



Contrat de recherche 2015-2016 commandité par la
Fédération Française de la Franchise

L'indépendance du franchisé :
facteur de réussite de la franchise ?

Enrico Colla, Novancia Business School Paris

Catherine Chastenet de Géry, Novancia Business School Paris

Martine Deparis, Novancia Business School Paris

Laurence Lemmet, Novancia Business School Paris

Maryline Schultz, Université de Bourgogne, Dijon

Avec le soutien de :



Rapport final (12.10.2016)

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche :

- Enrico Colla, Professeur Emérite en Sciences de Gestion à Novancia Business School Paris,
- Catherine Chastenet de Géry, Enseignant-Chercheur en Economie à Novancia Business School Paris,
- Martine Deparis, Enseignant-Doctorant en Sciences de Gestion à Novancia Business School Paris,
- Laurence Lemmet, Enseignant-Chercheur en Droit à Novancia Business School Paris,
- Maryline Schultz, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IUT Dijon-Auxerre, Université de Bourgogne et membre du laboratoire Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO – EA 7317),

souhaitent remercier très sincèrement Madame Chantal Zimmer, Déléguée Générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude Nègre, Directeur du comité scientifique de la FFF, Monsieur Michel Bourel, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qu'ils nous ont accordée en leur confiant cette recherche intitulée : « L'indépendance du franchisé : facteur de réussite de la franchise ? ».

Les chercheurs remercient également les franchiseurs, les franchisés, et les experts dans le domaine de la franchise qui ont contribué à cette recherche en acceptant de participer aux différentes études menées et de partager leurs perceptions et leurs expériences de la franchise.

Les membres de l'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs, des franchisés et des experts dans le domaine de la franchise qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude. Ils peuvent être contactés par l'intermédiaire d'Enrico Colla dont les coordonnées sont les suivantes :

Enrico Colla

Novancia Business School Paris

3 rue Armand Moisant - CS 81560

75731 Paris Cedex 15

Port : 06 88 73 98 27

ecolla@novancia.fr

Introduction

Dans le cadre de son rôle de soutien au développement de la franchise en France et à l'encouragement des travaux de recherche académiques liés à ce sujet, la Fédération de la Franchise propose depuis 1998 des appels à projets centrés chaque fois sur une thématique liée à cette forme de commerce associé.

Les rapports disponibles à la consultation (de 1998 à 2015) témoignent de la richesse académique proposée et des apports managériaux évidents pour les franchiseurs et les franchisés. Les thématiques dominantes portent sur la relation de franchise, l'importance du savoir-faire et la performance des réseaux.

Malgré les études antérieures publiées sur ces sujets, établir et maintenir des relations de coopération, garantes de performance, au sein des réseaux reste un défi important et permanent aussi bien pour les franchiseurs que pour les franchisés. Aussi, la question posée cette année par le comité scientifique de la Fédération Française de la Franchise à la communauté académique est symptomatique de l'importance d'une réflexion constante sur les relations franchiseurs-franchisés et leur impact sur la performance du réseau.

L'indépendance du franchisé : facteur de réussite de la franchise ?

Le thème de l'indépendance des franchisés est toujours d'actualité pour des raisons liées à l'évolution du contexte juridique, économique et social mais également liées aux risques inhérents.

Une étude préalable du contexte nous permet de constater que l'indépendance du franchisé est cadrée par le contrat juridique. Le lien entre l'indépendance du franchisé et la performance est largement exploré dans la littérature. En effet, de nombreux travaux académiques traitent des différents modes d'organisation des canaux de distribution et leur impact sur la performance ; ils restent néanmoins insuffisants pour identifier l'origine des conflits et des risques juridiques dans la relation contractuelle franchiseur-franchisé et ils ne permettent pas de comprendre la nature des relations franchiseur-franchisé et leur lien avec la performance.

Partant de ces constats, nous choisissons, afin de répondre à la question posée par la Fédération Française de la Franchise, de nous intéresser à la vie du contrat de franchise et son

impact sur la performance. Nous étudions les relations concrètes entre le franchiseur et le franchisé et leurs conséquences sur la performance du franchisé. Ainsi, nous nous plaçons davantage dans les contrats relationnel et psychologique de la franchise et nous étudions les perceptions de chaque acteur relativement (1) aux contrats relationnel et psychologique et (2) à la performance. Le positionnement de l'étude nous amène alors à étudier l'indépendance organisationnelle du franchisé, autrement appelée l'autonomie du franchisé.

Cette posture nous permet de répondre au questionnement général suivant :

