

2.1. Les critères de sélection d'un partenaire international

Les franchiseurs mobilisent une multitude de critères de sélection de leurs partenaires à l'international. Ces critères ne sont pas forcément partagés par les franchiseurs, et chaque réseau semble accorder de l'importance à des critères différents. De même, nous retrouvons de fortes divergences dans les avis des franchiseurs au niveau de ce qui est attendu du candidat sur les différents critères.

2.1.1. La nécessité d'avoir une expérience dans le métier du réseau

Un premier critère largement cité par les franchiseurs renvoie à l'expérience passée du candidat et notamment son expérience dans le même métier que le réseau. Les franchiseurs affichent toutefois à ce sujet des avis très divergents qui peuvent être groupés selon trois tendances

2.1.1.1. L'importance d'avoir une expérience du métier

Un premier groupe de franchiseurs insiste sur l'importance de sélectionner des candidats du métier, et ce pour diverses raisons. D'abord, ce critère est invoqué par les franchiseurs comme une façon de faciliter la formation du candidat par la suite et la transmission du savoir-faire, car il possède déjà les codes de la profession :

« C'est très rare, ça peut arriver, mais c'est très rare qu'on valide un candidat, déjà, je vous l'ai dit tout à l'heure, c'est rare qu'on valide un candidat qui soit

totale­ment étranger au monde de la coiffure hygiène beauté, car on sait que derrière [la formation et la transmission du savoir-faire] c'est beaucoup plus difficile » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Par ailleurs, au-delà de faciliter la transmission et l'acquisition du savoir-faire, l'expérience du candidat dans le métier semble alors offrir une première garantie contre l'échec, ou du moins une précaution qui permet de minimiser le risque d'échec court et moyen terme :

« On essaie de prendre généralement des gens qui soient du métier, c'est-à-dire qu'un investisseur pur [...] on évite, on préfère avoir déjà des investisseurs qui sont déjà pro et plutôt, plus que moins, intégrés à une image dans le secteur de l'hygiène beauté coiffure, parce qu'il y a pu y avoir chez nous ou chez d'autres franchiseurs concurrents, des expériences, où il y avait l'argent, il y avait la volonté, mais il y avait pas le savoir-faire, la compétence et la continuité, et ça a fait des belles implantations qui ont duré deux ou trois ans et qui ont baissé pavillon » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

De plus, cette expérience passée permet d'avoir des partenaires qui, non seulement demandent moins d'efforts et de coûts pour leur formation, mais sont plus rapidement opérationnels :

« Nous, on ne veut pas d'investisseur, on veut quelqu'un d'opérationnel [...] sur les franchisés des restaurants, vous êtes obligés de confier les restaurants à quelqu'un qui a savoir-faire en restauration, j'ai parlé tout à l'heure qu'on ne cherchait pas des investisseurs ais des opérationnels » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

2.1.1.2. Une expérience passée dans un métier proche

Lorsque les franchiseurs ne cherchent pas des candidats ayant une expérience dans le métier même du réseau, ils semblent au moins privilégier des candidats en provenance de métiers proches. Ainsi, les réseaux d'esthétique ont cité les candidats provenant de la coiffure, et les réseaux de restauration rapide ont cité les candidats provenant de l'hôtellerie ou la distribution. Cette proximité des métiers permet alors d'avoir au moins certaines compétences importantes, comme par exemple le sens de la relation client, et qui sont transférables à secteurs voisins :

« Là je vois j'ai pas mal de candidats à la franchise qui sont issus de la grande distribution, bon évidemment parce qu'ils disposent du cash nécessaire et bien souvent de réserve financières solides je l'espère, mais à partir du moment où ils savent ce qu'est un client, c'est bon ils savent faire » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

Cette proximité recherchée ne s'exprime d'ailleurs pas uniquement en termes de métier, mais de positionnement et de cible. Ainsi, certains réseaux positionnés dans le luxe déclarent préférer des partenaires avec un positionnement similaire, tout comme par exemple pour des réseaux ayant un positionnement très grand public. La motivation derrière cette recherche de proximité de positionnement se trouve dans le fait qu'un tel partenaire pourrait mieux comprendre la marque et son public :

« [Il y aussi] la compréhension de notre marque. Aujourd'hui, entre quelqu'un qui aura à peu près le même type de, qui aura des marques qui se rapprocheront de la

nôtre ou en tout cas qui, on parlera le même langage. Je pense pas qu'aujourd'hui on aille choisir quelqu'un qui ne fasse que du luxe par exemple, parce que les modes de fonctionnement sont complètement différents et on a déjà eu l'expérience d'ailleurs de quelqu'un qui était certainement très bien mais qui avait des marques qui n'avaient pas la même, on s'adressait pas du tout à la même clientèle, on fonctionnait pas du tout de la même façon surtout, et on s'est pas entendu du tout. On a pas su se comprendre, voilà. [Il faudra] une culture métier, mass-market, une culture métier proche, absolument » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

2.1.1.3. *Une vision négative des candidats du métier*

Finalement, nous avons rencontré des franchiseurs qui, au contraire, souhaitent éviter les candidats ayant déjà une expérience passée dans le métier. Ceci se justifie alors par le fait qu'une telle expérience peut être une source d'échec dans la relation de franchise dû au fait que le partenaire a déjà une façon de faire, une culture, des routines, etc. qui peuvent ne pas du tout correspondre à ce que souhaite implanter le réseau. Or, comme ces éléments sont déjà bien enracinés, ça devient difficile de les changer :

« Je dirais presque au contraire, parce que si on s'appuie sur quelqu'un qui sait déjà faire, cette personne qui sait déjà faire, aura tendance à suivre les rails sur lesquels elle a conduit son activité jusque-là, sans être peut-être suffisamment attentive à ce que nous, nous souhaitons » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

« On ne recherche plus dans le métier de [secteur d'activité], ça on l'a déjà fait et ça était un gros échec parce qu'on arrive avec une vision totalement différente donc il faut des gens qui pensent différemment aussi et qui ne sont pas formatés dans un modèle, donc on ne recherche pas dans le milieu » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

2.1.2. *La capacité de développer le marché et d'exploiter son potentiel*

Ce deuxième critère acquiert importance toute particulière lorsqu'on sélectionne un partenaire de type master-franchisé ou importateur ou développeur, mais n'a pas beaucoup de sens lorsque l'on parle de franchisage direct. La capacité du partenaire potentiel à bien développer le marché et l'exploiter est évaluée par les franchiseurs sur la base de différents critères. Le critère le plus souvent cité correspond alors aux capacités financières du partenaire. Ces capacités sont jugées comme particulièrement importantes par les franchiseurs pour pouvoir atteindre un maillage optimal du territoire, d'autant plus lorsque les pays-cibles sont étendus géographiquement et/ou offrent un grand potentiel de développement :

« Nous faisons le deal avec l'entreprise donc nous nous assurons évidemment de la fiabilité et de la bonne santé financière et des compétences à développer notre métier, sans être hôtelier au départ, puisque sur le [nom du pays], notre partenaire, c'est la société [nom de la société] qui est un industriel dans les bâches [...] Ce n'est pas hôtelier qui possède l'hôtel des Trois Canards qui va prétendre à être franchisé, il peut le faire mais nous on ne va pas le valider, ce qu'on souhaite c'est

que ce soit un groupe avec des reins solides pour porter notre développement sur un pays intégralement » (Franchiseur, réseau hôtelier)

Le deuxième critère qui permet d'évaluer la capacité du partenaire à développer un marché renvoie à ses compétences de gestion et de développement. Ces compétences sont particulièrement importantes dans une optique de master-franchise, où le partenaire devra assumer le rôle de franchiseur au niveau local. Toutefois, elles semblent secondaires aux capacités financières :

« On recherche dans le milieu des partenaires avec des surfaces financières pour investir qui est de l'ordre de 100 milles euros et ensuite on préfère un partenaire avec une tête bien faite, une tête bien pleine, donc des compétences plus de gestion, de marketing, de commercial, des gens qui pourront facilement acquérir des compétences techniques qu'il faut appliquer, plutôt que de rechercher des gens avec des compétences techniques et essayer de leur faire faire autre chose » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

La capacité perçue du partenaire à développer le marché local passe également par sa bonne connaissance de ce marché. Cette bonne connaissance permet alors au partenaire de gagner du temps – et donc faire gagner du temps à son franchiseur. Elle explique également en grande partie la préférence des franchiseurs pour des candidats du pays-cible même plutôt que des candidats français.

« J'ai besoin d'un partenaire en face, si on attaque un marché, à l'étranger, d'avoir un partenaire en face qui maîtrise parfaitement le marché local, enfin son marché local, son marché national à lui » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Finalement, la capacité à bien développer le marché est également associée au réseau relationnel et professionnel du partenaire potentiel, et plus particulièrement les relations qu'il peut déjà avoir avec les autres acteurs clefs du marché et qui peuvent faciliter le développement. Ceci semble particulièrement important dans les secteurs où il faut accéder à des ressources stratégiques telles que par exemple certains emplacements :

« C'est des groupes de retail [...] qui ont déjà un réseau de magasins, qui ont, donc parce qu'ils ont déjà un réseau de magasins, ils ont de bonnes entrées auprès des centres commerciaux par exemple, ils vont avoir plus de facilités à aller voir un centre commercial et lui dire moi je voudrais un emplacement numéro un » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

2.1.3. La capacité et la volonté de développer un partenariat de long terme

Au-delà de la capacité à développer les marchés-cibles en profondeur, les franchiseurs accordent aussi de l'importance à la capacité et surtout à la volonté des partenaires potentiels de développer des partenariats de long terme, plutôt que de s'engager dans des opérations conjointes de court terme. Une façon d'évaluer la capacité du candidat à s'engager sur le long terme repose alors sur l'analyse de ses capacités financières :

« Si demain on a identifié un pays, il faut un candidat qui ait une surface financière qui nous donne confiance, qui est capable de se lancer dans du long terme, s'imaginer signer des pactes d'actionnaires ou des pactes un peu structuré et un

peu dans la durée, c'est la relation standard et habituelle, c'est quelqu'un dont on doit se dire qu'il va bel et bien adapter le modèle [nom du réseau] au pays mais sans le dénaturer, si c'est juste pour dire ouais [nom du réseau] c'est connu je vais prendre l'enseigne et le remplir derrière, ça ne va pas. Donc faut quelqu'un qui a un projet qui s'implique dans le temps, basé sur l'exploitation et la rentabilité de l'activité, et pas je fais un bon coup en montant un réseau et je trouverais quelqu'un à qui le revendre quand il aura été un petit peu structuré » (Franchiseur, réseau de services automobiles)

La volonté de s'engager à long terme se reflète également dans la nature même du partenaire. Ainsi, les investisseurs institutionnels et autres fonds d'investissement sont évités par les franchiseurs qui cherchent des partenariats de long terme, car ils savent que ce type d'institutionnels ont un horizon temporel de rentabilité beaucoup plus court. L'un des franchiseurs interrogés marque ainsi une forte préférence pour des partenaires de type groupes familiaux, considérés comme étant plus engagés à long terme :

« Ça nous est arrivé de signer des accords avec des gens qui avaient de l'argent, qui étaient des professionnels [du secteur], qui étaient des sociétés cotées et qui localement, quand il y a eu des bonds sur les bourses, ont fourgué nos marques immédiatement, alors que quand vous travaillez avec des famille, c'est pas ça, ça ne se fait pas » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Au-delà des critères d'évaluation de la capacité et la volonté des candidats à s'engager sur le long terme, cette recherche de partenaires de long terme semble motivée à la fois par l'orientation de long terme du franchiseur, mais également par son souci de protéger la marque :

« Des belles implantations qui [durent] deux ou trois ans, ça ce n'est généralement pas bon, parce que, OK, vous avez pris un droit d'entrée, vous avez pris des redevances pendants un certain temps, le seul problème, c'est que la marque, elle est un peu cramée pour un moment, c'est rarement un signe très bon en termes d'image, de communication et de notoriété, donc on essaie de s'entourer de précautions » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

2.1.4. Les critères relationnels et personnels

En plus des critères susmentionnés, qui revêtent dans l'ensemble un caractère logique et rationnel, nous retrouvons également des critères qui relèvent plutôt du domaine de l'évaluation très subjective, et qui portent sur les aspects relationnels et l'entente voire l'« alchimie » qui se met en place dès le départ entre les deux partenaires, au moment des premiers contacts :

« Quelque chose qui est fortement important chez nous dans notre relation, donc c'est vrai en France mais c'est vrai aussi à l'international, c'est qu'on est sur l'intuitu personae, donc on souhaite que ce statut perdure également à l'international considérant que la personne qui va gérer le réseau est fondamentale » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

« Le relationnel c'est évident que c'est très important puisqu'il faut qu'on se sente à l'aise dans une relation où l'on est quand même, où on délègue notre marque sur l'ensemble d'un pays » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

Inversement, pour certains réseaux, cette place de l'humain qui était prépondérante pour eux dans leur évaluation des partenaires potentiels sur le marché national ne l'est plus à l'international. Ceci se justifie pour eux par le fait qu'à l'international, l'évaluation subjective de l'humain est biaisée par la distance notamment culturelle. Cette évaluation est alors perçue comme étant peu fiable et est remplacée par des évaluations plus objectives sur la base des critères précédemment mentionnés, tels que les capacités financières

« Lorsque [le président du réseau] m'avait confié la mission, il m'avait dit vous allez voir ça repose à 95% sur l'humain, j'ai envie de dire il m'a menti c'est du 100%, c'est de l'humain, il y a des projets qui ne s'établissent pas parce que l'humain n'est pas le bon, et ça s'explique pas toujours, ça se sent, donc c'est vraiment un rapport humain, ça c'est en France. A l'international c'est beaucoup plus délicat, on peut aussi passer du temps avec quelqu'un à l'international, mais justement parce qu'il y a un décalage culturel, on peut très bien ne pas appréhender, ne pas identifier des rouages. Là-dessus, ce qu'on fait nous et ce que je conseillerais à n'importe quelle enseigne qui veut aller à l'international c'est vraiment de vérifier, c'est-à-dire on a tous des banques suffisamment solide, se renseigner et dire derrière GO ou NO GO » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

D'autres réseaux répondent à ce biais potentiel causé par le manque de fiabilité de l'évaluation de l'humain à l'international en instaurant des périodes longues au début de la relation pour faire connaissance avec le partenaire potentiel, afin de pouvoir bien l'évaluer.

« Il faut être vraiment convaincu que, vous savez il y a une phrase que j'aime beaucoup : avant de se marier il faut se fiancer. C'est vrai qu'on est plus du tout dans ce discours là, mais moi je dis c'est une bonne idée, parce qu'on apprend à se connaître, même déjà quand on se fiance, des fois le mariage il ne marche pas, bon mais si on ne brûle pas des étapes, on va avoir plus de chances que ça fonctionne, rien n'est jamais acquis, rien n'est jamais acquis » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Plusieurs critères semblent être utilisés pour évaluer les partenaires potentiels sur cette base personnelle et relationnelle. Le premier renvoie à la passion du candidat. L'importance de la passion est souvent justifiée par le fait qu'elle révèle une motivation intrinsèque de la part du candidat à s'investir et s'impliquer personnellement, et qui se traduit par une défense plus forte du concept et de la marque sur le marché local :

« Il faut quelqu'un qui soit impliqué et qui se donne les moyens de mettre vraiment les produits en avant. Donc nous on cherche des gens qui sont impliqués, comme je vous disais tout à l'heure qui aiment la gastronomie, qui aiment la France, notre critère c'est ça des gens impliqués [...] Il faut vraiment être passionné [...] si derrière, les gens ne sont pas motivés, les gens ne donnent pas envie à leurs clients d'acheter, ça ne peut pas fonctionner, il faut vraiment que ce soit des gens qui aiment la nourriture, qui aiment la France et qui ont envie de transmettre ça. Il y a beaucoup de passion dans, nos vendeurs ce sont des passionnés de gastronomie, et ça c'est important » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Un autre aspect de l'évaluation des candidats internationaux dans ce cadre est le caractère plus ou moins sérieux de leur démarche. Les franchiseurs semblent utiliser beaucoup de critères subjectifs et implicites pour évaluer ce point. C'est le cas d'un franchiseur pour qui les candidats

français qui veulent s'expatrier, ainsi que ceux rencontrés sur les salons en France, sont jugés comme peu sérieux :

« En fait j'ai beaucoup de contacts pour l'international, il y a beaucoup de français qui rêvent d'aller à droite, à gauche dans un pays qu'ils aiment bien, moi je ne crois pas à ce genre de projets, honnêtement je ne crois pas du tout à ce genre de projet [...] Dans les salons, je pourrais ouvrir des magasins dans le monde entier, mais souvent c'est des gens qui sont au salon et qui se disent tiens pourquoi pas, mais je veux dire c'est que ça fait du contact, mais derrière il n'y a pas grand-chose, il n'y a pas de structure, ce sont des gens qui ont imaginé leur produit, pas plus que ça. J'ai des entrepreneurs, j'aurais pu monter en Afrique, cette année, je ne sais pas pourquoi, j'ai eu dix contacts pour l'Afrique, mais je suis quasiment sûr qu'il y en a aucun qui aboutira » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Le caractère sérieux est évalué par un autre franchiseur sur la base de la crédibilité du partenaire, et plus précisément ce qu'il a à perdre s'il ne tient pas son engagement. Ainsi, le franchiseur que nous avons cité précédemment et qui a une préférence pour les groupes familiaux, justifie cette préférence également en partie par le fait qu'une famille est un partenaire plus crédible, qui a plus à perdre que d'autres types de partenaires, si elle ne tient pas ses engagements :

« Quand une famille vous dit localement je vais conclure avec vous, quel que soit le pays où vous êtes, quand même globalement, vous avez un engagement plus sérieux, d'une autre portée, vous ne travaillez pas avec un fond d'investissement, vous ne travaillez pas avec une banque, vous ne travaillez pas avec des gens qui sont côtés sur le marché financier, vous travaillez avec une famille qui fait des affaires localement, qui a une renommée, qui va chercher à protéger sa renommée » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Par ailleurs, les franchiseurs accordent aussi de l'importance à la compatibilité ou la congruence entre les deux partenaires. Cette compatibilité est souvent exprimée au niveau des attentes, de la démarche d'investissement ou encore de la culture d'entreprise. Elle peut également s'exprimer au niveau de la nature des deux partenaires, avec des groupes familiaux privilégiant des partenariats avec d'autres groupes familiaux, ou encore des réseaux possédés par des fonds d'investissement privilégiant des relations avec d'autres institutionnels de l'investissement. La compatibilité peut également porter de façon plus subjective sur une évaluation relationnelle :

« Il y a des gens avec qui on a une bonne relation, mais on n'a pas signé, parce qu'on n'était pas sur la même longueur d'ondes » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Notons également que les franchiseurs font référence non seulement à la congruence entre les deux partenaires, mais entre le partenaire recherché et la marque du franchiseur, plus spécifiquement ce qu'elle représente comme valeurs. C'est le cas par exemple du réseau alimentaire cité précédemment où le partenaire recherché doit partager les valeurs fondamentales de la marque telles que la passion pour la gastronomie française et la qualité des produits du terroir.

2.2. Facteurs de contingence et poids des différents critères de sélection

La sélection d'un partenaire repose certes sur un mélange des éléments précédents, mais elle semble se faire dans la mesure où le pays est intéressant pour le réseau, et pas en dehors. En d'autres termes, que les réseaux soient opportunistes ou volontaristes ne semble pas affecter le fait qu'un partenaire jugé intéressant est retenu du moment où l'on considère déjà que le pays est intéressant. Ceci diffère des résultats de Doherty (2009) qui indiquait que les volontaristes choisissent d'abord le pays puis le partenaire, et les opportunistes choisissent un partenaire et intègrent ainsi un pays, presque par défaut. Or, même les réseaux opportunistes font une évaluation des pays qui prime sur celle du candidat :

« Admettons qu'on a répondu oui à un pays, oui il y a un pouvoir d'achat il y a des clients, oui il y a une demande suffisante pour amortir un certain nombre de coûts partagés, très bien, maintenant après il y a le partenaire, qui c'est ? [...] encore une fois d'abord, le pays ensuite le candidat » (Franchiseur, réseau de services automobiles qui se déclare comme particulièrement opportuniste)

Une fois le pays du candidat validé par le franchiseur, plusieurs éléments semblent entrer en compte pour accorder plus de poids à tel ou tel critère de sélection parmi les critères susmentionnés.

2.2.1. La nature de l'approche internationale

Le premier facteur qui joue ici est l'approche internationale du réseau, autrement dit le fait qu'il s'agisse d'un franchiseur opportuniste type passif par exemple, ou d'un franchiseur plus volontariste. Plus on est sur un schéma opportuniste, et plus on cherche des partenaires qui demandent le moins d'investissement de la part du franchiseur, que ce soit en matière de formation au départ ou d'accompagnement par la suite. On aura donc tendance à privilégier des candidats avec une forte expérience métier, directement opérationnels. Plus, au contraire, on adopte une approche volontariste, et plus on a généralement mis en place des structures et dédié des ressources à l'accompagnement et la formation. Dans ce cas, on accepte plus facilement des candidats qu'il faut former

« Je préfère voir des personnes qui ont un bon terrain sur lequel on va faire pousser la marque avec une volonté de développement, avec des capacités financières, pas qu'il [soit du métier], ça ce n'est pas grave, ça c'est notre rôle de franchiseur, on doit apporter un savoir-faire, et donc on les prend par la main pour les conduire sur la route du succès » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

Le type d'approche internationale a aussi un impact sur l'importance de la recherche de partenaires de long terme. Ce critère est en effet bien plus présent dans le discours des franchiseurs volontaristes à l'international, alors que les franchiseurs opportunistes adoptent dans l'ensemble une logique de court terme.

2.2.2. Le mode de développement choisi

Plus particulièrement, il ressort du discours des franchiseurs que la master-franchise est un mode de développement où le partenaire doit maîtriser deux métiers : le métier du réseau et le

métier de franchiseur. Dans ce cas, beaucoup de franchiseurs accordent une importance au fait que le candidat maîtrise déjà l'un des deux métiers pour se concentrer sur l'autre :

« Ça serait plus facile, si j'imaginais une master-franchise, de développer avec quelqu'un qui est déjà du métier, ça évite au futur master-franchisé d'apprendre plusieurs métiers en même temps » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Le mode de développement a également un impact important sur le poids de la capacité du partenaire à développer le pays comme critère de sélection. Ainsi, ce critère est particulièrement important dans le cas de la master-franchise, où par définition on cherche un partenaire capable de développer un réseau sur le pays à la hauteur du potentiel du concept et de la demande locale.

2.2.3. *La dualité entrepreneur et exploitant*

Cette dualité que nous avons signalée précédemment, et qui semble renforcée à l'international et notamment dans les schémas de master-franchise, donne également plus de poids à certains critères de sélection. Précisément, l'importance du fait que le partenaire soit du métier ou pas va s'estomper du moment où l'on sait que ce partenaire a lui-même des associés qui sont du métier, ou du moins a l'intention de recruter des personnes qui sont du métier pour se charger de l'opérationnel et prendre les rênes de l'exploitation :

« On souhaite que ce soit quelqu'un issu du food, mais si c'est quelqu'un qui n'est pas issu du food et qui vous donne la garantie que dans cette division qu'il va diriger, il va mettre à la tête un directeur d'exploitation ou un manager comme on appelle généralement, qui va s'occuper, qui va venir, qui va travailler avec des équipes, qui va venir en formation, voilà ça se passe bien » (Franchiseur, réseau alimentaire)

2.2.4. *La technicité du savoir-faire*

La technicité plus ou moins forte du savoir-faire du franchiseur joue également sur le poids qu'il accorde aux différents facteurs. En effet, cette technicité influence la difficulté de maîtriser le savoir-faire par le partenaire. Or, moins cette difficulté est élevée, et moins il semble nécessaire d'avoir quelqu'un du métier :

« La restauration elle-même n'est pas forcément un critère, ça va là car on est de la cuisine d'assemblage, on a des processus qui s'appréhendent assez rapidement » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

« C'est très important [de choisir des partenaires du métier] parce que la restauration, c'est du service, ça demande de la manipulation du service, de la propreté, de l'hygiène, c'est un métier compliqué la restauration, ce n'est pas simplement ranger. C'est un travail quotidien, sept jours sur sept, c'est un métier dangereux » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

2.2.5. *La culture du réseau et/ou de l'entreprise-mère*

Comme nous l'avons vu précédemment par exemple, les entreprises ayant une culture fortement familiale et enracinée dans un territoire vont accorder une grande importance à ce type de

critères culturels et relationnels dans leur choix d'un partenaire. L'orientation temporelle du réseau et de ses dirigeants joue également. Ainsi, non seulement le réseau hôtelier qui est régulièrement racheté et vendu par des fonds d'investissement n'accorde pas d'importance à la recherche de partenaires de long terme, mais il semble s'attendre à des partenaires également orientés vers le court terme :

« A l'international, c'est beaucoup plus délicat, puisque la sélection ne s'opère pas de la même façon, je sais pertinemment qu'au Portugal ou au Maroc ne vont jamais servir dans la durée, ce n'est pas dans leur attribution, ce n'est pas dans leur fonction, ce n'est pas dans leur volonté du tout. Eux ce sont des financiers, je veux dire que le dénominateur commun de la personne qui se bat à porter notre développement à l'international c'est un financier » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

3. La transmission du savoir-faire à l'international et le soutien aux partenaires étrangers

L'importance de la transmission du savoir-faire et du soutien aux partenaires du franchiseur à l'étranger ressort fortement comme un facteur de succès de l'internationalisation et plus particulièrement de la relation de franchise, et ce aussi bien dans le discours des franchiseurs que dans celui de leurs partenaires étrangers.

« La transmission de notre-savoir est effectivement une de nos missions clefs comme franchiseur. Mais elle est particulièrement importante je dirai quand on s'exporte, parce qu'on est moins présent, on peut moins aller résoudre le problème à la place de notre franchisé s'il faut, et donc on doit bien le former dès le départ, et surtout trouver des moyens pour garder le lien et rester à l'écoute, ce qui avec un grand réseau comme le nôtre n'est pas toujours chose facile croyez-moi » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

« Je sais que je peux compter sur eux. Vous bénéficiez d'un support lorsque vous en avez besoin. Vous n'êtes pas seul, tout simplement, et ça rend le business beaucoup plus facile » (Franchisé, réseau d'équipement de la personne, Grèce)

Afin de mesurer la capacité des réseaux à transmettre leur savoir-faire à leurs partenaires à l'étranger, nous avons repris la même échelle utilisée pour évaluer la transmission dans un contexte national (cf. Chapitre 2) et nous l'avons légèrement modifiée pour la focaliser sur la problématique de la relation internationale de franchise. L'analyse des réponses des franchiseurs internationalisés montre que, en moyenne, ces derniers ont un niveau de maîtrise satisfaisant de la transmission du savoir-faire dans un milieu international, avec un score moyen de 3.59 (tableau 25). Le pourcentage de franchiseurs qui disent maîtriser parfaitement (note égale à 5) tous les éléments de la transmission s'élève même à 14.3%.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Transmission du savoir-faire <i>57,47% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,59 (écart type 1,03)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,907</i>	Codification des savoir-faire du réseau	3,64	0,946
	Transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés et master-franchisés à l'étranger	3,62	0,929
	Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou manuels	4,00	0,881

Tableau 25. Transmission du savoir-faire en milieu international

En guise de comparaison, rappelons le résultat signalé dans le chapitre 2 et selon lequel les franchiseurs non-internationalisés déclaraient un score moyen de maîtrise de la transmission égal à 4.22. La comparaison entre ces deux scores est toutefois peu valide, car l'échelle de mesure a été modifiée pour prendre en compte les spécificités de la transmission à l'international. Néanmoins, nous pouvons interpréter cette baisse dans le score de la maîtrise de la transmission par la complexité accrue de cette compétence organisationnelle dans un milieu international, et le manque d'expérience et d'effets d'apprentissage des réseaux qui sont internationalisés uniquement depuis peu.

Au-delà de cette évaluation quantitative de la maîtrise de la transmission du savoir-faire par les franchiseurs internationalisés, les entretiens menés avec ces derniers ainsi qu'avec leurs partenaires à l'étranger mettent en évidence plusieurs spécificités de la question de la transmission à l'international et qui peuvent être résumés en six grands points.

3.1. Une formation différente selon la nature des acteurs

Une première différence entre la formation et la transmission en milieu international par rapport à la formation sur le marché domestique réside dans le fait que le franchiseur fait face à différents types d'acteurs. Ainsi, dans un premier temps, nous observons une dualité dans la franchise internationale entre d'une part le franchisé, investisseur et entrepreneur, et d'autre part l'exploitant de son réseau local ou de son point de vente. Cette dualité contraste avec ce que l'on observe traditionnellement dans le modèle de la franchise où c'est le franchisé lui-même qui gère souvent son unité. Dans ce nouveau cadre, la formation est donc délivrée non plus au franchisé mais au directeur d'exploitation de son affaire à l'étranger :

« C'est même très rarement le franchisé qui vient en formation, c'est le directeur et son chef de cuisine ou la directrice, ce sont deux personnes que nous on prend en formation, et après on les assiste » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

« Je dirais que ce n'est pas le franchisé qui vient, à l'inverse de la France, c'est plus un de ses salariés » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Toutefois, la différence fondamentale au niveau de la nature des acteurs qui va jouer sur le contenu de la formation concerne le fait que le partenaire étranger soit un franchisé simple ou un master-franchisé. Dans ce cadre, la plupart des réseaux que nous avons rencontrés semblent avoir développé des formations spécifiques, plus poussées, pour les master-franchisés. Ceux parmi eux qui ne l'ont pas fait reconnaissent au moins la nécessité de telles formations.

Toutefois, cette situation n'est pas unanime et nous rencontrons aussi des réseaux pour qui la formation d'un master-franchisé ne diffère pas de celle d'un franchisé classique :

« Non c'est pareil, c'est la même formation [pour un franchisé et un master-franchisé]. Même sur les gros corners [...] la formation de toute façon elle a lieu aussi, évidemment il y a des choses qu'on n'aborde pas parce qu'il n'y a pas lieu mais sinon il y a forcément formation sur les produits, sur les techniques de vente, tout ça bien sûr » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Soulignons alors qu'un cas particulier d'absence de formation spécifique réside dans la dualité précédemment mentionnée entre le franchisé et l'exploitant, où certains réseaux recrutent dès le départ des exploitants du métier ou ayant des compétences en développement de réseau, ce qui réduit le besoin d'une formation spécifique supplémentaire :

« Il n'y a pas de formation spécifique [pour le master-franchisé], il y a un accompagnement et après on invite très rapidement notre partenaire à recruter quelqu'un qui a des compétences extérieures en accompagnement de ce développement d'un réseau. En Angleterre, notre partenaire a pris un responsable de réseau dédié au développement » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

3.2. Le contenu de la formation des partenaires internationaux

Au niveau du contenu de la formation, nous retrouvons dans le discours des franchiseurs les mêmes éléments développés traditionnellement pour la formation des franchisés nationaux, avec un double accent sur la maîtrise du savoir-faire du métier et la maîtrise de la gestion d'une unité de vente. Toutefois, là aussi nous constatons deux différences à l'international. La première renvoie au fait que certains éléments de la formation sont spécifiques à un contexte culturel ou juridique, et ne peuvent pas être dupliqués à l'international :

« Vous ne pouvez pas internationaliser une formation spécialisée et juridique, puisque c'est juste complètement différent. Par conséquent, cette formation est faite par nous ici, c'est logique, [nom du réseau] n'est pas en mesure d'offrir ça. Oui, en tant que réseau international. Donc, nous l'adaptions ici en Allemagne et nous profitons des possibilités qui se présentent ici. C'est pour cette raison que nous avons conclu un accord de coopération avec l'École Supérieure de Gestion et de l'Environnement » (Master franchisé, réseau-immobilier, Allemagne)

La deuxième différence que nous observons est plus directement liée à la nature des acteurs évoquée précédemment, et plus spécifiquement au développement de formations spécifiques pour les master-franchisés. Ces formations reprennent alors les mêmes éléments transmis dans un premier temps aux franchisés simples, et y rajoutent d'autres compétences spécifiques au métier de master-franchisé. Dans ce cadre, le premier type de compétences spécifiques transférées au master-franchisé concerne les compétences relatives au *développement d'un réseau*, puisque le master-franchisé agit comme un franchiseur sur son territoire national :

« C'est prévu comme ça dans leur contrat, c'est-à-dire qu'à partir du moment où ils ont décidé de développer, nous on va leur apporter une formation spécifique développement, donc les faire venir ici en France à notre siège, et leur expliquer ce qu'ils doivent faire pour développer leur enseigne, pour développer notre enseigne dans leur pays, oui, parce qu'après ils sortent du métier de restaurateur

et ils vont devenir développeur, avoir à participer à des salons, faire des plaquettes de réglementation à fournir leurs futurs franchisés, les assister, donc là on est dans un autre domaine d'activité » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Le deuxième type de compétences spécifiques transférées au master-franchisé concerne non plus le développement même du réseau, mais *sa gestion et son animation* :

« On a, si vous voulez des modules de formation pour lancer la franchise, on a des modules de formation pour comment gérer et optimiser la gestion d'un réseau, c'est-à-dire quelles sont les fonctions d'un responsable de zones, ou par exemple aussi au niveau financier, comment faire un reporting, donc on a si vous voulez des outils qu'on offre aux masters, qui vont bien au-delà je dirais des outils qu'on offre au niveau des franchisés, en fait on construit dessus, un master c'est un franchisé mais il doit faire encore beaucoup plus » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

Le troisième type de compétences sur lesquelles le franchiseur offre un soutien spécifique à ses master-franchisés étrangers concerne les *aspects stratégiques de développement du réseau*. Il ne s'agit plus du développement du réseau au sens du recrutement de nouveaux franchisés, mais de dessiner une stratégie de développement à moyen et long terme pour le réseau sur le marché domestique du master-franchisé :

« Les grands éléments du support sont les mêmes, si ce n'est une partie stratégique complémentaire. Un master franchisé vous devez aussi lui apporter le support dans sa stratégie de développement, parce que finalement un franchisé, c'est un opérateur de magasin, un master-franchisé est non seulement un opérateur de magasins, mais il est surtout un agent de développement et dans cette perspective d'agent de développement, vous devez bien évidemment au quotidien faire un peu un 'assessment' de la situation, est-ce qu'il est mieux d'investir, je ne sais pas dans une activité additionnelle, est-ce que ça vaut la peine de mettre des activités additionnelles, ou est-ce qu'il faut aller en franchise, ou est-ce qu'il faut aller plutôt en propre » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

« L'accent a été mis principalement sur le marketing, sur les stratégies d'exploitation, les stratégies de vente, et puis sur la formation, le 'training', la formations à la vente, les formations interactives, comment obtenir des contrats ? Quelles stratégies de vente poursuivre ? Comment ouvrir mon marché ? Comment puis-je me faire connaître avec mon entreprise ? et ainsi de suite » (Master-franchisé, réseau immobilier, Allemagne)

Finalement, les franchiseurs accordent aussi une importance particulière à la transmission de l'ADN de la marque au master-franchisé, plus encore que dans le cas des franchisés. Ceci semble particulièrement important du fait que le master-franchisé aura lui-même à transmettre cet ADN aux franchisés sur son propre marché, et doit donc bien l'intégrer en amont :

« Tout au long [de la formation] il y a aussi des rencontres avec les gens de chez nous, au siège, dans les magasins, on lui raconte bien l'histoire, il s'en imprègne, en tout cas on fait tout pour je dirais, parce que la technique à elle seule est insuffisante. Il faut qu'un master intègre bien l'ADN de la marque, son histoire et son projet, parce qu'il devra les passer au réseau qu'il va développer aussi » (Franchiseur, réseau d'équipement de la maison)

3.3. Le lieu de la formation

Nous avons par ailleurs repéré différents schémas possibles concernant le lieu de la formation initiale. Un cas de figure très répandu est de faire venir les franchisés ou master-franchisés en France pour une formation initiale dont la durée varie généralement entre une et trois semaines :

« Tous nos franchisés français ou étrangers viennent passer une semaine, et ils sont formés effectivement sur les produits bien sûr, sur le discours client, sur la gestion de la boutique, sur l'organisation dans la boutique, tout ça bien sûr il y a une formation, il y a même quelques jours avec un responsable de boutique qui lui fait part de tout son savoir-faire » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Plusieurs éléments semblent favoriser ou défavoriser cette configuration. Le premier correspond à l'existence de ressources spécifiques à la formation en France et qui ne peuvent pas être déplacées à l'étranger, telles que dans le cas de réseaux avec un savoir-faire très technique et qui ont développé une école ou un centre de formation. Le deuxième élément est complémentaire au premier, et renvoie au cas des réseaux qui disposent en France d'éléments d'héritage, tels qu'un lieu fondateur, et qui sont utilisés comme moyen pour communiquer l'ADN de la marque aux partenaires étrangers. Le troisième élément est plutôt d'ordre pratique et renvoie à la faisabilité d'une telle approche. Ainsi, lorsque le nombre de personnes à former devient très important, alors leur déplacement en France devient à la fois plus onéreux et plus compliqué et d'autres solutions sont envisagées :

« Pour enseigner tout ça ici on a vu que la seule façon était de créer une école ici pour entraîner nos employées, car c'était trop cher et trop compliqué de les envoyer en France [...] et c'est à cause de ça que la franchise marche, parce que c'est beaucoup d'entraînement et la personne apprend avec nous » (Master-franchisé, réseau de coiffure et d'esthétique, Brésil)

Le deuxième schéma possible concernant le lieu de formation correspond à une approche mixte, où une partie de la formation, particulièrement la formation initiale, est délivrée en France, tandis que le reste de la formation qui correspond plutôt à la formation continue, est délivré à l'étranger, dans le pays du master-franchisé ou des franchisés :

« Tous nos partenaires viennent être formés dans notre école de formation. Ensuite on a notre responsable de zone qui doit faire une formation localement sur les points spécifiques [...] les choses évoluent, on a mis en place il y a un an et demi un système de développement avec des responsables de zones, lorsqu'on sort des nouveaux produits, la formation se fait directement sur zone » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

Finalement, le dernier schéma que nous avons repéré renvoie à l'approche par grappe décrite précédemment dans le choix des pays-cibles. Ainsi, différents centres de formation internationaux sont développés pour former les franchisés et master-franchisés des pays voisins. Notons toutefois que cette capillarité n'est pas uniquement géographique, mais s'envisage pour certains réseaux sur une base plutôt de proximité culturelle :

« Si on doit installer une franchise en Autriche, évidemment on ne fera pas venir un autrichien en France, l'autrichien ira exclusivement en Allemagne, de plus on

travaille de façon culturelle. Le brésilien ira en formation au Portugal »
(Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

3.4. Le rôle des TIC

La nécessité de compléter la formation initiale par un soutien continu aux partenaires étrangers, conjuguée à la distance géographique, fait que de nombreux réseaux accordent une place très importante aux technologies de l'information et de la communication (TIC) comme support de la transmission et de la formation. Ces TIC jouent principalement comme un support de communication directe entre le franchiseur et ses partenaires à l'étranger. Nous retrouvons une palette très large d'outils dans le discours des franchiseurs et de leurs partenaires :

« La communication entre nous est intense. En réalité elle est très fortement basée, à la base je veux dire, elle est axée sur les échanges de courrier électronique, des conférences téléphoniques, des webinaires. Elle se fait à l'occasion des ateliers, des trainings » (Master-franchisé, réseau immobilier, Allemagne)

« J'appelle [nom de la responsable export] ah oui très régulièrement. Plusieurs fois par semaine c'est sûr. Et on échange beaucoup autrement aussi, par mail surtout, mais des fois j'ai juste une petite question, je lui envoie un sms, ou même on est sur whats'app, je ne sais pas si vous connaissez » (Franchisé d'un réseau alimentaire, Réunion et Ile Maurice)

Par ailleurs, certains réseaux font un usage plus poussé des TIC, au-delà de leur faculté de mise en relation dans le cadre d'une communication, pour développer des systèmes plus élaborés de *knowledge-management*, basés sur le partage de bonnes pratiques au sein du réseau international, à la fois entre le franchiseur et ses partenaires, ainsi qu'entre ces différents partenaires :

« Ce que nous obtenons est très souvent de manière ciblée, c'est-à-dire que nous mettons les choses au point et disons voilà mon problème. Alors une collègue des États-Unis par exemple dit qu'ils ont le document, la solution, le programme pour le problème en question. Et ils me le disent directement, et je vais chercher le document dans la base de données interne ou ils me l'envoient même. Je vais le regarder et puis nous devrons, bien sûr, si nous voulons l'utiliser, faire le travail de traduction » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

3.5. Evolution de la formation et de l'apprentissage

Finalement, une dernière caractéristique que nous repérons au niveau de la transmission et du soutien dans la relation internationale de franchise renvoie à un effet d'apprentissage et une évolution dans le niveau de soutien et de formation. Ainsi, les franchiseurs qui sont au début de leur cycle d'internationalisation semblent à cette époque fournir très peu de support à leurs partenaires étrangers. La formation est alors perçue par ces derniers comme insuffisante et doit être complétée par un apprentissage direct, à partir de l'expérience propre du partenaire :

« En réalité il m'a donné une demi-douzaine de brochures et 'au revoir' [rires] 'Voilà et bonne chance'. On a fait une semaine de cours en France, mais on a vraiment appris en adaptant le travail, en écoutant les clients, et en créant notre centre d'entraînement local. [Nom du réseau] n'avait pas, maintenant il a une

structure, à l'époque, pour offrir aux master-franchisés d'autres pays » (Master-franchisé, réseau de nettoyage, Brésil)

Cette situation évolue avec le temps et les franchiseurs semblent se rendre compte avec le temps de l'importance de la formation et de la transmission à l'international, et développer ainsi des outils spécifiques pour l'assurer :

« Ça fait quand même quelques années qu'il est là [i.e. un franchisé étranger], alors on n'avait pas tous les mécanismes que l'on a actuellement. Aujourd'hui si je pars sur un nouveau dossier, la Belgique, c'est un dossier qui est un peu plus avancé chez nous, il est évident que je formerai mon futur franchisé, voire mon futur master-franchisé moi-même, ça c'est clair et net et dans l'absolu je le formerai pour que lui soit apte à former derrière » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Le développement d'une approche plus poussée de la formation à l'international passe alors par une étape de codification, qui est perçue par les franchiseurs comme un élément important de la transmission :

« De tout border, d'avoir un cahier des charges, d'avoir des protocoles, etc... pour que ce soit le plus clair possible, car vous savez comme moi, ce qui est dit on en retient que 10%, ce qui est dit et vu on en retient 30%, etc. Donc il faut qu'on ait des supports, on travaille là-dessus, et la base de la pédagogie c'est la répétition et nous il faut qu'on soit très pédagogues, c'est toute la difficulté elle est là et derrière l'interprétation et les dérives incontournables qui peuvent apparaître » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

3.6. Adaptation de la formation et de la transmission

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que la transmission du savoir-faire et la communication avec les franchisés font partie des éléments sur lesquels portent la démarche d'adaptation du réseau à l'international. En partant du discours des franchiseurs, nous avons donc testé le modèle des déterminants du niveau d'adaptation des éléments de transmission et de communication présenté dans la figure 40.