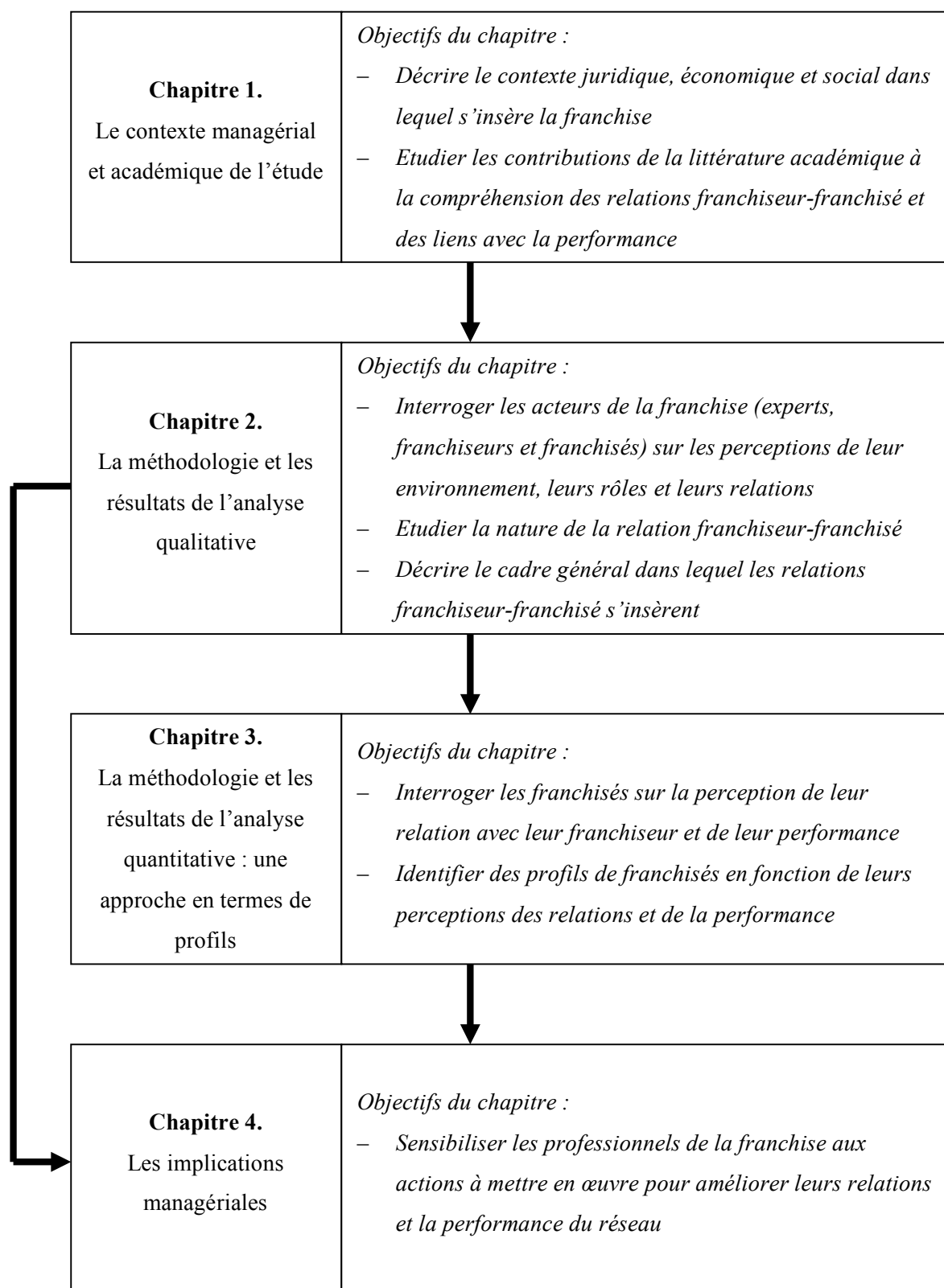
Quel est le lien entre l'indépendance du franchisé et sa performance ?

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

- Quelles sont les relations franchiseur-franchisé ? Quelles sont leurs variables constitutives ? Quel est le bon niveau d'analyse pour examiner la relation concrète franchiseur-franchisé ?
- Dans quel cadre général de la franchise, ces relations s'insèrent-elles ?
- Quelles sont les perceptions des franchisés de leur relation avec leur franchiseur et de leur performance ? Existe-t-il un lien entre ces relations et la performance du franchisé ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mis en place un protocole de recherche multi-méthodes mêlant déduction et induction. Nos développements par rapport à cette problématique d'ensemble sont organisés en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'étude du contexte de la franchise et de la littérature existante. Le deuxième chapitre présente la méthodologie et les résultats de l'analyse qualitative menée auprès des experts dans le domaine de la franchise, des franchiseurs et des franchisés. Il sera suivi de la méthodologie et des résultats de l'analyse quantitative réalisée auprès des franchisés. Enfin, le dernier chapitre exposera les implications managériales découlant de nos résultats. La figure 1 résume les étapes du cheminement suivi et la structure du rapport.

Figure 1. L'architecture de la recherche et du rapport



Chapitre 1. Le contexte managérial et académique de l'étude

Ce chapitre présente le contexte managérial et académique dans lequel notre étude s'insère. Il s'agit, d'une part, de recenser les normes qui pèsent sur l'environnement de la franchise et, d'autre part, de présenter une revue de littérature des concepts centraux de notre étude.

Ce chapitre répond aux objectifs suivants :

- Décrire le contexte juridique, économique et social dans lequel s'insère la franchise ;
- Etudier les contributions de la littérature académique à la compréhension des relations franchiseur-franchisé et des liens avec la performance.

1. Le contexte managérial et impact sur la franchise

*« La franchise est une stratégie qui permet à un entrepreneur de conserver son indépendance, de répondre à ses aspirations et de se développer dans un monde économique complexe »
(FFF).*

Comprendre que notre sujet autour de l'indépendance de la franchise s'inscrit dans une dynamique contextuelle est à ce stade important, avant que nous ne rentrions dans le vif de notre étude. C'est pourquoi nous déclinons le contexte de la franchise sous un éclairage juridique (1.1), au regard de l'évolution de la consommation et du commerce (1.2), en considérant naturellement l'impact des nouvelles technologies sur les parcours d'achat (1.3) et pour finir sur les nouvelles stratégies qui semblent se dessiner au sein du commerce (1.4).

1.1. Le contexte juridique

Si le contrat de franchise est une figure contractuelle du XX^{ème} siècle, elle a pourtant nourri les feux d'une actualité législative fournie depuis 18 mois. Dorénavant le principe

d'indivisibilité des contrats liés au contrat d'affiliation figure dans la loi dite Macron¹, avec l'exigence d'une échéance commune entre ces contrats et la limitation dans le temps de la clause restreignant la liberté commerciale de l'exploitant à l'issue du contrat².

On ne saurait passer sous silence les conséquences de la réforme de notre droit des obligations résultant de *l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations* qui s'appliquera à tous les contrats conclus après le premier octobre 2016.

Même s'il est trop tôt pour en apprécier les effets réels, on citera comme exemple de questionnement la disposition selon laquelle toute clause créant un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties est réputée non écrite (article 1171 nouveau du Code civil). A l'avenir tout contrat de franchise devra être équilibré, c'est-à-dire envisager équitablement les droits et obligations des parties. Le principe général de bonne foi est réaffirmé dans cette réforme (et ceci d'ordre public à tous les stades de la vie du contrat), ce qui, selon certains auteurs, renforce l'information précontractuelle de l'article L 330-1 et R 330-1 du Code de commerce³.

La théorie de l'imprévision est introduite dans le Code civil français (article 1195 nouveau), et permettra à une partie de demander la renégociation de son contrat dès lors qu'un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rendra l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque. En cas de renégociation ou d'échec de celle-ci, les parties pourront demander à un juge de procéder à une révision du contrat ou d'y mettre fin (alinéa 2 article 1195 nouveau). Dans la mesure où le

¹ Loi 2015-990 du 6 août 2015 La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques particulièrement l'article L 341-1 du code de commerce. De plus l'article L 341-2-I du code de commerce prévoit une limite postcontractuelle de 1 an à la clause qui restreint la liberté d'exercice de l'activité commerciale de l'exploitant dont la licéité, par exception au principe est admise, si et seulement si elle « *est indispensable à la protection du savoir-faire substantiel, spécifique et secret transmis dans le cadre du contrat (de franchise)* ».

² Voir pour un accueil mitigé de l'auteur qui regrette que « *l'encadrement législatif des contrats de distribution soit entrepris de manière aussi parcellaire et sommaire* », N.Dissaux, « Loi Macron et réseaux de distribution : d'une polémique, l'autre », *Dalloz* 2015 496.

³ Cass.com 5 janvier 2016, pourvoi n°14-15700 non publié. Dans une série de six arrêts rendus en date du 5 janvier 2016, la Cour de cassation a rendu une décision commune relative à l'information précontractuelle incombant au franchiseur voulant implanter un nouveau projet de franchise sur un marché local. Selon la Chambre commerciale, la bonne connaissance du marché local par un franchisé n'affranchit pas le franchiseur de son obligation, dès lors qu'il est seul à détenir des informations sur le potentiel de rentabilité et de compétitivité de son concept et de ses produits au plan local.

contrat de franchise s'inscrit dans un contexte de marché évolutif, tout changement de situation répondant au caractère de la mise en œuvre de cette disposition ne relèvera pas de l'hypothétique ! La réforme devrait toutefois revêtir un caractère supplétif⁴ et les parties devront alors envisager dans une clause idoine de l'en écarter l'application.

Pour finir nous ne pouvons passer sous silence l'article 64 de la *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels dite Loi El Khomri*⁵ (portant création d'une instance de dialogue social dans les grands réseaux de franchise), (voir à l'Annexe 1). Le Conseil constitutionnel a validé cette instance de dialogue moyennant l'existence de 4 conditions (1. le réseau doit compter plus de 300 salariés, 2. La demande de constitution de l'instance doit être faite par une organisation syndicale représentative, 3. les entreprises doivent être « *liées par un contrat de franchise mentionné à l'article L 330-3 du Code de commerce* », et 4. Le contrat doit comporter « *des clauses ayant un effet sur l'organisation du travail et les conditions de travail dans les entreprises franchisées* »). De ce point de vue nous ne résistons pas à l'envie de citer Maître Leloup : « *Rares sont les contrats qui se mêlent de l'organisation du travail au sein de l'entreprise indépendante qu'est une entreprise franchisée. On risque une casuistique dans laquelle s'affronteront les rédacteurs de contrats et les organisations syndicales voulant obtenir cette instance de dialogue* »⁶. De plus comment concilier une telle disposition avec le caractère d'indépendance juridique du franchisé vis-à-vis du franchiseur. Cette dernière reste une exigence sur laquelle les tribunaux sont extrêmement vigilants et pour laquelle ils n'hésitent pas à sanctionner les comportements « déviants » des acteurs⁷. Dans ce contexte de réforme il convient bien évidemment de ne pas oublier que, en plus de ne pas bénéficier d'un

⁴ Le Rapport au Président de la République prévoit ainsi que « *ce texte revêt un caractère supplétif, et les parties pourront convenir à l'avance de l'écarter pour choisir de supporter les conséquences de la survenance de telles circonstances qui viendraient bouleverser l'économie du contrat* ».

⁵ Loi publiée au *JORF n°0184 du 9 août 2016*. Le 4 août 2016, par sa décision 2016-736, le Conseil constitutionnel a validé les dispositions de la « loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels » et qui concerne la création dans certains réseaux d'une « *instance de dialogue* ». Le Conseil constitutionnel annule seulement la disposition qui prévoyait que, faute d'accord sur la répartition des frais de fonctionnement de l'instance de dialogue instituée par la loi, ces frais seraient à la charge du franchiseur.

⁶ Consultation de J.-M. Leloup, « Difficile de savoir quels réseaux de franchise devront instaurer une instance de dialogue social « Loi Travail » <http://ac-franchise.com/dossier/loi-travail-et-franchise-linstance-de-dialogue-social/dossier-instance-de-dialogue-social-dans-les-reseaux-de-franchise-loi-travail-el-khomri-du-8-aout-2016-que-faire-841> consulté le 20 septembre 2016.

⁷ Cf. Annexe 1

régime unifié, la relation d'affiliation⁸ liant le promoteur d'un réseau à un exploitant « [est] *susceptible de provoquer des situations de déséquilibres perturbatrices de concurrence...* » (Raja 2014). Malgré la confiance mutuelle, la nécessaire fidélité, la justification de l'adhésion de l'entreprise au réseau par l'augmentation de ses chances de réussite, les contreparties imposées par le promoteur du réseau pour assurer la protection ou la police dudit réseau, à savoir les clauses de non-concurrence, de non ré-affiliation post contractuelle, d'exclusivité constituent des tempéraments impactant. Les tribunaux seront attentifs à ce que ces clauses ne soient pas synonymes de trop de captivité et donc de dépendance des franchisés vis-à-vis de leur franchiseur⁹.