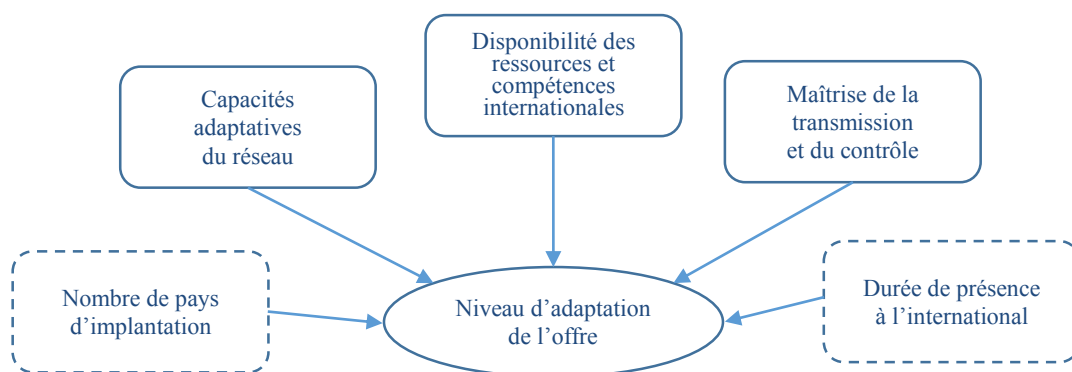


Figure 40. Le modèle des déterminants du niveau d'adaptation des éléments de transmission et de communication avec les franchisés

Les déterminants de l'adaptation des éléments de transmission et de communication avec les franchisés et master-franchisés à l'étranger expliquent conjointement 41.6% de cette variable. Seul un nombre restreint de déterminants a un impact significatif sur l'adaptation de ces éléments de la relation de franchise (Tableau 26).

La disponibilité des ressources et la maîtrise des techniques du commerce international sont ainsi les deux déterminants qui ont le plus d'impact sur le niveau d'adaptation des éléments de transmission. Ils sont suivis par les connaissances du franchiseur en matière de développement international. L'absence d'impact des autres variables est également intéressante à souligner. Le nombre de pays d'implantation n'a aucun impact significatif, contrairement à nos attentes. De même, le niveau d'adaptation n'augmente pas à avec le temps, ni diminue-t-il. Par ailleurs, les capacités adaptatives du réseau, représentées par son esprit innovant et son agilité organisationnelle, ne participent pas à leur tour à expliquer le niveau d'adaptation des éléments de la relation de franchise.

	impact direct				impact indirect				impact total
Déterminant	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	0,15	3,23	0,04	0,22	0,21	3,61	0,05	0,31	0,37
Maîtrise des techniques du CI	0,18	4,25	0,04	0,24	0,16	3,78	0,06	0,22	0,34
Connaissances en développement international	0,19	4,20	0,07	0,26	0,00	0,00	-0,01	0,01	0,19
Agilité organisationnelle	0,08	1,35	-0,09	0,16	0,00	0,00	-0,01	0,01	
Contrôle du savoir-faire	0,08	1,37	-0,13	0,16	0,00	0,00	-0,02	0,01	
Transmission du savoir-faire	0,04	0,61	-0,13	0,15	0,00	0,00	-0,02	0,01	
Innovation	-0,05	-0,70	-0,19	0,09	0,00	0,00	-0,01	0,01	
Nombre de pays d'implantation	0,00	0,02	-0,09	0,07					
Durée d'internationalisation					0,06	1,49	-0,03	0,15	

Tableau 26. Résultats du modèle des déterminants du niveau d'adaptation de la transmission et de la communication avec les franchisés et master-franchisés

4. Le contrôle du savoir-faire et des partenaires à l'étranger

La difficulté de contrôler les opérations dans les unités étrangères, notamment de par la distance géographique, ressort du discours des franchiseurs comme une crainte majeure dans l'internationalisation d'un réseau de franchise. De ce fait, le contrôle de l'application du savoir-faire par les partenaires étrangers revêt une importance capitale. D'ailleurs, il est frappant de

voir que plusieurs franchiseurs interrogés font référence non pas uniquement à l'importance du contrôle des partenaires mais à sa *nécessité*, voire à l'*obligation* même de le faire :

« *Dans notre métier, il faut qu'on puisse contrôler à tout moment* » (Franchiseur, réseau alimentaire)

« *C'est une obligation, on doit vérifier, on doit contrôler, on ne peut pas se permettre des problèmes de fraude sur des restaurants étrangers, on ne peut pas se permettre que son boulot entache la marque, donc voilà, il faut être très vigilant* » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Si ce besoin de contrôle évoqué par les franchiseurs a comme premier but de s'assurer de la bonne application du concept dans les unités étrangères, deux autres objectifs sont également soulignés par les franchiseurs. Le premier, que nous avons évoqué précédemment dans le chapitre 3, renvoie à l'importance du contrôle pour la protection de la marque du réseau et de sa réputation, qui sont aux yeux des franchiseurs des actifs stratégiques. D'ailleurs, la nécessité du contrôle dans une optique de protection de la marque est renforcée par la mondialisation de la communication et des réseaux sociaux, qui fait craindre aux franchiseurs des effets de contamination très néfastes pour leur image :

« [Nom du réseau] *est une marque de renommée, c'est une marque notoire, qui est très connue, ça rend vigilant en termes de renommée de marque, en termes de notoriété de marque, quand vous cumulez la notoriété de marque et la spécificité des produits, vous voyez que vous êtes sur un contrôle du franchisé, quand vous donnez votre franchise à quelqu'un, vous ne la donnez pas n'importe comment, vous êtes obligés d'être très exigeant sur la réitération de la franchise [...] parce que et surtout avec Internet, le développement des réseaux sociaux, si vous avez un problème en Russie, ça va se savoir dans le monde entier, les gens vont voir ce qu'il se passe sur internet* » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Le deuxième objectif associé au contrôle est moins présent dans le discours des franchiseurs et semble surtout être non pas un objectif direct de la logique de contrôle même, mais un objectif associé aux outils de la démarche de contrôle. Il s'agit plus spécifiquement pour le franchiseur de garder, à travers les outils du contrôle tels que les visites à l'étranger, un lien direct et fort avec les partenaires étrangers :

« *Bien sûr, [l'inspection] c'est ce qui nous permet de garder notre relation avec nos franchisés qui sont loin de nous, c'est-à-dire qu'au-delà d'un coup de fil une fois de temps en temps, moi ou mes collègues qui sont sur place, ça nous permet de pouvoir discuter de choses importantes et voilà de voir les choses qui vont, qui ne vont pas, ce qui ne va pas* » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Au-delà de ces différents objectifs directs ou associés à la logique et la démarche du contrôle, le discours des franchiseurs révèle une grande motivation sous-jacente, qui renvoie plutôt à l'état d'esprit qui sous-tend toute la démarche de contrôle. Plus particulièrement, la recherche de contrôle par le franchiseur semble beaucoup plus gouvernée par un désir d'accompagnement du partenaire étranger pour atteindre un résultat mutuellement bénéfique, plutôt que par une logique de contrôle des actions d'un agent par son principal :

« *Le but, ce n'est pas de fliquer qui que ce soit, c'est de faire en sorte que les gens, nos partenaires qu'on accompagne qui, je tiens à le dire au passage défendent la*

marque de façon extraordinaire, eux souvent ils seront beaucoup plus soucieux, de faire que l'on soit dans les critères de la marque » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Cette motivation d'intérêt mutuel semble alors bien comprise par de nombreux partenaires étrangers que nous avons rencontrés, et qui y voient également un moyen pour eux de maximiser l'avantage qu'ils tirent à partir de leur appartenance au réseau :

« Je voudrais revenir un peu en arrière sur ce qu'on disait sur l'inspection et le contrôle. Vous savez moi je suis avec [nom du réseau] depuis bientôt 30 ans, et ce contrôle comme vous l'appellez, je sais qu'il n'est pas fait pour me surveiller ou me fliquer, mais, c'est plutôt dans notre intérêt mutuel, à la fois de [nom du réseau] et de moi aussi, car ça me permet de rester dans les clous. En 30 ans beaucoup de choses, de pratiques, de techniques, et même la marque, ça évolue un peu aussi, et ce suivi par la centrale c'est aussi un moyen pour moi de m'assurer que je continue à bien faire les choses, et qui fait que je continue à avoir de bons résultats »
(Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

4.1. La maîtrise du contrôle des partenaires étrangers par les réseaux internationalisés

Nous avons mesuré la capacité des franchiseurs internationalisés à contrôler l'application de leur savoir-faire par leur partenaires à l'étranger en modifiant légèrement l'échelle utilisée pour évaluer le contrôle dans un contexte national (cf. Chapitre 2), afin de prendre en compte l'aspect international de cette relation de franchise. L'analyse des réponses des franchiseurs internationalisés indique qu'ils ont en moyenne un niveau de maîtrise du contrôle qui est satisfaisant (score moyen de 3.75), et qui est légèrement supérieur à leur maîtrise de la transmission. 11.4% des franchiseurs interrogés ont même déclaré maîtriser parfaitement (note égale à 5) tous les éléments du contrôle sur lesquels ils étaient interrogés.

Comme nous l'avons fait avec la transmission, nous avons comparé le niveau de contrôle des franchiseurs internationalisés et non internationalisés. L'écart entre le score moyen de contrôle chez les franchiseurs internationalisés (3.75) et non-internationalisés (3.81) est très faible. Toutefois, comme signalé dans le cas de la transmission, cette comparaison doit être interprétée avec beaucoup de précaution car l'échelle de mesure a été modifiée pour prendre en compte les spécificités de la transmission à l'international.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Contrôle du savoir-faire <i>69,81% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,75 (écart type 0,87)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,926</i>	Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés et master-franchisés à l'étranger	3,68	0,920
	Contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans les unités du réseau à l'étranger	3,53	0,933
	Audit des unités du réseau à l'étranger	3,38	0,858
	Suivi et accompagnement des franchisés et master-franchisés à l'étranger par les animateurs du réseau	3,76	0,910

Tableau 77. Contrôle du savoir-faire et des partenaires en milieu international

4.2. Les différents outils de contrôle mobilisés à l'international

Le discours des franchiseurs indique sur un premier plan de fortes similarités entre les outils de contrôle sur un marché national et ceux mobilisés à l'international. Nous retrouvons par exemple l'audit des unités par un animateur de réseau ou encore la vérification de l'application correcte et conforme du savoir-faire par les partenaires. Toutefois, il ressort du discours des franchiseurs que la distance géographique principalement et les coûts qu'elle engendre dans l'application et le déploiement d'un tel contrôle, limitent l'application des mêmes outils à l'international et nécessitent le recours à des outils complémentaires. Ainsi, de par ces difficultés, certains outils de suivi déployés en France sont abandonnés à l'international :

« Des études de satisfaction dans le sens qu'on peut l'entendre, le sens moderne qui existe en France par exemple et que propose tout un tas de cabinets ou de sociétés, qui peut passer par un questionnaire qualitatif, un QCM bien construit, par la cliente mystère qui derrière fait débrief etc..., non il n'y en a pas à l'export »
(Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Concernant les mesures de suivi et de contrôle effectivement déployés, les franchiseurs interrogés semblent souvent faire une distinction entre des mesures qu'ils qualifient de *qualitatives*, et d'autres plus *quantitatives*, basées sur des indicateurs plus tangibles et chiffrés.

4.2.1. Les outils qualitatifs du contrôle à l'international

Dans la catégorie des actions de contrôle qualitatives, nous remarquons une distinction entre les actions de contrôle qui sont déployées au début de la relation, notamment au moment de la mise en place des premiers magasins ou unités de services, et les actions menées par la suite. Au niveau du début de la relation, le contrôle prend souvent la forme d'accompagnement et d'aide à l'installation du partenaire étranger par les équipes du franchiseur. Il peut toutefois revêtir également un caractère d'inspection, lorsque le franchiseur laisse le partenaire étranger s'occuper de l'installation tout en gardant un œil très vigilant :

« Notre patron fait des allers retours-quasiment toutes les semaines ou au moins tous les quinze jours pour justement voir comment se mettent en place les choses chez nos partenaires allemands » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

Le suivi et le contrôle qualitatif continue par la suite tout au long de la relation entre les deux partenaires. Les outils majeurs que nous retrouvons ici ressemblent fortement à ceux mobilisés sur un territoire national, à savoir les visites d'audit des unités à l'étranger et le maintien d'un contact régulier par téléphone ou par mail :

« On a un directeur pays qui se déplace dans chaque pays au moins une fois par saison, le merchandiseur, donc celui qui est un peu en charge, un merchandiseur c'est quelqu'un qui met la marchandise, le visuel, l'implantation des produits en magasin, qui se déplace aussi très souvent. Et puis, on demande aussi à nos partenaires, on les appelle très régulièrement, on reçoit leurs chiffres certes, mais, et même si on reçoit leurs chiffres, on pilote leurs stocks, mais on les appelle très régulièrement pour avoir leur feedback sur les ventes, comment elles se sont passées » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Toutefois, la complexité de la mise en place d'un tel système de suivi, notamment de par la distance géographique et plus particulièrement dans les réseaux à forte dispersion géographique, ainsi que les coûts associés à une telle démarche, semblent limiter les ambitions des franchiseurs à ce niveau et les pousser vers un contrôle sélectif. Plus particulièrement, les franchiseurs consacraient ainsi moins de temps et de ressources à l'inspection des réseaux nationaux qui sont gérés par un master-franchisé de confiance ou qui fait partie du réseau depuis une longue période, permettant ainsi au franchiseur de courir moins de risque lorsqu'il ne procède pas à des contrôles très régulier :

« On a ici une coordinatrice internationale qui va dans les pays faire un audit complet de nos affaires avec le franchisé, ou le master-franchisé, on essaie que ça se fasse au moins annuellement, c'est-à-dire au moins une fois par an [...] Je vous donne l'exemple de la Suisse, on a un master-franchiseur qui est très bon, la priorité pour la personne qui s'occupe de ça, ce n'est pas d'aller se faire la Suisse, il y a tout un tas de pays où il y a beaucoup plus matière, donc ça peut être, elle va peut-être y aller, faire sa fameuse visite d'audit, qui dure plusieurs jours dans certains cas que tous les deux ans, mais on essaie quand même qu'il y ait un total, sur l'évaluation qualitative qui soit régulier » (Franchiseur, coiffure et esthétique)

En plus de ces mesures de suivi et de contrôle que nous pourrions qualifier de *classiques*, du fait qu'elles reproduisent ce qui est déjà fait sur le marché national, les franchiseurs ont souligné trois autres formes d'inspection et de contrôle qui peuvent être utiles à mobiliser dans le cadre d'un réseau international. La première façon complémentaire au suivi assuré par les représentants du réseau renvoie à l'utilisation et l'analyse du feedback renvoyé par les clients des unités étrangères, notamment à travers le réseau de sites web nationaux du franchiseur :

« On a nous des sites Internet internationaux, sur lesquels croyez le bien, les consommatrices quand elles ne sont pas contentes, quel que soit le pays dans lequel elles vont se faire coiffer chez [nom du réseau], elles ne se privent pas d'écrire et de nous remonter, on reçoit parfois des lettres recommandées, c'est pas forcément par mails, des courriers, tout est possible, parce que beaucoup de consommatrices font un courrier au salon mais nous en envoient la copie ou certaines nous écrivent même directement à nous en disant allez taper sur la tête de votre exploitant du salon [nom du réseau] de Vienne, [...] je vous en informe en même temps que je fais copie du courrier à lui, ça aussi ça donne des indications » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Une autre forme complémentaire de feedback à laquelle les franchiseurs semblent aussi sensibles pour compléter les informations qui remontent par les représentants du réseau renvoie aux informations qui remontent par les employés et collaborateurs des partenaires étrangers du franchiseur. Ce feedback semble alors très utile et surtout relativement facile à collecter lors de la formation continue des équipes des partenaires étrangers, en France ou à l'étranger :

« [Les formateurs] ils ont le feedback des coiffeurs qui font partie de l'équipe et vous savez bien que le feedback des équipes est généralement beaucoup plus révélateur que le feedback de la personne du master ou du franchisé avec qui nous avons contractualisé, donc nous avons aussi, je dirais ce canal d'information qualitatif extrêmement important pour nous » (Franchiseur, coiffure et esthétique)

Ce dernier point révèle en fait l'importance du lien entre la formation et la transmission d'une part et le suivi et le contrôle d'autre part. En effet, dans le cas présent, la formation est utilisée comme un lieu pour recueillir un feedback de valeur et l'utiliser à des fins de contrôle et d'amélioration. Certains franchiseurs soulignent à cet effet que la formation et le soutien sont des vecteurs particulièrement importants pour assurer le contrôle sur les opérations étrangères :

« On envoie également ou on reçoit des gens de l'équipe en formation ici, ou on envoie des formateurs à nous dans les pays, vous imaginez bien que ces gens-là ils n'y vont pas avec des œillères uniquement à apprendre à couper les cheveux aux collaborateurs et à ne pas voir quelle est l'ambiance globale dans le salon, quelle est la qualité de l'infrastructure, le respect du cahier des charges, la bonne tenue du salon, je parle de son concept, de son aménagement, etc... de sa propreté, de son hygiène, la façon dont les clientes sont reçues, souvent quand il y a des formateurs, ils peuvent y aller sur des périodes ouvrées et donc ils ont un œil sur la façon dont ça se passe » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

« A mon avis, la transmission est fondamentale, ce n'est pas le support que vous arrivez à contrôler, ce n'est pas en venant une fois par année avec la casquette du policier franchiseur, que ça va se passer, je dirais que le support est la meilleure manière finalement de contrôler votre réseau, ça c'est un avis personnel » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

Finalement, la troisième voie de contrôle qualitatif que les franchiseurs mobilisent consiste en la centralisation des approvisionnements, que ce soit en matières premières ou en éléments de l'univers de l'unité franchisée. Cette centralisation permet alors au franchiseur de garder un niveau élevé de contrôle sur la qualité de l'offre finale et sur son uniformité à travers le réseau :

« La farine vient de France, les éléments de décoration qui sont propres, tout ce qui peut faire bien et ce qui part de France, on le fait pour garder vraiment une maîtrise du concept » (Franchiseur, réseau alimentaire)

4.2.2. Les outils quantitatifs du contrôle à l'international

Les outils de suivi et de contrôle qualitatifs sont souvent complétés par des outils plus quantitatifs, au sens où ils reposent sur la collecte et l'analyse d'indicateurs de performance chiffrés qui permettent au franchiseur d'avoir une meilleure visibilité sur les activités de son partenaire à l'étranger. L'importance de ces mesures complémentaires ressort du discours des franchiseurs comme étant motivée par la difficulté et le coût des mesures qualitatives comme nous l'avons souligné précédemment, notamment de par la distance géographique :

« Ça demande peut-être une organisation encore plus minutieuse que la franchise dans un pays parce qu'ils vous distancent, ils vous éloignent de vos opérations, bien que vous y allez deux fois ou trois fois par an, ce n'est pas pareil que si vous allez visiter votre franchisé qui est à 35 Kms de votre siège, il y a des outils, des outils de reporting qui sont peut-être à mettre en place, qui donnent je dirais une visibilité en l'absence de visibilité factuelle, qui donnent une visibilité par le biais d'instruments, il y a tout un canevas de mesures ou d'outils qui nous permettent de suivre l'évolution de nos différents partenaires » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

Dans ce cadre, comme pour la transmission précédemment, les TIC jouent un rôle très important et palliatif, en permettant un suivi en temps réel qui ne peut pas être assuré autrement compte

tenu de la distance. Ces TIC deviennent alors indispensables dans une démarche de contrôle international :

« Je n'ai jamais eu le cas où dans un restaurant, il n'y a pas d'informatique, dans tous les restaurants, dans tous les pays il y a de l'informatique pour pouvoir contrôler ce qui se passe, au niveau des stocks, des encaissements, voilà quoi. Après réellement, on est dans la gestion et dans la gestion de leurs fournisseurs »
(Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

5. La co-crédation de valeur dans la relation internationale de franchise

Un thème supplémentaire qui ressort à la fois du discours des franchiseurs français et de leurs partenaires étrangers comme étant au centre de la relation et de sa réussite est la notion de *co-crédation de valeur*. Ainsi, les deux parties insistent souvent sur les notions de *partenariats*, de relation *gagnant-gagnant*, et de la participation de chaque partenaire à la réussite de l'autre :

« Nos franchiseés, c'est des partenaires qu'on a partout, parce qu'on les appelle nos partenaires, on les appelle pas nos clients, parce qu'on est vraiment partie intégrante de leurs, de leurs performances » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

« Entre nous, c'est une relation gagnant-gagnant, où chacun participe au succès de l'autre, et où il est difficile de voir comme l'un peut réussir sans l'autre »
(Master-franchiseé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

Cette co-crédation de valeur peut sembler, au premier abord, très intuitive dans une relation de franchise, qu'elle soit nationale ou internationale. En effet, le système de franchise repose sur une délégation de certaines actions entre les deux parties, l'accès mutuel aux ressources de l'autre partie et l'alignement des intérêts des deux parties. Or, malgré tout cela, nous observons chez plusieurs réseaux interrogés que la création de la valeur commune se fait souvent de façon *additive*. Autrement dit, chaque partie va s'occuper *séparément* de la création d'une partie de la valeur, même si la valeur finale est partagée par l'alignement des intérêts des deux parties. Ceci se manifeste alors dans la majorité de ces cas par le fait que le franchiseur développe un concept et un savoir-faire qu'il transmet à son partenaire étranger, et le partenaire étranger de son côté implémente ce savoir-faire.

Nous avons également observé dans nos entretiens avec les franchiseurs et leurs partenaires de nombreuses situations où la collaboration entre les deux parties est bien plus forte et ne saurait se résumer à ce processus additif de création de valeur. Dans ces situations, le franchiseur et son partenaire sont impliqués *ensemble* dans des actions et décisions que, dans le schéma précédent, étaient accomplies et prises par l'une *ou* l'autre des parties. Nous commençons donc par présenter une typologie des différentes actions de co-crédation que nous avons observées, avant d'étudier le niveau d'implication des parties dans cette co-crédation et les raisons qui la favorisent.

5.1. Typologie des domaines de co-crédation

Nous repérons dans le discours des partenaires de la relation internationale de franchise cinq domaines où des actions de co-crédation peuvent être implémentées.

5.1.1. *La mise en place et lancement du réseau à l'étranger*

Nous avons repéré deux grands cas de figure concernant le lancement du réseau à l'étranger et la mise en place des unités, et qui témoignent de niveaux différents de co-crédation. Le premier cas de figure renvoie à un niveau très faible voire une absence de co-crédation. Dans ce cas, le partenaire étranger suit une formation initiale, le plus souvent dans le pays d'origine du franchiseur, puis retourne dans son pays pour ouvrir ses premières unités. L'implication du franchiseur dans la mise en place du réseau dans ce pays est ainsi très faible, et se résume à sa disponibilité pour répondre aux interrogations éventuelles du partenaire étranger :

« Ils viennent en France pour 3 semaines où ils sont d'abord formés et ils visitent nos magasins et quelques franchisés. Puis ils rentrent chez eux pour ouvrir leur première boutique [...] généralement ils sont assez autonomes, nous on n'intervient pas vraiment là, dans l'ouverture de leur boutique, sauf s'ils nous sollicitent pour des conseils ou autre » (Franchiseur, réseau d'équipement de la maison)

A l'opposé, d'autres franchiseurs s'engagent activement dans la mise en place des premières unités et ce de différentes façons. Cet engagement comprend par exemple l'envoi d'équipes spécialisées d'architectes, de vendeurs ou de merchandisers pour superviser et assister avant le lancement. La présence de ces équipes peut même être prolongée au-delà du lancement pour couvrir une première période de plusieurs semaines et s'assurer du bon démarrage du réseau :

« Au moment où ils ouvrent le premier restaurant, ils ont une formation qui est liée à la restauration [...] et après on les assiste, on va sur place pour quinze jours, trois semaines, pour nous assurer que le restaurant est bien en place, que ça va bien, dès le démarrage, que c'est bien parti » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

« Là comme c'est la période de lancement de l'activité Monsieur [nom du responsable international] est assez présent avec moi et il vient régulièrement, déjà à chaque fois que je l'appelle, mais même sans que je ne l'appelle, on va ensemble visiter [des candidates] pour leur expliquer le concept et ce qu'elles gagneraient à rejoindre un réseau plutôt que de rester des indépendantes » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

Signalons finalement que cette présence du franchiseur dans le lancement des implantations à l'étranger ne se limite pas à la première phase de lancement du réseau, autrement dit lorsque le partenaire a encore peu ou pas d'expérience, mais peut également se retrouver pour le lancement de nouvelles unités même lorsque le partenaire fait partie du réseau depuis des années.

5.1.2. *L'adaptation des éléments du marketing mix*

Il s'agit indéniablement du domaine où la co-crédation entre les deux partenaires est la plus présente et généralisée. Plus spécifiquement, *tous* les franchiseurs que nous avons interrogés et qui ont signalé avoir opéré des adaptations de certains éléments de leur marketing mix ont signalé un rôle des deux parties dans cette adaptation. L'élément qui varie en revanche au sein de ces différentes situations est le degré d'implication de chacun des deux partenaires et sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Deux cas de figures apparaissent alors. Le premier et le plus dominant renvoie au fait que l'adaptation est initiée par une demande explicite de la part du partenaire étranger, ou du moins d'un signalement par ce dernier de différences importantes sur son marché local avec les autres marchés et qui aiguillent le franchiseur vers la nécessité d'une adaptation.

« C'est le franchisé qui fera des propositions que nous validerons » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

Le deuxième cas de figure est moins présent et correspond aux situations où l'adaptation est initiée par une idée du franchiseur. Or, ce dernier va alors solliciter son partenaire étranger pour capitaliser sur sa connaissance du marché local et mieux orienter les adaptations :

« Je sais bien aujourd'hui, par expérience, qu'en arrivant dans de nouveaux pays je ne vais pas forcément garder tout à fait les mêmes prix [...] mon partenaire sur place c'est un peu mon baromètre, il connaît directement et mieux que nous ça c'est sûr la législation, les taxes, le pouvoir d'achat de ses clients, donc on va profiter de cette connaissance pour adapter facilement notre prix [...] c'est pour ça d'ailleurs que vous prenez un master, parce qu'il connaît tout ça » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Au-delà de la partie initiatrice de la collaboration sur l'adaptation, il ressort du discours des partenaires que cette co-adaptation porte sur les différents éléments du marketing mix. L'exemple précédent porte ainsi sur le prix, mais nous retrouvons également de nombreux exemples sur l'adaptation des produits et services ou encore de la communication.

5.1.3. La création de nouveaux produits et services

Au-delà de la collaboration lors de l'adaptation de l'offre existante du franchiseur au marché local, nous retrouvons également la co-crédation entre les deux parties au niveau de l'élargissement de l'offre par la création de nouveaux produits et services spécifiques à un marché :

« Quand on s'est installé dans certains pays du Golfe ou d'Amérique Latine par exemple, à l'époque nous on vendait du meuble et on faisait peu dans les services associés. Et ce sont des pays où les services sont très importants, comme la livraison qui est indiscutable, ou même des services comme le conseil en déco et qui est, pour le client, c'est là la valeur ajoutée d'une enseigne comme nous, alors qu'en France ou en Europe ce n'est pas le cas. Donc ça, ce sont nos franchisés sur place qui nous ont bien fait comprendre l'importance de ces choses, et qu'on a commencé à proposer » (Franchiseur, réseau d'équipement de la maison)

Une différence importante avec le cas précédent est que ce cas de figure semble uniquement initié par le partenaire étranger, comme nous n'avons repéré aucun cas où de nouveaux produits ou services sont proposés par un franchiseur pour un marché étranger spécifique sans que l'idée ne provienne de son partenaire.

5.1.4. *La formation et l'apprentissage*

La co-création semble également assez développée au niveau de la formation et de l'apprentissage au sein du réseau. Avant de présenter les différentes formes de co-création repérées dans ce domaine, signalons que, si la co-création au niveau de la formation et l'apprentissage est moins présente quantitativement que la co-création dans l'adaptation et la proposition de nouveaux produits et services, elle revêt en revanche des formes plus variées que nous présentons maintenant.

5.1.4.1. *Participer à l'effort de formation du partenaire étranger*

En gérant lui-même un réseau d'unités détenues en propre ou franchisées, le master-franchisé doit lui-même assumer des fonctions de formation et de transfert de savoir-faire. Dans ce cadre, certains réseaux se limitent, comme nous l'avons présenté dans la section consacrée à la formation, à former leurs partenaires étrangers aux techniques de transmission et leur d  l  guent entièrement cette mission sur leur territoire national. D'autres réseaux adoptent une attitude plus collaborative où ils vont également envoyer des formateurs dans les pays étrangers pour assister leur master-franchisé dans la formation de ses collaborateurs et franchisés. Dans d'autres cas, le master-franchisé va profiter d'envoyer ses propres formateurs ou collaborateurs au siège pour acquérir des compétences spécifiques qu'il ne peut pas leur transmettre lui-même :

« Il y a des formations que je développe ici, par exemple sur la législation locale, sur les techniques de vente sur le marché allemand [...] mais il y a des aspects plus compliqués, par exemple sur les relations publiques, sur lesquels je ne suis pas forcément très compétent, donc je vais envoyer des personnes d'ici, des employés, qui vont se former chez [nom du réseau] et revenir après faire les formations en Allemagne » (Master-franchisé, réseau de services aux entreprises, Allemagne)

5.1.4.2. *Apprentissage mutuel et échange de compétences*

Une deuxième forme de co-création au niveau de la formation réside dans l'apprentissage mutuel qui se développe dans l'échange entre les deux partenaires, et qui leur permet d'enrichir leurs compétences sur les domaines d'expertise de chacun :

« Lui découvrirait notre métier en même temps que nous on découvrirait son pays donc on s'est formé mutuellement si vous voulez entre la culture de la manière de sous-franchisé le concept auprès d'entreprise locale et puis nous on formait déjà cette entreprise master franchisé qui découvrirait notre métier donc on a été en formation mutuel et on accompagnement mutuel » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

L'importance de cet aspect mutuel de la formation se révèle dans certaines situations conflictuelles ou à la limite du conflit que nous avons rencontrées et qui sont dues à un déséquilibre dans l'apprentissage entre les deux parties lors de la relation, qui permet à l'une des deux parties d'acquérir une position dominante sur l'autre et qui peut mener à l'échec de la relation. Ceci s'est manifesté clairement dans une situation où le master-franchisé a acquis des compétences métier suffisantes pour lui permettre d'opérer indépendamment sur le marché, alors que le franchiseur n'a pas acquis pendant la même période des compétences suffisantes pour opérer seul sur ce même marché. La situation s'est alors sold  e par une sortie du master-

franchisé de la relation au bout de laquelle il est devenu concurrent du franchiseur sur le marché local, sans que le franchiseur n'ait assez acquis pendant la relation de compétences pour devenir lui-même un opérateur de taille sur ce marché qui puisse ainsi freiner les ambitions d'indépendance de son partenaire.