Le contexte juridique particulièrement changeant accompagne l'évolution des comportements du consommateur et donc du commerce. C'est ce que nous nous proposons de voir maintenant.

1.2. L'évolution de la consommation et du commerce

La consommation commercialisée ralentit depuis quelques années, ce qui correspond à la transformation économique profonde du système économique, qui est en train de passer de la phase industrielle à une phase basée sur la production de services.

Afin de conquérir - ou maintenir - leurs parts de marché et leurs marges, les marques et les enseignes sont amenées à se concentrer sur la satisfaction des clients et doivent absolument répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, mieux et plus vite que les concurrents. Pour maîtriser leurs dépenses, les consommateurs prônent une consommation plus responsable, plus modérée avec une segmentation de plus en plus marquée de ses achats. Ils sont nombreux à rechercher toujours le meilleur rapport entre la valeur des biens et services achetés et les ressources dépensées. Ils pratiquent « *l'achat malin* », recherchant activement les bas prix et les bonnes affaires tout en voulant maintenir un bon niveau de qualité (Desjeux

⁸ Raja (2015) précise que la notion d'affiliation est difficile à appréhender « elle n'a guère de sens en droit privé » même si le Doyen Cornu dans son ouvrage Vocabulaire juridique la définit comme « l'établissement d'un lien avec un groupement ou organisme, parfois avec une filiale ». Caroline RAJA, « Pour un renouveau du contrat d'affiliation », RTD Com 2014 p.1

⁹ Cf. Annexe 1 (pages 2-3).

et Clochard, 2013). Toutefois, les clients s'attachent aussi à une *offre plus proche et accessible*, afin de minimiser le temps et l'effort nécessaires (Filser et al., 2012).

En outre, ils apprécient une expérience d'achat *plus agréable et plaisante*, suscitant des émotions nouvelles, surprenantes, voire uniques ou extraordinaires (Carù et Cova, 2007).

Ils demandent de plus en plus de *services et de solutions*, voire *l'usage de produits sans la propriété* (Lusch et Vargo, 2006). Ils aiment *collaborer avec les distributeurs* ou le producteur à la création de l'offre et recherchent les opportunités *d'achat social*, en interaction avec des groupes d'amis ou des communautés d'élection (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Et puis enfin, ils considèrent positivement les distributeurs dont l'offre exprime un *engagement éthique, social et environnemental* crédible (Lavorata, 2008).

Les marques et les enseignes se positionnent souvent afin de répondre à cette multiplicité d'exigences. La variété des combinaisons possibles donne lieu à d'innombrables différenciations et les enseignes sont toujours à l'affût de combinaisons nouvelles, encore inexploitées par les concurrents (Colla, 2016).

Ces nouvelles tendances se renforcent et trouvent des circuits dérivatifs en cela encouragées par le développement des nouvelles technologies, ce qui impacte les parcours d'achat.

1.3. L'évolution et l'impact des nouvelles technologies sur les parcours d'achat

La diffusion des nouvelles technologies et du e-commerce entraîne des changements majeurs dans les parcours d'achat. En moins d'une décennie, le consommateur est passé d'un parcours d'achat dichotomique à un parcours d'achat ubiquitaire (Badot et Lemoine, 2013). Petit à petit les objets connectés dont le plus populaire actuellement est le Smartphone, s'insèrent subrepticement en flux continu dans les parcours de vie des consommateurs et deviennent des assistants e-agrégateurs des parcours d'achat. Le comportement de fréquentation des canaux de distribution a évolué : au début du e-commerce, il était multicanal, le consommateur choisissant plusieurs canaux pour une même étape de son processus de décision (Vanheems, 2012), puis il est devenu cross canal en permettant la mobilité entre les différents canaux (Rittinger et Zentes, 2012) ; aujourd'hui il est omnicanal,

le consommateur souhaitant avoir un parcours d'achat holistique et personnalisé en accédant à un nombre croissant de points de contact tous interchangeables (Verhoef et al., 2015). Cette nouvelle forme de commerce nommé U-commerce dote le consommateur d'une faculté ubiquitaire lui donnant la capacité d'interagir et d'effectuer des transactions n'importe où et n'importe quand (Anteblian, Filser et Roederer, 2013).

L'enjeu est immense pour les acteurs économiques en commençant par les distributeurs qui doivent radicalement repenser leur modèle économique. La frontière entre fournisseurs et distributeurs apparaît ainsi brouillée. Les premiers peuvent étendre leur offre directement aux consommateurs en créant leur propre site marchand, l'enseigne tend alors à fusionner avec la marque, le leader du canal étant alors l'entité qui contrôle la marque (Colla, 2016). *Cette tendance favorise la réduction du nombre des indépendants et la diffusion des réseaux de franchise (comme d'autres formes d'association et de coopération)*, dans lesquels se réalise un lien entre un fournisseur de produits ou service et un réseau de distributeurs, sans arriver à l'intégration complète. Les secteurs historiques de la franchise restent pérennes et l'arrivée de nouveaux acteurs se confirment, ils contribuent de façon significative à la création d'activités et de richesses au niveau national (FFF, 2016).

On voit alors se dessiner de nouvelles stratégies des commerçants.

1.4. Les nouvelles stratégies des commerçants

Le secteur du commerce de détail dans son ensemble est engagé dans une nouvelle révolution commerciale en passant d'une orientation produit à une orientation client (Moati, 2016). Les distributeurs se sont adaptées en diversifiant leurs canaux de distribution, en ayant une présence plus affirmée sur les réseaux sociaux et en repensant leurs techniques logistiques (Colla et Lapoule, 2012 et 2015). Ils ont appris à coordonner et synchroniser leurs canaux (Vanheems, 2009) pour s'adapter à leurs clients toujours plus agiles, toujours plus empreints d'innovation dans la construction de parcours d'achat inédits.

Certains distributeurs se sont recentrés sur la proximité en se concentrant davantage sur une proximité relationnelle que sur une proximité spatiale (Schultz, 2013), sur une proximité permettant une fréquentation plus ubiquitaire (Badot et Lemoine, 2013). D'autres ont insufflé dans leur réseau une nouvelle vision d'entreprise nécessitant de mieux comprendre en temps

réel le client et de favoriser le sur mesure afin de proposer une expérience de consommation enrichie et cohérente. Avec tous les nouveaux supports d'information, de logistique et des nouveaux canaux, le magasin n'est plus nécessairement l'endroit où le consommateur prend sa décision finale. Pour certaines enseignes, il demeure incontournable pour l'expérience de la marque/enseigne et la satisfaction d'attentes hédoniques et sensorielles. Pour le client il reste encore un lieu de vie attractif et d'étonnement propice à une expérience d'achat riche (Roederer et Filser, 2016). Pour la marque/enseigne, il constitue toujours un actif important dans la supply chain ; la digitalisation des points de vente passe de plus en plus par des propositions « web to store » ou « store to web » dont l'objectif final est de tendre vers un écosystème omni canal.

Cette nouvelle orientation implique la diffusion et l'adoption de nouvelles relations coopératives entre producteurs et distributeurs, l'émergence de nouvelles compétences et de nouveaux rôles centralisés dans les têtes de réseaux, mais aussi de compétences décentralisées aux points de vente, l'exigence d'un personnel plus compétent, plus adaptable dans les relations avec ses clients (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).

Cette analyse des modèles évolutifs du commerce dans le contexte socioéconomique actuel nous a permis de mieux orienter notre recherche vers l'analyse des nouveaux défis posés aux franchiseurs et aux franchisés et les nouveaux savoir-faire nécessaires pour y répondre.

2. Le contexte académique : une revue de littérature des concepts d'indépendance, de performance et de leurs liens

L'analyse de la littérature doit nous permettre de comprendre le cadre académique dans lequel s'insère notre travail et de définir les concepts clés. Pour ce faire, nous présenterons les différents modes d'organisation des canaux de distribution et leur impact sur l'indépendance (2.1), la notion juridique du contrat de franchise, la dépendance économique et l'autonomie (2.2), la définition des concepts (2.3), les facteurs explicatifs de l'autonomie (2.4), les paramètres de mesure de l'indépendance et de l'autonomie (2.5), les relations entre l'autonomie et la performance (2.6) et, enfin, les variables influençant ces relations (2.7).

2.1. Les différents modes d'organisation des canaux de distribution et leur impact sur l'indépendance

Le mode d'organisation des canaux de distribution, ou systèmes de marketing vertical, peut faire varier l'indépendance du franchisé. Ainsi, les formes contractuelles d'organisation du canal de distribution (les associations ou chaînes volontaires, les coopérations de détaillants, la franchise) diffèrent toutes des canaux de distribution traditionnels non organisés où la situation du marché est dominante, et diffèrent de celles des canaux de distribution intégrés, où prévaut la hiérarchie (et le contrat de travail).

Dans les premiers, l'indépendance du propriétaire du point de vente par rapport à ses fournisseurs est totale, dans les derniers, le directeur de point de vente est subordonné à sa hiérarchie.

Dans les formes contractuelles, l'indépendance est réglée par le contrat. Cette approche permet de comparer la performance d'un franchisé par rapport à celle d'un indépendant « pur », comme à celle d'un point de vente intégré.

L'explication économique du contrat de franchise par les théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et celle des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1995 ; Dant, 1996) fait référence aux incitations économiques, au degré de coopération, au niveau des coûts de sélection et de contrôle et à la capacité d'adaptation locale.

Pour la théorie de l'agence, la relation indépendance-performance est positive, parce que ce mode d'organisation réduirait les coûts de contrôle et stimulerait la motivation du franchisé, l'incitant à l'effort (Jensen et Mekling, 1976 ; Rubin, 1978 ; Pizanti et Lerner, 2003). Le franchiseur et les franchisés obtiendraient ainsi tous les deux des meilleures performances.

La théorie des coûts de transaction a expliqué que, dans certaines situations (quand le degré de spécificité des actifs n'est pas trop élevé, les échanges sont fréquents et l'incertitude sur les comportements est élevée) le franchiseur peut, en recourant à la franchise, obtenir des avantages par rapport à l'intégration verticale ou au recours au marché.

Par rapport au marché, le mode contractuel, dont la franchise, permet de réduire les coûts de transaction et limiter les incertitudes dans les comportements (les franchisés sont liés par le contrat). Elle limite les incitations en faveur de plus de coordination entre les parties.

Par rapport à l'intégration verticale, la franchise obtient moins de coopération mais permet de mettre en place des incitations plus importantes (les franchisés sont motivés parce qu'ils s'approprient du profit résiduel de leur franchise) et de soutenir un coût bureaucratique moins élevé (Williamson, 1975, 1985, 1995 ; Dant, 1996).

La corrélation entre le mode d'organisation des canaux de distribution et la performance a été étudiée à plusieurs reprises dans le contexte de la franchise en France (voir notamment Bradach, 1997 ; Cliquet, 2002 ; Cliquet et Perrigot, 2003 mais aussi les études réalisées pour le compte de la FFF en 1998 sur les réseaux mixtes, en 2002 sur l'optimisation de la pluralité statutaire des réseaux, en 2005 sur la mesure de la performance économique pour les franchiseurs), mais elle ne constitue pas le cœur de notre étude. En effet, comme nous l'évoquions plus tôt, nous préférons concentrer notre recherche sur l'étude des relations franchiseur-franchisé dans la réalité économique (« in concreto »), c'est-à-dire à l'intérieur du contrat relationnel et du contrat psychologique qui les unit.