5.1.4.3. *Apprentissage mutuel avec les autres membres du réseau*

La mutualisation de l'apprentissage et de la formation peut également dépasser le cadre des deux partenaires de la relation internationale de franchise pour jouer entre les différents membres du réseau international. Dans ce cadre, le franchiseur joue quand même un rôle central en tant que facilitateur des échanges et de la co-crédation entre les acteurs de son réeau, notamment par la mise en place d'outils pour permettre et favoriser ces échanges :

« Il y a une base de données globales, qui est même liée avec la base au niveau international, qui est gigantesque, avec 32 langues, elle relie les gens de l'Asie à l'Europe, de l'Amérique du Sud à l'Australie [...] on va trouver beaucoup de solutions dans ces bases, proposées par les autres master-franchisés ou par le franchiseur, et on va pouvoir échanger et se donner des conseils avec les autres »
(Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

5.1.4.4. *Le retour des bonnes pratiques*

La logique de la transmission dans une relation de franchise, nationale ou internationale, est généralement orientée du franchiseur vers ses franchisés. Or, nous avons également constaté des cas où le franchiseur *apprend* de ces partenaires étrangers des pratiques qu'il exploite par la suite sur son marché d'origine ou sur d'autres marchés pour les dynamiser :

« Clairement la logistique, qui est donc le service à domicile est un sujet qu'on est en train de travailler, il y a déjà, il y a certains pays qui ne peuvent pas vivre sans, donc qui l'ont déjà absorbé depuis un moment, donc là clairement, ensuite [...] les exemples me manquent en tête, mais il y en a beaucoup, beaucoup, beaucoup, et aujourd'hui on a cette chance de pouvoir être dans des pays qui sont orientés beaucoup plus services, à domicile, etc.. pour aussi apporter une variation dans notre offre dans les pays un peu plus matures, comme la France, le Portugal, l'Espagne, qui sont des pays qui sont bien évidemment en maturité et qui, et dans lesquels on teste des nouvelles choses pour voir si ça correspond à une tendance qui pourrait nous permettre aussi de capter des marchés additionnels et je dirais de refaire une différence sur le marché [nom du réseau] très clairement »
(Franchiseur, réseau de nettoyage)

Cet apprentissage peut aussi dépasser l'observation des bonnes pratiques dans les marchés étrangers en vue de leur rapatriement sur le marché d'origine, lorsque le franchiseur expérimente des nouveaux concepts sur ces marchés dans une logique d'apprentissage :

« Sur des services complémentaires, sur une livraison à domicile, là on a rien contre, c'est dans la nature, au contraire [...] on a relativement peu de services auxquels on ne répond pas encore, soit on ne l'a pas, soit on est plus intéressé à l'apprendre, quitte à mettre un pilote dans un pays master » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

5.1.4.5. *Le partenaire étranger comme relai de formation*

La dernière situation de co-crédation de valeur à travers la formation est lorsque le franchiseur sollicite ses partenaires étrangers et les intègre dans leur schéma de formation et de transmission, autrement dit pour former d'autres partenaires. Cette situation rappelle une situation classique dans le monde de la franchise où un nouveau franchiseé peut être à la fois formé au métier et socialisé à la culture du réseau en passant du temps chez un autre franchiseé. Or, dans le cas international, nous avons rencontré deux variantes intéressantes. Dans la première, le franchiseur va capitaliser sur le capital culturel d'un de ses partenaires pour faciliter la transmission. C'est le cas par exemple, que nous avons cité précédemment dans ce chapitre, d'un franchiseur hôtelier qui ne forme ses nouveaux partenaires étrangers ni en France ni dans leur pays d'origine, mais par un autre partenaire étranger d'une culture proche. La deuxième variante pousse encore plus le recours au partenaire étranger comme relai de formation et d'apprentissage. Il s'agit alors des cas où le franchiseur reconnaît l'expertise de son partenaire étranger, notamment par exemple sur des services ou des méthodes venues de ce pays, et va l'intégrer dans une optique de diffusion du savoir à l'ensemble du réseau :

« Le franchiseur me demande parfois de venir parler, d'intervenir devant les autres master-franchiseés et même devant ses franchiseés, parce que je suis très ancien, je connais bien le réseau et je peux en parler, mais aussi parce qu'il veut qu'ils apprennent des choses sur notre façon de fonctionner ici » (Master-franchiseé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

5.1.5. *La gestion des difficultés et des échecs*

La co-crédation de la valeur dans le réseau international peut aussi porter sur la gestion des difficultés et des échecs à l'international. Nous avons rencontré ainsi des situations diverses de non-co-crédation, où le franchiseur par exemple n'assiste pas du tout ses partenaires dans le règlement de leurs difficultés, intervient uniquement après leur échec sous forme de rachat du réseau, ou encore considère les difficultés rencontrées par le partenaire comme un *test* qui permet d'évaluer sa valeur. Ce dernier cas est particulièrement présent chez des réseaux qui donnent à un partenaire le droit d'une master-franchise pour une période donnée, pendant laquelle ils vont le laisser essayer seul de développer son réseau et juger ainsi de sa capacité à master-franchiser.

D'autres réseaux en revanche s'engagent de façon plus active auprès de leurs partenaires étrangers dans les situations de difficulté et d'échec afin de gérer *ensemble* ces situations. Cette co-gestion de la difficulté se manifeste de deux façons. D'abord, un travail en commun pour trouver une solution concertée :

« Quelqu'un qui ne fonctionnerait pas, encore une fois on a une relation vraiment très proche avec nos partenaires, donc on ne peut pas s'apercevoir du jour au lendemain qu'une boutique ne marche pas, ça n'existe pas, on le voit au quotidien, euh, il commence à nous demander un petit peu de marge, on lui en donne un petit plus, et puis on met des plans d'action évidemment pour que cette boutique elle fonctionne mieux [...] La solution [qu'on essaye] de mettre en place, elle est quand même concertée, elle est travaillée avec le partenaire, absolument. Tout le temps, tout le temps, tout le temps [...] objectivement nous on est, on n'a pas envie de

fermer et notre partenaire en général il n'a pas envie non plus, donc on met ensemble des solutions pour l'aider à tenir le coup » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

La co-gestion de la difficulté peut également se manifester au niveau de la décision commune plutôt qu'unilatérale de désengagement d'un marché et l'accompagnement du partenaire dans ce retrait :

« Quand tout ça ne fonctionne pas, et bien, on voit ensemble est-ce qu'il ne vaut pas mieux fermer [...] Il arrive un moment où votre partenaire il paye ses loyers, et s'il ne fait pas suffisamment de chiffre et qu'il ne fait que perdre de l'argent, il faut se rendre à l'évidence et l'aider à fermer dans les meilleures conditions [...] on va décider ensemble, si ça vaut le coup de continuer ou pas » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

5.2. Le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation

Au-delà des différents domaines et actions de co-crédation dans lesquels s'engage le franchiseur avec ses partenaires étrangers, nous repérons également des *niveaux* différents d'engagement de la part du franchiseur. Ces deux questions ne sont toutefois pas entièrement déconnectées. En effet, une première façon d'évaluer le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation serait d'évaluer l'éventail de sa participation à partir du nombre de domaines de co-crédations – et plus finement d'actions – dans lesquels il s'engage. En effet, les franchiseurs que nous avons rencontrés montrent des niveaux d'engagement plus ou moins limités. Ainsi, comme nous l'avons souligné précédemment, la majorité des franchiseurs s'engage plus ou moins dans un processus de co-adaptation de l'offre avec le partenaire étranger. En revanche, l'engagement du franchiseur se fait plus rare dans des domaines tels que le co-apprentissage ou encore la gestion commune des difficultés et des échecs.

Deux autres façons pourraient permettre de différencier les niveaux d'engagement du franchiseur dans la co-crédation, au-delà du nombre de domaines et d'activités.

5.2.1. Le rôle du franchiseur dans l'initiation du processus de co-crédation

Le rôle du franchiseur dans l'initiation du processus de co-crédation permet de distinguer quatre profils de franchiseurs qu'on peut classer par ordre croissant d'engagement :

- Un rôle *passif*, qui semble dominant dans le discours des acteurs que nous avons rencontrés, et où le franchiseur s'engage auprès de ses partenaires étrangers à la suite d'une demande initiée par ces derniers.
- Un rôle *actif* dans lequel le franchiseur met lui-même en place des codes et des processus où il s'engage systématiquement dans certains types d'actions auprès de ses partenaires. C'est le cas par exemple des réseaux qui assistent dans la mise en place des unités à l'étranger, et où cette intervention répond à une procédure initiée par le franchiseur et généralisée à tous les cas d'ouverture à l'étranger.
- Un rôle *proactif*, dans lequel le franchiseur initie la collaboration également, mais non pas suite à une procédure type qu'il applique automatiquement. Ce cas se manifeste par exemple particulièrement dans l'exemple de co-gestion de l'échec décrit plus haut, où le franchiseur déclare s'engager non pas suite à une demande du partenaire mais de

façon proactive à partir de sa propre observation d'une situation de difficulté « *on ne peut pas s'apercevoir du jour au lendemain qu'une boutique ne marche pas, ça n'existe pas, on le voit au quotidien* »

- Un rôle de *sollicitation*, où contrairement aux cas précédents, le franchiseur ne s'engage pas pour aider le partenaire à maximiser la création de la valeur qu'ils se partageront, mais vient solliciter le partenaire pour l'aider comme dans certains cas de co-apprentissage décrits plus haut.

5.2.2. *Le rôle du franchiseur dans la gestion du processus de co-crédation*

La deuxième façon qui permet de diffédentier les niveaux d'engagement du franchiseur dans la co-crédation renvoie au *rôle du franchiseur dans la gestion du processus de co-crédation*, autrement dit à quel point il participe dans une action spécifique de co-crédation. Nous pouvons ici distinguer trois profils de franchiseurs avec à chaque fois une vision diffédrente du rôle du franchiseur.

Le premier schéma et le plus répandu renvoie à une attitude dominante de la part du franchiseur dans la relation, avec une implication très forte dans les tâches conjointes avec ses partenaires dont le rôle est minimisé. Dans ce cas, non seulement les décisions finales, concernant par exemple l'acceptation ou non d'une idée d'adaptation lancée par le partenaire, sont dans les mains du franchiseur, mais ce dernier intervient également fortement dans la mise en place et l'exécution :

« [Le partenaire étranger] *n'aurait pas son mot à dire. Il peut nous dire mon salon fait 1400 m²[...] et je compte mettre 7 postes de manucure, 7 postes de pédicure et 10 cabines, jusque-là très bien on va lui dire d'accord ça avance, tu penses que tu as le marché, donc fais-le, par contre les postes de manucure et de pédicure vont être faits à notre mode, avec notre matériel, suivant notre cahier des charges, on a un cahier des charges qui est épais comme un bottin de la poste, et il n'y aura pas d'arrangement, tu pourras en mettre 7, parce que tu considères que c'est ton marché alors que nous traditionnellement dans les grands salons en France et même en Europe on en met 1 ou 2, OK libre à toi il n'y a pas de problèmes, mais par contre tu ne les feras pas à ta méthode, en prenant tes produits ou des machines qui sont celles que tu choisiras, non, non, non, ce ne sera pas ton code couleur, ce sera le nôtre, ce ne sera pas table, ce sera la nôtre, et l'opératrice qui fera la manucure, sera formée dans nos locaux, par nos équipes dans notre centre de formation, ou éventuellement chez toi par nos formatrices, [...] et on te demandera de facturer un minimum de temps pour être en phase pour ce service là comme toutes les autres prestations, tous les produits qu'on peut vendre, pour être en phase avec l'image de marque qui est la nôtre* » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Le deuxième schéma correspond à un véritable travail de *collaboration* entre les deux partenaires, dans lequel les deux acteurs vont participer à la fois à la génération des idées et à l'exécution. Les deux acteurs sont alors des *parties-prenantes* à part entière selon l'expression d'un franchiseur et travaillent ensemble pour arriver au résultat final :

« *C'est tous les deux, c'est ensemble [...] Le prix France qui est de 10€ [...] il peut difficilement vendre son produit à 10€ aussi, il va le vendre à 11€ ou à 12€ et on se met d'accord sur cette diffédrence de prix entre la France et son pays. On fait ensemble un compte d'exploitation, on regarde la marge qu'on est capable de lui*

donner, est-ce que ça le satisfait ou pas, est-ce qu'on est satisfait ou pas, c'est un gros travail qui se fait en amont, et qui aboutit au prix de vente public » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

« [Nom du réseau] ne laisse pas le master-franchisé tout faire tout seul sur le marché, on travaille à quatre mains, en alliance » (Master franchisé, réseau de nettoyage, Brésil)

Toutefois, si la génération des idées et leur exécution font l'objet d'un travail commun, nous constatons deux variantes concernant la décision finale. Dans la première, le franchiseur garde la main à la fin de ce processus commun et valide ou pas le résultat :

« On sera obligatoirement partie-prenante [...] mais à mon avis décisionnaire quand même à la fin. On se mettrait d'accord sur un concept évolué, positif, et on reste quand même, on a les rennes, ça, ça me paraît obligatoire et incontournable, si vous voulez que la philosophie du concept perdure, le concept de base » (Franchiseur, réseau alimentaire)

L'autre variante de ce mode très collaboratif dans l'exécution des idées aboutit au contraire à une décision prise par le partenaire étranger :

« Dans un premier temps, j'ai dit à mon franchisé écoute fais la tournée au Maroc, regarde ce que nos copains Ibis ou autre proposent au petit déjeuner, il m'a mis tout ça par mail, on a regardé, j'ai proposé déjà, selon moi ça c'est pas utile, il m'a dit non ça attends c'est vraiment un incontournable et c'est là que la patte culturelle a son importance, je vais prendre une décision moi de loin, et qui suis-je pour prendre une décision à distance ? Donc à un moment donné c'est de l'accompagnement » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

Finalement, le troisième schéma que nous retrouvons exclut ou du moins minimise fortement l'intervention du franchiseur dans l'exécution. Le franchiseur joue alors le rôle du conseiller ou, comme le souligne un des franchiseurs, le rôle de *garde-fou*, qui supervise les idées et les exécutions du partenaire étranger, le conseille quand il le faut pour optimiser la valeur créée, et le rappelle à l'ordre quand il le faut, notamment quand il s'écarte des fondamentaux de la marque :

« Notre franchisé m'a sollicité pour donner mon avis, j'avais donné mon avis, j'avais bien insisté en disant que ce n'était que consultatif, ce n'est pas moi qui vais travailler avec eux au quotidien ce n'est pas à moi de choisir et au final ils ont fait un choix complètement cohérent par rapport à nos attentes, j'allais dire on n'a pas notre mot à dire, on a notre mot à dire bien sûr, mais à un moment donné c'est eux qui exploitent, c'est eux qui décident, on est informé voilà » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

« Nous on apporte notre expérience et nos, je dirais, visions, notre avis, bien évidemment ce n'est pas nous qui prenons la décision finale » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

5.3. Les éléments qui favorisent la co-crédation

Nous repérons quatre grandes catégories d'éléments qui favorisent ou du moins affectent l'implication dans la co-crédation de la part du franchiseur.

5.3.1. *L'approche internationale du réseau*

Le premier type d'éléments qui semble agir sur le niveau d'implication du franchiseur dans une démarche de co-crédation renvoie à l'approche internationale du réseau, et plus particulièrement les quatre approches décrites dans le chapitre 2. Il est évidemment impossible de proposer avec certitude une relation liant l'approche internationale adoptée avec les niveaux d'engagement dans la co-crédation, d'abord parce que les trois critères pour définir ce niveau retenus précédemment ne varient pas forcément toujours dans la même direction, puis parce que nous ne disposons pas de données quantitatives afin de calculer des corrélations entre les facteurs. Néanmoins, le discours des franchiseurs interrogés permet de dégager des *profils types* du niveau d'engagement des franchiseurs en fonction de leur approche internationale comme l'indique la figure 41.

De façon générale, nous constatons alors que l'adoption d'une stratégie plus volontariste ou globale semble conduire les réseaux à un engagement dans un nombre d'activités de co-crédation plus élevé, et un engagement de plus en plus actif et proactif où le franchiseur hésite moins à solliciter l'aide de ses partenaires. La relation entre le rôle du franchiseur dans la gestion de l'action jointe et le type d'approche internationale est toutefois moins clair. Nous constatons tout de même un niveau plus fort de prise en main chez les franchiseurs volontaristes par rapport aux franchiseurs opportunistes qui s'impliquent moins dans l'exécution. Par ailleurs, la collaboration semble plus généralisée chez les franchiseurs ayant une approche d'entreprise *Globale*.

Pas ou très peu de co-crédation	Nombre d'activités limité	Nombre d'activités plus élevé	Nombre d'activités plus élevé et diversifié
Le franchiseur cherche un partenaire autonome	Attitude passive	Attitude plus active, voire proactive	Attitude très active voire proactive
	Rôle de <i>garde-fou</i> ou de contrôle faible	Fort contrôle sur les activités communes	Collaboration active avec les partenaires
	Ne sollicite pas l'aide du partenaire	Ne sollicite pas ou très peu l'aide du partenaire	Sollicite l'aide du partenaire
Opportuniste passif Opportuniste actif Volontariste international Global			

Figure 41. Analyse des liens possibles entre l'approche internationale et le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation

5.3.2. La culture d'entreprise

Le deuxième type d'éléments qui semble agir sur le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation renvoie à différents aspects de la culture d'entreprise. D'abord, une culture d'entreprise qui met en avant la centralisation semble limiter la direction de la co-crédation, au sens où elle minimise les effets de retour d'expérience :

« Une vraie expérience dans l'autre sens, non je réfléchis, non parce qu'on a toujours conçu, c'est très [nom du réseau] et je ne dis pas du tout que c'est bien [...] chez [nom du réseau] on a toujours une vision très, la marque, le concept, c'est très central, le produit, nous si vous voulez nos produits sont conçus dans nos laboratoires, fabriqués dans nos usines, c'est très, c'est une vision très centrale, une vision du concept très forte, un concept très fort, donc une expérience acquise dans un pays qu'on aurait intégrée chez nous en centrale pour la digérer et la rediffuser en France et dans d'autres pays, je réfléchis, mais je ne vois pas »
(Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Par ailleurs, la recherche de contrôle se manifestent surtout au niveau du rôle que le franchiseur adopte dans la gestion de la co-crédation, à savoir un rôle dominant plutôt que collaboratif ou de conseil :

« On s'est rendu compte il y a déjà quelques années, qu'une beauté slave n'était pas une beauté méditerranéenne, une beauté asiatique, on a dû développer avec l'aide de partenaires locaux, qui nous ont aidé, on a une photo [...] qu'on a déclinée derrière toute la signalétique, toute la PLV sur le point de vente en fonction du marché local, donc tout ça on l'a développé avec l'aide des partenaires locaux, mais tout ça étant géré en central, parce qu'on veut que ce soit safe pour la renommée de la marque au niveau mondial » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

A l'opposé, une culture d'entreprise qui met en avant l'humilité face aux différences culturelles favorise moins de prise en main par le franchiseur et plus de délégation à ses partenaires :

« Quand on a un partenaire, et bien nous on n'a pas la prétention de connaître les marchés mieux que nos partenaires. Si on prend un partenaire c'est justement parce qu'on, on veut des gens qui maîtrisent parfaitement le secteur de richesse chez eux, donc ils connaissent, ils sont censés connaître mieux que nous en tout cas leurs, leurs habitudes, les choix et les goûts de leurs clients, comment on communique dans leur pays etc. Donc on se repose complètement sur eux pour une partie quand même de notre business » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

5.3.3. La disponibilité des ressources et compétences

La troisième catégorie d'éléments qui joue sur le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation est la disponibilité des ressources et compétences. Or, le lien entre cette variable et le niveau d'engagement ne semble pas être linéaire, au sens où il ne peut pas être résumé en disant qu'une plus grande disponibilité des ressources favorise plus – ou au contraire moins – d'engagement dans la co-crédation. Nous observons à la place diverses situations. Ainsi, une grande disponibilité des ressources peut favoriser plus d'engagement car le franchiseur peut

s'impliquer plus dans la gestion et l'exécution des activités communes. A l'opposé, cette grande disponibilité des ressources et compétences peut aussi limiter la nécessité du franchiseur à faire appel à ses partenaires étrangers. La faiblesse des ressources pourrait avoir les effets inverses dans les deux cas.

5.3.4. *La qualité de la relation de franchise*

Finalement, la quatrième catégorie d'éléments qui influencent l'engagement du franchiseur dans la co-crédation renvoie à la nature et surtout la qualité de la relation de franchise. Ceci se manifeste d'abord par la confiance qui règne dans la relation, et qui se développe aussi avec le temps. Ainsi, les franchiseurs qui ont une forte confiance en leurs partenaires étrangers sur leurs compétences du métier et du marché local, semblent adopter une attitude de plus forte délégation aux partenaires :

« Le franchiseur nous fait beaucoup de propositions qu'on valide ou pas, bah qu'on valide la plupart du temps parce que si on a choisi des partenaires c'est aussi parce que c'était des gens qu'on a considérés professionnels » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Par ailleurs, cette confiance et la délégation qui en découle sont renforcées lorsque le franchiseur ressent une forte orientation-marque chez son partenaire et un alignement de ce dernier à l'identité de la marque :

« Il sait très bien qu'il a aucun intérêt à associer des produits de mauvaise qualité avec les nôtres, donc toutes les sélections qu'il fait, j'ai jamais été déçue, je sais très bien qu'il a que des produits de qualité au moins équivalente aux nôtres [...] c'est sûr que si un jour je vois dans son magasin, un produit qui me convient pas, je lui dirais, mais il est très [nom du réseau], donc je me fais pas de soucis » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Chapitre 5

La performance des réseaux de franchise à l'international

Le dernier grand thème que nous abordons est celui du succès d'un réseau de franchise à l'international. Cette question est elle-même double et renvoie à la fois à la définition et mesure du succès d'une part et à ses déterminants d'autre part. Une première remarque à signaler au niveau de la mesure de la performance internationale d'un réseau de franchise renvoie à la complexité de la question et de sa multiplicité. D'abord, parce qu'il n'y a pas de consensus sur la mesure de la performance d'un réseau de franchise en général. Puis, parce que le consensus fait également défaut au niveau de la mesure de la performance internationale des entreprises. L'approche que nous adoptons donc dans ce chapitre sera elle-même multiple, et prendra en compte différentes mesures de la performance, basées à la fois sur le discours des franchiseurs et la revue de la littérature. Par ailleurs, dans la continuité du chapitre précédent, la qualité de la relation internationale de franchise est placée au cœur à la fois de la mesure de la performance internationale du réseau et des déterminants de cette performance. Plus généralement, un modèle des déterminants de la performance est proposé et testé. Il reprend des éléments des choix stratégiques des franchiseurs développés dans le chapitre 3 et des éléments relatifs à la relation de franchise développés dans le chapitre 4. D'autres éléments sont également pris en compte, tels que les ressources et compétences internationales, et une section spécifique est consacrée à leur présentation.

1. Revue de la littérature et modèle de recherche

La question de la mesure du succès ou de la performance d'un réseau de franchise, même au niveau d'un seul marché, ne fait pas de consensus dans la littérature. Un premier ensemble de recherches considère la performance des réseaux de franchise par des mesures objectives majoritairement de type financier ou commercial, telles que le taux de croissance du réseau et des ventes (Sorensen et Sorensen, 2001), le retour sur actifs (ROA) et sur ventes (ROS) (Barthelemy, 2008) ou encore la valorisation financière (Combs *et al.*, 2004). Par ailleurs, certains auteurs comme Gueye (2009) proposent de retenir des indicateurs multiples dans une perspective multiniveau, analysant la performance par des indicateurs relatifs au franchiseur, tels que l'accroissement du nombre de points de vente et la satisfaction de ses franchisés, des indicateurs relatifs aux franchisés tels que la croissance du chiffre d'affaire et la satisfaction au travail, et des indicateurs relatifs au réseau lui-même tels que sa longévité et son image de marque. Une telle approche a le mérite d'être plus globale et détaillée, mais présente de ce fait un fort niveau de complexité. L'attrait des approches par les proxys financiers est d'ailleurs notamment justifié par la relative simplicité de la mesure de la performance.

Finalement, nous pouvons également citer une approche d'évaluation des réseaux de franchise basée non pas directement sur l'évaluation des résultats indiquant une bonne performance, mais plutôt sur l'évaluation de la présence ou de l'absence des conditions et facteurs nécessaires pour le succès d'un réseau. Cette approche peut être illustrée par exemple par le travail de Nègre (2008) qui propose une batterie d'indicateurs comprenant la culture d'innovation du réseau ou encore le degré de différenciation du savoir-faire.

1.1. La mesure de la performance d'un réseau de franchise à l'international

Au-delà du manque de consensus dans les travaux susmentionnés et leur positionnement à des niveaux différents, il est important de noter qu'ils n'abordent pas la question de la performance ou du succès de la franchise à l'international. Une des rares recherches à notre connaissance à aborder directement cette question est menée par Wang et Altinay (2008). Leur étude de la littérature sur la franchise couplée à un travail empirique dans l'hôtellerie internationale les mènent à considérer deux principaux indicateurs du succès d'une internationalisation d'un réseau de franchise. Le premier correspond à la capacité de développer la marque et maintenir sa réputation et sa qualité à travers les marchés. Le deuxième renvoie à la croissance du réseau par le recrutement d'un nombre important de franchisés pour assurer d'importantes parts de marchés. Wang et Altinay rajoutent que ces deux indicateurs n'ont pas la même importance, et c'est le développement cohérent de la marque à l'international qui est considéré comme à la fois l'objectif majeur et l'indicateur suprême du succès international. Par ailleurs, si la capacité du franchiseur à recruter des franchisés à l'international pour étendre son réseau est soulignée comme un indicateur de performance, ces auteurs précisent qu'il ne s'agit pas d'une obsession de la « quantité » ou du nombre de franchisés. Autrement dit, si un nombre important de franchisés à l'étranger témoigne d'un succès international, la qualité des franchisés est nécessaire à la fois pour maintenir des relations coopératives à l'intérieur du réseau et surtout pour préserver la marque et pérenniser son développement.

En dépit de l'intérêt qu'il présente, le travail de Wang et Altinay demeure extrêmement limité, comme il se base principalement sur une étude de cas menée sur une seule entreprise dans un seul secteur. La littérature sur le développement international des entreprises, quel que soit le mode de développement, offrent d'autres indicateurs de performance qu'il conviendrait de considérer également. Cette littérature met en évidence la complexité et la multidimensionnalité du concept de performance à l'international. Minh (2009) recense par exemple une cinquantaine d'indicateurs de performance à l'international et note que la tendance des chercheurs a été d'abord de privilégier les mesures simples et immédiates de performance commerciale, puis d'introduire de plus en plus une perspective plus globale et plus stratégique. Le plus grand nombre de ces indicateurs n'est néanmoins utilisé que par le seul auteur ou la seule équipe de recherche qui le propose.

Plus particulièrement, nous y retrouvons des mesures objectives telles que les ratios financiers, et d'autres subjectives basées sur la perception de la performance par les principales parties-prenantes (Sousa, 2004). De plus, les indicateurs mobilisés sont de natures différentes, pouvant être par exemples des critères économiques ou non (Katsikeas *et al.*, 2000). Ces indicateurs se caractérisent aussi par la multiplicité des points de vue adoptés : celui de l'entrepreneur (ex. croissance, développement ou renforcement de l'entreprise) ou celui des financiers ou des investisseurs (ex. rentabilité des opérations). Les mesures de performance internationale les plus récurrentes dans le recensement de Minh (2009) sont notamment les critères concernant le degré d'engagement à l'international, la croissance des ventes internationales, la profitabilité des opérations internationales, l'extension géographique des marchés internationaux et la progression géographique. Deux grandes catégories de méthodes de mesure sont utilisées : soit on calcule des ratios plus ou moins simples à partir des données comptables des entreprises,

soit on demande à un responsable son évaluation de différents critères de performance, sachant que ces deux types de mesures sont rarement utilisés simultanément (Minh, 2009).

La première méthode paraît plus sûre au premier abord, dans la mesure où elle est objective, évitant un certain nombre de biais de la part du répondant. Elle peut cependant conduire à des anomalies, car elle focalise l'attention sur des résultats instantanés et est très sensible à des événements exceptionnels, assez fréquents dans la vie des firmes, notamment les plus petites. Diamantopoulos et Kakkos (2007) défendent le recours aux évaluations subjectives des dirigeants : les opinions émises prennent mieux en compte la perspective stratégique du développement de l'entreprise, le degré de réalisation des objectifs qu'ils s'étaient donnés, les réalisations de la concurrence (du moins telle qu'elles sont connues d'eux) et fournissent des données plus stables et réfléchies. Enfin, les outils comptables usuels s'avèrent lourds ou mal adaptés pour mesurer correctement la performance d'activités de service à l'international dont les organisations sont très hétérogènes : certaines firmes exportent, d'autres ont des filiales à l'étranger, d'autres des partenaires conjoints, contractuels ou un réseau de franchise. De fait, la plupart des réseaux internationaux de service mêlent ces différentes formes et chaque situation particulière devrait justifier un mode de calcul spécifique.

1.2. Les déterminants de la performance internationale des réseaux de franchise

Tout comme la question de la mesure de la performance internationale, la question des déterminants ou facteurs clefs de succès international d'un réseau de franchise n'est pas directement abordée dans la littérature. Comme nous l'avons souligné dans les chapitres précédents, les recherches sur la franchise internationale ont en effet souvent investigué séparément des questions stratégiques dans le développement international d'un franchiseur telles que le choix des pays d'implantation en soulignant leur importance comme source d'avantage compétitif et de succès international. Toutefois, il n'existe pas de cadre intégrateur qui permet de repérer l'ensemble des facteurs clefs de succès spécifiques à l'international.

Notre revue de la littérature et les résultats empiriques présentés dans les chapitres précédents se rejoignent fortement en indiquant que la *qualité de la relation internationale de franchise* est l'élément majeur derrière la performance des réseaux à l'international. Ceci s'est particulièrement révélé dans le chapitre 4 de ce rapport, où nous avons souligné l'importance perçue par les franchiseurs des questions de sélection, de transmission et de contrôle dans le succès du réseau à l'international. Par ailleurs, alors que la plupart des réseaux interrogés citaient la qualité de cette relation comme étant un facteur clef de succès à l'international, plusieurs répondants ont même utilisé la qualité de cette relation comme un proxy en répondant à la question de comment mesurer la performance internationale de leur réseau. Notre modèle de recherche, présenté dans la figure 42, accorde donc une place centrale à la qualité de la relation internationale de franchise comme déterminant direct de la performance internationale des réseaux et comme médiateur de l'impact d'un ensemble d'autres variables sur la performance internationale.

Plusieurs de ces autres déterminants directs et indirects de la performance ont déjà été abordés dans les chapitres précédents. Nous y retrouvons d'abord des éléments constitutifs de la relation de franchise tels que la maîtrise de la transmission et du contrôle à l'international, abordés dans le chapitre 4. De même, nous prenons en compte comme déterminants à la fois de la qualité de

la relation internationale et de la performance des réseaux, deux choix stratégiques du franchiseur à l'international abordés dans le chapitre 3, à savoir la nature de la démarche internationale du réseau et ses choix en matière de standardisation et d'adaptation. Nous formulons alors comme première hypothèse que les réseaux qui montrent un engagement plus fort à l'international dans une approche plus volontariste pourront plus facilement développer des relations internationales de franchise de bonne qualité et atteindre de meilleurs niveaux de performance. Nous proposons également que le niveau d'adaptation de l'offre du réseau peut également influencer positivement la qualité de la relation et la performance. En effet, ces adaptations ressortent de nos entretiens et analyses précédentes non seulement comme une façon de mieux répondre aux consommateurs dans leur diversité, mais également à la demande d'adaptation formulée par les partenaires étrangers.

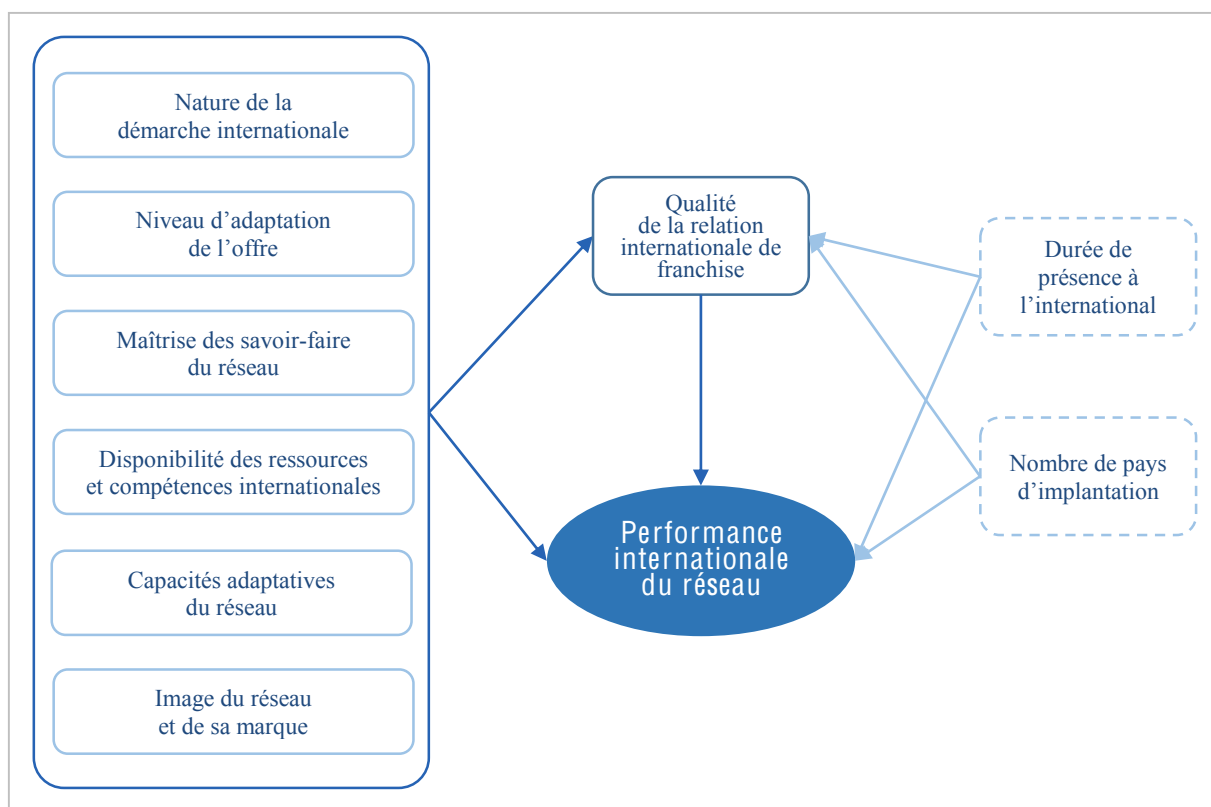


Figure 42. Modèle des déterminants de la performance internationale des réseaux de franchise

Quatre catégories supplémentaires de déterminants sont également prises en compte. Il s'agit de la *disponibilité des ressources et compétences* des réseaux, l'*originalité de leur savoir-faire*, leur image en termes de *marque* et d'*origine française*, ainsi que leurs capacités adaptatives à travers leur *stratégie d'innovation* et leur *agilité organisationnelle*. Ces différents facteurs n'ont été abordés jusqu'ici que dans le cadre des réseaux non-internationalisés et nous reviendrons donc amplement sur eux dans le cadre des réseaux internationalisés au courant de ce chapitre. Finalement, les réseaux français actuellement présents à l'international, et dont est tiré l'échantillon de notre étude, présentent des niveaux de présence et d'expérience internationales très variés (cf. chapitre 1). Or, il paraît normal de considérer que cette expérience internationale puisse participer à la performance du réseau doublement. D'abord, certains franchiseurs interrogés ont indiqué que le niveau de présence à l'international, représenté par des variables

telles que la durée de présence depuis la première internationalisation ou le nombre de pays d'implantation, peut représenter une mesure même de la performance internationale. Par ailleurs, ce niveau de présence à l'international peut lui-même avoir un impact sur différents déterminants de notre modèle, et ce à travers le rôle du cycle de vie et des effets d'apprentissage. A titre d'exemple, il est normal qu'un réseau présent à l'international depuis plusieurs décennies et dans un grand nombre de pays ait développé de solides compétences dans les techniques du commerce international. Afin donc de prendre en compte l'effet de ce niveau d'expérience et d'engagement international, nous intégrons dans notre modèle deux variables de contrôle que sont la durée de présence à l'international et le nombre de pays d'implantation.

2. La performance internationale des réseaux de franchise

2.1. La notion de performance internationale du point de vue des franchiseurs

Le discours des franchiseurs internationalisés que nous avons rencontrés corrobore les enseignements de la littérature présentée plus haut sur la complexité de la notion de performance internationale du réseau. Il est marquant à cet égard qu'aucun des franchiseurs n'a donné de réponse unique à cette question. Autrement dit, les franchiseurs ont une vision multiple de la performance de leur réseau à l'international, mêlant un ensemble plus ou moins large de critères. Il est également important de souligner qu'au-delà du nombre des critères de performance cités et de leur diversité, les franchiseurs semblent souvent avoir du mal à définir un ordre de priorité ou d'importance très clair entre les différents critères.

« C'est une grande question, je crois qu'il n'y a pas qu'une réponse, il serait complètement faux de dire que c'est seulement un élément quantitatif »
(Franchiseur, réseau de nettoyage)

Un premier aspect de cette vision multiple de la performance qui revient souvent dans le discours des franchiseurs renvoie à la nécessité de prendre en compte non pas uniquement plusieurs critères de performance, mais également un panachage de critères qualitatifs et quantitatifs de la performance internationale :

« Cette liste n'est pas exhaustive, mais c'est un peu, il y a du quali, il y a du quanti, il y a un peu les deux » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Un deuxième enseignement important est que les critères ne doivent souvent pas être jugés dans l'absolu mais de façon relative, autrement dit dans la limite ou à la lumière d'autres critères, tels que la durée de l'internationalisation ou le secteur d'activité. Nous présentons dans ce qui suit les principaux critères repérés et les facteurs qui permettent de les relativiser.

2.1.1. La qualité de la relation de franchise

Le critère d'évaluation de la performance internationale du réseau qui est le plus souvent cité dans nos entretiens et qui semble le plus important aussi aux yeux des franchiseurs est la qualité

de la relation de franchise. Cette qualité est mentionnée de différente façon, que ce soit du point de vue de l'un ou l'autre des partenaires, ou encore au niveau du partenariat globalement.