2.2. La notion juridique du contrat de franchise, la dépendance économique et l'autonomie

Il est alors à ce stade important de définir ce que recouvre juridiquement la notion d'indépendance du franchisé. Il semblerait que si cette notion recouvre des déclinaisons multiples dans le cadre du contrat de franchise, elle en constitue une caractéristique fondamentale. Il découle de cette figure contractuelle, aussi qualifiée de contrat de réitération (Ferrier, 2008)¹⁰ un mode d'organisation de réseau empruntant aussi au contrat « (...) d'intégration [puisque] les entreprises, tout en demeurant juridiquement indépendantes, concourent à un même processus de fabrication ou de distribution ». ¹¹ Dissaux (2011)¹² rattache ce contrat à la catégorie des contrats d'affiliation dans la mesure où « (...) une personne intègre un réseau dont la notoriété plus ou moins établie est censée favoriser le succès de son entreprise commerciale ». Raja (2014)¹³ voit dans la franchise une technique de

¹⁰ D. Ferrier (2008), *Le droit de la distribution*, LexisNexis, spéc.307 et s. n° 668

¹¹ B. Hess-Fallon, A.-M. Simon (2012), *Droit des affaires*, Sirey 19^{ème} édition, spéc. p.318

¹² N.Dissaux, « La commission-affiliation, un monstre juridique ? » *RTD Com.* 2011.33.

¹³ C.RAJA, « Pour un renouveau du contrat d'affiliation », *RTD Com* 2014 p.1

rattachement à un réseau qui emprunte tant du contrat d'affiliation que du contrat d'intermédiation : Ainsi « (...) les modalités de représentation (...) se trouvent régies par une convention d'intermédiation que le lien sociétaire n'occulte donc pas et qui s'accompagne, souvent d'une convention dite d'affiliation. (...) Cette dernière a pour objet de discipliner les distributeurs affiliés. (...) Ces contrats permettent aussi l'agrégation des exploitants indépendants aux réseaux de distribution. Il s'agit donc d'une technique de rattachement à un réseau qui englobe tout autant les contrats de franchise, d'enseigne, d'approvisionnement. ». En théorie cela signifie que le franchisé fait preuve d'une vraie marge de manœuvre, non seulement dans sa gestion, mais aussi lors de son adhésion au réseau de franchise. Du point de vue juridique cette indépendance se confond avec la notion d'autonomie, qui permet au franchisé d'être libre de ses décisions, certes dans le strict respect du contrat de réseau négocié avec le créateur et l'animateur du celui-ci, à savoir le franchiseur. En pratique, il apparaît que ce contrat, relativement aux nombreuses obligations subies par le franchisé, peut faire bouger les lignes de l'indépendance juridique de ce dernier vers une dépendance économique et organisationnelle, puisque l'activité du franchisé, intégrée au réseau de distribution du franchiseur, est contrôlée par ce dernier. Et l'on comprend que le contrôle, ces modalités d'exercice, son expression sont un enjeu tant pour le franchisé que pour le franchiseur. Pour le franchiseur ce contrôle est légitimé dans le cadre de l'animation de son réseau, par l'existence de son savoir-faire (à l'origine de la nature même du contrat que le franchisé rémunère), par l'obligation qu'il a de maintenir son niveau de spécificités (il doit fournir les produits et les services supports de ce savoir-faire, définir une politique de communication, assurer des formations,...), et d'en assurer une exploitation sereine à travers l'administration d'une bonne police de réseau (chacun des acteurs franchisés respectant l'image de marque et s'il existe le territoire affecté par le franchiseur). Pour le franchisé il est censé garantir un accompagnement qui doit favoriser l'atteinte des objectifs économiques fixés contractuellement et à l'origine de l'engagement des parties prenantes. Et c'est justement lorsque les prévisions et conséquemment la réussite économique ne sont pas au rendez-vous que l'enjeu autour de l'indépendance entre les deux protagonistes du contrat de franchise prend une autre dimension, qu'il s'inverse : alors qu'elle fonde normalement la relation contractuelle de la franchise elle permet aussi sa requalification lorsque cette indépendance juridique s'avère illusoire, de façade. Il convient alors de sanctionner sa disparition, et de fait le franchisé est souvent intéressé au premier chef à faire reconnaître que

l'absence d'indépendance ou d'autonomie justifie la condamnation économique solidaire du franchiseur (par une requalification du contrat de franchise en contrat de salarié en mettant en lumière un véritable lien de subordination (article L. 8221-6 II du Code du travail), ou en assimilant ainsi le contrat de franchise à un contrat de gérance de succursale (en identifiant les quatre conditions cumulatives de l'article L. 7321-2 du Code du travail)¹⁴. Ces deux fondements mobilisés par le juge illustrent cet « enjeu inversé ». Mais le juge peut être amené à en faire usage dans d'autres circonstances¹⁵. Aujourd'hui le constat suivant s'impose, l'appréciation sur la réalité de la relation d'indépendance juridique, nécessaire et requise entre le franchisé et le franchiseur, reste de l'appréciation souveraine des juges du fond et repose donc sur une approche casuistique.

2.3. La définition des concepts en sciences de gestion

En sciences de gestion, les auteurs ont défini et étudié deux concepts principaux pour évoquer la relation franchiseur-franchisé : l'indépendance (économique) et l'autonomie (organisationnelle).

L'indépendance économique est définie comme le pouvoir, la dépendance étant définie comme l'inverse du pouvoir (French and Raven, 1959 ; Hunt et Nevin, 1974). L'indépendance du franchisé est alors considérée comme fonction de l'attractivité de la relation actuelle avec le franchiseur et de la disponibilité d'alliances alternatives (Dant et Gundlach, 1998).

L'autonomie, quant à elle, fait référence à la possibilité du franchisé de prendre soi-même les décisions managériales, sans intromission du franchiseur. L'accent n'est pas porté sur la dépendance économique, mais sur la possibilité du franchisé de gérer les activités opérationnelles qui lui sont propres sans subordination ni intrusion.

¹⁴ CF Un arrêt rendu par la Chambre sociale de la Cour de Cassation qui a prononcé la requalification en contrats de travail à durée indéterminée d'un contrat de franchise (Cass. soc. 18 janvier 2012 – n°10-16342).

¹⁵ Cf. Annexe 1 pour de plus amples exemples

Même si certains auteurs, tels que Dant et Gundlach (1998), distinguent l'autonomie de l'indépendance ; de nombreux auteurs, utilisent indifféremment les deux termes, ce qui peut être à l'origine d'une certaine confusion.

Nous examinerons, par la suite les différentes façons, de définir le concept d'autonomie.

Pour Breugh (1985), l'autonomie fait référence au contrôle qu'on peut exercer sur son propre travail, à la fois dans les méthodes, dans la définition du timing et dans les critères.

Stanworth (1995) considère l'autonomie comme l'absence de subordination dans les sept principales activités du franchisé (sur l'introduction de produits ou services additionnels et le pricing ce sont les franchiseurs qui prennent totalement ou partiellement les décisions, alors que sur les autres activités telles que les horaires d'activité, le recrutement et la rémunération des employés, la qualité du service aux clients, la gestion comptable du franchisé, la publicité locale, ce sont les franchisés qui le font).

Pour Kaufmann et Eroglu (1998), l'autonomie est la possibilité de prendre de décisions managériales sur les activités périphériques qui nécessitent une adaptation locale.

Dant et Gundlach (1998) définissent l'autonomie comme la capacité (ou le désir) d'action et de pensée indépendants.

D'après Pizanti et Lerner (2003) aussi, et également selon Paik and Choi (2007), l'autonomie est la capacité ou la volonté d'une pensée et d'une action indépendante.

Pour Cox and Mason (2007), l'autonomie consiste dans l'adaptation locale des éléments non centraux mais « facilitateurs » du concept.

Plus récemment, pour Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez (2016), l'autonomie du franchisé consiste dans sa marge de manœuvre dans la définition du prix, de la gamme, du merchandising et du marketing local.

La revue de littérature en sciences de gestion nous indique que deux notions sont principalement utilisées pour qualifier la relation franchiseur-franchisé : l'indépendance et l'autonomie. Ces notions introduisent une certaine confusion dans la mesure où certains auteurs les utilisent indifféremment. Néanmoins, nous constatons que l'autonomie renvoie aux activités managériales du franchisé dans son point de vente. Nous remarquons, enfin,

qu'il n'existe aucun consensus quant aux définitions de ces notions c'est pourquoi, nous souhaitons, grâce à la méthodologie qualitative et l'étude des perceptions des acteurs de la franchise, proposer notre propre définition de l'autonomie et de l'indépendance. Peut-être pourrions-nous les distinguer et ainsi fournir un cadre de compréhension des relations franchiseur-franchisé.

2.4. Les facteurs explicatifs de l'autonomie du franchisé

Peu d'auteurs ont étudié les facteurs explicatifs d'une plus ou moins importante activité autonome des franchisés ou, autrement dit, de la répartition des droits de décisions entre les franchiseurs et les franchisés (Arrunada et al., 2001 et 2005 ; Azevedo, 2009 ; Mumdzhev et Windsperger, 2011 ; Windsperger, 2004).

Arrunada et al. (2001 et 2005) l'ont étudié dans les contrats entre les producteurs d'automobile et leurs distributeurs. Azevedo (2009) a étudié l'impact de la valeur de la marque sur l'allocation de l'autorité dans les franchises.

Windsperger (2004) et Mumdzhev et Windsperger (2011) ont examiné l'allocation des droits de décisions dans les réseaux de franchises autrichiens et a montré que la centralisation du pouvoir de décisions dépend de la disponibilité des actifs immatériels du franchiseur par rapport à ceux du franchisé. Les premiers comprennent le savoir-faire spécifique au système (sélection du site, agencement du magasin, développement du produit et achats) et à la marque (marketing et promotion). Les actifs immatériels du franchisé concernent le savoir-faire spécifique au point de vente dans la publicité locale et le service au consommateur, le contrôle de qualité, le management des ressources humaines et l'innovation du produit. Or, plus les actifs immatériels du franchiseur (mesurés par le nombre de jours de formation et par l'investissement en publicité) sont élevés par rapports à ceux du franchisé, plus le réseau de franchise devrait être centralisé. Par contre, plus élevés sont les actifs immatériels du franchisé (évalué par les franchiseurs) par rapport au franchiseur, plus le réseau de franchise devrait être décentralisé. L'analyse de régression confirme nettement la première proposition, moins clairement la deuxième.

Mais dans la littérature qui existe sur les sources de pouvoir dans les canaux de distribution (pour une synthèse, voir Filser et al., 2012 et Colla, 2004) les auteurs ne se limitent pas à considérer le contrat comme fondement des relations entre les acteurs et de leur pouvoir de décisions.

Dans la franchise, la répartition des pouvoir dépend essentiellement du pouvoir légitime des uns et des autres, dont les limites sont définies par le contrat.

Sur la base de son pouvoir légitime, le franchiseur exerce notamment une activité de contrôle du respect du contrat de franchise.

Mais d'autres sources de pouvoir existent, dont peuvent disposer les franchiseurs mais aussi les franchisés (l'expertise, la disponibilité d'information, le charisme etc.).

L'exercice d'un pouvoir peut même empiéter sur le pouvoir légitime d'un autre membre du canal et ainsi prendre ses décisions économiques et managériales (Perrigot et al., 2013).

Or, l'exercice des pouvoirs dans les relations entre franchiseurs et franchisés est lié à la satisfaction des uns et des autres et à l'apparition éventuelle de conflits en cas de non satisfaction (Hunt et Nevin, 1974). Les conflits peuvent entraîner des risques économiques et juridiques (Hing 1995 ; Chiou et al., 2004).

Il est donc nécessaire de bien examiner concrètement quel est l'exercice des pouvoirs de décisions dans la réalité des relations franchiseurs/franchisés.

2.5. Les paramètres de mesure de l'indépendance, de l'autonomie et de la performance

Les auteurs ont essayé d'identifier des paramètres de mesure des concepts d'indépendance et d'autonomie. Ces paramètres sont le plus souvent des mesures de la perception des franchisés de leur dépendance économique par rapport aux franchiseurs et de leur capacité de prendre décisions autonomes dans leurs activités principales.