Ainsi, une première façon dont les franchiseurs évaluent leur performance internationale en se basant sur la qualité de la relation internationale de franchise est en se basant plus précisément sur la satisfaction des partenaires étrangers dans la relation. L'argument sous-jacent ici est que la satisfaction des partenaires va mener à un plus grand engagement de leur part dans le développement du réseau, ce qui peut par la suite favoriser les autres indicateurs de la performance, tels que la dynamique des ouvertures de magasins ou la qualité des relations avec les clients finaux :

« Moi personnellement je la mesure surtout, mais ça c'est quelque chose d'interne, je la mesure par la satisfaction de nos partenaires et par leur engagement à continuer à investir dans ce business, parce que finalement c'est un petit peu, votre succès, c'est un indicateur qui montre bien si finalement c'est un succès ou pas et qui est directement lié derrière avec la dynamique d'ouvertures, si vous avez quelqu'un qui continue d'investir, et qui continue d'ouvrir des magasins, ça veut dire qu'il est satisfait du modèle, qu'il a je dirais une relation positive avec son franchiseur, donc c'est un indicateur qui est quand même positif » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Parallèlement, la qualité de la relation internationale de franchise peut être aussi approchée par la satisfaction cette fois du franchiseur, et plus particulièrement en partant de ses attentes vis-à-vis du partenaire étranger, par exemple en matière de développement du réseau sur le marché local ou encore en matière de ses obligations vis-à-vis du franchiseur. Dans ce cadre, les franchiseurs jugent leurs relations avec les partenaires étrangers comme satisfaisantes lorsque ces derniers arrivent à remplir leurs promesses aux franchiseurs et à rencontrer leurs attentes :

« C'est à la fois la capacité du master-franchiseur ou des franchisés lorsqu'ils sont en direct à développer le nombre de points de vente, c'est rarement un mauvais signe, c'est même plutôt un bon signe, et puis aussi par la pérennité dans le temps, parce que quand vous avez un premier salon qui ouvre, qui ne fait pas faillite au bout d'un an ou de 18 mois et au contraire qui prospère, que ce salon fait un petit frère, puis un deuxième petit frère, puis un troisième petit frère [...] avoir un master-franchiseur qui fasse très correctement son boulot, nous remonte des redevances de façon régulière, optimise et développe les implantations et notre notoriété dans le pays » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Finalement, la qualité de la relation internationale de franchise est également évaluée de façon plus globale, non plus en adoptant la perspective de l'un ou l'autre des partenaires, mais en évaluant à quel point la relation est mutuellement bénéfique et satisfaisante pour les deux acteurs :

« Que tout le monde soit content, et qu'on soit dans du gagnant-gagnant, donc c'est ça les signes principaux » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

2.1.2. La taille du réseau

Parmi les autres critères cités par les franchiseurs, nous retrouvons également la taille du réseau. Cette taille permet à la fois d'assurer une couverture plus profonde des pays-cibles et de rapporter plus de ressources financières par la multiplication des droits d'entrée. Pour certains réseaux, comme nous l'avons signalé dans les chapitres précédents, le business model repose même sur un maillage profond du territoire et le fait d'être présent avec un petit nombre d'unités est perçu comme un échec :

« On s'est retiré dans la mesure où en Chine, soit vous avez 200 magasins, ce n'est pas la peine d'y être [...] le projet n'a pas pu se mettre en place comme on l'avait initialement souhaité et clairement on s'est rendu compte que la mise en place de 200 magasins, ou 100, bref la quantité qui était requise, je dirais vraiment pour mettre pied à terre sur cet immense pays, on n'était absolument pas à cette époque-là prêt à le faire et donc il y a un moment où faut faire un choix, soit vous vous retirez, soit vous y restez, et à l'époque le choix a été pris de se retirer »
(Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Toutefois, l'importance du nombre d'unités ouvertes à l'étranger est nuancée par d'autres critères. Tout d'abord, plusieurs franchiseurs ont mentionné clairement la nécessité de conjuguer le nombre d'ouvertures à leur qualité, et plus particulièrement à la performance des différentes unités :

« C'est d'être très présent et d'avoir beaucoup de succès partout puisqu'on peut être présent dans beaucoup de pays et avoir deux boutiques par pays, et avoir deux boutiques par pays qui ne marchent pas. Donc c'est compliqué de répondre à cette question finalement. Mieux vaut, enfin, de toute façon mieux vaut un réseau qu'on met, qui fonctionne très bien, qu'on maîtrise complètement quitte à ce qu'il soit un petit peu moins étendu. L'idéal c'est d'être, oui, d'avoir 2000 boutiques dans le monde et qu'elles fassent toutes des performances incroyables » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Un critère de performance des unités qui vient alors particulièrement nuancer l'importance d'avoir un grand nombre d'unités renvoie à la rentabilité de ces opérations :

« Plus il y a d'hôtels plus on prétend que c'est un succès, mais c'est surtout la rentabilité opérationnelle, le nerf de la guerre chez nous en hôtellerie, ce n'est pas le prix moyen, ce n'est pas le taux d'occupation, c'est le mixte des deux c'est ce qu'on appelle le RESBAR » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

2.1.3. Le nombre de pays d'implantation

La dimension du réseau présentée dans le point précédent en termes de nombre d'unités est complétée par une autre évaluation en fonction du nombre de pays :

« Une distribution numérique substantielle, nous aujourd'hui on est présent dans 42 pays, donc pour une marque de franchises française c'est plutôt pas mal »
(Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Cette approche ne semble pas du tout consensuelle. Ainsi, si elle est citée par certains réseaux comme une évaluation de la performance car elle permet d'assurer une forte visibilité au franchiseur, d'autres réseaux et des experts interrogés soulignent que c'est une approche trompeuse et peu pertinente :

« Quand vous êtes dans plein de pays et que vous avez un magasin par pays, la seule visibilité que vous avez, elle est sur la map-monde dans votre bureau, où vous avez planté vos drapeaux. Avoir un magasin en Chine ou au Brésil, quelle visibilité est-ce que cela vous donne ? » (Franchiseur, réseau d'équipement de la maison)

Partant de ce constat, plusieurs franchiseurs proposent des critères pour nuancer le rôle du nombre de pays comme indicateur de performance. Un premier aspect qui rentre alors en jeu chez plusieurs franchiseurs est le caractère plus ou moins porteur et surtout stratégique des pays en question. Ainsi, il ressort que la présence sur certains pays qui offrent d'importantes voies futures de croissance est un indicateur fort de performance actuelle mais surtout future :

« Nous on doit être sur les marchés stratégiques, donc aujourd'hui on est en Amérique Latine, on est en Russie, on est au Moyen-Orient, mais on aimerait y être plus, on est en Asie, avec l'Inde et l'Indonésie, mais on aimerait y être plus, donc clairement il y a aussi un positionnement sur ces marchés stratégiques qui est important, aujourd'hui nous notre ambition c'est clairement de nous positionner sur ces marchés en croissance, qui vont finalement quand même être déterminants pour demain » (Franchiseur, réseau de nettoyage)

De même, le nombre de pays d'implantation est nuancé dans le cas particulier de la master-franchise par rapport à un critère fondamental dans le recours à ce type de modes de développement : la volonté du réseau de se développer de façon poussée sur un pays. Plus spécifiquement, certains franchiseurs conjuguent l'importance du nombre de pays d'implantation avec la réussite des master-franchisés à développer un réseau à la hauteur du potentiel de la marque sur ces mêmes marchés :

« Au départ, c'est effectivement de signer le plus de pays pour la raison très simple qui est financière, c'est-à-dire que je signe un pays, j'encaisse, on a un mode de calcul de notre droit d'entrée qui se calcule, grosso modo on met un droit d'entrée et notre master-franchisé a la possibilité d'ouvrir trois restaurants sans que ça lui coûte plus d'argent qu'un droit d'entrée, après nous on récupère sur les royalties, mais ce n'est pas ça qui fait la grande différence, moi pour mes droits d'entrée, il faut que je signe plusieurs pays, mais après si on a choisi le bon partenaire et qu'il se développe, encore les royalties par restaurant ouvert également, l'idée c'est d'arriver à ce qu'il y ait un récurrent qui augmente au fur et à mesure des années. Donc il faut vraiment que je fasse les deux, dans un premier temps à très court terme, c'est plutôt augmenter le nombre de pays en nous disant qu'en plus si pour chaque pays, le master-franchisé développe comme il est prévu qu'il le fasse, dans

4-5 ans, ça aura énormément grossi, donc et là ça deviendra un vrai enjeu »
(Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

2.1.4. La performance vue dans le temps

La performance internationale des réseaux est également évaluée par les franchiseurs en prenant en compte le temps. Autrement dit, ces franchiseurs insistent lourdement sur le fait d'évaluer la performance non pas uniquement à un instant donné mais en regardant sa soutenabilité dans la durée, que ce soit à court ou moyen terme :

« Un bon ancrage de la marque et de son potentiel de développement à court et moyen terme dans un pays » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Or, nous retrouvons deux visions du temps dans le discours des franchiseurs. La première reste en quelque sorte statique, puisqu'elle correspond à observer les performances à plusieurs points dans le temps, et voir si la performance du réseau se maintient. Autrement dit, par exemple, il s'agit pour un réseau de voir si son partenaire étranger arrive à maintenir les opérations dans les boutiques ouvertes au bout de quelques années. La deuxième vision du temps est plus dynamique, au sens où elle intègre le temps comme un élément de dynamique. Autrement dit, il s'agit cette fois-ci de voir par exemple si le réseau sur un marché étranger donné évolue positivement avec le temps sur certains critères tels que le nombre d'unités. C'est alors cette dynamique positive qui serait révélatrice d'une bonne performance :

« Je pense que c'est une dynamique, ça se mesure en nombre, je dirais un aspect sur la durée finalement du partenariat, est-ce que c'est quelque chose qui est plutôt, est-ce que ça dure ou pas, on peut faire un test et après si on se rétracte partout, donc il y a clairement une dimension temporelle à considérer, il y a une dimension nombre de points de vente, clairement sur une dynamique d'ouverture, donc ça il faut quand on a un modèle qui marche, il faut quand même qu'on ait un certain nombre d'ouvertures qui soit, enfin le rythme d'ouvertures qui soit, il ne doit pas progresser chaque année, mais je veux dire qu'il soit quand même toujours dans une dynamique positive » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Le temps permet également de nuancer la performance observée sur les autres critères objectifs tels que le nombre de pays ou d'unités mais d'une autre façon. Il ne s'agit plus de regarder la dynamique et la progression dans le temps, mais de prendre en compte le temps sous forme de la durée d'internationalisation. Ainsi, la même taille du réseau international devrait être interprétée différemment selon la durée de présence de ce même réseau à l'international :

« Qu'on soit quand même présent avec un millier de salons environ sur une quarantaine de pays, sur une période de, l'internationalisation a commencé je vous dis dans les années 70, fin des années 70, en gros de 30 ans » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

« Ce qui peut être intéressant, c'est que plus modestement, [nom du réseau] dans son créneau où il est, vient demain pourra avoir la fierté je pense de se dire ben

c'est pas mal, il y a trente ans il y avait aucun pays et dans quelques années on sera dans 40 ou 50 pays » (Franchiseur, réseau alimentaire)

2.1.5. *Le rôle du secteur d'activité dans l'évaluation de la performance*

Le secteur d'activité du réseau entre également en jeu dans l'évaluation de la performance internationale. Il ne s'agit évidemment pas d'un critère ou indicateur de performance en soi. Plutôt, le secteur d'activité va permettre de nuancer l'évaluation de la performance sur les autres critères plus objectifs :

« Pour une marque de coiffure, ça ne reste que de la coiffure, ce n'est pas Michelin, c'est déjà pas mal et on peut dire que la vraie dimension internationale de notre groupe est avérée » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

Au-delà du secteur d'activité, il est intéressant de noter que les franchiseurs évaluent également leurs indicateurs objectifs de performance en se comparant à la concurrence au sein du même secteur. Ainsi, il ne s'agit plus uniquement de juger ses performances compte tenue de son appartenance sectorielle, mais certains réseaux prennent également en compte leur positionnement et leurs objectifs en comparaison à la concurrence afin de mieux juger de l'adéquation de leurs performances objectives :

« Ça n'a pas la même vocation non plus. Vous n'aurez pas, je crois que c'est ce qu'ils disaient en France, c'est 2400 McDonald's. Voilà je n' imagine pas 2400 [nom du réseau] parce qu'on a un type de client, ce n'est pas la même cible, ce n'est pas les mêmes investissements, donc vous vous battez bien dans l'idée de la cible dans laquelle vous jouez. Si je prends Vuitton il n'y aura pas autant de magasins que Auchan et Auchan autant de magasin que, voilà, après on est dans une cible qui fait que dans notre métier on veut avoir une visibilité qui correspond à notre produit » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

D'autres réseaux utilisent cette même logique de comparaison avec un sous-groupe de concurrents au sein du même secteur, mais au lieu de se comparer uniquement à des réseaux ayant les mêmes objectifs et positionnement, ils prennent à la place en compte les stratégies de développement suivies par chaque concurrent. Ces stratégies peuvent en effet avoir des effets directs sur certains indicateurs tels que le nombre de pays ou d'unités, et les franchiseurs considèrent qu'une comparaison absolue, qui ne prendrait pas en compte ces stratégies, serait hasardeuse :

« Il y a un seul autre groupe qui doit être aussi présent et je ne suis pas sûr même qu'il soit dans 42 pays, c'est le groupe [nom du concurrent], et encore que eux, sans vouloir rien enlever à mes concurrents que je connais par ailleurs, ils sont arrivés à ça par la croissance externe, et par l'acquisition et l'empilement d'un certain nombre de marques [...] ce que je veux dire c'est que ce n'est pas la force historique d'une ou deux marques qui a fait leur présence aujourd'hui, c'est l'empilement d'acquisitions et l'empilement de croissances externes qui a fait que du coup ils se sont trouvés présents dans un nombre de pays [...] ce que je veux dire c'est que

voilà, il fallait avoir quand même un impact non négligeable, pour que sur un seul nom et sur deux marques » (Franchiseur, réseau de coiffure et esthétique)

2.1.6. *Le succès à travers la propriété*

Un dernier critère de performance nous semble intéressant à signaler, bien que nous ne l'ayons rencontré que dans le discours de deux franchiseurs. Ces derniers considèrent que le succès à l'international n'est pas *complet* tant qu'il est partagé avec un partenaire, que ce soit dans une joint-venture ou un master-franchisé par exemple. Le raisonnement sous-jacent est double. D'une part, si le réseau rencontre un grand succès dans un pays, ce succès serait quelque part amoindri pour le franchiseur s'il doit le partager avec un partenaire. D'autre part, le succès demeure fragile pour ces réseaux et menacé par le partenaire, tant que le franchiseur n'est pas présent activement au capital pour assurer un contrôle fort de l'opération :

« Je dirais que ça sera le fait que l'on aura investi durablement dans chacun des pays et pour reprendre ce qu'on disait tout à l'heure sur la master-franchise je pense que la clé du succès pour nous ça sera d'avoir créé dans les pays cibles volumiques où on pense qu'il y a vraiment de quoi se développer une filiale où on ne sera pas forcément à chaque fois à 100% peut être en association avec un partenaire local mais en tout cas où on aura investi en tant qu'entreprise avec des salariés pour moi ce sera la clé parce que c'est le seul moyen d'être durablement présent sur un pays » (Franchiseur, réseau du bâtiment)

2.2. La performance internationale des réseaux français

Nous présentons ici une évaluation de la performance des réseaux ayant participé à notre enquête sous différents angles.

2.2.1. *La dynamique de l'internationalisation des réseaux français*

La première façon que nous avons retenue pour évaluer la performance des réseaux français internationalisés est basée sur l'analyse des critères objectifs de durée de présence et de nombre de pays d'implantation. Au premier abord, les données collectées auprès des franchiseurs indiquent une dynamique favorable envers l'international qui se manifeste de différentes façons. D'abord, la présence des réseaux à l'international semble soutenue dans la durée. Ainsi, certains réseaux interrogés sont présents à l'international depuis 93 ans. La durée moyenne de présence à l'international est de 18.5 ans en général, et de 15.2 ans pour les réseaux ayant une présence à l'international sous au moins une forme franchisée. De plus, comme nous l'avons signalé dans le premier chapitre, certains réseaux sont présents dans 132 pays et le nombre moyen de pays d'implantation s'élève à 19.1 pays.

Par ailleurs, plusieurs informations sont importantes concernant l'engagement des réseaux interrogés dans la démarche internationale. 71.4% de ces réseaux se sont développés dans au moins deux nouveaux marchés étrangers pendant les trois dernières années, et 34.3% ont même conquis plus de trois nouveaux marchés étrangers durant la même période. En revanche, 22.9% actuellement engagés à l'international n'ont pas ouvert de nouveaux marchés

pendant cette période (Figure 43). Parallèlement, 88.6% des réseaux interrogés ont déclaré **envisager de nouvelles implantations à l'étranger dans les deux ans à venir**. La combinaison de ces différents chiffres indique au premier abord un échantillon fortement engagé à l'international.

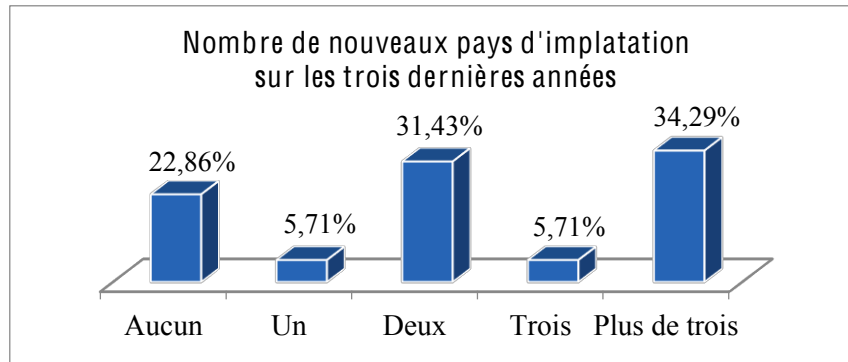


Figure 43. Nombre de nouveaux pays d'implantation sur les trois dernières années

Or, il est particulièrement intéressant de souligner que la majorité de ces réseaux (51.4%) a réalisé moins de 10% de son chiffre d'affaires sur les marchés étrangers durant la même période, et 68.5% a réalisé moins de 25% de son chiffre d'affaires sur les marchés étrangers. Parallèlement, 14.3% des réseaux interrogés ont réalisé sur la même période plus de 75% de leur chiffre d'affaires en dehors du marché français (Figure 44).

Ainsi, dans l'ensemble, si les réseaux interrogés montrent une dynamique très positive en faveur de l'internationalisation, cette forme de développement demeure minoritaire dans leur activité et leur chiffre d'affaire.

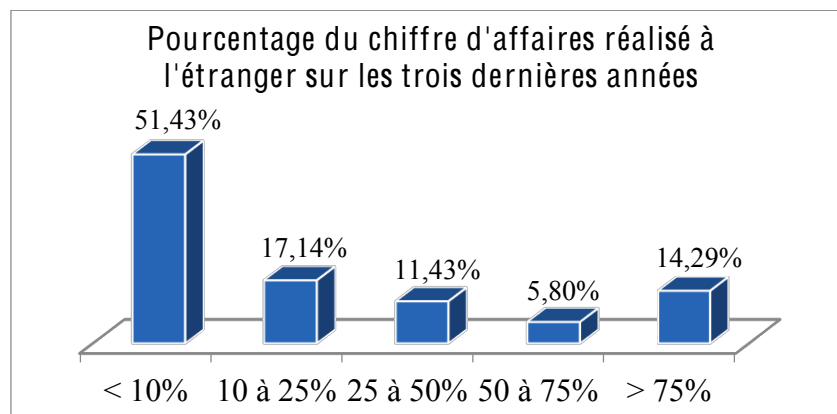


Figure 44. Part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger sur les trois dernières années

2.2.2. La performance internationale absolue et comparée des réseaux

Les résultats présentés dans les paragraphes précédents soulignent que les franchiseurs évaluent leur performance internationale à la fois en termes absolus et en comparaison à leurs concurrents. Nous avons donc retenu une double évaluation de la performance internationale des réseaux, absolue et comparative.

Notre questionnaire comprenait plusieurs questions relatives à des éléments pouvant être des indicateurs objectifs de la performance à l'international, tels que le nombre de pays où le réseau est implanté, la part de chiffre d'affaire réalisée à l'international ou encore la part des unités du réseau présentes à l'étranger. Concernant la façon d'évaluer la performance des réseaux sur ces indicateurs, nous avons choisi de nous inscrire dans la continuité des travaux sur la performance des réseaux de franchise en général (ex. El Akremi *et al.* 2009) et de la performance internationale des entreprises (ex. Cadogan *et al.* 2002) en intégrant également des mesures subjectives de la perception de la performance internationale par le franchiseur. Dans la continuité de ces travaux, nous avons donc retenu deux types de mesures subjectives. Le premier consiste en une évaluation de la satisfaction des franchiseurs avec la performance internationale sur la dernière période (3 dernières années) sur un nombre d'indicateurs tels que le nombre de pays ouverts ou les parts de marchés acquises. Le deuxième consiste en une comparaison par les franchiseurs de leur performance internationale à celle de leurs concurrents sur la dernière période également sur un nombre d'indicateurs de performance.

Les données recueillies auprès des franchiseurs corroborent l'idée de concevoir séparément la performance internationale du réseau dans l'absolu et sa performance comparée aux principaux concurrents (Tableau 28). De façon générale, les scores moyens de performance internationale des réseaux restent relativement faibles. Ceci est particulièrement le cas pour la performance comparative, avec un score moyen de 2.9 (contre 3.49 pour la performance absolue) et un écart type de 1.03. La performance absolue est la plus élevée en termes de nombre de nouveaux pays ouverts et de développement du réseau sur les marchés étrangers, et la plus faible en termes de visibilité de la marque à l'international. Ces écarts restent très faibles mais reflètent le contenu de nos entretiens sur la mesure de la performance, où les franchiseurs ont plus de facilité à raisonner en termes de couverture géographique que d'indicateurs relevant du marketing stratégique tels que la visibilité et le développement de la marque. Les indicateurs de la performance comparée s'établissent également à des niveaux très homogènes. Ils sont tous en moyenne inférieurs à la note moyenne de notre échelle, à savoir 3 sur 5.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Performance internationale du réseau <i>54,68% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,49 (écart type 0,68)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,782</i>	En termes de nombre de nouveaux pays ouverts	3,60	0,583
	En termes de parts de marchés sur les marchés étrangers	3,40	0,763
	En termes de développement du réseau sur les marchés étrangers	3,63	0,800
	En termes de profitabilité de nos opérations internationales	3,46	0,813
	En termes de visibilité de notre marque à l'international	3,37	0,687
Performance internationale comparative du réseau <i>24,92% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 2,90 (écart type 1,03)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,947</i>	En termes de parts de marchés sur les marchés étrangers	2,85	0,931
	En termes de chiffre d'affaires international	2,79	0,934
	En termes de taux de croissance	2,97	0,929
	En termes visibilité de notre marque à l'international	2,97	0,923

Tableau 28. La performance internationale des réseaux de franchise

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la corrélation entre ces deux mesures de la performance est modérée et s'établit à 0.47. Plus particulièrement, beaucoup de réseaux, notamment aux premiers stades de l'internationalisation, jugent qu'ils ont une performance satisfaisante au regard de leurs objectifs, tout en accusant un retard sur leurs concurrents.

2.2.3. La qualité de la relation internationale de franchise

Les recherches sur la satisfaction avec la relation de franchise se sont largement concentrées sur l'étude et la mesure de la satisfaction des franchisés et non des franchiseurs. Ainsi, nous avons construit une nouvelle mesure en cinq items pour évaluer la satisfaction du franchiseur, couvrant à la fois la satisfaction au niveau global ainsi qu'au niveau de certains points plus spécifiques de la relation de franchise et qui ressortent clairement comme indicateurs du succès – ou de au contraire de l'échec – dans le discours des franchiseurs. Les cinq items retenus pour représenter cette variable (Tableau 29) montrent une forte homogénéité et une bonne fiabilité interne. Le niveau moyen de la qualité de la relation internationale de franchise s'établit à un score de 3.83 sur notre échelle allant de 1 à 5. En moyenne, les franchiseurs interrogés ne rencontrent pas plus de situations conflictuelles avec leurs partenaires à l'étranger qu'avec leurs franchisés en France et sont satisfaits des relations qu'ils ont pu développer.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
La qualité de la relation internationale de franchise <i>61.1% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,83 (écart type 0,71)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,833</i>	De façon générale, nous sommes satisfaits des relations que nous avons établies avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	3,89	0,855
	Nos relations avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger sont aussi satisfaisantes que celles qui nous lient avec nos franchisés en France	3,80	0,843
	En comparaison avec le marché français, nous n'avons pas plus de situations conflictuelles avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	4,03	0,645
	Nous sommes satisfaits de la communication que nous avons pu établir avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	3,83	0,848
	Nous sommes satisfaits du respect des contrats de franchise par nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	3,63	0,734

Tableau 29. La qualité de la relation internationale de franchise

3. Les déterminants de la performance internationale des réseaux

Plusieurs des déterminants de la performance internationale des réseaux de franchise présentés dans la figure 42 plus tôt dans ce chapitre ont été déjà amplement abordés dans les chapitres précédents. Plus précisément, il s'agit notamment d'une part de deux grands choix stratégiques du franchiseur, à savoir la démarche internationale suivie et les choix de

standardisation/adaptation, et d'autre part de deux éléments majeurs du développement de la relation internationale de franchise, à savoir la maîtrise de la transmission et du contrôle dans un milieu international.

Nous consacrons donc la section présente à l'étude des quatre autres catégories de déterminants du modèle qui n'ont pas été abordés dans ce rapport au niveau des franchiseurs internationalisés jusqu'ici.

3.1. La disponibilité des ressources et compétences spécifiques à l'international

« Ce qu'il faut pour réussir à l'international, que ce soit pour un réseau de franchise ou pour toute autre entreprise, moi je dis toujours il faut deux choses : les hommes et l'argent » (Expert en développement international)

« Ça va prendre du temps, il faut quelqu'un qui s'en occupe vraiment et sans avoir, sans être sûr du résultat, ce n'est pas parce que vous faites des salons, ce n'est pas parce que vous y passez du temps que vous allez forcément réussir à faire signer des contrats, donc voilà il faut le savoir, en être conscient, l'export c'est long, c'est très très long, un dossier va mettre deux ans, trois ans à sortir, c'est vraiment, c'est sur du très long terme, il ne faut pas lâcher, c'est laborieux, mais c'est d'autant plus gratifiant quand le restaurant ouvre » (Franchiseur, réseau de restauration traditionnelle)

Un des points les plus récurrents dans le discours de l'ensemble des acteurs que nous avons rencontrés, qu'ils soient franchiseurs internationalisés ou non-internationalisés, experts ou partenaires étrangers, est le fait que l'internationalisation est un processus très consommateur de ressources et qui nécessite de détenir des compétences spécifiques, au-delà de celles nécessaires pour le développement et la gestion d'un réseau de franchise national. L'importance de ces ressources et compétences ressort d'ailleurs fortement des résultats des études qualitatives et quantitatives présentées dans les chapitres précédents. Ainsi, ces ressources et compétences influencent la démarche internationale suivie par le franchiseur, lui permettent de proposer une réponse plus adaptée aux besoins des partenaires et consommateurs étrangers, et facilitent la transmission et le contrôle à l'international. Nous présentons donc dans ce paragraphe un panorama des ressources et compétences disponibles chez les réseaux français internationalisés et nous étudions les facteurs qui favorisent le développement de compétences spécifiques à l'international.

3.1.1. La disponibilité des ressources chez les réseaux internationalisés

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2 au niveau des franchiseurs non-internationalisés, le discours des franchiseurs internationalisés fait ressortir l'importance capitale des mêmes quatre grandes catégories de ressources, à savoir les ressources financières, humaines, temporelles et la disponibilité des partenaires pour bien mener les opérations internationales. D'ailleurs, cette dernière catégorie de ressources semble jouer un rôle palliatif, au sens où les réseaux qui ne disposent pas d'assez de ressources disponibles des autres

catégories pour bien mener eux-mêmes leurs opérations internationales peuvent faire appel à ces partenaires pour pallier leur manque de ressources propres. Ceci s'illustre par exemple dans le cas d'un réseau qui fait appel à des partenaires externes pour la prospection et la mise en relation avec de potentiels prospects, de par son manque de ressources propres à accorder à cette phase importante de l'internationalisation.

« On n'a pas matière aujourd'hui d'avoir une force de frappe, de développeurs à l'international suffisamment efficaces [...] Généralement, on passe plutôt par des organismes, je vous ai parlé tout à l'heure d'alliance française, voilà que tout le monde connaît, mais il peut y en avoir d'autres, on a parfois contractué avec des rabatteurs, des apporteurs d'affaires, ça peut être ça aussi, dans ces pays-là, on peut parfois s'appuyer sur l'éventuel distributeur de nos produits »
(Franchiseurs, réseau de coiffure et d'esthétique)

Par ailleurs, comme nous l'avions signalé dans le cas des réseaux non-internationalisés, les franchiseurs internationalisés appellent également à un plus grand rôle des organismes professionnels pour les assister dans leur développement international. Ce point est particulièrement intéressant à souligner car il contraste avec l'intuition qui voudrait que les réseaux internationalisés, de par les effets d'apprentissage, ait moins besoin de recourir aux partenaires externes dans leur développement international :

« Moi c'est juste, sur le recrutement je trouve dommage qu'il n'existe pas, en tout cas similaire comme on a dans le milieu de l'emploi comme on a en France avec un pôle emploi, un demandeur d'emploi et une entreprise qui recrute, une société internationale qui puisse faire du développement et mettre en adéquation des gens qui recherche des opportunités d'affaire et des entreprises qui en offrent [...] On est en train de, pour accompagner à l'international et faire appel à des organismes spécialisés dans le développement et c'est difficile de trouver des personnes qui sont capables de faire ceci [...] Je pense à voix haute, je pense à des associations comme la CGPME, comme la fédération de la franchise qui puissent essayer d'établir un réseau à l'international pour accompagner le franchiseur dans le développement de nouveaux partenaires » (Franchiseur, réseau de bâtiment)

Dans l'ensemble, les réseaux internationalisés semblent disposer de peu de ressources pour se développer à l'international. Ceci se manifeste par un score moyen sur la disponibilité pour l'ensemble des ressources de 3.11, légèrement supérieur à la note moyenne de l'échelle de notre questionnaire (Tableau 30). Une analyse plus approfondie indique que le manque des ressources se trouve au niveau de toutes les catégories de ressources incluses dans notre étude, mais plus particulièrement au niveau du temps disponible pour mener les opérations de prospection internationale, qui n'atteint même pas un score moyen de 3. Ce manque de temps se reflétait déjà au niveau du discours des franchiseurs :

« Je suis chargé de développer [nom du réseau] maintenant en franchise partout dans le monde mais il faut le temps que les choses se mettent en route et il faut le temps qu'on trouve les partenaires, qu'on négocie le contrat, qu'on négocie le démarrage des activités » (Franchiseur, réseau de restauration rapide)

Ce manque dans la disponibilité des ressources peut constituer un handicap important pour le développement des réseaux, compte tenue de la nécessité de mobiliser des ressources importantes pour identifier les bons partenaires à l'étranger et gérer la relation internationale de franchise tel que ça ressort du discours des franchiseurs. Ceci pourrait même être plus contraignant dans le cas des franchiseurs qui adoptent une démarche planifiée et volontariste par opposition à la démarche opportuniste, où la prospection est, en grande partie, remplacée par les sollicitations des partenaires étrangers.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Ressources disponibles <i>74,73% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,11 (écart type 1,09)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,886</i>	Des ressources financières pour se développer à l'international	3,17	0,805
	Du temps nécessaire pour mener des opérations de prospection internationale	2,88	0,868
	Des relations avec les bons partenaires financiers pour bien mener des opérations à l'international	3,36	0,911
	Des ressources humaines pour bien mener des opérations à l'international	3,03	0,868

Tableau 308. Disponibilité des ressources des réseaux internationalisés

Concernant les ressources humaines, nous constatons que la majorité des réseaux interrogés, à savoir 65.7%, dispose d'un département ou d'un service spécifiquement chargé du développement à l'international. La taille moyenne de ce service est de 2.43. Toutefois, dans certains réseaux avec une large présence internationale, le service de développement international est composé d'un nombre plus important de personnes pouvant atteindre 15. Au niveau du profil des employés de ce service, 48.6% des réseaux ont au moins une personne de nationalité étrangère qui s'occupe de leur développement international, et ce chiffre peut même grimper jusqu'à six personnes étrangères dans certains réseaux. De même, 71.4% des réseaux interrogés déclarent avoir au moins une personne dans leur service international ayant déjà une expérience de travail à l'étranger, et le nombre de personnes avec une expérience d'expatrié peut même aller jusqu'à 7 personnes pour certains réseaux.

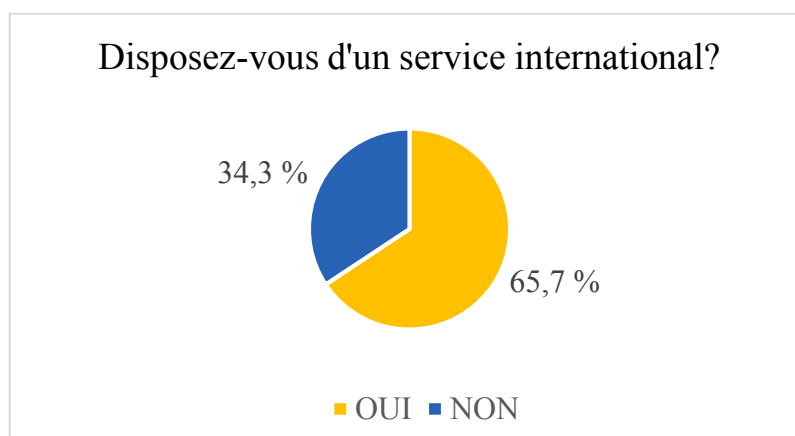


Figure 45. Pourcentage des réseaux disposant d'un service international dédié

Par ailleurs, si le niveau de disponibilité des ressources des franchiseurs internationalisés reste globalement faible, nous constatons que, sur les quatre catégories de ressources prises en compte, les franchiseurs internationalisés disposent de plus de marges de manœuvre que les franchiseurs non internationalisés (Figure 46). Ces différences sont par ailleurs toutes statistiquement significatives.

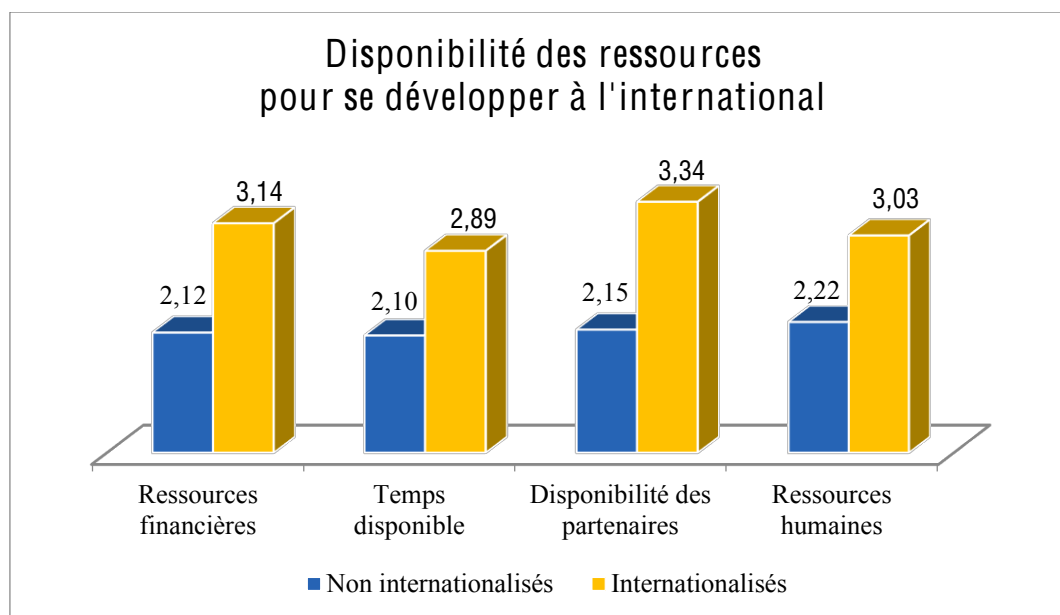


Figure 46. Disponibilité des ressources pour se développer à l'international pour les réseaux internationalisés et non-internationalisés (différences sont statistiquement significatives à $p < 0.05$)

3.1.2. La maîtrise des compétences spécifiques à l'international

Les franchiseurs présents à l'international montrent des niveaux de maîtrise assez variables des techniques et compétences nécessaires pour l'internationalisation et nous observons des disparités importantes entre les réseaux. Si la maîtrise de ces compétences ressort du discours des franchiseurs comme particulièrement importante, voire un prérequis, pour réussir son internationalisation, nous constatons également son importance dans les récits d'échec de certains franchiseurs. Dans ces cas, c'est la faible maîtrise de certains éléments de la démarche internationale qui a été à l'origine de certains échecs, que ce soit dans la relation de franchise avec le partenaire étranger ou dans le succès du concept sur le marché cible. Parmi les exemples rencontrés, nous trouvons plusieurs cas de marchés dont le potentiel a été mal évalué par l'absence de connaissances poussées sur les pays-cibles. Nous retrouvons également des cas aux conséquences bien plus importantes, comme celui d'un franchiseur qui a perdu le contrôle et la propriété sur sa marque et son réseau dans un pays, suite à un conflit avec le master-franchisé. Or, le fait que le franchiseur n'ait pas déposé sa marque lui-même dans ce pays l'a mis en situation de faiblesse par la suite. Dans ce cas précis, c'est le manque de connaissances juridiques internationales qui a été clairement à l'origine de cet échec.

Dans l'ensemble, le niveau de maîtrise moyen, à la fois des connaissances en matière de développement international et des techniques du commerce international, est plus élevé que celui observé précédemment chez les franchiseurs non-internationalisés. Toutefois, pour ces

deux types de compétences, le score moyen n'atteint pas le seuil de 4, ce qui indique que les réseaux français interrogés doivent encore parfaire leur maîtrise des compétences nécessaires pour leur internationalisation.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Connaissances en matière de développement international <i>54,7% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,62 (écart type 1,20)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,946</i>	Une bonne connaissance des opportunités pour nos produits/services à l'étranger	3,66	0,927
	Une bonne connaissance des marchés export potentiels	3,74	0,932
	Une bonne connaissance des démarches nécessaires dans le cadre d'un développement à l'international	3,69	0,946
	Une bonne connaissance des règles de franchise dans les marchés étrangers	3,40	0,907
Maîtrise des techniques du commerce international <i>23,36% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,96 (écart type 1,06)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,926</i>	La capacité de s'adapter à des partenaires d'autres cultures	3,89	0,915
	La capacité de négocier avec des partenaires de cultures différentes	3,94	0,954
	Une bonne maîtrise de l'anglais des affaires	4,29	0,889
	Une bonne maîtrise d'autres langues utiles pour un éventuel développement international	3,74	0,859

Tableau 31. Les compétences internationales des réseaux internationalisés

L'analyse séparée de chaque compétence indique que celle qui est en moyenne la moins maîtrisée concerne la connaissance des règles de franchise sur les marchés étrangers. Cette information est importante à souligner de par la disparité des règles et des codes de franchise à l'international. Ainsi, une méconnaissance de ces règles pourrait avoir des conséquences à la fois au niveau de la pénétration de nouveaux marchés et au niveau de la gestion de la relation internationale de franchise. En revanche, la compétence la plus maîtrisée par l'ensemble des réseaux est la compétence linguistique et plus spécifiquement la maîtrise de l'anglais des affaires par le personnel chargé du développement international.

La Figure 47 montre une comparaison entre les niveaux de maîtrise des différentes techniques et compétences internationales entre les réseaux selon qu'ils soient internationalisés ou pas⁸. Les différences observées sur ce graphique sont toutes fortement significatives statistiquement. Comme nous pouvions le penser, les franchiseurs internationalisés maîtrisent les techniques et compétences nécessaires à l'internationalisation de façon beaucoup plus importante que leurs confrères non-internationalisés.

⁸ Cette comparaison porte uniquement sur les sept questions communes aux deux échelles de mesure

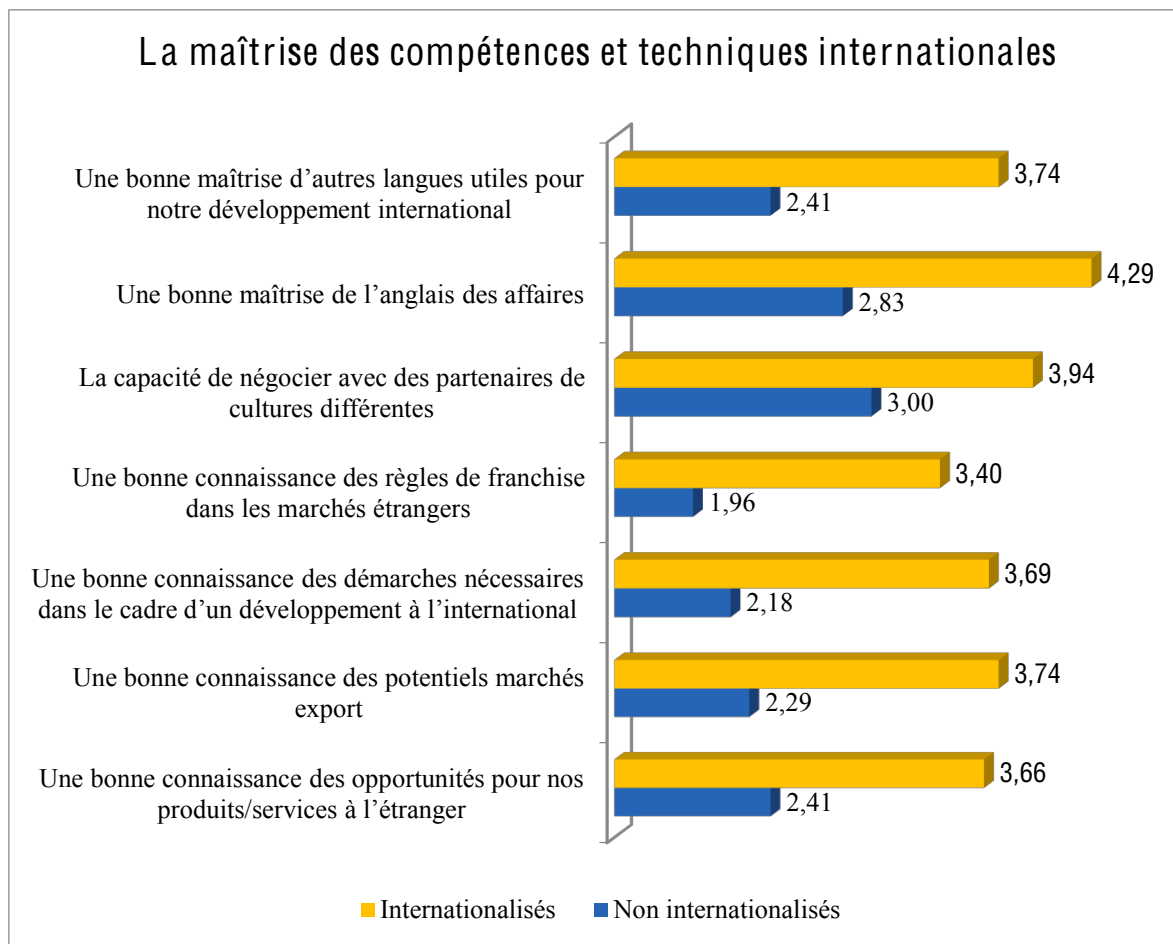


Figure 47. Maîtrise des compétences et techniques internationales en fonction de la présence du réseau à l'international (différences sont statistiquement significatives à $p < 0.05$)

3.1.3. Les déterminants des compétences internationales des réseaux

L'analyse du discours des franchiseurs indique deux types de déterminants pour les compétences internationales des réseaux. D'abord, les compétences internationales du réseau nécessitent souvent des ressources importantes pour se développer, notamment en matière de ressources humaines et financières. Par ailleurs, le temps peut jouer un rôle important dans l'acquisition de ces compétences notamment par le développement d'effets d'expérience.

« Il faut oui des compétences particulières, déjà des personnes qui parlent plusieurs langues, ou du moins qui parlent bien l'anglais, qui soient capables de négocier un contrat en anglais, donc pas n'importe quel anglais. Donc il a fallu pour ça recruter, trouver des personnes qui connaissent bien le secteur et l'international. Et qui dit recruter dit des dépenses, qu'à l'époque, on ne pouvait pas vraiment se permettre. On n'a pas toujours eu les mêmes conditions, disons financières qu'aujourd'hui vous savez [...] Ah oui ! Ça c'est sûr qu'on a appris beaucoup avec les années. Moi je suis chez [nom du réseau] depuis 25 ans, donc vous imaginez que je connais des choses sur les pays, sur la façon de faire, aujourd'hui, que je ne pouvais absolument pas connaître avant » (Franchiseur, réseau d'équipement de la personne)

Nous faisons donc l'hypothèse que la **durée de présence à l'international** aura, comme les **ressources disponibles**, un impact positif sur les compétences internationales du réseau.

Nos résultats empiriques corroborent nos hypothèses au niveau des antécédents du niveau de compétences internationales des réseaux. Comme l'indique le Tableau 32, la disponibilité des ressources ainsi que la durée de présence à l'international renforcent toutes les deux la maîtrise des techniques du commerce international dont ils expliquent conjointement 44.5% de la variance. Toutefois, l'impact de la disponibilité des ressources est trois fois supérieur à celui de l'effet d'expérience mesuré par la durée de présence à l'international.

Déterminant	Coefficient	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Ressources	0,584	6,246	0,409	0,756
Durée d'internationalisation	0,177	2,618	0,005	0,283

*Tableau 32. Résultats du modèle des déterminants
de la maîtrise des techniques du commerce international*

De même, les ressources et la durée d'internationalisation ainsi que la maîtrise des techniques du commerce international renforcent tous les connaissances des réseaux en matière de développement international, dont ils expliquent 81% de la variance. En revanche, en plus d'être le déterminant le plus fort des connaissances des réseaux en matière de développement international, la maîtrise des techniques du commerce international est le seul déterminant ayant un impact significatif direct sur ces connaissances (Tableau 33). L'impact des ressources disponibles et de la durée d'internationalisation n'est significatif qu'à travers la médiation de la maîtrise des techniques du commerce international.

Déterminant	impact direct				impact indirect				impact total
	Coeff.	T	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	0,10	0,67	-0,22	0,36	0,47	5,19	0,31	0,67	0,47
Durée d'internationalisation	0,03	0,19	-0,13	0,35	0,14	2,60	0,03	0,26	0,14
Maîtrise des techniques du CI	0,81	7,99	0,61	0,99					0,81

*Tableau 93. Résultats du modèle des déterminants
des connaissances des réseaux en matière de développement international*

3.2. L'originalité du savoir-faire des franchiseurs internationalisés

Nous avons souligné dans le chapitre 2 l'importance perçue par les franchiseurs non-internationalisés du développement d'un concept et d'un savoir-faire originaux et différenciés de la concurrence, afin de faciliter l'internationalisation du réseau. Cette originalité apparaissait alors comme un prérequis même de l'internationalisation du réseau. Les franchiseurs internationalisés accordent quant à eux moins d'importance à l'originalité de leur savoir-faire dans leur discours spontané. Il ressort alors, quand nous les avons questionné spécifiquement sur ce point, que l'originalité du savoir-faire et du concept sont considérés plutôt comme des conditions nécessaires mais non suffisantes pour assurer une bonne performance internationale. Ceci rejoint l'idée de prérequis développée à partir du discours des franchiseurs non-internationalisés, qui facilite l'internationalisation mais n'en garantit pas le succès si elle n'est pas accompagnée des autres compétences internationales.

Afin d'avoir une meilleure compréhension du rôle que peut jouer l'originalité du concept et du savoir-faire des franchiseurs à l'international, nous nous sommes alors retournés vers leurs partenaires étrangers. Le discours de ces derniers appuie effectivement l'importance de l'originalité du savoir-faire et du concept comme éléments importants d'attractions des partenaires étrangers et de sélection du réseau par ces derniers. Plus précisément, cette originalité est fortement appréciée par les partenaires étrangers pour trois raisons. D'abord, elle permet de s'adresser à un segment du marché qui est peu servi par la concurrence. Ce point est particulièrement apprécié par les master-franchisés même lorsque ce segment est de petite taille :

« J'ai étudié le marché bien sûr, et j'ai trouvé ça très intéressant du point de vue de perspectives de marché. Un marché en croissance absolue, la question de soins et de soins non-médicaux. Je me suis aussi vite rendu compte qu'il s'agit d'un marché de niche, parce que ce concept n'existait pas encore en Allemagne, ou presque pas » (Master-franchisé, réseau de services aux personnes, Allemagne)

Par ailleurs, l'originalité du concept et du savoir-faire est perçue par les candidats étrangers à la franchise comme un moyen de s'assurer d'obtenir un avantage compétitif basé sur la différenciation avec les autres acteurs sur le marché local :

« Ce type de service n'existait pas vraiment au Brésil, pas sous la forme qu'on connaissait en France. C'était artisanal, peu connu et utilisé par les grand public, et surtout, c'était cher, et les [artisans] qui le faisaient ne faisaient pas un bon service. [Nom du réseau] est le concept le plus innovateur de ce marché, ils ont une technologie très avancée et aussi un différentiel de compétition très fort envers les autres marques. C'était cela qui m'a motivé à choisir la marque » (Master-franchisé, réseau de nettoyage, Brésil)

Finalement, l'originalité du concept est également perçue par les master-franchisés comme un atout pour faciliter leur rôle de développeur sur le marché local, en attirant plus facilement les candidats à la franchise :

« Ce concept n'existait pas dans beaucoup de régions en Allemagne. Donc c'était aussi bien parce que c'était plus facile d'aller voir des indépendants et les

convaincre de rejoindre le réseau. Ce n'est pas comme quand vous arrivez avec un fastfood et il y a plein de fastfood étrangers ou mêmes allemands alors pourquoi les franchisés vont vous choisir » (Master-franchisé, réseau de services aux entreprises, Allemagne)

Nous avons alors cherché à évaluer l'originalité du savoir-faire des réseaux qui sont déjà présents à l'international du point de vue des franchiseurs, en utilisant les mêmes outils de mesure que nous avons utilisés avec les franchiseurs non-internationalisés. Dans ce cadre, nous constatons tout d'abord que, comme pour les franchiseurs non-internationalisés précédemment, l'originalité déclarée du savoir-faire des franchiseurs internationalisés demeure modérée. Pour la rareté du savoir-faire comme pour la difficulté de son imitation, le score moyen est très proche de 3, ce qui représente la note moyenne dans notre questionnaire (tableau 34).

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Rareté du savoir-faire <i>52,56% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,39 (écart type 0,93)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,860</i>	Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente (inversé)	3,80	0,817
	Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique	3,09	0,930
	Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents	3,51	0,852
	Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux (inversé)	3,15	0,758
Difficulté d'imitation du savoir-faire <i>21,05% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,11 (écart type 1,03)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,826</i>	Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept	3,26	0,870
	Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept	3,00	0,856
	Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept	3,08	0,858

Tableau 34. L'originalité du savoir-faire des réseaux internationalisés

Nous avons alors également comparé l'originalité du savoir-faire des franchiseurs internationalisés avec celle des franchiseurs non-internationalisés. Contrairement à nos attentes, nous n'observons aucune différence statistiquement significative entre les scores moyens des deux catégories de franchiseurs sur la rareté de leur savoir-faire et la difficulté de son imitation (figure 48). Or, nous pouvions penser que les franchiseurs internationalisés aient développé un savoir-faire d'une plus grande originalité, qui devient ainsi un atout d'internationalisation. Ce résultat vient toutefois corroborer les résultats des analyses sur les déterminants de la décision de s'internationaliser menés précédemment, et qui n'ont pas révélé de rôle significatif de l'originalité du savoir-faire dans la formation de l'intention des franchiseurs à s'internationaliser.

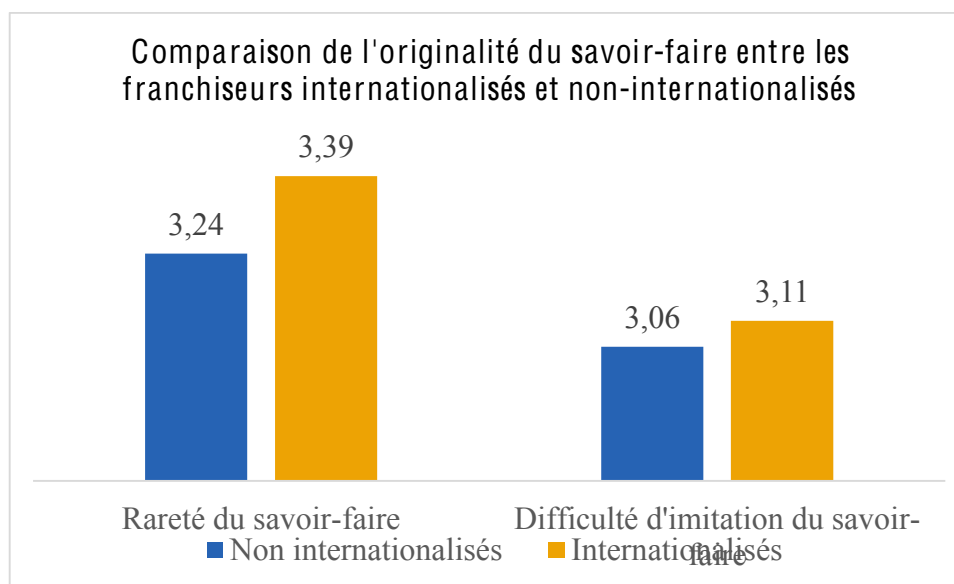


Figure 48. Comparaison de l'originalité du savoir-faire entre les franchiseurs internationalisés et non-internationalisés (les différences observées ne sont pas statistiquement significatives)

3.3. L'image et le rôle de la marque du réseau

L'importance de la marque du réseau ressort dans le discours des franchiseurs de différentes façons. Nous avons signalé par exemple antérieurement que des considérations relatives à la marque entrent en compte dans le choix des pays cibles, quand certains franchiseurs s'orientent vers des pays qui peuvent assurer un bon développement pour la marque par la suite, ou au contraire évitent des pays où la marque peut être facilement copiée. Cette forte orientation vers la protection de la marque se ressent par ailleurs très régulièrement dans le discours des franchiseurs, notamment lorsqu'ils évoquent l'importance du contrôle des opérations étrangères par le management central du réseau :

« Imaginez, que je ne sais pas, vous ayez en visuel un mannequin qui est une prostituée locale, ça peut parfaitement arriver dans des pays où un enfant que vous avez travaillé au noir, par exemple sur une gamme de produits enfant et vous avez des gamins qui peuvent être exploités dans des pays, ce n'est pas possible quand vous êtes une marque notoire, et vous êtes obligés de valider tous ces éléments là en centrale, c'est extrêmement important » (Franchiseur, réseau de coiffure et d'esthétique)

L'importance de la marque pour les franchiseurs ressort également particulièrement comme un élément d'attraction des franchisés et autres partenaires à l'étranger. Les responsables des réseaux que nous avons rencontrés soulignent à cet effet que la marque joue un rôle particulièrement important qui dépasse le fait qu'elle soit un actif économique ou un élément d'attraction des consommateurs dans l'unité de vente du franchisé. Ainsi, la marque agit selon ses franchiseurs sur l'attraction des franchisés également par son côté émotionnel, et par les valeurs qu'elle renvoie aux franchisés et l'attachement qu'elle crée :

« La semaine dernière, le directeur financier, pas au niveau France, au niveau au-dessus, qui est vraiment l'interface entre [nom du réseau] et l'actionnaire, [...] il a

dit il y a quelques semaines, écoute toi qui tourne tout le temps j'aimerais bien venir dans tes valises pendant quelques jours, j'ai dit OK on va tourner pendant deux jours, la semaine dernière je l'ai récupéré mercredi après-midi jusqu'à vendredi midi. Toutes les personnes qu'on a rencontrées, on a vu des hôteliers en place, des hôteliers [nom du réseau], des hôteliers indépendants, des candidats à la franchise, à l'arrivée c'est épatant de voir que ces investisseurs-là qui s'apprêtent à mettre 2, 3, 4 millions sur la table pour faire un bout de chemin de 10 ans avec nous, en fait aucun ne demande la rentabilité opérationnelle, ce n'est pas ça qui les motive. Ce qui les motive c'est un rapport quasi affectif à la marque » (Franchiseur, réseau d'hôtellerie)

Cette valeur « affective » de la marque semble d'ailleurs se développer et se renforcer surtout avec le temps, et motiver le comportement d'un ensemble large d'acteurs au sein du réseau :

« Moi je trouve qu'il y a une identification de nos partenaires à la marque qui va souvent au-delà de celle qu'on peut avoir nous-mêmes, très forte je dirais. Alors, c'est quelque chose qui est assez indescriptible, mais quand on voit, quand on écoute, quand on suit ces gens, et d'ailleurs nos équipes nous-mêmes, à voir comment ils portent la marque et ils sont fiers d'avoir la marque, c'est une des forces de [nom du réseau] de toute évidence et oui elle nous aide, je dirais a priori, oui au premier contact, les gens sont intéressés par la marque [nom du réseau] mais je dirais le côté émotionnel, le lien émotionnel à la marque vient sans aucun doute, c'est ce qu'on constate, vient avec les années » (Franchiseur, réseau de services aux personnes)

Cette importance de la marque comme élément d'attraction des partenaires à l'étranger et de leur motivation plus tard au cours de la relation de franchise se retrouve d'ailleurs fortement dans le discours de ces partenaires également.

« J'ai connu [nom du réseau] il y a longtemps, quand j'étais étudiante en France. J'aimais beaucoup cette marque, je mettais de l'argent de côté pour l'acheter, et je ne l'ai pas oubliée en rentrant en Chine, même si elle n'était pas vendue là. Alors le jour où ils ont ouvert ici, j'étais trop contente, je voulais faire quelque chose avec eux. Alors quand après quelques années je cherchais un business, parce qu'avec mon divorce, je voulais changer de vie, je ne voulais plus rester enseignante, j'ai tout de suite pensé à [nom du réseau], et j'étais très contente et fière quand ils ont dit oui, parce que c'est vraiment une marque j'aime beaucoup » (Franchisé d'un réseau français d'équipements de la personne, Chine)

Dans notre enquête par questionnaire, nous avons évalué la perception des réseaux internationalisés de leur marque avec quatre questions (Tableau 35). Les réseaux internationalisés évaluent leur marque-enseigne positivement sur ces éléments d'image, de réputation et de notoriété. De façon globale, le score moyen de l'avantage de marque s'établit à 3.62.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Avantage de marque <i>78,74% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,62 (écart type 0,86)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,903</i>	Comparé à nos concurrents, notre réseau jouit d'une bonne image de marque	3,97	0,910
	Comparé à nos concurrents, notre réseau a une bonne réputation en termes de qualité des produits et services	4,00	0,857
	Comparé à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une forte notoriété	3,27	0,873
	Notre nom d'enseigne est l'un de nos plus précieux atouts concurrentiels	3,25	0,882

Tableau 35. L'avantage de marque tel qu'il est perçu par le franchiseur internationalisé

Toutefois, nous remarquons une différence dans l'évaluation des différentes questions et que nous représentons dans la figure 49. Plus précisément, il est à noter que, si les responsables des réseaux évaluent leur marque positivement en comparaison à leurs concurrents sur les éléments d'image, de réputation et de notoriété, ils ne semblent pas toutefois la considérer comme un atout concurrentiel fort, et cette question reçoit un score moyen légèrement supérieur à la moyenne de notre échelle. Ceci contraste alors avec les déclarations des franchisés et master-franchisés étrangers auxquelles nous avons fait référence précédemment, et qui indiquent que la marque peut jouer comme un atout majeur des réseaux dans l'attraction et la fidélisation des partenaires étrangers.

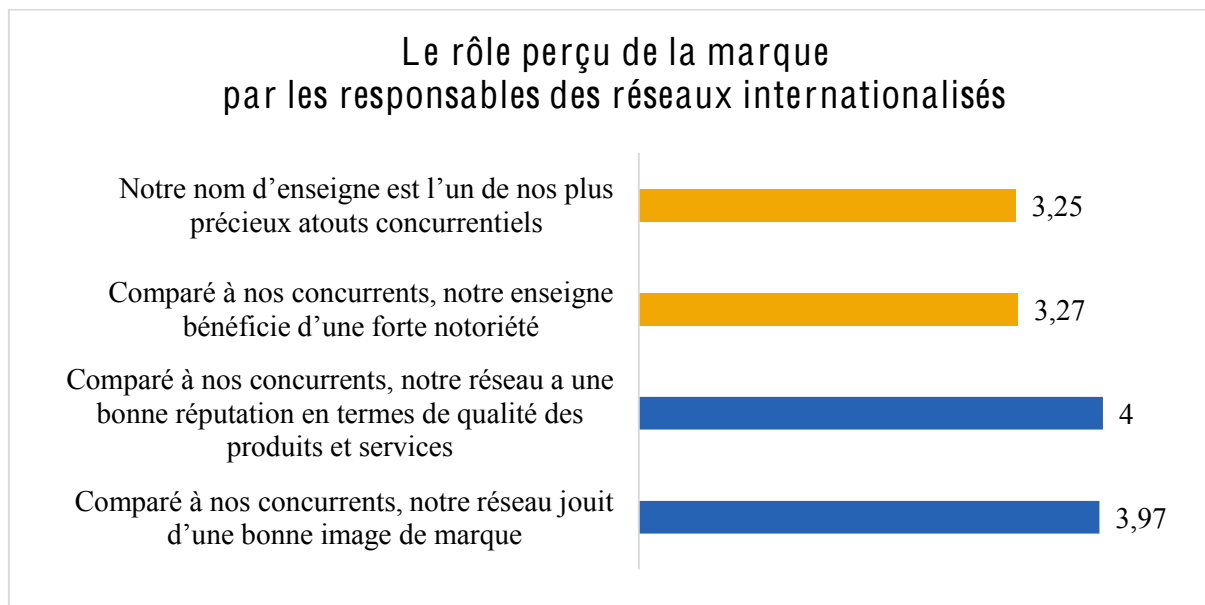


Figure 49. Image et rôle perçus de la marque par les franchiseurs internationalisés

3.4. Le rôle de l'origine française du réseau

Le deuxième élément d'image du réseau qui peut participer à son développement international concerne son origine française. Comme les franchiseurs non-internationalisés, les responsables

des réseaux internationalisés que nous avons rencontrés mettent en avant le rôle de l'origine française de leur réseau comme élément d'attraction des consommateurs et franchisés étrangers dans la limite de certains secteurs d'activité. Plus précisément, l'origine française est vue par ces responsables comme un atout lorsque la catégorie de produits ou de services distribués par le réseau est particulièrement associée à l'image de la France ou que lorsque les producteurs français jouissent d'une image très positive dans ce secteur :

« D'autant plus qu'on a la chance de travailler un produit, quand même qui est typiquement français, donc ça permet au concept ce qu'on appelle la 'french touch' à l'étranger [...] donc oui oui, c'est très [mis en] avant, notamment sur l'enseigne [...] le bon vin, donc c'est en français. Donc il apporte vraiment ce plus de cave typiquement quand même, qui est spécialisée dans les vins français. Donc ça c'est, moi je vois comme un côté vraiment positif » (Franchiseur, réseau alimentaire)

« Ah oui, complètement, nous ce qu'on met avant évidemment c'est le côté français, le côté produits fermiers, parce qu'on travaille qu'avec des produits fermiers, contrairement à la majorité des autres faiseurs » (Franchiseur, réseau alimentaire)

Le discours des partenaires des réseaux français à l'étranger permet de confirmer le rôle de l'origine française dans certains secteurs comme élément d'attraction des consommateurs et franchisés. Toutefois, nous y retrouvons deux précisions supplémentaires. La première fait référence à une autre limite du rôle de l'origine française, qui n'est plus uniquement liée au secteur d'activité, mais également au pays-cible. Ainsi, le supplément d'image positive dont jouissent certains réseaux de par leur appartenance à un secteur fortement associé à la France peut par exemple se réduire lorsque ces réseaux opèrent dans des pays où ce même secteur d'activités est tout aussi développé et réputé qu'en France :

« Alors évidemment, oui, je suis d'accord avec vous, l'origine française peut jouer très favorablement en cosmétiques en général, mais vous savez, pour nous les suisses, nous n'avons pas à rougir de nos marques de cosmétiques non plus. Donc ce n'est pas ça qu'on va vraiment mettre en avant par exemple » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

La deuxième précision sur le rôle de l'origine française à l'étranger qui découle du discours des partenaires des réseaux français concerne les publics cibles qui sont positivement affectés par cette origine. Plus particulièrement, certains des partenaires que nous avons rencontrés rajoutent aux consommateurs et franchisés une troisième catégorie d'acteurs dont l'origine française peut influencer positivement le comportement, à savoir les employés des unités franchisées :

« Ce sont surtout nos employés qui aiment le plus cette image française. Vous devez les voir quand ils partent en formation en France. Ils en sont tout fiers! Ils en parlent pendant des semaines aux clientes, avant de partir et quand ils reviennent » (Master-franchisé, réseau de coiffure et esthétique, Suisse)

L'analyse des données recueillies par questionnaire indique que, comme dans le cas des franchiseurs non-internationalisés, les franchiseurs déjà présents à l'international considèrent le rôle de l'origine géographique du réseau sous deux angles : d'une part l'image favorable de la France et sa capacité à attirer des franchisés et des clients à l'étranger, et d'autre part la facilité

perçue de positionner leur réseau à l'étranger en l'associant à son origine française (Tableau 36). Pour ces deux dimensions complémentaires, les franchiseurs internationalisés considèrent en moyenne que l'origine française peut jouer un rôle favorable dans leur développement international, avec un score moyen de 3.62 pour l'image favorable de la France et de 3.49 pour la facilité du positionnement Made in France.

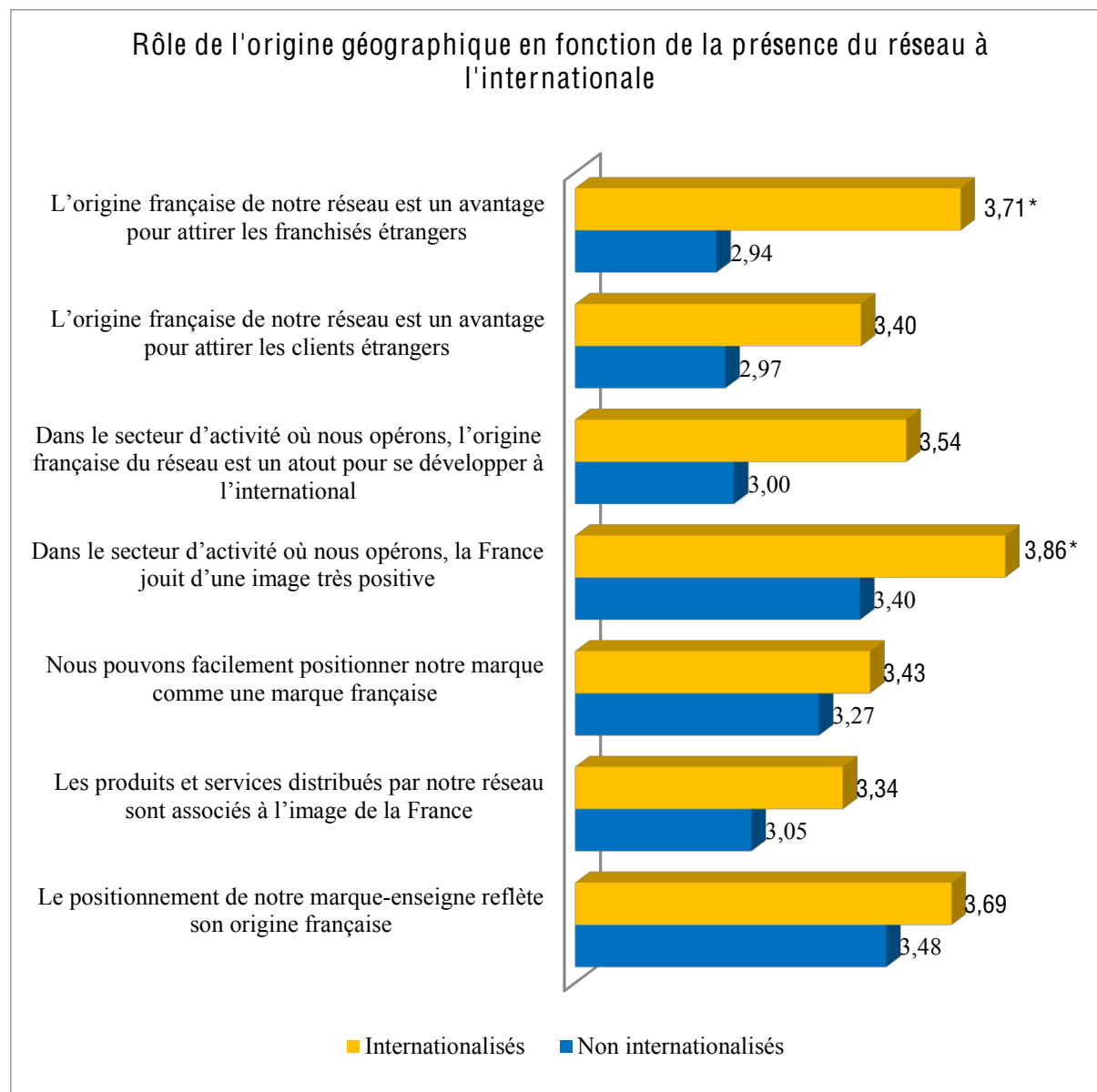
Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Image favorable de la France <i>68,85% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,62 (écart type 1,12)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,931</i>	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les franchisés étrangers	3,71	0,903
	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les clients étrangers	3,40	0,927
	Dans le secteur d'activité où nous opérons, l'origine française du réseau est un atout pour se développer à l'international	3,54	0,927
	Dans le secteur d'activité où nous opérons, la France jouit d'une image très positive	3,86	0,882
Facilité de positionnement français <i>15,5% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,49 (écart type 1,18)</i> <i>Alpha de Cronbach 0,876</i>	Le positionnement de notre marque-enseigne reflète son origine française	3,69	0,872
	Les produits et services distribués par notre réseau sont associés à l'image de la France	3,34	0,919
	Si nous nous développons à l'international, nous pouvons facilement positionner notre marque comme une marque française	3,43	0,894

Tableau 10. Rôle de l'origine française du réseau

Par ailleurs, la comparaison des réponses des franchiseurs internationalisés à celles des franchiseurs non-internationalisés est également intéressante. Comme l'indique la Figure 50, les franchiseurs internationalisés ont une perception plus favorable dans l'ensemble du rôle de l'origine française pour le développement international de leur réseau.

En revanche, si l'on observe des différences entre ces deux populations de franchiseurs sur les sept questions, ces différences sont uniquement statistiquement significatives dans deux cas. La première différence significative est observée au niveau de la question « dans le secteur d'activité où nous opérons, l'origine française du réseau est un atout pour se développer à l'international ». Elle soulève le rôle du secteur d'activité et son lien au rôle de l'origine géographique comme nous l'avons souligné dans l'analyse des réponses des franchiseurs non-internationalisés. La deuxième différence significative, et qui par ailleurs est la différence la plus importante observée entre les réponses des deux populations, concerne la question « l'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les franchisés étrangers ». Les entretiens que nous avons menés avec les franchiseurs internationalisés font apparaître dans ce cadre le rôle du temps et de l'expérience internationale du franchiseur. Ainsi, dans certains cas,

ce dernier prend de plus en plus conscience de l'importance du rôle de son origine française avec le temps et l'engagement sur des zones géographiques plus larges. Au contraire, aux premiers stades de l'internationalisation, les franchiseurs qui s'orientent notamment vers des pays voisins constatent moins le rôle de leur origine.



*Figure 50. Rôle perçu de l'origine française en fonction de la présence du réseau à l'international
(* seules les différences de scores pour les items marqués d'un * sont significatives à $p < 0.05$)*

3.5. Les capacités adaptatives des réseaux

Finalement, la dernière catégorie de déterminants de la performance internationale des réseaux franchisés renvoie à leurs capacités d'adaptation. Ces capacités viennent compléter le rôle de la démarche d'adaptation suivie par le réseau. En effet, nous avons constaté dans le chapitre 3 que la démarche d'adaptation de l'offre des réseaux à l'international est complexe et porte sur divers éléments et domaines, à la fois relatifs à l'offre du réseau aux consommateurs finaux, et

aux éléments de leur relation avec les partenaires étrangers. Au-delà de la volonté d'adapter ces éléments ou au contraire de les standardiser et que nous avons étudiée dans le chapitre 3, une telle démarche aussi requiert une forte capacité du réseau à s'adapter et à mettre à exécution les modifications qui lui semblent nécessaires. Nous avons alors mesuré ces capacités adaptatives du réseau à l'international par le niveau d'adoption d'une stratégie d'innovation au sein du réseau et par son agilité organisationnelle (Tableau 37). Dans l'ensemble, les réseaux internationalisés semblent accorder une forte importance à l'innovation et faire preuve d'une grande agilité organisationnelle, avec des scores moyens respectivement de 3.93 et 4.12.

Dimension	Items	Moyenne de l'item	Contribution factorielle
Stratégie d'innovation <i>53,26% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 3,93 (écart type 0,83)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,803</i>	Nous recherchons activement des nouvelles idées à développer	4,11	0,934
	Nous investissons dans la recherche et le développement de nouveaux concepts	3,68	0,784
	Nous encourageons l'innovation au sein de notre réseau	4,03	0,823
Agilité organisationnelle <i>18,52% de variance expliqué</i> <i>Moyenne globale : 4,12 (écart type 0,59)</i> <i>Alpha de Cronbach: 0,692</i>	Nous renouvelons régulièrement notre gamme de produits/services	4,14	0,823
	Nous pouvons moduler rapidement les prix des produits/services proposés	3,97	0,763
	Nous sommes réactifs aux évolutions de la demande	4,25	0,774

Tableau 11. Stratégie d'innovation et agilité organisationnelle des réseaux internationalisés

La comparaison de ces niveaux à ceux démontrés par les franchiseurs non-internationalisés (3.78 sur les deux types de capacités adaptatives) indique au premier abord que les réseaux internationalisés ont une meilleure maîtrise de la capacité à s'adapter dans des environnements divers. Toutefois, l'analyse statistique montre que seuls deux éléments distinguent significativement entre ces deux populations de franchiseurs, et que ces deux éléments font partie du domaine de l'agilité organisationnelle. Plus spécifiquement, les deux populations de franchiseurs présentent les profils les plus divergents en matière de renouvellement régulier de la gamme de produits, suivi par la réactivité globale aux évolutions de la demande (Figure 51).

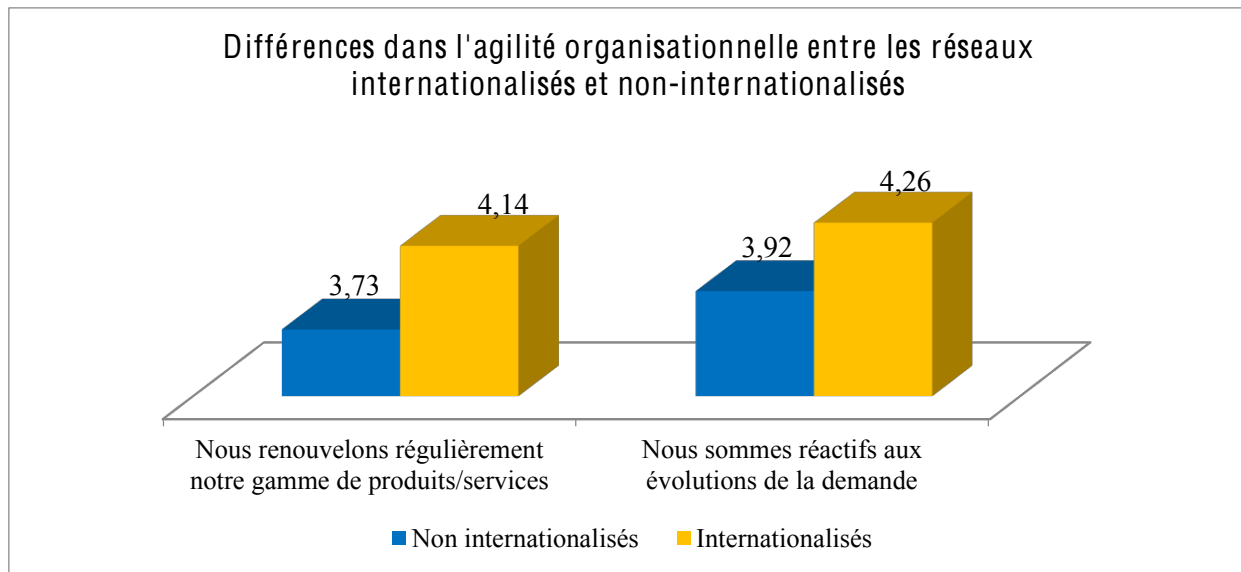


Figure 51. Différences significatives dans l'agilité organisationnelle des réseaux en fonction de leur présence à l'international

4. Test du modèle des déterminants de la performance internationale du réseau

Le modèle de recherche présenté dans la figure n° a été testé par la méthode des équations structurelles avec les moindres carrés partiels (PLSPM) décrite dans l'annexe méthodologique. Avant de présenter les résultats de ces analyses, nous revenons rapidement sur quelques choix méthodologiques, notamment au niveau de la modélisation.

D'abord, concernant la modélisation de la performance internationale, nous avons retenu une double modélisation, à la fois comme performance dans l'absolu du réseau, et de façon comparative par rapport aux autres réseaux du secteur. Concernant le niveau d'adaptation de l'offre à l'international, notre approche modulaire et nos analyses en composantes principales ont abouti à retenir quatre dimensions, dont deux sont relatives aux éléments de l'offre au consommateur final, et deux autres aux éléments de la relation de franchise. Une première série d'analyses du modèle structurel nous pousse à abandonner les deux variables relatives aux éléments de l'offre au consommateur final, et ce pour deux raisons. D'abord, si toutes les mesures que nous avons étudiées précédemment montrent une bonne fiabilité, comme indiqué par les coefficients alpha de Cronbach rapportés à chaque fois, l'analyse du modèle doit aussi reposer sur des variables qui montrent une bonne validité. Un aspect majeur de la validité d'une mesure, dit la validité convergente, se mesure par le pourcentage de variance moyenne extraite (AVE) qui doit être supérieur à 0.5. Or, aucune de ces deux dimensions ne répond à ce critère de validité. Par ailleurs, cette première série d'analyses du modèle structurel n'indique aucun lien significatif des antécédents présumés sur ces deux dimensions du niveau d'adaptation, ni aucun lien significatif de ces deux dimensions vers la qualité de la relation de franchise ou la performance internationale. En d'autres termes, la participation de ces variables au modèle

semble peu justifiée car elles ne participent pas à l'explication de la performance internationale ni de la qualité de la relation internationale de franchise.

Finalement, un dernier choix est fait concernant la modélisation des variables de contrôle, à savoir le nombre de pays d'implantation et la durée de présence en années à l'international. Dans les deux cas, nous disposons de mesures relatives à la fois à la présence du réseau à l'international de façon générale et de façon plus particulièrement franchisée. Or, pour chacune de ces deux variables de contrôle, nous constatons de très fortes corrélations entre la présence à l'international dans l'absolu et la présence en franchise. Ainsi, si nous gardons ces deux mesures pour chaque variable de contrôle, nous n'ajoutons que très peu d'information et risquons à la place d'avoir un problème de multi-colinéarité qui rendrait nos résultats instables. Notre modèle comprenant comme variable centrale la qualité de la relation internationale de franchise, il nous a alors semblé plus pertinent de conserver le nombre de pays où le réseau est présent en franchise et la durée de présence en années à l'international sous forme franchisée.

4.1. Les déterminants de la qualité de la relation internationale de franchise

Le modèle des déterminants de la qualité de la relation internationale de franchise a un grand pouvoir explicatif avec un R^2 de 56.8%. Les déterminants ayant un impact significatif peuvent être classés ici en trois catégories en fonction de leur magnitude (Tableau 38). Les ressources et compétences internationales du réseau ont l'impact le plus fort sur la qualité de la relation de franchise. L'impact total le plus élevé est celui de la disponibilité des ressources, mais la prise en compte des deux types de compétences internationales met en évidence l'importance de ces dernières aussi. Ces résultats confirment la difficulté pour les réseaux ayant de petits moyens à maintenir des relations fortes de franchise à l'international. Nos entretiens avaient déjà mis en évidence l'importance « d'investir » dans le développement de la relation, en y consacrant le temps et les ressources financières nécessaires, mais également en y affectant le personnel qualifié et compétent sur les problématiques internationales et interculturelles.

Ces déterminants sont suivis en termes d'impact par l'agilité organisationnelle et le niveau d'adaptation des éléments de transmission et de communication. Ces deux variables ont en commun qu'elles représentent la volonté et la capacité du franchiseur à adapter son offre et son comportement de façon à répondre aux demandes et attentes de son partenaire étranger. Ce point ressort fortement d'ailleurs dans le discours de ces partenaires lors de notre phase qualitative. En effet, nous avons soulevé plus haut la question de l'adaptation sous forme de co-création, initiée par le partenaire étranger et validée par le franchiseur. Dans ce cadre, le discours des partenaires étrangers révèle qu'ils pratiquent souvent une sorte d'autocensure au niveau des demandes d'adaptation qu'ils adressent au franchiseur, ne maintenant que celles qu'ils jugent indispensables ou pouvant être acceptées par le franchiseur. Ainsi, l'adaptation du franchiseur est considérée par ces partenaires comme un juste retour qui souligne la prise en compte à la fois de leur opinion et de leurs efforts, et renforce la relation de franchise de leur point de vue.

Finalement, nous retrouvons également un impact bien plus faible de trois autres variables. D'abord, le contrôle agit directement mais faiblement sur la qualité de la relation. Comme nous l'avons souligné plus tôt, ceci n'est pas surprenant dans la mesure où le contrôle apparaissait dans les entretiens comme une valeur désirable non pas uniquement par les franchiseurs, mais

également par leurs partenaires étrangers. Nous retrouvons également un faible impact positif et indirect de la durée d'internationalisation. L'effet indirect souligne bien que ce n'est pas la durée même qui agit sur la qualité de la relation, mais que c'est un effet d'expérience et d'apprentissage où la durée renforce les compétences internationales et à travers elles la qualité de la relation.

Déterminant	impact direct				impact indirect				impact total
	Coeff.	T	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	0,14	6,07	0,10	0,18	0,30	5,05	0,16	0,40	0,44
Durée d'internationalisation	<i>0,01</i>	<i>0,31</i>	<i>-0,05</i>	<i>0,05</i>	0,09	2,23	0,02	0,16	0,09
Maîtrise des techniques du CI	0,17	8,31	0,13	0,21	0,23	5,35	0,11	0,29	0,40
Connaissances en développement international	0,15	7,02	0,10	0,19	0,05	2,60	0,01	0,08	0,20
Agilité organisationnelle	0,12	3,55	0,04	0,17	<i>0,01</i>	<i>0,37</i>	<i>-0,02</i>	<i>0,06</i>	0,12
Contrôle du savoir-faire	0,09	2,83	0,02	0,14	<i>-0,02</i>	<i>-0,64</i>	<i>-0,06</i>	<i>0,05</i>	0,09
Transmission du savoir-faire	<i>0,05</i>	<i>1,02</i>	<i>-0,07</i>	<i>0,12</i>	<i>0,01</i>	<i>0,20</i>	<i>-0,04</i>	<i>0,06</i>	
Démarche opportuniste	-0,08	-2,26	-0,13	-0,03					-0,08
Nombre de pays d'implantation	<i>0,02</i>	<i>0,65</i>	<i>-0,03</i>	<i>0,09</i>	<i>-0,01</i>	<i>-0,50</i>	<i>-0,04</i>	<i>0,03</i>	
Adaptation du contrat de franchise	<i>0,12</i>	<i>1,81</i>	<i>-0,13</i>	<i>0,17</i>					
Adaptation de la communication/ transmission	0,11	2,88	0,03	0,17					0,11
Image favorable de la France					<i>0,00</i>	<i>0,50</i>	<i>-0,02</i>	<i>0,02</i>	
Facilité du positionnement français					<i>-0,01</i>	<i>-0,63</i>	<i>-0,03</i>	<i>0,01</i>	
Innovation					<i>0,00</i>	<i>-0,04</i>	<i>-0,05</i>	<i>0,05</i>	
Difficulté d'imitation du savoir-faire					<i>0,03</i>	<i>0,72</i>	<i>-0,08</i>	<i>0,08</i>	
Rareté du savoir-faire					<i>-0,01</i>	<i>-0,17</i>	<i>-0,08</i>	<i>0,05</i>	
Image de marque					<i>0,00</i>	<i>0,43</i>	<i>-0,01</i>	<i>0,02</i>	

Tableau 3812. Résultats du modèle des déterminants de la qualité de la relation internationale de franchise

Le troisième et dernier impact faible mais significatif que nous repérons provient de l'opportunisme. Malgré la faiblesse de ce lien, nous pensons qu'il mérite une attention particulière pour deux raisons. D'abord, il est courant que les coefficients de régression soient plus faibles par l'approche PLS-PM que par d'autres approches, et même les coefficients les plus faibles sont porteurs d'information. Par ailleurs, l'impact que nous observons ici est négatif. Autrement dit, plus un réseau adopte une approche opportuniste, et plus la relation internationale de franchise risque d'être de moins bonne qualité. Ceci peut s'expliquer par le

fait qu'une approche volontariste permettrait d'accorder plus d'attention au stade de sélection des partenaires d'une part, et aboutirait à un plus fort engagement relationnel d'autre part. Ces hypothèses méritent d'être plus amplement explorées. Néanmoins, la prédominance du comportement opportuniste et de son rôle dans la phase de pré-internationalisation, ainsi que sa subsistance dans la phase post-internationalisation, doivent alerter les réseaux sur de tels effets pervers de cette approche.

4.2. Les déterminants de la performance internationale des réseaux de franchise

Nous avons fait le choix de représenter la performance internationale de deux façons dans notre recherche, à la fois comme performance dans l'absolu sur une série d'indicateurs, et comme performance en comparaison aux concurrents. Nos résultats sont présentés séparément pour chacune de ces deux mesures dans les Tableau 39 et Tableau 40. L'analyse de ces résultats montre que ces deux mesures de la performance partagent certains déterminants fondamentaux, tout en soulignant des différences notables.

D'abord, le modèle que nous avons proposé ne permet pas d'expliquer aussi bien les deux types de performance. Ainsi, tandis que la performance absolue est la variable la mieux expliquée par notre modèle, avec un R^2 de 81.2%, la performance comparée est parmi les variables les plus faiblement expliquées, sachant que le modèle en explique tout de même 42.3% de la variance. De plus, au-delà des différences dans les R^2 et dans la significativité des liens, la force de ces derniers entre chacune des deux variables et ses variables explicatives varie également fortement.

Concernant la performance internationale comparée, les impacts directs qu'elle subit de ses variables explicatives est faible et ne dépasse jamais le seuil de 0.1. Nous retrouvons dans ce cadre un impact direct positif de la part des ressources et compétences, mais également de l'adaptation des éléments de transmission et de communication ainsi que de la relation de franchise. Nous constatons également un impact direct négatif de la part de la démarche opportuniste. Comme dans le cadre du modèle explicatif de la qualité de la relation de franchise, cet impact négatif de l'opportunisme est très faible. Toutefois, nous réitérons notre avis qu'il est important de souligner cette relation de par la large diffusion de cette approche de développement international parmi les réseaux.

En plus de ces impacts directs, la performance internationale comparée reçoit également des influences indirectes par la médiation des différentes variables du modèle. Ainsi, au total, les ressources et les compétences internationales apparaissent encore une fois comme fortement centrales en ayant l'impact cumulé le plus fort sur la performance comparée, avec un impact qui s'approche du seuil de 0.3.

Au niveau des déterminants de la performance internationale mesurée en termes absolus, plusieurs éléments sont intéressants à analyser. Nous retrouvons tout d'abord l'impact positif de la disponibilité des ressources mais également des compétences internationales. Ici, la maîtrise des techniques du commerce international a parmi ces trois déterminants l'impact direct le plus élevé, avec un coefficient de régression de 0.22. Lorsque nous prenons en compte les effets indirects, l'impact de ces variables sur la performance devient particulièrement fort et dépasse pour les ressources et les techniques du commerce international le seuil de 0.5. Ainsi,

ces deux variables sont celles qui participent le plus dans l'ensemble à améliorer la performance internationale des réseaux.

La qualité de la relation internationale de franchise a de son côté l'impact direct le plus fort sur la performance, avec un coefficient de régression de 0.31. Ce résultat est particulièrement conforme au discours des franchiseurs que nous avons interrogés et qui plaçaient la relation internationale de franchise au cœur de la réussite de leur internationalisation. De plus, la qualité de la relation internationale de franchise participe très fortement à l'explication de la performance. Plus précisément, nous avons ré-estimé le modèle structurel en omettant cette variable. Nous constatons alors une baisse très importante du R² de la performance qui passe de 81.2% à 60%.

Déterminant	impact direct				impact indirect				impact total
	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	t	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	0,08	2,95	0,02	0,13	0,21	3,85	0,09	0,30	0,29
Durée d'internationalisation	0,04	1,62	-0,01	0,10	0,07	2,48	0,01	0,12	0,07
Maîtrise des techniques du CI	0,08	3,55	0,03	0,12	0,16	3,81	0,05	0,22	0,25
Connaissances en développement international	0,06	2,51	0,01	0,10	0,06	3,11	0,01	0,08	0,12
Agilité organisationnelle	0,03	0,99	-0,02	0,08	0,02	1,13	-0,01	0,05	
Image favorable de la France	-0,03	-0,56	-0,17	0,05	0,01	0,50	-0,03	0,02	
Contrôle du savoir-faire	0,04	1,23	-0,03	0,11	0,00	0,09	-0,03	0,06	
Transmission du savoir-faire	-0,01	-0,14	-0,12	0,08	0,01	0,55	-0,04	0,05	
Facilité du positionnement français	-0,09	-1,76	-0,17	0,04	0,00	-0,50	-0,03	0,00	
Innovation	0,03	0,58	-0,10	0,09	0,00	0,16	-0,04	0,04	
Difficulté d'imitation du savoir-faire	0,10	1,70	-0,06	0,20	0,02	0,69	-0,05	0,06	
Rareté du savoir-faire	0,02	0,42	-0,10	0,09	0,00	-0,11	-0,06	0,04	
Avantage de marque	0,08	1,81	-0,04	0,14	0,00	0,25	-0,01	0,02	
Démarche opportuniste	-0,07	-2,17	-0,14	-0,01	-0,01	-1,75	-0,01	0,00	-0,07
Nombre de pays d'implantation	0,03	1,48	0,00	0,08	0,00	-0,33	-0,02	0,03	
Adaptation du contrat de franchise	0,07	1,47	-0,08	0,13	0,01	1,83	-0,01	0,02	
Adaptation de la communication/transmission	0,06	2,08	0,01	0,11	0,01	1,67	-0,01	0,02	0,06
Qualité de la relation internationale de franchise	0,09	3,69	0,05	0,15					0,09

Tableau 39. Résultats du modèle des déterminants de la performance internationale mesurée de façon comparative

Par ailleurs, l'adaptation des contrats de franchise agit directement et de façon positive et modérée sur la performance, tandis que l'adaptation des mécanismes de transmission et de communication avec les partenaires étrangers a un impact indirect significatif mais extrêmement faible.

	impact direct				impact indirect				impact total
Déterminant	Coeff.	T	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.	T	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	Coeff.
Ressources	0,11	2,52	0,01	0,19	0,44	5,07	0,20	0,55	0,55
Durée d'internationalisation	-0,08	-1,72	-0,15	0,04	0,02	0,27	-0,08	0,13	
Maîtrise des techniques du CI	0,22	4,56	0,11	0,30	0,31	4,77	0,10	0,36	0,52
Connaissances en développement international	0,11	2,39	0,01	0,19	0,09	2,65	0,01	0,14	0,20
Agilité organisationnelle	0,03	0,57	-0,07	0,15	0,03	0,91	-0,04	0,11	
Image favorable de la France	0,08	0,92	-0,17	0,18	-0,01	-0,53	-0,03	0,04	
Contrôle du savoir-faire	-0,01	-0,15	-0,13	0,11	-0,06	-1,14	-0,13	0,06	
Transmission du savoir-faire	-0,13	-1,72	-0,25	0,05	-0,01	-0,26	-0,09	0,09	
Facilité du positionnement français	-0,11	-1,60	-0,23	0,04	0,00	-0,19	-0,04	0,03	
Innovation	0,01	0,15	-0,13	0,19	-0,02	-0,63	-0,07	0,07	
Difficulté d'imitation du savoir-faire	0,09	0,94	-0,18	0,22	0,05	0,83	-0,12	0,13	
Rareté du savoir-faire	0,04	0,47	-0,16	0,15	-0,02	-0,44	-0,12	0,06	
Avantage de marque	-0,03	-0,38	-0,21	0,12	0,01	0,73	-0,02	0,04	
Démarche opportuniste	0,08	1,14	-0,08	0,19	-0,02	-2,56	-0,04	0,00	-0,02
Nombre de pays d'implantation	-0,13	-2,62	-0,21	-0,02	-0,01	-0,32	-0,06	0,06	-0,13
Adaptation du contrat de franchise	0,18	2,35	-0,07	0,26	0,04	1,85	-0,04	0,05	0,18
Adaptation de la communication/transmission	0,11	1,58	-0,06	0,21	0,03	3,00	0,01	0,05	0,03
Qualité de la relation internationale de franchise	0,31	5,95	0,19	0,40					0,31

Tableau 40. Résultats du modèle des déterminants de la performance internationale mesurée de façon absolue

Le nombre de pays d'implantation a un impact d'une magnitude quasi-similaire à celle de l'adaptation des contrats de franchise, mais négatif. Ce point est particulièrement intéressant. Cet impact négatif peut trouver son explication dans l'importance que jouent les ressources et compétences tout au long du modèle. En effet, l'augmentation du nombre de pays servis et de leur dispersion géographique pourrait, si elle n'est pas accompagnée par une augmentation

significative des ressources et compétences allouées à l'internationalisation, conduire à une dispersion de ces ressources et compétences et à une dilution de leurs effets positifs. Quelle que soit l'explication de cet impact négatif, il doit servir de mise en garde aux responsables de réseaux qui seraient tentés d'augmenter rapidement le nombre de pays servis, soit en réponse à des sollicitations externes ou par une démarche volontariste.

Chapitre 6

Conclusion

Ce travail de recherche sur l'internationalisation des réseaux de franchise repose sur six études que nous avons menées avec des franchiseurs non-internationalisés, des franchiseurs internationalisés, leurs partenaires à l'étranger ainsi que des experts du monde de la franchise et du développement international. La diversité des thématiques traitées dans cette recherche, couplée à cette multiplicité des études, a mené à un nombre important de résultats que nous avons présentés dans les chapitres précédents. La conclusion de ce travail sera donc consacrée à apporter un regard à la fois synthétique et critique sur l'ensemble de ces résultats. Nous y reviendrons donc sur les principaux thèmes développés en essayant d'adopter pour chaque thème une vision transversale, par opposition à la présentation dans les chapitres précédents sous forme de résultats partiels.

1. L'internationalisation des réseaux de franchise, une approche principalement opportuniste

Le premier résultat qui ressort des différentes études menées renvoie à l'approche des franchiseurs de la question de l'internationalisation. Dans l'ensemble, nous constatons que la démarche internationale des réseaux de franchise est guidée par un niveau élevé d'opportunisme. Ce dernier se manifeste de différentes façons, notamment en fonction du niveau d'engagement dans le projet international.

Ainsi, l'opportunisme est largement dominant dans les premiers stades de l'internationalisation. La majorité des réseaux non-internationalisés que nous avons rencontrés et qui sont en voie d'internationalisation, le sont principalement par opportunité, suite à une sollicitation par des partenaires potentiels étrangers, que le franchiseur a jugée intéressante. Parallèlement, la majorité des réseaux non-internationalisés que nous avons rencontrés et qui n'ont pas de projet d'internationalisation dans un avenir proche semblent avoir un désir d'internationalisation, mais attendent que la bonne opportunité se présente. Dans les deux cas, tandis que l'international ressort du discours de ces franchiseurs comme une voie de développement souhaitable, les réseaux adoptent majoritairement une posture passive et attentiste. Ceci contraste fortement avec l'esprit de planification stratégique dont ces réseaux, indépendamment de leur taille ou de leur âge, ont fait preuve durant nos entretiens concernant leur marché domestique, et qui se manifeste généralement par des projets assez précis en termes de nombre d'ouvertures prévues, de zones géographiques ainsi que de moyens à mobiliser.

Un autre fait marquant à ce sujet est que cet opportunisme qui guide les premiers pas du franchiseur à l'international, semble perdurer lorsque le réseau est déjà implanté à l'étranger. La nature de l'opportunisme post-internationalisation est néanmoins différente. Cette démarche ne se définit plus uniquement en fonction de qui du franchiseur ou de ses partenaires étrangers initie la relation internationale de franchise. Les caractéristiques de cet opportunisme post-internationalisation sont plus complexes. On y retrouve tout d'abord, au niveau du raisonnement stratégique des managers de l'entreprise, une faible importance accordée à l'international, alors que le marché national demeure le grand objet de la réflexion stratégique. Il en découle alors que de faibles moyens sont alloués à la démarche internationale, et ces moyens sont souvent

accaparés pour les besoins du développement domestique. Par ailleurs, les franchiseurs opportunistes profitent peu de leur expérience internationale pour développer des compétences spécifiques et mettre en place une véritable logique d'apprentissage de l'internationalisation.

La généralisation de cette approche opportuniste nous semble inquiétante. D'abord, nos modèles statistiques mettent en évidence un impact négatif, bien que faible, de l'opportunisme des franchiseurs sur la qualité de leurs relations avec leurs partenaires étrangers, ainsi que sur leur performance à l'international. Par ailleurs, cet opportunisme influence également les choix stratégiques des franchiseurs, tels que le choix des pays-cibles et des modes d'entrée, comme nous le voyons clairement dans nos entretiens avec les franchiseurs. Dans les deux cas, nous observons que l'approche des franchiseurs opportunistes est plus basée sur le tâtonnement que sur une démarche structurée et planifiée, alors qu'il s'agit là de choix fondamentaux, qui engagent non seulement le franchiseur mais peuvent également entacher la réputation de sa marque. Parallèlement, l'opportunisme influence aussi la gestion des franchiseurs de leur relation avec les partenaires étrangers, sur des questions telles que la sélection du partenaire, le contrôle de ses actions et l'engagement dans une démarche de co-crédation. Pour ces différents points, l'impact que nous observons est le plus souvent négatif, au sens où les franchiseurs opportunistes semblent par exemple moins méthodiques dans la sélection de leurs partenaires et s'engagent beaucoup moins avec eux dans une démarche de co-crédation de valeur.

Finalement, ces aspects négatifs de l'opportunisme semblent clairement se révéler dans le fait que les franchiseurs évoluent dans de nombreux cas vers des approches plus volontaristes et méthodiques. Or, ce qui est marquant est que cette évolution est souvent motivée par des échecs ou des difficultés rencontrés dans le stade d'internationalisation opportuniste.

2. La relation internationale de franchise au cœur de la performance internationale des réseaux

Le deuxième enseignement transversal de notre travail est que la relation internationale de franchise, autrement dit la relation entre le franchiseur français et ses partenaires étrangers, est au cœur de la performance du réseau à l'international. Nos entretiens avec les franchiseurs indiquent que ces derniers voient la qualité de cette relation comme la clef majeure du succès à l'international, au point même de l'utiliser comme un baromètre pour évaluer leur performance internationale. A l'inverse, la très grande majorité des situations d'échec à l'international décrites par les responsables des réseaux renvoie clairement et directement à des problèmes dans un stade ou un autre de la gestion de la relation de franchise. Plus précisément, quatre temps forts de la gestion de cette relation ressortent de notre travail.

Le premier renvoie à la sélection du partenaire international. Il s'agit selon la majorité de nos interlocuteurs de la pierre angulaire de la réussite à l'international, mais également de l'opération la plus délicate. La distance géographique mais surtout la distance culturelle compliquent fortement cette sélection. Or, le plus marquant à ce niveau est le manque de méthodologie claire dont fait preuve la majorité des franchiseurs interrogés. Ceci n'exclut pas

que les franchiseurs aient de multiples critères d'évaluation des candidatures à la franchise internationale. Néanmoins, compte tenu de l'importance de l'enjeu, il est intéressant de souligner que seul un nombre très limité de franchiseurs a établi et codifié des procédures claires au niveau de la démarche de prospection et surtout de sélection. La majorité des franchiseurs semblent alors pallier ce manque de méthodologie par une durée plus longue de la phase de sélection, couplée souvent à une phase d'apprentissage relationnel, qui se concrétise par exemple par l'ouverture d'une seule unité sur une période plus ou moins longue, avant de s'engager plus fortement avec le partenaire.

Le deuxième élément qui contribue fortement au succès de la relation de franchise est la transmission du savoir-faire et le soutien aux partenaires étrangers. Ces derniers considèrent d'ailleurs la formation et le soutien comme des éléments majeurs dans ce qu'ils cherchent chez un franchiseur étranger. Ceci fait écho également à la grande importance de la transmission et de la formation qui ressort du discours des franchiseurs. Toutefois, malgré son importance, la complexité de la formation à l'international semble en réduire la portée de façon significative. Par exemple, pour la majorité des franchiseurs que nous avons rencontrés, la formation du partenaire étranger est très fortement calquée sur celle du franchisé français, ce qui soulève deux dangers potentiels. D'abord, le fait que cette formation ne prenne donc pas en compte les spécificités des marchés de ces partenaires, et encore moins leurs propres spécificités culturelles qui peuvent influencer la logique d'apprentissage. Par ailleurs, la distance due à l'international rend beaucoup plus difficile, ou du moins coûteux, d'assurer un soutien et un suivi proche du partenaire en cas de doutes ou de problèmes. Tout cela s'est alors traduit dans le discours de nombreux partenaires étrangers par une faible satisfaction vis-à-vis la formation initiale qu'ils ont reçue, et plus particulièrement dans les situations de franchiseurs opportunistes.

Le troisième point caractéristique de la relation internationale de franchise renvoie au contrôle du savoir-faire et du partenaire par le franchiseur. Dans l'ensemble, les franchiseurs que nous avons rencontrés semblent animés par une forte recherche de contrôle qui découle des appréhensions importantes qu'ils ont face à l'international. Cette logique de contrôle se trouve d'autant plus renforcée lorsque le franchiseur opère dans des secteurs à forte variabilité tels que les services, avec un niveau élevé de risque tels que les cosmétiques, ou encore lorsqu'il a une forte orientation-marque et accorde beaucoup d'importance à protéger cet actif stratégique. Les franchiseurs ont recours à des outils de contrôle très proches de ceux qu'ils déploient sur leurs marchés nationaux, tels que notamment les audits des unités par du personnel spécialisé. Or, encore une fois, la distance géographique complique fortement cette démarche. Deux optiques complémentaires sont alors fortement mobilisées par les franchiseurs. La première renvoie à un rôle très accru à l'international pour les TIC, que ce soit pour le suivi direct des ventes par exemple, ou par le biais de sites internet pour recueillir le feedback des clients locaux. La deuxième souligne l'importance de la formation et du soutien, considérés par de nombreux franchiseurs comme des moyens importants d'assurer également le contrôle en ayant un contact proche et soutenu avec les partenaires. Signalons finalement que ces derniers semblent montrer une demande inattendue de contrôle de la part de leur franchiseur, car ils y voient un moyen de s'assurer de la bonne implémentation du concept de leur côté.

Le quatrième enseignement concernant la relation internationale de franchise renvoie à la richesse qu'elle offre comme espace de co-crédation de valeur ajoutée par et pour les deux partenaires. Nous avons repéré dans le chapitre 4 différentes formes de collaboration entre les franchiseurs et leurs partenaires étrangers, qui portent principalement sur la co-gestion du lancement du réseau dans le pays du partenaire, la co-adaptation de l'offre du franchiseur, la co-mise en place de nouvelles solutions, produits et service, la co-formation et l'apprentissage mutuel, et finalement la co-gestion des difficultés et des échecs. Dans toutes ces situations, la création de valeur commune n'est plus un processus additif mais le fruit d'une véritable collaboration entre les partenaires. Toutefois, malgré la grande richesse qu'offre cette opportunité de co-crédation, nous remarquons que les franchiseurs s'y engagent à des degrés très variables, et souvent à des degrés inférieurs au potentiel qu'elle offre. Parmi les facteurs que nous avons repérés et qui semblent encourager cette démarche de co-crédation, nous retrouvons l'approche internationale du franchiseur. Ainsi, les franchiseurs les plus opportunistes semblent profiter le moins des opportunités qu'offre cette démarche de co-crédation. Par ailleurs, la co-crédation semble favorisée par une culture d'entreprise moins centralisatrice et contrôlante, et plus marquée par une humilité vis-à-vis des différences culturelles.

3. Une internationalisation marquée par l'importance des ressources et compétences

Le troisième résultat transversal qui ressort très fortement de nos différentes études renvoie à l'importance des ressources et des compétences dans la démarche d'internationalisation. Différentes catégories de ressources sont citées par les franchiseurs comme particulièrement importantes. Elles couvrent principalement les ressources financières, humaines, temporelles et relationnelles. Deux résultats transversaux sont alors importants à souligner. Le premier renvoie au rôle de ces ressources, quel que soit le stade de l'internationalisation. Ainsi, l'indisponibilité des ressources ressort comme un frein majeur qui empêche beaucoup de franchiseurs de s'internationaliser. Par ailleurs, pour les franchiseurs internationalisés, nos études qualitatives et quantitatives montrent que ces ressources ont un impact significatif sur les compétences du franchiseur, sa démarche d'adaptation, la qualité de sa relation avec ses partenaires et sa performance internationale. Le deuxième résultat est plus inquiétant. En effet, les franchiseurs à la fois internationalisés et non-internationalisés qui ont participé à notre enquête par questionnaire ont déclaré un niveau de ressources disponibles faible pour les uns, très faible pour les autres. Ceci est alors particulièrement inquiétant compte tenu de l'importance des ressources comme nous venons de le signaler.

Nous souhaitons ici rajouter deux remarques au sujet des ressources. D'abord, le manque de ressources en soi n'est pas un fait très surprenant dans un cadre de franchise. En effet, beaucoup de réseaux se développent initialement par franchise comme une façon de contourner un manque de ressources propres et d'y accéder à travers ce partenariat avec les franchisés. Or, ce qui est marquant dans le cas actuel est que, au-delà de la disponibilité ou non des ressources, les franchiseurs montrent des niveaux différents de volonté à allouer des ressources suffisantes pour l'international, selon l'approche qu'ils adoptent. Plus particulièrement, les réseaux

opportunistes, bien que disposant pour certains de ressources qui peuvent être allouées à l'international, préfèrent ne pas le faire car leur concentration demeure sur le marché national. La deuxième remarque renvoie au rôle d'une catégorie particulière de ressources susmentionnées, plus précisément ce que nous avons appelé les ressources relationnelles. Cette catégorie fait références au fait que le franchiseur ait ou trouve des partenaires – en dehors des franchisés et master-franchisés – qu'il peut solliciter pour pallier un manque de ressources propres. Un cas spécifique est alors le recours à des organismes privés ou publics par exemple pour pallier le manque de connaissances des marchés étrangers ou de ressources financières et humaines pour faire la prospection.

Parallèlement à l'importance de la disponibilité des ressources, nos études révèlent également l'importance de posséder des compétences spécifiques à l'international. Plus particulièrement, nous avons repéré deux grands domaines de compétences. Le premier correspond aux connaissances en matière de développement international. Il couvre principalement la connaissance des marchés étrangers, des opportunités possibles pour le réseau sur ces marchés et des grandes règles relatives par exemple aux modes de franchisage. Le deuxième domaine de compétences est plus technique et spécifique, et renvoie à la maîtrise des techniques du commerce international, telles que la maîtrise des langues étrangères, de la gestion du change ou encore de la négociation interculturelle. Dans les deux cas, ces compétences internationales semblent jouer un rôle primordial dans le développement international des réseaux. Dans un premier temps, lorsque les réseaux ne sont toujours pas internationalisés, le manque de ce type de compétences se révèle clairement comme un obstacle et un frein à la décision de s'internationaliser. En effet, le manque de compétences internationales limite les possibilités ouvertes au franchiseur mais accroît également le risque perçu qu'il associe à l'international. Dans les stades ultérieurs, lorsque le franchiseur est déjà internationalisé, la maîtrise de ces compétences semble avoir un effet positif et fort sur ses décisions stratégiques telles que les choix de marchés et de modes de franchisage, et sur leur implémentation comme dans le cas de la démarche d'adaptation de l'offre. De plus, l'étude quantitative révèle des effets positifs des compétences internationales sur la qualité de la relation de franchise et la performance du réseau à l'international.

4. Une forte recherche de standardisation

Une des questions principales dans le développement international des entreprises correspond aux choix à effectuer en matière de standardisation ou d'adaptation de l'offre. Nos études révèlent à cet effet que les franchiseurs voient comme inévitable une certaine dose d'adaptation sur les marchés étrangers, mais en même temps ont une forte volonté de minimiser le plus possible ces adaptations. Cette recherche de standardisation se base sur une forte appréhension de la part des franchiseurs de perdre le contrôle sur la qualité de leur offre et surtout sur l'image de leur marque. La mondialisation de la communication et les développements des plateformes d'échanges et autres réseaux sociaux semblent exacerber ces craintes. L'étude quantitative corrobore cette volonté et montre que le niveau d'adaptation reste généralement assez faible.

L'approche des franchiseurs en matière d'adaptation semble s'articuler autour de deux grands principes. D'abord, les franchiseurs font une distinction entre quatre grands domaines sur lesquels doit porter le choix d'adaptation ou de standardisation. Les deux premiers correspondent aux éléments de l'offre en direction du marché final, et renvoient aux éléments relatifs à la marque d'une part et au marketing mix d'autre part. Les deux autres domaines correspondent à des éléments du rapport franchiseur-partenaire étranger, et plus particulièrement les éléments contractuels d'une part et les éléments de transmission et de communication d'autre part.

Le deuxième grand principe qui régit la démarche des franchiseurs est celui d'une distinction, au niveau des éléments de chacun de ces quatre domaines, entre des éléments de cœur et des éléments périphériques. Ainsi, les éléments de cœur constituent en quelque sorte des lignes rouges à ne pas enfreindre, autrement dit des éléments qui doivent rester très fortement standardisés à travers le réseau international. Ceux-ci comprennent notamment l'ADN de la marque et les fondamentaux de l'expérience du client. Les éléments périphériques sont quant à eux plus flexibles. Leur adaptation se fait le plus souvent dans une démarche collaborative entre le franchiseur et le partenaire étranger, où dans la très grande majorité des cas, l'idée d'adaptation est initiée par le partenaire, et la décision finale est prise par le franchiseur.

5. L'internationalisation, un modèle qui interroge sur les fondamentaux de la franchise

Pour terminer, nous souhaitons conclure ce rapport sur une réflexion articulée autour de quelques éléments observés dans le développement international des réseaux et qui interrogent certains fondamentaux du modèle de développement par franchise.

Le premier élément, qui a été souligné par plusieurs franchiseurs comme une différence majeure entre le franchisage en France et à l'international, est la dualité qu'on observe dans beaucoup de cas chez le partenaire étranger, entre le franchisé ou master-franchisé qui joue le rôle d'entrepreneur investisseur d'une part, et son personnel qui joue le rôle d'exploitant d'autre part. Plus particulièrement, la franchise est traditionnellement un mode entrepreneurial où des petits entrepreneurs vont s'engager personnellement, et au-delà du simple engagement de leurs ressources, dans la gestion quotidienne de leur unité franchisée. Or, les franchiseurs ont souligné que ce schéma n'est pas dominant dans la relation internationale de franchise, et encore moins dans le cas du recours à la master-franchise. Dans beaucoup de cas, le partenaire direct du franchiseur et qui a officiellement le titre de franchisé ne s'implique pas dans l'exploitation et la gestion du réseau, qui est accordée à un membre de son personnel. Nous avons observé de que cette dualité a alors des impacts sur différents éléments de la relation de franchise, tel qu'au niveau de la sélection ou encore la formation. Par exemple, des critères de sélection importants pour les franchiseurs, tels que l'expérience passée du candidat dans le secteur, perdent de leur importance lorsque le franchiseur sait qu'il recrute une personne qui ne s'impliquera pas personnellement dans la gestion. Or, il nous semble que cette dualité peut avoir des impacts bien plus importants et insoupçonnés par les franchiseurs, comme par exemple au niveau de l'alignement des intérêts du principal et de l'agent dans la relation de franchise. Dans le cas

présent, la gestion des unités à l'étrangère est assurée par une personne qui obéit à une logique salariale plutôt qu'entrepreneuriale, ce qui peut accroître les risques d'agence, surtout compte tenu de la distance. Cette dualité nécessite à notre avis plus d'attention de la part des chercheurs et des acteurs de la franchise.

Le deuxième élément renvoie à la notion de savoir-faire, qui est au cœur du système de franchise. Dans nos différentes études quantitatives, il apparaît que la valeur du savoir-faire du franchiseur, mesurée par sa rareté et la difficulté de son imitation, n'exerce pas d'influence sur la décision de s'internationaliser, ni sur les différentes mesure de performance. Parmi les autres savoir-faire, nous retrouvons des impacts modéré de la maîtrise du contrôle et de l'agilité organisationnelle. Cette situation peut au premier abord indiquer que les savoir-faire du franchiseur, bien qu'au cœur du modèle de franchise, ne jouent pas ou peu dans la démarche internationale. Nous ne souscrivons pas à cet avis pour deux raisons. D'abord, nos entretiens avec les franchiseurs et leurs partenaires étrangers corroborent un rôle important du cœur du savoir-faire du franchiseur, c'est-à-dire le savoir-faire de métier. Toutefois, ce savoir-faire ressort comme une condition nécessaire mais non suffisante, qui peut attirer des partenaires étrangers et faciliter l'acceptation du réseau sur de nouveaux marchés, mais ne peut pas à elle seule assurer le succès à l'international. La deuxième raison est que nos résultats soulignent l'importance d'un certain nombre de compétences spécifiques à l'international qui peuvent constituer le noyau de la modélisation d'un nouveau savoir-faire du franchiseur : le savoir-internationaliser. Ce savoir-internationaliser irait au-delà des compétences spécifiques que nous avons présentées précédemment et qui couvrent les connaissances en développement international et la maîtrise des techniques du commerce international. Il couvrirait alors des compétences de sélection des partenaires étrangers, de choix de pays et de modes présence, des compétences en adaptation de l'offre, ainsi qu'au niveau de la transmission et du contrôle à l'international. Ces éléments du savoir-internationaliser méritent à notre avis une considération plus poussée et nous espérons que cette recherche apporte des éclairages pour des recherches futures.

Finalement, ce savoir-faire international devrait à notre avis lui-même se conjuguer avec un savoir-être international, une attitude ouverte à la diversité dans un monde complexe et humble face à la différence. Nous concluons donc ce rapport par l'extrait suivant d'un entretien avec le directeur international d'un réseau qui adopte une véritable stratégie globale, et dont la réussite internationale est fortement avérée :

« Maintenant, je pense, en tout cas c'est ce que j'ai constaté chez nous, il y a vraiment un état d'esprit international à avoir, il y a vraiment une équipe à monter, il y a vraiment une humilité à avoir dans son approche de marché qui est très différente de la franchise dans un pays, à savoir quand vous faites de la franchise dans un pays, vous avez déjà monté un certain nombre de magasins, vous savez que ça marche, donc voilà, vous pouvez imposer des choses qui sont carrées, en disant voilà il suffit de répliquer, si vous partez sur l'international, il y a quand même je dirais une certaine humilité à avoir, une certaine connaissance du marché à avoir, que vous n'avez pas et que vous devez mettre en place avec votre partenaire, donc

il y a, je dirais il y a une approche plus fine peut-être et des remises en question, des adaptations je dirais pas de tout, on s'entend bien, mais pour répondre aux mieux aux caractéristiques spécifiques du pays, de toute évidence. Il faut avoir des équipes qui maîtrisent, qui sont particulièrement flexibles, qui maîtrisent les langues, les cultures différentes, c'est pas vraiment maîtriser la culture, c'est avoir un état d'esprit qui permet de, une ouverture d'esprit qui permet d'intégrer des différentes, qui sont quand même significatives, si vous allez un jour en Angola, et le lendemain à Moscou et le lendemain en Indonésie en passant par le Luxembourg, forcément c'est pas pareil et donc il y a vraiment un état d'esprit, une équipe que je dirais multi, très performante et très flexible, avec une ouverture d'esprit à l'international à avoir, je pense que c'est très très important, et je pense qu'il faut avoir une certaine complicité, une certaine humilité avec le partenaire pour mettre en place un système qui marche, nous on a un système qui est, on échange beaucoup, on suit de très près, en tout cas pendant la première année, on a vraiment un suivi très étroit, parfois qui surprend certains masters, mais c'est la méthode qu'on a en tout cas usage d'appliquer[...] vous pouvez être excellent dans la vente, la franchise dans un pays, et être au demeurant moins bon sur la partie culturelle à l'international parce que vous faites pas la différence, parce que vous êtes moins sensible, peut-être que vous maîtrisez tout simplement pas les langues, donc c'est pas évident d'avoir les synergies nécessaires quand on démarre l'international[...] pour avoir une certaine créativité et pour échanger, vous devez avoir de l'expérience dans la mesure où vous devez savoir qu'est-ce que, quels sont les fondamentaux, qu'est-ce que vous pouvez adapter, et ça c'est pas un modèle qu'on écrit noir sur blanc, c'est de l'expérience, c'est du vécu, c'est malheureusement pas mal d'intangible en fait »

Bibliographie

- Aliouche, H. et Schlentrich, U. (2011), Towards a strategic model of global franchise expansion, *Journal of Retailing*, 87 (3), 345-365
- Alon, I. (2006a), Executive insight: evaluating the market size for service franchising in emerging markets, *International Journal of Emerging Markets*, 1 (1), 9-20
- Alon, I. (2006b), Market conditions favoring master international franchising, *Multinational Business Review*, 14 (2), 67-82
- Alon, I., et McKee, D. L. (1999). The internationalization of professional business service franchises. *Journal of Consumer Marketing*, 16(1), 74-85.
- Alon, I., Ni, L. et Wang Y. (2011), Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management* (2011), doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.009
- Altinay, L. (2007), "The internationalization of hospitality firms: factors influencing a franchise decision-making process", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 6 pp. 398 - 409
- Aydin, N. et Kacker, M. (1990), International outlook of U. S.-based franchisers, *International Marketing Review*, 7 (2), 43-53
- Baena, V. (2012), Market conditions driving international franchising in emerging markets, *International Journal of Emerging Markets*, 7 (1), 49-71
- Baeen, V. et Cervino, J. (2011), Identifying the factors driving market selection in Latin America: An insight from the Spanish franchise industry, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 340-350
- Barthelemy, J. (2008), Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains, *Strategic Management Journal*, Volume 29, Issue 13, pages 1451–1463
- Benoun, M. et Durand-Réville, B. (2012), Commerce et Distribution, les Chemins de la Mondialisation, L'Harmattan, Paris.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. et Nobel, R. (1999), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 439-462.
- Cleveland, M. et Laroche, M. (2007), Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm, *Journal of Business Research*, 60 (3), 249-259
- Combs J., Michael S. et Castrogiovani G. (2004), Franchising: a Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, Vol. 30, No 6, p. 907-931.
- Diamantopoulos A. et Kakkos N. (2007), Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration, *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Doherty, A.M. et Alexander N. (2006), Power and control in international retail franchising, *European Journal of Marketing*, 40 (11), 1292-1316
- Doherty, A.M. (2007), Support mechanisms in international retail franchise networks, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (10), 781-802
- Doherty, A.M. (2009), Market and partner selection processes in international retail franchising, *Journal of Business Research*, 62, 528-534.
- Doherty, A.M. et Quinn, B. (1999), International retail franchising: an agency theory perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27 (6), 224-237
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K. et Perrigot, R. (2009), Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ? Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.

- Elango, B. (2007), Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?, *Journal of Small Business Management*, 45 (2), 179-193
- Eroglu, S., 1992, 'The internationalization process of franchise systems: A conceptual model', *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 5, pp. 19-30.
- Frazer, L., Merrilees, B. et Wright, O. (2007), Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy, *Journal of Marketing Management*, 23 (9-10), 1037-1054
- Ghantous, N. (2008), Brand internationalization strategy beyond the standardization/ adaptation dichotomy, Paper presented at the Thought Leaders International Conference on Brand Management, 15-16th April, Birmingham- UK
- Ghemawat, P. (2001), Distance still matters: The hard reality of global expansion, *Harvard Business Review*, September, 2-11
- Grewal, D., Iyer, G., Javalgi, R. et Radulovich, L. (2011), Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 533-557
- Gueye, B. (2009), La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle, *Revue Management et Avenir*, 22, 171-187
- Hoffman, R. et Preble, J. (2004), Global franchising: current status and future challenges, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Iss: 2 pp. 101 - 113
- Holt, D., Quelch, J. et Taylor, E. (2004), How global brands compete, *Harvard Business Review*, September, 68-75.
- Katsikeas C.S., Leonidou L.C. et Morgan, N.A. (2000), Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- 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
- Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. et Justice, R. (1994), Study note: Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors, *International Marketing Review*, 11 (4), 56-68
- Lafontaine, F. et Oxley, J.E. (2004), International franchising practices in Mexico: do franchisors customise their contracts? *Journal of Economics and Management Strategy*, 13 (1), 96-123
- Mariz-Pérez, 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
- McIntyre, F. (1996), Advertising decisions and support services: domestic versus international franchising, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4 (1), 35-42
- MINH L.H. (2009), LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE À L'EXPORTATION DES PME DANS LES PAYS EN TRANSITION : LE CAS DES PME EXPORTATRICES DU VIETNAM. THÈSE, AIX-EN PROVENCE: UNIVERSITÉ PAUL CÉZANNE.
- Moore, C.M., Birtwistle, G. et Burt, S. (2004), Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing, *European Journal of Marketing*, 38 (7), 749-769

- Nègre, C. (2006), Internationaliser un réseau de franchise : L'option master franchise, *Décisions Marketing*, 43-44, 95-107
- Nègre, C. (2008), Evaluer un système de franchise, *Revue Française de Gestion*, N° 181, p. 41-62.
- Pan Y. et D.K. Tse (2000), The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Perrigot, R., López-Fernández, B., et Eroglu, S. (2013). Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of Small Business Management*.
- Quinn, B. (1999), Control and support in an international franchise network, *International Marketing Review*, 16 (4/5), 345-362
- Quinn, B. et Doherty, A.M. (2000), Power and control in international retail franchising - Evidence from theory and practice, *International Marketing Review*, 17 (4), 354-372
- Shane, S. (1996), Why franchise companies expand overseas, *Journal of Business Venturing*, 11 (2), 73-88
- Sashi, C. M. and Karuppur, D. P., 2001, 'Franchising in global markets: Towards a conceptual framework', *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 499-524.
- Sorenson, O. and Sørensen, J. B., 2001, 'Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 713-724.
- Sousa C.M.P. (2004), Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-23.
- Thompson, M. et Merrilees B. (2001), A modular approach to branding and operations for international franchising systems in emerging markets, in *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*. Eds. D. H. B. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., pp. 105-118.
- Wang, C. L. and Altinay, L. (2008). International franchise partner selection and chain performance through the lens of organisational learning. *The Service Industries Journal*, 28(2): 225-238.
- Welch, L.S. (1989), Diffusion of franchise systems use in international operations, *International Marketing Review*, 6 (5), 7-19
- Welsh, D., Alon, I. et Falbe, CM. (2006), An examination of international retail franchising in emerging markets, *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 130-149
- Yavas, U. (1998), The bases of power in international channels, *International Marketing Review*, 15 (2), 140-150

Annexes

Annexe 1: Note sur la méthodologie d'analyse des données

Différentes méthodes d'analyse des données ont été mobilisées en fonction de la nature des données et des questions de recherche.

Les données issues des entretiens avec les différentes sous-populations de franchiseurs et de partenaires à l'étranger sont analysées avec une analyse thématique du contenu. Cette démarche d'analyse des données qualitatives consiste d'abord à coder le contenu des entretiens en cherchant des « unités de sens », autrement dit des pièces de discours qui reproduisent certaines idées. Nous avons procédé dans notre codage à la fois à partir d'une grille préétablie en fonction des objectifs de l'étude, mais également par une démarche complémentaire, plus libre, consistant à repérer des unités d'analyse supplémentaires dans le discours des répondants, du moment où elles sont porteuse d'information jugée pertinentes dans le cadre de la recherche. Dans un second temps, ces unités de codage sont agrégées dans une démarche hiérarchique afin d'arriver à des concepts plus abstraits, et les liens entre les différentes unités sont élucidés.

Pour les données issues des enquêtes quantitatives auprès des franchiseurs, cinq types d'analyses sont utilisés. D'abord, nous avons calculé des statistiques descriptives pour l'ensemble de ces données afin de pouvoir offrir un panorama des réseaux interrogés, à la fois ceux qui sont internationalisés et ceux qui ne le sont toujours pas.

Par ailleurs, nos données proviennent de différentes sous-populations de franchiseurs, comprenant principalement les franchiseurs déjà internationalisés, ceux qui ne le sont toujours pas mais qui ont l'intention de se développer à l'international dans les deux années à venir, et ceux qui ne sont toujours pas internationalisés et qui n'ont pas l'intention de l'être dans les deux ans à venir. Ainsi, lorsque les mêmes mesures étaient utilisées pour ces différentes populations, nous avons procédé à des comparaisons inter-populations, notamment par le biais de tests de comparaison des moyennes et d'analyses de la variance (ANOVA).

Le troisième type d'analyses de données que nous avons utilisé consiste en une série d'analyses en composantes principales (ACP) menées avec le logiciel SPSS 18, à la fois à partir des données issues de l'enquête avec les franchiseurs internationalisés et de celles issues de l'enquête avec les franchiseurs non-internationalisés. En effet, chacune des différentes variables retenues dans nos modèles de recherches est représentée dans les questionnaires par une multitude d'indicateurs. L'ACP est une technique qui permet de réduire les questions posées en un ensemble plus restreint de dimensions qui serviront comme facteurs explicatif de la démarche d'internationalisation. Les résultats de ces ACP permettent également de dresser un état des lieux des réseaux sur les attitudes, perceptions et compétences des franchiseurs et de comparer les réseaux ayant l'intention de s'internationaliser à ceux n'ayant pas d'intention de s'internationaliser dans les deux années suivantes sur ces mêmes attitudes, perceptions et compétences. La présentation des résultats de ces ACP comprend à chaque fois le pourcentage de variance expliqué par chaque dimension, les items retenus, leur moyenne et leur contribution factorielle, ainsi que l'indice alpha de Cronbach. Ce dernier est une mesure communément utilisée afin de juger de la fiabilité d'un instrument de mesure sur la base de consistance interne.

Le quatrième type d'analyses est mené exclusivement sur les données issues de l'enquête auprès des franchiseurs non-internationalisés. Partant des deux sous-populations de franchiseurs dans cette catégorie, à savoir ceux qui ont un projet de développement à l'international dans les deux

années suivantes et ceux qui n'en ont pas, notre objectif est d'essayer de comprendre les déterminants de la décision de s'internationaliser de ces réseaux. A cet effet, nous avons mené une régression logistique binaire avec le logiciel SPSS 18, avec comme variable dépendante l'intention de s'internationaliser, et comme variables explicatives un ensemble d'attitudes, perceptions et compétences des franchiseurs. Ces attitudes, perceptions et compétences des franchiseurs ont été incluses dans l'analyse sur la base de notre précédente revue de la littérature ainsi que de notre phase d'entretiens avec les franchiseurs non internationalisés.

La régression logistique binaire est la technique d'analyse de données appropriée ici, compte tenu du fait que la variable dépendante est de nature catégorielle avec deux modalités. Ce type d'analyse permet d'évaluer, à partir d'un ensemble de variables potentiellement explicatives, lesquelles discriminent le plus entre les deux modalités de la variable dépendante. Dans le cas présent, nous avons opté pour une régression logistique binaire ascendante. Il s'agit d'une régression itérative où un premier modèle est calculé avec une seule variable indépendante, puis à chaque nouvelle itération, une deuxième variable indépendante est rajoutée, jusqu'à épuisement des variables indépendantes qui ont un impact significatif sur la variable binaire. Ce choix est motivé dans le cas présent par le nombre relativement important de facteurs potentiellement explicatif que nous avons retenus.

Quatre types de critères sont utilisés pour évaluer la qualité du modèle issu de la régression logistique. Le premier est le test de spécification du modèle, qui compare dans une régression logistique binaire ascendante à chaque fois le nouveau modèle au précédent pour voir s'il permet de significativement mieux prédire la probabilité d'appartenir à l'une ou l'autre des deux sous-populations (ici avec ou sans intention de s'internationaliser). Le deuxième est le test de Hosmer-Lemeshow qui permet quant à lui de tester la significativité de la différence entre les valeurs observées dans les deux populations et les valeurs prédites par chacun des modèles. Si ces différences sont significatives, le modèle n'est alors pas satisfaisant. Le troisième critère retenu est le pseudo- R^2 de la régression logistique binaire, qui peut s'interpréter de façon similaire au R^2 dans une régression linéaire classique. Enfin, le quatrième critère retenu pour valider l'analyse est l'analyse du tableau de classement, qui montre à chaque fois le pourcentage d'observations bien classées par chaque modèle, autrement dit attribué à la bonne sous-population de franchiseurs.

Finalement, le cinquième type d'analyses est mené séparément sur les données issues de chacun des deux enquêtes quantitatives dans l'objectif d'étudier les relations de causalité entre les différentes variables. Plus particulièrement par exemple, il s'agit dans le cas des données des franchiseurs déjà présents à l'international d'évaluer quelles variables ont une influence sur la performance internationale des réseaux et permettent de la prédire de la meilleure façon. Nous choisissons pour cela l'approche des équations structurelles par les moindres carrés partiels, également connue sous le nom de PLS Path Modeling ou PLS-PM. Ces analyses sont alors conduites avec le logiciel XLSTAT.

Le choix de tester nos modèles causaux par la méthode des équations structurelles plutôt que par une série de régressions séparées se justifie doublement. D'une part, ceci permet de prendre en compte, en plus des relations entre les variables, les relations entre les variables et leurs indicateurs, autrement dit les items utilisés pour les mesurer. La régression linéaire ne permet pas cela et s'opère sur les scores moyens des variables uniquement. D'autre part, cette approche

permet de tester un modèle dans sa globalité, autrement dit en tenant compte non seulement des relations entre chaque variable dépendante et ses variables explicatives, mais également des autres relations entre les différentes variables. La régression linéaire, quant à elle, teste séparément l'impact de chaque jeu de variables explicatives sur sa variable dépendante et fournit ainsi une image partielle en comparaison à l'image plus globale, et donc plus réaliste, fournie par les équations structurelles.

Par ailleurs, le choix de l'approche PLS-PM plutôt que de l'approche plus classique des équations structurelles basées sur la covariance se justifie également doublement. D'abord, d'un point de vue conceptuel, nous sommes ici dans une démarche exploratoire qui vise à découvrir les déterminants qui permettent le mieux de prédire nos trois variables dépendantes. L'approche classique repose quant à elle sur le test et la validation de modèles fortement ancrés dans la théorie, dans une approche plus confirmatoire. Par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, l'approche classique présente plusieurs caractéristiques qui font défaut dans le cas actuel. Ainsi, l'approche classique des équations structurelles requiert des échantillons de large taille. Cette contrainte de taille devient d'autant plus importante en présence de modèles compliqués comme ceux que nous étudions ici, avec un nombre très important de variables explicatives. Or, l'approche PLS-PM a été conçue pour s'ajuster à des jeux de données de petite, voire de très petite, taille, où le nombre de variables peut même excéder le nombre d'observations dans l'échantillon. Une autre considération statistique à prendre en compte est que les analyses par l'approche classique reposent sur l'algorithme du maximum de vraisemblance, qui requiert la normalité au niveau de la distribution des données. Cette condition est rarement satisfaite dans les données analysées en sciences sociales, et devient d'autant plus difficile à remplir dans le cas d'échantillons de petite taille. En revanche, l'approche PLS-PM repose sur des distributions empiriques par l'usage de techniques de ré-échantillonnage telles que le bootstrap, et ne fait pas l'hypothèse de normalité des données. La technique du bootstrap consiste à opérer un nombre important de tirage avec remise à l'intérieur d'un échantillon afin d'en générer de nombreux autres échantillons et de construire une distribution empirique.

Dans le cas présent, nous avons d'abord mené nos analyses par l'approche PLS-PM avec un ré-échantillonnage par bootstrap avec 100 tirages. La lecture des sorties de ces analyses montre que, pour plusieurs résultats et notamment les coefficients de régression, la borne inférieure de l'intervalle de confiance à 95% est relativement proche de zéro. Soulignons que lorsque l'intervalle de confiance comprend le zéro, la significativité d'un coefficient est rejetée. Ainsi, afin de ne pas baser nos conclusions sur des résultats approximatifs ou douteux, nous avons conduit toutes nos analyses avec un bootstrap en 1000 tirages. Les résultats que nous présentons sont donc ceux des analyses avec 1000 tirages de bootstrap.

Contrairement aux analyses par équations structurelles dans l'approche classique basée sur la covariance, il n'existe pas d'indices d'ajustement globaux permettant d'évaluer les modèles testés. D'ailleurs, de tels indices seraient même contraires à l'esprit même de cette méthode exploratoire, dont l'objectif principal est la prédiction de scores de variables dépendantes et non pas le test global de modèles théoriques. Conformément aux recommandations de la littérature technique et méthodologique récente sur ces approches, nous retenons trois critères pour évaluer la qualité de nos résultats. D'abord, la principale mesure de qualité de nos modèles est le R^2 de chaque régression, qui renseigne sur le pouvoir explicatif de nos variables. Il n'existe pas de valeur seuil pour le R^2 qui peut varier entre 0 et 1. En sciences sociales, des R^2 de l'ordre

de 0.2 sont souvent considérés comme satisfaisant. Notons toutefois que l'approche PLS-PM retient toutefois le jeu de paramètres qui permet de maximiser le R^2 . Par ailleurs, la significativité des liens entre les différentes variables est évalué par le test t mais également et principalement par l'analyse des intervalles de confiance issus du bootstrap. Le large nombre de bootstrap demandés ici (1000) renforce ainsi la fiabilité de nos résultats. Finalement, la capacité prédictive d'un modèle est également testée par la procédure de blindfolding, qui consiste à retester le modèle en omettant systématiquement une partie des données qui est par la suite prédite à partir des équations de régression. Les données prédites sont par la suite comparées aux données réelles afin de juger de la qualité prédictive du modèle. Cette procédure se solde par le calcul des coefficients q^2 , dont la valeur positif corrobore la qualité prédictive d'un modèle.

Annexe 2 : Guide d'entretien des franchiseurs non-internationalisés

Votre réseau est implanté en France uniquement je pense. Est-ce une volonté de votre part de ne pas vous être internationalisé à ce jour ?

Avez-vous des projets d'internationalisation dans les années à venir ? Qu'est-ce qui les motive ?

(Ceux qui ont prévu de s'internationaliser) Pouvez-vous nous décrire votre projet d'internationalisation ?

Quels sont vos objectifs et vos attentes de l'internationalisation ?

Quels sont les éléments nécessaires à vos yeux pour réussir l'internationalisation d'un réseau de franchise comme le vôtre ?

(Ceux qui n'ont pas de projet d'internationalisation) Quels sont les facteurs qui vous dissuadent d'envisager de vous étendre à l'international ?

Un réseau comme le vôtre peut-il envisager un développement à long terme sans se lancer à l'international ?

Annexe 3 : Responsables interviewés des réseaux non-internationalisés

<i>Répondant</i>	<i>Secteur</i>	<i>Taille</i>	<i>Age réseau (en années)</i>
Responsable commercial et développement	Restauration traditionnelle	250	52
Directeur d'enseigne	Restauration traditionnelle	82	24
Directeur général	Restauration rapide	60	20
Directeur général	Restauration rapide	12	7
Directeur général	Alimentaire	20	6
Directeur de la communication	Alimentaire	33	65
Directeur commercial	Bâtiment	74	36
Directeur général	Services aux personnes	9	18
Directeur général	Services aux personnes	20	18
Directeur général	Fleurs	65	26
Responsable commercial et développement	Equiperment de la personne	34	34
Directeur général	Services aux personnes	106	7
Directeur général	Services aux personnes	30	15
Directeur général	Services aux personnes	7	10
Directeur d'enseigne	Equiperment de la maison	45	9
Responsable commercial et développement	Services aux entreprises	13	6

Annexe 4 : Guide d'entretien des franchiseurs internationalisés

Pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre présence à l'international ?

Quel a été l'élément déclencheur de votre motivation à vous internationaliser ?

Comment mesurez-vous le succès de votre réseau à l'international ? Avez-vous des exemples de confrères ?

Si c'était à refaire, feriez-vous pareil ? Si autrement, comment ?

Quel est votre avis en général sur les principaux facteurs de succès dans l'emploi de ce mode de développement à l'étranger ?

Quels modes d'implantation à l'étranger sont pratiqués par votre réseau ? Quels sont les principaux déterminants de votre choix ?

A quel point votre offre est-elle adaptée aux différents marchés où vous êtes présents ?

Annexe 5 : Responsables interviewés des réseaux internationalisés

<i>Répondant</i>	<i>Secteur</i>	<i>Taille</i>	<i>Age réseau (en années)</i>	<i>Age international</i>
Responsable de zone internationale	Coiffure et esthétique	322	51	45
Responsable de zone internationale	Alimentaire	659	112	30
Directeur export	Services automobiles	156	53	48
Directeur général	Bâtiment	89	25	18
Directeur général	Restauration traditionnelle	140	29	12
Directeur marketing international	Bâtiment	224	46	29
Directeur international	Nettoyage	1594	65	51
Responsable développement et commercial	Alimentaire	56	22	18
Directeur export	Alimentaire	231	105	50
Responsable développement et commercial	Bâtiment	17	11	2
Directeur export	Restauration rapide	291	42	16
Responsable développement international	Hôtellerie	193	23	17
Directeur export	Restauration traditionnelle	89	32	14
Directeur juridique	Coiffure et esthétique	1915	53	41
Directeur export	Equiperment de la personne	468	27	18
Directeur franchise	Services aux entreprises	71	16	9
Directeur général	Services aux personnes	152	17	1
Directeur général	Coiffure et esthétique	41	5	3
Directeur export	Coiffure et esthétique	288	19	8
Directeur export	Equiperment de la maison	54	26	13
Directeur export	Distribution	663	72	43
Directeur export	Equiperment de la maison	57	13	10
Directeur export	Restauration traditionnelle	153	41	35
Directeur international	Services automobiles	13000	64	58
Directeur international	Restauration rapide	235	33	12
Responsable de zone internationale	Hôtellerie	76	18	4
Responsable de zone internationale	Distribution spécialisée	166	12	8
Directeur général	Services aux entreprises	13	8	5

Annexe 6 : **Guide d'entretien des franchisés et master-franchisés étrangers**

Pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre relation avec votre franchiseur ?

Connaissiez-vous la marque du réseau avant de commencer vos recherches ou avant les premiers contacts ?

Le fait que le franchiseur soit une entreprise étrangère a-t-il influencé en quelque sorte votre processus de choix ou votre décision finale ?

L'origine étrangère du réseau joue-t-elle un rôle dans votre relation aux franchisés ?

Comment le franchiseur vous a-t-il transmis son savoir-faire/ les clefs du métier ?

Quelle marge de liberté avez-vous aujourd'hui dans la transposition du concept de votre franchiseur sur votre marché ?

Comment évaluez-vous aujourd'hui votre relation avec votre franchiseur ?

Annexe 7 : Franchisés et master-franchisés interviewés à l'étranger

<i>Statut</i>	<i>Pays</i>	<i>Secteur</i>	<i>Ancienneté (en années)</i>
Master-franchisé	Allemagne	Services aux personnes	26
Master-franchisé	Allemagne	Services aux entreprises	13
Master-franchisé	Allemagne	Immobilier	7
Master-franchisé	Allemagne	Services aux personnes	11
Master-franchisé	Allemagne	Coiffure et esthétique	8
Franchisé	Allemagne	Coiffure et esthétique	8
Franchisé	Allemagne	Hôtellerie	12
Master-franchisé	Brésil	Nettoyage	19
Master-franchisé	Brésil	Coiffure et esthétique	25
Master-franchisé	Brésil	Restauration rapide	4
Franchisé	Brésil	Coiffure et esthétique	8
Franchisé	Brésil	Coiffure et esthétique	5
Franchisé	Brésil	Nettoyage	13
Franchisé	Brésil	Nettoyage	11
Franchisé	Chine	Alimentaire	4
Franchisé	Chine	Equipe ment personne	8
Franchisé	Chine	Coiffure et esthétique	6
Master-franchisé	Suisse	Coiffure et esthétique	30
Master-franchisé	Suisse	Coiffure et esthétique	1
Master-franchisé	Algérie	Equipe ment maison	12
Franchisé	Singapour	Restauration traditionnelle	7
Franchisé	Portugal	equipe ment personne	3
Franchisé	Belgique	Bâtiment	2
Franchisé	Grèce	equipe ment personne	8
Franchisé	Réunion/Maurice/Madagascar	equipe ment personne	4
Développeur / animateur	Réunion/Maurice/Madagascar	Alimentaire	11

Annexe 8 : **Guide d'entretien des experts**

Qu'est-ce qui motive la décision des réseaux de franchise de se développer à l'international ? Quels peuvent en être les freins ? Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Pensez-vous que l'internationalisation devrait être un objectif stratégique pour les franchiseurs, et pourquoi ?

Comment mesure-t-on le succès d'un réseau de franchise à l'international ? Exemples ?

D'après votre expérience, quels sont les principaux facteurs de succès dans l'emploi de ce mode de développement à l'étranger ?

De même, quels sont selon vous les principales raisons d'échec de la franchise comme mode de développement à l'international ?

Annexe 9 : Questionnaire des franchiseurs non-internationalisés

Etude sur l'internationalisation des réseaux de franchise

Ce questionnaire fait partie d'une recherche sur l'internationalisation des réseaux français de franchise, menée par des chercheurs de l'Université d'Aix Marseille et la Fédération Française de la Franchise. Le but est de mieux comprendre comment s'opère le développement international, les différents freins et risques qu'il faut affronter et les facteurs de succès ou d'échec de la franchise à l'international. Il n'est pas nécessaire que votre réseau soit déjà présent à l'international pour répondre à ce questionnaire.

Votre participation à cette étude est très importante. Les données recueillies seront traitées en préservant l'anonymat des réponses et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche. Le temps de réponse pour ce questionnaire est estimé à environ 10 minutes.

Si vous avez des questions concernant ce questionnaire ou l'étude que nous menons, vous pouvez contacter le chef de projet, M Nabil Ghantous, maître de conférences à l'Université d'Aix Marseille :

nabil.ghantous@univ-amu.fr ; Tel. 06 72 07 04 51

LE DEVELOPPEMENT DE VOTRE RESEAU A L'INTERNATIONAL

1. Votre réseau est-il présent à l'international ?
 - ☐ Oui, nous avons des unités à l'étranger
 - ☐ Non, nous opérons seulement en France
2. Si Non, avez-vous l'intention de développer votre réseau à l'international à court terme ?
 - ☐ Oui, nous envisageons une implantation à l'étranger dans les 2 ans à venir
 - ☐ Non, nous n'envisageons pas d'implantation à l'étranger dans les 2 ans à venir

VOTRE PERCEPTION DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL D'UN RESEAU DE FRANCHISE

Dans les questions suivantes, nous cherchons à comprendre votre perception des opportunités et des risques liés au développement international d'un réseau de franchise.

Vous pouvez répondre avec une des modalités suivantes :

(1) Pas du tout d'accord ; (2) Pas d'accord ; (3) Neutre ; (4) D'accord ; (5) Tout à fait d'accord

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
3	Le développement international de notre franchise est une voie désirable pour notre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure à la croissance de notre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
5	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure aux profits de notre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
6	Le développement de notre réseau à l'international peut constituer une contribution majeure au développement de notre marque	☐	☐	☐	☐	☐
7	La franchise à l'international est plus profitable qu'en France	☐	☐	☐	☐	☐
8	Notre concept peut se développer facilement sur de nombreux marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐

9	Notre marque peut se développer facilement sur de nombreux marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
10	Notre concept peut être facilement adapté pour rencontrer les spécificités de la demande locale sur les marchés internationaux	☐	☐	☐	☐	☐
11	L'internationalisation de notre réseau nous poussera probablement à améliorer notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
		<i>1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>				
		1	2	3	4	5
12	L'internationalisation de notre réseau peut nous apporter de nouvelles idées pour mieux servir nos clients en France	☐	☐	☐	☐	☐
13	L'internationalisation de notre réseau nous poussera probablement à améliorer la qualité de notre offre	☐	☐	☐	☐	☐
14	Le développement en franchise à l'international comprend un risque beaucoup plus important qu'en France	☐	☐	☐	☐	☐
15	Le développement en franchise à l'international implique des coûts très importants	☐	☐	☐	☐	☐
16	La gestion d'un réseau de franchise à l'international nous paraît être une tâche très compliquée	☐	☐	☐	☐	☐
17	L'échec de notre franchise à l'international peut nuire à son développement en France	☐	☐	☐	☐	☐
18	Il est difficile de maintenir le même niveau de qualité à travers un réseau international	☐	☐	☐	☐	☐
19	Les efforts nécessaires pour développer notre réseau à l'international sont plus élevés que les perspectives de gain	☐	☐	☐	☐	☐
20	Il est difficile de trouver les bons franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
21	Les conséquences d'un mauvais choix de partenaires (franchisés ou master-franchisés) à l'étranger sont très importantes	☐	☐	☐	☐	☐
22	Le rapatriement des royalties de l'étranger peut se révéler très compliqué	☐	☐	☐	☐	☐
23	Les différences dans les taux de changes sont un vrai risque pour la rentabilité de notre internationalisation	☐	☐	☐	☐	☐

LES RESSOURCES ET COMPETENCES POUR SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL

Pensez-vous que votre réseau possède les ressources nécessaires pour se développer à l'international ?

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

Aujourd'hui, nous avons dans notre réseau :

		1	2	3	4	5
24	Les ressources financières pour se développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

25	Le temps nécessaire pour mener des opérations de prospection internationale	☐	☐	☐	☐	☐
26	Les relations avec les bons partenaires financiers pour bien mener des opérations à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
27	Les ressources humaines pour bien mener des opérations à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

A quel point êtes-vous d'accord que les membres de votre équipe actuellement en charge du développement de votre réseau possèdent-ils les compétences suivantes ?

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

Les membres de notre équipe actuelle ont :

		1	2	3	4	5
28	Une bonne connaissance des opportunités pour nos produits/services à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
29	Une bonne connaissance des potentiels marchés export	☐	☐	☐	☐	☐
30	Une bonne connaissance des démarches nécessaires dans le cadre d'un développement à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

Les membres de notre équipe actuelle ont :

31	Une bonne connaissance des règles de franchise dans les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
32	La capacité de s'adapter culturellement à des partenaires d'origines différentes	☐	☐	☐	☐	☐
33	La capacité de négocier avec des partenaires de cultures différentes	☐	☐	☐	☐	☐
34	Une bonne maîtrise de l'anglais des affaires	☐	☐	☐	☐	☐
35	Une bonne maîtrise d'autres langues utiles pour un éventuel développement international	☐	☐	☐	☐	☐
36	Les compétences pour évaluer le risque sur les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
37	Les compétences pour gérer les questions de change	☐	☐	☐	☐	☐

Parmi les membres de votre équipe actuellement en charge du développement de votre réseau, y a-t-il des membres :

38. De nationalité étrangère ?

- ☐ Oui (si Oui, à combien estimez-vous leur nombre : _____)
☐ Non

39. Ayant travaillé à l'étranger ?

- ☐ Oui (si Oui, à combien estimez-vous leur nombre : _____)
☐ Non

L'ORIGINE FRANÇAISE DE VOTRE RESEAU

A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant le rôle de l'origine française de votre réseau ?

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
40	Le positionnement de notre marque-enseigne reflète son origine française	☐	☐	☐	☐	☐
41	Les produits et services distribués par notre réseau sont associés à l'image de la France	☐	☐	☐	☐	☐
42	Si nous nous développons à l'international, nous pouvons facilement positionner notre marque comme une marque française	☐	☐	☐	☐	☐
43	Dans le secteur d'activité où nous opérons, la France jouit d'une image très positive	☐	☐	☐	☐	☐
44	Dans le secteur d'activité où nous opérons, l'origine française du réseau est un atout pour se développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
45	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les clients étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
46	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les franchisés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
47	L'origine française de notre réseau peut envoyer un signal négatif sur certains marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐

LES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Concernant les opportunités de développement international, à quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
48	Nous sommes souvent sollicités par des entreprises étrangères pour développer notre réseau dans de nouveaux pays	☐	☐	☐	☐	☐
49	Nous rencontrons souvent des candidats étrangers à la franchise sur les salons en France	☐	☐	☐	☐	☐
50	Nous prenons soin d'étudier systématiquement les demandes de développement en franchise que nous recevons des entreprises étrangères	☐	☐	☐	☐	☐
51	Nous préférons nous développer à l'international en réponse à des demandes de partenaires potentiel plutôt que sur la base de notre propre initiative	☐	☐	☐	☐	☐

52	Nous n'avons pas de projet spécifique d'internationalisation, mais nous entrerons dans un nouveau pays si on est sollicité par le bon partenaire	☐	☐	☐	☐	☐
53	Nous sommes souvent informés par les organismes professionnels (ex. la Fédération Française de la Franchise) sur les opportunités de développement à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
54	Nous sommes souvent encouragés par les organismes professionnels (ex. la Fédération Française de la Franchise) à explorer des opportunités à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
55	Les organismes professionnels disposent des ressources et compétences pour nous accompagner dans notre développement international	☐	☐	☐	☐	☐
56	Nos partenaires financiers (ex. banque) nous encouragent à nous développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
57	Nos autres partenaires (ex. nos fournisseurs, cabinets de conseil) nous encouragent à nous développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
58	Les organismes publics nous encouragent à nous développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
59	Nos franchisés nous encouragent à nous développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
60	La presse spécialisée offre une vision encourageante du développement à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

VOTRE SITUATION SUR LE MARCHE FRANÇAIS

Les questions suivantes cherchent à évaluer **votre perception du marché français dans votre secteur d'activité actuellement et la situation de votre réseau sur ce marché.**

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
61	Le marché français dans notre secteur d'activité est de plus en plus saturé	☐	☐	☐	☐	☐
62	Nous voyons peu de possibilités de développement sur le marché français à moyen terme	☐	☐	☐	☐	☐
63	La concurrence est très intense dans notre secteur d'activité en France	☐	☐	☐	☐	☐
64	Notre activité est marquée par une véritable guerre des prix sur le marché français	☐	☐	☐	☐	☐
65	Comparé à nos concurrents, notre réseau jouit d'une bonne image de marque	☐	☐	☐	☐	☐
66	Comparé à nos concurrents, notre réseau a une bonne réputation en termes de qualité des produits et services	☐	☐	☐	☐	☐
67	Comparé à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une forte notoriété	☐	☐	☐	☐	☐

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
68	Notre nom d'enseigne est l'un de nos plus précieux atouts concurrentiels	☐	☐	☐	☐	☐
69	Grâce à nos savoir-faire, nous disposons d'une position concurrentielle avantageuse sur le marché français	☐	☐	☐	☐	☐
70	Nos savoir-faire nous permettent de satisfaire les attentes de nos clients	☐	☐	☐	☐	☐
71	Nos savoir-faire nous permettent de répondre plus rapidement que nos concurrents aux évolutions du marché	☐	☐	☐	☐	☐
72	Nous bénéficions d'un avantage concurrentiel durable vis-à-vis des autres réseaux du secteur	☐	☐	☐	☐	☐

Pour chacun des critères suivants, la performance de notre réseau sur les trois dernières années sur le marché français est :

(1) très largement inférieure à nos concurrents ; (2) plutôt inférieure ; (3) équivalente à nos concurrents ;
(4) plutôt supérieure ; (5) très largement supérieure à nos concurrents

1 = très largement inférieure ; 5 = très largement supérieure

La performance de notre réseau par rapport à nos concurrents en France :

		1	2	3	4	5
73	En termes de chiffre d'affaires	☐	☐	☐	☐	☐
74	En termes de parts de marché	☐	☐	☐	☐	☐
75	En termes de taux de croissance	☐	☐	☐	☐	☐
76	En termes de rentabilité	☐	☐	☐	☐	☐

LES SAVOIR-FAIRE DEVELOPPES ET MAITRISES PAR VOTRE RESEAU

Cette partie vise à évaluer votre perception de la des savoir-faire développés par votre réseau sur le marché français.

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
77	Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique	☐	☐	☐	☐	☐
78	Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents	☐	☐	☐	☐	☐
79	Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente	☐	☐	☐	☐	☐
80	Peu de réseaux concurrents possèdent un concept proche du nôtre	☐	☐	☐	☐	☐
81	Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux	☐	☐	☐	☐	☐

82	Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
83	Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
84	Nos concurrents pourraient facilement disposer d'un concept équivalent au nôtre	☐	☐	☐	☐	☐
85	Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
86	Dans notre réseau, le développement d'innovations est une priorité	☐	☐	☐	☐	☐
		<i>1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>				
		1	2	3	4	5
87	Nous recherchons activement des nouvelles idées à développer	☐	☐	☐	☐	☐
88	Nous encourageons l'innovation au sein de notre réseau	☐	☐	☐	☐	☐
89	Nous investissons dans la recherche et le développement de nouveaux concepts	☐	☐	☐	☐	☐

A quel point pensez-vous que votre réseau maîtrise actuellement les savoir-faire et compétences suivantes ?
 Vos réponses peuvent aller de (1) « Pas du tout maîtrisé » à (5) « Tout à fait maîtrisé »

1 = pas du tout maîtrisé ; 5 = tout à fait maîtrisé

Maîtrise des compétences et savoir-faire suivants :

		1	2	3	4	5
90	Adaptation et amélioration continue des produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
91	Renouvellement de la gamme de produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
92	Modulation rapide des prix des produits/services proposés	☐	☐	☐	☐	☐
93	Amélioration et développement de nouveaux concepts	☐	☐	☐	☐	☐
94	Réactivité face aux évolutions de la demande	☐	☐	☐	☐	☐
95	Codification des savoir-faire du réseau	☐	☐	☐	☐	☐
96	Transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
97	Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou manuels	☐	☐	☐	☐	☐
98	Formation continue des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
99	Réplication des savoir-faire dans des contextes différents	☐	☐	☐	☐	☐
100	Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
101	Contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités	☐	☐	☐	☐	☐

102	Audit des unités	☐	☐	☐	☐	☐
103	Suivi et accompagnement des franchisés par les animateurs du réseau	☐	☐	☐	☐	☐

LES ORIENTATIONS ACTUELLES DE VOTRE RESEAU

A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes pour décrire vos orientations de développement actuellement ?

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
104	Nous cherchons régulièrement de nouvelles voies de croissance pour notre réseau	☐	☐	☐	☐	☐
105	Nous cherchons de nouvelles voies de promouvoir/développer notre marque	☐	☐	☐	☐	☐
106	Notre réseau a besoin d'un nouveau souffle	☐	☐	☐	☐	☐
107	Nous cherchons actuellement un moyen d'améliorer nos profits	☐	☐	☐	☐	☐

1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
108	Nous sommes prêts à prendre des risques importants pour générer des rendements supérieurs à la moyenne	☐	☐	☐	☐	☐
109	Nous cherchons à limiter le risque dans les choix de développement de notre réseau	☐	☐	☐	☐	☐
110	Nous préférons éviter des voies de développements à haut potentiel si elles comportent un risque important	☐	☐	☐	☐	☐
111	Nous sommes prêts à prendre des risques pour explorer de nouvelles voies de développement de notre réseau	☐	☐	☐	☐	☐
112	La prise de risque est normale dans le management d'un réseau de franchise	☐	☐	☐	☐	☐

CARACTERISTIQUES DU RESEAU

Nom du réseau :

Année de création du réseau : ____ Année de début de la franchise : ____

Durée du contrat :

Nombre d'unités franchisés : Nombre d'unités en propre :

Droits d'entrée : Investissement moyen :

Nombre de personnes dans le service « développement de réseau » :

Votre réseau dépend-il d'un groupe plus large :

☐ Oui, notre réseau appartient à un groupe plus large

☐ Non, notre réseau est indépendant

E-commerce :

☐ Oui, nous avons un site web marchand

☐ Non, nous avons seulement des points de vente physiques

Quel est le secteur d'activité principal de votre réseau ?

☐ Equipement de la maison

☐ Equipement de la personne

☐ Alimentaire

☐ Commerces divers

☐ Coiffure et esthétique

☐ Autres services aux personnes

☐ Nettoyage

☐ Services auto

☐ Services aux entreprises

☐ Formation

☐ Hôtels

☐ Bâtiment

☐ Restauration rapide

☐ Restauration classique

☐ Immobilier

☐ Voyages

Si vous le souhaitez, nous pouvons vous adresser les résultats de notre enquête tout en gardant la confidentialité de vos réponses. Nous vous prions pour cela de nous indiquer clairement vos coordonnées :

Nom du réseau :

Votre fonction :

Votre nom :

Adresse email :@.....

Merci encore pour votre participation !

Annexe 10 : Questionnaire des franchiseurs internationalisés

Etude sur l'internationalisation des réseaux de franchise

Ce questionnaire fait partie d'une recherche sur l'internationalisation des réseaux français de franchise, menée par des chercheurs de l'Université d'Aix Marseille et la Fédération Française de la Franchise. Le but est de mieux comprendre comment s'opère le développement international, les différents freins et risques qu'il faut affronter et les facteurs de succès ou d'échec de la franchise à l'international.

Votre participation à cette étude est très importante. Les données recueillies seront traitées en préservant l'anonymat des réponses et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche. Le temps de réponse pour ce questionnaire est estimé à environ 10 minutes.

Si vous avez des questions concernant ce questionnaire ou l'étude que nous menons, vous pouvez contacter le chef de projet, M. Nabil Ghantous, maître de conférences à l'Université d'Aix Marseille :

nabil.ghantous@univ-amu.fr ; Tel. 06 72 07 04 51

LE DEVELOPPEMENT DE VOTRE RESEAU A L'INTERNATIONAL

3. De quelle année date la présence de votre réseau en dehors du territoire français ? _ _ _ _
4. Avez-vous directement développé votre réseau à l'international en franchise ?
☐ Oui, nos débuts à l'international se sont faits sous forme franchisée
☐ Non, nous avons commencé à opérer à l'international sous d'autres formes
 ⇒ Dans ce cas, de quelle année date votre premier contrat de franchise en dehors du territoire français ? _ _ _ _
5. Parmi les modes suivants de développement à l'international, lesquels sont pratiqués actuellement par votre réseau ? (plusieurs réponses possibles)
☐ Master-franchise ☐ Franchisage direct ☐ Filiales ou succursales
☐ Concessions ☐ Firmes conjointes / prise de participation
☐ Agents ☐ Autres, préciser : _____
6. Parmi les modes de développement à l'international susmentionnés, y a-t-il un mode dominant dans votre présence à sur les marchés étrangers ? ☐ Oui ☐ Non
 ⇒ Si Oui, lequel : _____
7. La part d'unités franchisées dans votre réseau en dehors de la France est :
☐ < 25% ☐ entre 25 et 50% ☐ entre 50 et 75% ☐ > 75%
☐ Nous ne nous développons pas en franchise en dehors de la France
8. Quel est le nombre de pays en dehors de la France dans lesquels votre réseau est présent aujourd'hui ?
(si vous n'avez pas de chiffre exact, veuillez indiquer une réponse approximative)
Nombre de pays : _____
9. Quel est le nombre de pays en dehors de la France dans lesquels votre réseau est présent aujourd'hui en franchise ? (toute forme de franchise confondue : ex. franchisage direct, master-franchise, etc.)
Nombre de pays : _____
10. En moyenne, sur les trois dernières années, la part de votre chiffre d'affaire réalisée sur les marchés étrangers est de l'ordre de :

☐ < 10% ☐ entre 10 et 25 ☐ entre 25 et 50% ☐ entre 50 et 75% ☐ > 75%

11. Pendant les trois dernières années, vous avez introduit votre réseau sur :

- ☐ Aucun nouveau marché étranger ☐ Un seul nouveau marché étranger
☐ Deux nouveaux marchés étrangers ☐ Trois nouveaux marchés étrangers
☐ Plus de trois nouveaux marchés étrangers

12. Avez-vous l'intention de poursuivre le développement votre réseau à l'international à court terme ?

- ☐ Oui, nous envisageons de nouvelles implantations à l'étranger dans les 2 ans à venir
☐ Non, nous n'envisageons pas de nouvelle implantation à l'étranger dans les 2 ans à venir

LA PERFORMANCE DE VOTRE RESEAU A L'INTERNATIONAL

A quel point êtes-vous satisfait avec la performance internationale de votre réseau sur les trois dernières années sur les critères suivants ?

(1. *très insatisfaits de notre performance* ; 2. *plutôt insatisfaits* ; 3. *ni satisfait ni insatisfait* ;
4. *plutôt satisfaits* ; 5. *très satisfaits de notre performance*)

1= très insatisfaits ; 5 = très satisfaits						
La performance internationale de notre réseau sur les trois dernières années :						
		1	2	3	4	5
11	En termes de nombre de nouveaux pays ouverts	☐	☐	☐	☐	☐
12	En termes de parts de marchés sur les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
13	En termes de développement du réseau sur les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
14	En termes de profitabilité de nos opérations internationales	☐	☐	☐	☐	☐
15	En termes de visibilité de notre marque à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

Comparé à vos principaux concurrents, comment jugez-vous la performance internationale de votre réseau sur les trois dernières années sur les critères suivants ?

(1. *très largement inférieure à nos concurrents* ; 2. *plutôt inférieure* ; 3. *équivalente à nos concurrents* ;
4. *plutôt supérieure* ; 5. *très largement supérieure à nos concurrents*)

1= très largement inférieure ; 5 = très largement supérieure						
La performance internationale de notre réseau par rapport à nos concurrents :						
		1	2	3	4	5
16	En termes de parts de marchés sur les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
17	En termes de chiffre d'affaires international	☐	☐	☐	☐	☐
18	En termes de taux de croissance	☐	☐	☐	☐	☐
19	En termes visibilité de notre marque à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant vos relations avec vos franchisés et master-franchisés à l'international ?

(1. pas du tout d'accord ; 2. pas d'accord ; 3. neutre ; 4. d'accord ; 5. tout à fait d'accord)

		<i>1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>				
		1	2	3	4	5
20	De façon générale, nous sommes satisfaits des relations que nous avons établies avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
21	Nos relations avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger sont aussi satisfaisantes que celles qui nous lient avec nos franchisés en France	☐	☐	☐	☐	☐
22	En comparaison avec le marché français, nous n'avons pas plus de situations conflictuelles avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
23	Nous sommes satisfaits de la communication que nous avons pu établir avec nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
24	Nous sommes satisfaits du respect des contrats de franchise par nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
25	Nous sommes satisfaits des efforts de nos franchisés et master-franchisés à l'étranger pour développer notre marque sur leur marché domestique	☐	☐	☐	☐	☐
26	Nous sommes satisfaits du rapatriement de royalties par nos franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐

L'ADAPTATION DE VOTRE OFFRE A L'INTERNATIONAL

Dans cette partie, nous cherchons à comprendre à quel point vous modifiez votre offre pour l'adapter aux marchés étrangers.

Pour chacun des points suivants, veuillez indiquer si votre offre sur les marchés étrangers est

1. pas du tout adaptée ; 2. très faiblement adaptée ; 3. faiblement adaptée ;
4. fortement adaptée ; 5. très fortement adaptée

		<i>1 = pas du tout adapté ; 5 = très fortement adapté</i>				
		1	2	3	4	5
Le niveau d'adaptation de notre offre sur les marchés étrangers en matière de :						
27	Le nom de la marque-enseigne	☐	☐	☐	☐	☐
28	Le logo de la marque	☐	☐	☐	☐	☐
29	Les autres éléments de l'identité visuelle (ex. couleur, typographie)	☐	☐	☐	☐	☐
30	L'identité de la marque	☐	☐	☐	☐	☐
31	La cible de notre offre	☐	☐	☐	☐	☐
32	Le positionnement de notre offre	☐	☐	☐	☐	☐

33	Le produit/service central offert par le réseau	☐	☐	☐	☐	☐
34	Les produits/services périphériques ou supplémentaires	☐	☐	☐	☐	☐
35	Le prix du produit/service central	☐	☐	☐	☐	☐
36	Le prix des produits/service périphériques	☐	☐	☐	☐	☐
37	Les canaux de communication avec les consommateurs	☐	☐	☐	☐	☐
38	Le contenu de la communication (ex. la publicité) avec les consommateurs	☐	☐	☐	☐	☐
39	La stratégie de distribution	☐	☐	☐	☐	☐
<i>1= pas du tout adapté ; 5 = très fortement adapté</i>						
Le niveau d'adaptation de notre offre sur les marchés étrangers en matière de :						
		1	2	3	4	5
40	La durée du contrat de franchise	☐	☐	☐	☐	☐
41	Le montant des droits d'entrées	☐	☐	☐	☐	☐
42	Le pourcentage de royalties	☐	☐	☐	☐	☐
43	Le montant d'investissement moyen	☐	☐	☐	☐	☐
44	La langue du contrat de franchise	☐	☐	☐	☐	☐
45	Le contenu du guide / manuel de franchise	☐	☐	☐	☐	☐
46	La langue du guide / manuel de franchise	☐	☐	☐	☐	☐
47	Le mode de communication avec les franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
48	Le mode de transmission du savoir-faire aux franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
49	Le suivi et accompagnement des franchisés par les animateurs du réseau	☐	☐	☐	☐	☐

L'ORIGINE FRANÇAISE DE VOTRE RESEAU

Nous cherchons ici à comprendre le rôle que l'origine française de votre réseau joue dans votre développement international.

<i>1= pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>						
		1	2	3	4	5
50	Le positionnement de notre marque-enseigne reflète son origine française	☐	☐	☐	☐	☐

51	Les produits et services distribués par notre réseau sont associés à l'image de la France	☐	☐	☐	☐	☐
52	Si nous nous développons à l'international, nous pouvons facilement positionner notre marque comme une marque française	☐	☐	☐	☐	☐
53	Dans le secteur d'activité où nous opérons, la France jouit d'une image très positive	☐	☐	☐	☐	☐
54	Dans le secteur d'activité où nous opérons, l'origine française du réseau est un atout pour se développer à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
55	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les clients étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
56	L'origine française de notre réseau est un avantage pour attirer les franchisés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
57	L'origine française de notre réseau peut envoyer un signal négatif sur certains marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐

LES ATOUTS INTANGIBLES DE VOTRE RESEAU

A quel point êtes-vous d'accord que votre réseau possède actuellement les atouts suivants ?

		<i>1= pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>				
		1	2	3	4	5
58	Comparé à nos concurrents, notre réseau jouit d'une bonne image de marque	☐	☐	☐	☐	☐
		<i>1= pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>				
		1	2	3	4	5
59	Comparé à nos concurrents, notre réseau a une bonne réputation en termes de qualité des produits et services	☐	☐	☐	☐	☐
60	Comparé à nos concurrents, notre enseigne bénéficie d'une forte notoriété	☐	☐	☐	☐	☐
61	Notre nom d'enseigne est l'un de nos plus précieux atouts concurrentiels	☐	☐	☐	☐	☐
62	Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique	☐	☐	☐	☐	☐
63	Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents	☐	☐	☐	☐	☐
64	Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente	☐	☐	☐	☐	☐
65	Peu de réseaux concurrents possèdent un concept proche du nôtre	☐	☐	☐	☐	☐
66	Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux	☐	☐	☐	☐	☐
67	Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept	☐	☐	☐	☐	☐

68	Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
69	Nos concurrents pourraient facilement disposer d'un concept équivalent au nôtre	☐	☐	☐	☐	☐
70	Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept	☐	☐	☐	☐	☐
71	Dans notre réseau, le développement d'innovations est une priorité	☐	☐	☐	☐	☐
72	Nous recherchons activement des nouvelles idées à développer	☐	☐	☐	☐	☐
73	Nous encourageons l'innovation au sein de notre réseau	☐	☐	☐	☐	☐
74	Nous investissons dans la recherche et le développement de nouveaux concepts	☐	☐	☐	☐	☐
75	Nous adaptons et améliorons continuellement nos produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
76	Nous renouvelons régulièrement notre gamme de produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
77	Nous pouvons moduler rapidement les prix des produits/services proposés	☐	☐	☐	☐	☐
78	Nous sommes réactifs aux évolutions de la demande	☐	☐	☐	☐	☐

LA MAITRISE DU SAVOIR-FAIRE A L'INTERNATIONAL

A quel point pensez-vous que votre réseau maîtrise actuellement les compétences suivantes dans sa relation à ses franchisés et master-franchisés étrangers ?

Vos réponses peuvent aller de (1) « Pas du tout maîtrisé » à (5) « Tout à fait maîtrisé »

<i>1= pas du tout maîtrisé ; 5 = tout à fait maîtrisé</i>						
Maîtrise des compétences et savoir-faire suivants :						
		1	2	3	4	5
79	Codification des savoir-faire du réseau	☐	☐	☐	☐	☐
80	Transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
81	Formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou manuels	☐	☐	☐	☐	☐
82	Formation continue des franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
<i>1= pas du tout maîtrisé ; 5 = tout à fait maîtrisé</i>						
Maîtrise des compétences et savoir-faire suivants :						
		1	2	3	4	5
83	Réplication des savoir-faire dans des contextes nationaux différents	☐	☐	☐	☐	☐
84	Vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés et master-franchisés à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐

85	Contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans les unités du réseau à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
86	Audit des unités du réseau à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
87	Suivi et accompagnement des franchisés et master-franchisés à l'étranger par les animateurs du réseau	☐	☐	☐	☐	☐

LES RESSOURCES ET COMPETENCES POUR SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL

Pensez-vous que votre réseau possède les ressources nécessaires pour se développer à l'international ?

<i>1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>						
Aujourd'hui, nous avons dans notre réseau :						
		1	2	3	4	5
88	Les ressources financières pour poursuivre notre développement à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
89	Le temps nécessaire pour mener des opérations de prospection internationale	☐	☐	☐	☐	☐
90	Les relations avec les bons partenaires financiers pour bien mener des opérations à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
91	Les ressources humaines pour bien mener des opérations à l'international	☐	☐	☐	☐	☐

92. Votre réseau dispose-t-il d'un département ou un service spécifiquement chargé du développement à l'international ? ☐ Oui ☐ Non

⇒ Si Oui, quel est le nombre de personnes qui y travaillent ? _____

Parmi les membres de votre équipe actuellement en charge du développement de votre réseau, y a-t-il des membres :

93. De nationalité étrangère ?

☐ Oui (si Oui, à combien estimez-vous leur nombre : _____)

☐ Non

94. Ayant travaillé à l'étranger ?

☐ Oui (si Oui, à combien estimez-vous leur nombre : _____)

☐ Non

A quel point êtes-vous d'accord que les membres de votre équipe actuellement en charge du développement de votre réseau à l'international possèdent-ils les compétences suivantes :

<i>1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>
Les membres de notre équipe actuelle ont :

		1	2	3	4	5
95	Une bonne connaissance des opportunités pour nos produits/services à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
<i>1= pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>						
Les membres de notre équipe actuelle ont :						
		1	2	3	4	5
96	Une bonne connaissance des potentiels marchés export	☐	☐	☐	☐	☐
97	Une bonne connaissance des démarches nécessaires dans le cadre d'un développement à l'international	☐	☐	☐	☐	☐
98	Une bonne connaissance des règles de franchise dans les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
99	La capacité de s'adapter culturellement à des partenaires d'origines différentes	☐	☐	☐	☐	☐
100	La capacité de négocier avec des partenaires de cultures différentes	☐	☐	☐	☐	☐
101	Une bonne maîtrise de l'anglais des affaires	☐	☐	☐	☐	☐
102	Une bonne maîtrise d'autres langues utiles pour notre développement international	☐	☐	☐	☐	☐
103	Les compétences pour évaluer le risque sur les marchés étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
104	Les compétences pour gérer les questions de change	☐	☐	☐	☐	☐

LE CHOIX DES MARCHES ETRANGERS

Nous cherchons dans cette section à comprendre la démarche de votre réseau en matière de sélection de marchés étrangers.

A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

(1. pas du tout d'accord ; 2. pas d'accord ; 3. neutre ; 4. d'accord ; 5. tout à fait d'accord)

<i>1= pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord</i>						
		1	2	3	4	5
105	Nous préférons nous développer à l'international en réponse à des demandes de partenaires potentiels plutôt que sur la base de notre propre initiative	☐	☐	☐	☐	☐
106	Nous participons à des salons en France et à l'international dans l'objectif de rencontrer de nouveaux partenaires étrangers	☐	☐	☐	☐	☐
107	Nous n'avons pas de projet spécifique d'internationalisation, mais nous entrerons dans un nouveau pays si on est sollicité par le bon partenaire	☐	☐	☐	☐	☐
108	Nous avons une idée précise des pays que nous souhaitons cibler dans les 5 années à venir	☐	☐	☐	☐	☐

109	Nous consacrons des ressources humaines et financières à la prospection internationale pour trouver de nouvelles opportunités à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐
110	Nous avons mis en place une véritable veille internationale pour surveiller les opportunités de développement à l'étranger	☐	☐	☐	☐	☐

A quel point considérez-vous que les éléments suivants sont importants dans votre sélection d'un nouveau pays pour implanter votre réseau ?

(1. pas du tout important ; 2. pas important ; 3. neutre ; 4. Important ; 5. tout à fait important)

1= pas du tout important ; 5 = tout à fait important						
Il est important que les pays que nous choisissons		1	2	3	4	5
111	Soient proches géographiquement de la France	☐	☐	☐	☐	☐
112	Soient proches géographiquement d'autres pays où nous sommes déjà établis	☐	☐	☐	☐	☐
113	Soient francophones	☐	☐	☐	☐	☐
114	Aient un accès développé aux TIC, notamment internet	☐	☐	☐	☐	☐
115	Soient faciles d'accès à partir de la France	☐	☐	☐	☐	☐
1= pas du tout important ; 5 = tout à fait important						
Il est important que les pays que nous choisissons		1	2	3	4	5
116	Partagent la même monnaie que la France	☐	☐	☐	☐	☐
117	Soient de taille comparable à la France	☐	☐	☐	☐	☐
118	Utilisent une langue maîtrisée par des membres de notre personnel	☐	☐	☐	☐	☐
119	Aient des coutumes et normes sociales proches de la France	☐	☐	☐	☐	☐
120	Aient une culture connue par des membres de notre personnel	☐	☐	☐	☐	☐
121	Soient anciennement colonisés par ou lié à la France	☐	☐	☐	☐	☐
122	Soient membres de l'Union Européenne	☐	☐	☐	☐	☐
123	Aient un environnement institutionnel proche de celui de la France	☐	☐	☐	☐	☐
124	Aient une très large population	☐	☐	☐	☐	☐
125	Aient une réglementation claire et solide de la franchise	☐	☐	☐	☐	☐
126	Aient un niveau économique proche de celui de la France	☐	☐	☐	☐	☐
127	Connaissent une forte croissance de leur économie	☐	☐	☐	☐	☐
128	Présentent un risque politique très faible	☐	☐	☐	☐	☐
129	Présentent un risque économique faible	☐	☐	☐	☐	☐

CARACTERISTIQUES DU RESEAU

Nom du réseau :

Année de création du réseau : ____

Année de début de la franchise : ____

Durée du contrat :

Nombre d'unités franchisés :

Nombre d'unités en propre :

Droits d'entrée :

Investissement moyen :

Nombre de personnes dans le service « développement de réseau » :

Votre réseau dépend-il d'un groupe plus large :

☐ Oui, notre réseau appartient à un groupe plus large

☐ Non, notre réseau est indépendant

E-commerce :

☐ Oui, nous avons un site web marchand

☐ Non, nous avons seulement des points de vente physiques

Quel est le secteur d'activité principal de votre réseau

☐ Equipement de la maison

☐ Equipement de la personne

☐ Alimentaire

☐ Commerces divers

☐ Coiffure et esthétique

☐ Autres services aux personnes

☐ Nettoyage

☐ Services auto

☐ Services aux entreprises

☐ Formation

☐ Hôtels

☐ Bâtiment

☐ Restauration rapide

☐ Restauration classique

☐ Immobilier

☐ Voyages

Si vous le souhaitez, nous pouvons vous adresser les résultats de notre enquête tout en gardant la confidentialité de vos réponses. Nous vous prions pour cela de nous indiquer clairement vos coordonnées :

Nom du réseau :

Votre fonction :

Votre nom :

Adresse email :@.....

Merci encore pour votre participation !

Table des matières

Introduction	3
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	4
2. Méthodologie de la recherche	7
2.1. Etude 1 : entretiens avec les responsables des réseaux non-internationalisés	8
2.2. Etude 2 : entretiens avec les responsables des réseaux internationalisés	8
2.3. Etude 3 : entretiens avec des franchisés et master-franchisés à l'étranger	9
2.4. Etude 4 : entretiens avec des experts	9
2.5. Etudes 5 et 6 : enquêtes par questionnaire.....	9
 Chapitre 2 : La décision de se développer à l'international.....	12
1. La décision de s'internationaliser dans la littérature	13
2. Le processus décisionnel des franchiseurs derrière le choix de s'internationaliser.....	15
3. Les déclencheurs de la motivation de s'internationaliser	18
3.1. Les motivations internes.....	18
3.2. Les motivations externes	20
3.2.1. Les sollicitations par les candidats internationaux à la franchise	20
3.2.2. Le rôle des agents externes du changement.....	22
4. Les amplificateurs et freins de la motivation de s'internationaliser	26
4.1. Les attitudes et perceptions des dirigeants envers l'international	27
4.1.1. Les attitudes amplificatrices de la motivation de s'internationaliser.....	27
4.1.2. Les attitudes qui freinent la motivation pour le développement international	29
4.2. La valeur ajoutée perçue du réseau en vue de l'internationalisation	32
4.2.1. L'originalité du concept et du savoir-faire	33
4.2.2. La performance du réseau sur le marché national	34
4.2.3. La valeur ajoutée du réseau à travers une image favorable	37
4.3. La capacité du réseau à bien mener son internationalisation.....	40
4.3.1. La disponibilité des ressources et compétences spécifiques à l'international	40
4.3.2. Les capacités adaptatives du réseau.....	45
4.3.3. La maîtrise de la transmission et du contrôle du savoir-faire.....	46
5. Les déterminants de l'intention de s'internationaliser.....	48
5.1. Les déterminants directs de l'intention de s'internationaliser	49
5.2. Les déterminants indirects de l'intention de s'internationaliser	50

Chapitre 3 : Les grands choix stratégiques du franchiseur à l'international 58

1.	Les choix stratégiques des franchiseurs dans la littérature.....	59
1.1.	Le choix des pays-cibles.....	59
1.2.	Le choix d'un mode de développement à l'international	60
1.3.	L'approche des marchés étrangers en termes de standardisation ou d'adaptation	61
2.	L'approche des réseaux de l'internationalisation	62
2.1.	La nature des opportunités internationales	63
2.2.	La nature de la démarche internationale.....	63
2.2.1.	La démarche internationale opportuniste passive.....	64
2.2.2.	La démarche internationale opportuniste active	66
2.2.3.	La démarche volontariste internationale.....	67
2.2.4.	L'approche de l'entreprise globale.....	69
2.3.	Cycle de vie et évolution de la démarche internationale	70
2.3.1.	Un engagement international de plus en plus important	70
2.3.2.	Les éléments déclencheurs du volontarisme international	71
2.3.3.	Les déterminants de la démarche volontariste internationale.....	72
2.3.4.	Le modèle des déterminants de la démarche opportuniste	74
3.	Le choix des pays-cibles et le nombre de pays d'implantation	75
3.1.	Le choix des pays-cibles.....	75
3.1.1.	Absence d'une démarche claire et méthodique	76
3.1.2.	Trois grandes approches pour le choix des pays	76
3.1.3.	Evolution vers une approche par grappes.....	79
3.1.4.	Les critères de choix des marchés les plus utilisés par les franchiseurs	79
3.2.	Les déterminants du nombre de pays servis	82
4.	Le choix des modes d'entrée et de présence à l'étranger	84
4.1.	Le choix d'un mode de développement à l'international : un processus complexe	85
4.2.	Déterminants et formation de la structure des préférences.....	86
4.2.1.	La culture de l'entreprise.....	86
4.2.2.	Les ressources et compétences internationales.....	88
4.2.3.	Le business-model du réseau.....	89
4.2.4.	L'approche internationale du réseau.....	89
4.2.5.	Les facteurs « amont ».....	90
4.3.	Les facteurs de contingence et d'arbitrage	91
4.3.1.	Les caractéristiques des pays-cibles	91
4.3.2.	Les contingences nées par opportunité.....	94
4.4.	Le rôle du temps et du cycle de vie international du réseau.....	95

4.4.1.	La prise en compte du temps dans les arbitrages entre modes envisageables	95
4.4.2.	L'influence du cycle de vie sur l'ensemble de considération et la structure des préférences.....	97
5.	Le choix de standardisation ou d'adaptation de l'offre à l'international.....	101
5.1.	Les principales raisons derrière le choix d'adaptation	101
5.1.1.	Les différences entre les contextes nationaux	101
5.1.2.	Les caractéristiques de l'offre	103
5.1.3.	La culture du franchiseur.....	104
5.1.4.	Une approche moléculaire de l'adaptation	105
5.1.5.	Les éléments non-adaptables : les lignes rouges	105
5.1.6.	Les domaines de l'adaptation	106
5.2.	La problématique de l'adaptation du point de vue des master-franchisés.....	111
5.2.1.	Le besoin d'adaptations locales.....	111
5.2.2.	La « lutte » avec le franchiseur.....	112
5.2.3.	L'éducation du marché local	114
5.2.4.	La « lutte » avec les franchisés.....	114

Chapitre 4 : La relation internationale de franchise 116

1.	Les éléments de la relation internationale de franchise dans la littérature	117
1.1.	La sélection d'un partenaire de franchise à l'international.....	118
1.2.	La transmission du savoir-faire et les mécanismes de soutien	118
1.3.	Les mécanismes de contrôle dans la relation internationale de franchise	119
2.	La sélection des partenaires dans la relation internationale de franchise	120
2.1.	Les critères de sélection d'un partenaire international	121
2.1.1.	La nécessité d'avoir une expérience dans le métier du réseau	121
2.1.2.	La capacité de développer le marché et d'exploiter son potentiel.....	123
2.1.3.	La capacité et la volonté de développer un partenariat de long terme.....	124
2.1.4.	Les critères relationnels et personnels	125
2.2.	Facteurs de contingence et poids des différents critères de sélection.....	128
2.2.1.	La nature de l'approche internationale	128
2.2.2.	Le mode de développement choisi	128
2.2.3.	La dualité entrepreneur et exploitant.....	129
2.2.4.	La technicité du savoir-faire	129
2.2.5.	La culture du réseau et/ou de l'entreprise-mère	129
3.	La transmission du savoir-faire à l'international et le soutien aux partenaires étrangers.....	130
3.1.	Une formation différente selon la nature des acteurs	131
3.2.	Le contenu de la formation des partenaires internationaux.....	132

3.3.	Le lieu de la formation	134
3.4.	Le rôle des TIC	135
3.5.	Evolution de la formation et de l'apprentissage	135
3.6.	Adaptation de la formation et de la transmission	136
4.	Le contrôle du savoir-faire et des partenaires à l'étranger	137
4.1.	La maîtrise du contrôle des partenaires étrangers par les réseaux internationalisés.....	139
4.2.	Les différents outils de contrôle mobilisés à l'international.....	140
4.2.1.	Les outils qualitatifs du contrôle à l'international	140
4.2.2.	Les outils quantitatifs du contrôle à l'international	142
5.	La co-crédation de valeur dans la relation internationale de franchise	143
5.1.	Typologie des domaines de co-crédation	143
5.1.1.	La mise en place et lancement du ródau à l'étranger	144
5.1.2.	L'adaptation des éléments du marketing mix	144
5.1.3.	La création de nouveaux produits et services	145
5.1.4.	La formation et l'apprentissage	146
5.1.5.	La gestion des difficultés et des échecs	148
5.2.	Le niveau d'engagement du franchiseur dans la co-crédation.....	149
5.2.1.	Le rôle du franchiseur dans l'initiation du processus de co-crédation	149
5.2.2.	Le rôle du franchiseur dans la gestion du processus de co-crédation.....	150
5.3.	Les éléments qui favorisent la co-crédation	152
5.3.1.	L'approche internationale du ródau.....	152
5.3.2.	La culture d'entreprise.....	153
5.3.3.	La disponibilité des ressources et compétences	153
5.3.4.	La qualité de la relation de franchise.....	154

Chapitre 5 : La performance des ródau de franchise à l'international.. 155

1.	Revue de la littérature et modèle de recherche.....	156
1.1.	La mesure de la performance d'un ródau de franchise à l'international	157
1.2.	Les déterminants de la performance internationale des ródau de franchise	158
2.	La performance internationale des ródau de franchise.....	160
2.1.	La notion de performance internationale du point de vue des franchiseurs	160
2.1.1.	La qualité de la relation de franchise.....	160
2.1.2.	La taille du ródau.....	162
2.1.3.	Le nombre de pays d'implantation	162
2.1.4.	La performance vue dans le temps	164
2.1.5.	Le rôle du secteur d'activité dans l'évaluation de la performance	165
2.1.6.	Le succès à travers la propriété.....	166

2.2.	La performance internationale des réseaux français.....	166
2.2.1.	La dynamique de l'internationalisation des réseaux français.....	166
2.2.2.	La performance internationale absolue et comparée des réseaux.....	167
2.2.3.	La qualité de la relation internationale de franchise.....	169
3.	Les déterminants de la performance internationale des réseaux	169
3.1.	La disponibilité des ressources et compétences spécifiques à l'international	170
3.1.1.	La disponibilité des ressources chez les réseaux internationalisés.....	170
3.1.2.	La maîtrise des compétences spécifiques à l'international.....	173
3.1.3.	Les déterminants des compétences internationales des réseaux.....	175
3.2.	L'originalité du savoir-faire des franchiseurs internationalisés.....	177
3.3.	L'image et le rôle de la marque du réseau.....	179
3.4.	Le rôle de l'origine française du réseau.....	181
3.5.	Les capacités adaptatives des réseaux	184
4.	Test du modèle des déterminants de la performance internationale du réseau.....	186
4.1.	Les déterminants de la qualité de la relation internationale de franchise	187
4.2.	Les déterminants de la performance internationale des réseaux de franchise	189
Conclusion		193
1.	L'internationalisation des réseaux de franchise, une approche principalement opportuniste .	194
2.	La relation internationale de franchise au cœur de la performance internationale des réseaux	195
3.	Une internationalisation marquée par l'importance des ressources et compétences	197
4.	Une forte recherche de standardisation	198
5.	L'internationalisation, un modèle qui interroge sur les fondamentaux de la franchise.....	199
Bibliographie.....		202
Annexes.....		206