L'indépendance économique du franchisé est considérée par de nombreux auteurs (en suivant Dant et Gundlach, 1998) comme étant liée à l'attractivité de la relation et la disponibilité d'alliance alternatives. Les paramètres de mesure comprennent alors, pour l'indépendance, la possibilité de remplacement, la perte de revenu en cas de résolution du rapport, la difficulté d'obtenir de ressources autrement, la facilité de s'adapter à la vente d'autres produits.

Pour l'autonomie, les principaux paramètres sont (1) la possibilité à prendre des décisions autonomes sur les différentes activités de gestion, (2) la préférence pour le travail autonome et (3) la pensée et l'action non subordonnées. A ce propos, selon de nombreux auteurs, les différentes activités sur lesquelles les franchiseurs expriment leur autonomie comprennent généralement la localisation, la gamme, la fixation des prix, les horaires d'activités, le recrutement et la rémunération des employés, la qualité du service aux clients, la gestion comptable du franchisé et la publicité locale.

A propos des indicateurs de performance, au-delà de ceux qui mesurent la croissance et la rentabilité économique et financière, ainsi que la création de valeur, celui de la satisfaction client est reconnu par la littérature comme un concept et une mesure incontournables (Gauzente, 2003). Certains paramètres pouvant concerner le réseau et les franchisés à la fois, d'autres pas, la plupart des auteurs analysent la performance des réseaux. Parmi ceux-ci, certains auteurs étudient la performance « relationnelle », à travers des indicateurs comme la satisfaction des franchisés, le taux de renouvellement (ou de rupture) des réseaux.

Il est donc important de considérer la mesure de l'autonomie et de la performance en tenant compte des études antérieures et adoptant des mesures multi-critères.

2.6. Les relations entre l'autonomie du franchisé et la performance

Un certain nombre d'auteurs ont étudié la relation entre l'autonomie et la performance. Nous nous sommes particulièrement concentrés sur cet aspect car ces études nous permettent de comparer la performance de différentes franchises ou de différents franchisés sur la base de leur niveau d'autonomie.

Pour Breaugh (1985), on vérifie une corrélation entre l'autonomie au travail et la satisfaction (par rapport au travail, à l'utilisation de ses capacités, par rapport au superviseur et à la qualité de la performance). Une relation indirecte est ici identifiée, la satisfaction étant éventuellement susceptible d'entraîner des meilleures performances.

D'après Kaufmann et Eroglu (1998) grâce à l'adaptation locale, à la variabilité de la demande locale (des goûts, des revenus, ethniques, etc.) et à sa variation dans le temps, le franchisé peut obtenir des revenus plus importants. Ici aussi la relation entre autonomie et performance passe par la capacité du franchisé d'adapter localement son concept.

Un équilibre est nécessaire entre le contrôle et l'autonomie, pour Pizanti et Lerner (2003), puisqu'un excès d'autonomie peut être contre-productif et négatif.

L'autonomie, pour Cox and Mason (2003) peut entraîner des meilleurs résultats pour le franchisé et le franchiseur, les franchisés étant notamment perçus comme une source d'idées innovantes, mais seulement dans les activités périphériques (éventuellement aussi, de façon limitée, sur les éléments centraux de leur contexte, mais seulement dans les premières phases de leur développement).

Pour Cochet et al. (2008) l'autonomie peut amener ou pas une performance plus importante des franchiseurs. Le succès peut venir des formes de gouvernance relationnelle qui entraînent une congruence entre les objectifs des deux partenaires. Ici, la performance passe par les relations entre les partenaires.

Windsperger (2004) suggère aussi qu'il existe une relation positive entre la complémentarité des actifs immatériels et de pouvoirs de décision des acteurs, d'un côté, et de la performance, de l'autre. Des capacités spécifiques au point de vente en présence d'une forte centralisation peuvent ne pas générer de performance supérieure, puisque les franchisés n'utilisent pas de manière efficiente leurs capacités. De la même manière, des capacités propres au franchiseur, en présence d'une faible centralisation, optimisent difficilement les revenus, puisque le franchiseur ne peut pas influencer suffisamment l'utilisation des actifs. La relation entre l'autonomie et la performance est conditionnée par la complémentarité des pouvoirs de décisions (donc entre l'autonomie des franchisés et les pouvoirs de décisions des franchiseurs).

D'après Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez (2016), l'autonomie dans tous les domaines d'activité, sauf dans la définition des prix, est corrélée positivement avec la performance d'un

réseau. Dans cette recherche, la performance est mesurée par le nombre d'interruption du contrat avant l'échéance voulus par les franchiseurs.

Une relation directe entre autonomie et performance n'est donc presque jamais identifiée. La majorité des auteurs identifient une relation indirecte, qui passe par la satisfaction des franchisés, la capacité d'adaptation locale, l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie, la capacité de proposer des idées innovantes, la congruence entre les objectifs, la complémentarité des pouvoirs de décisions. Notre étude peut donc essayer d'identifier un lien direct entre l'autonomie du franchisé et sa performance.

2.7. Les éléments qui influencent la relation entre autonomie et performance

Enfin, nous avons étudié les principaux éléments modérateurs dans la relation entre l'autonomie et la performance. Ces circonstances contingentes font qu'un même degré d'autonomie peut être plus ou moins performant. Parmi eux, Stanworth (1995) et d'autres auteurs ont identifié : la nouveauté du concept, la durée de la franchise, la présence d'une exclusivité territoriale, la présence d'une composante de service, le niveau élevé d'expertise, l'image de marque à forte promotion locale, la présence d'actifs spécifiques, les processus et produits peu spécifiques, le fort développement des NTIC, l'importante force collective des franchisés.

L'intensité de la concurrence, le succès de la franchise, le niveau d'expérience et la propriété de la franchise (multi-franchise) sont aussi d'éléments modérateurs pour Dant et Gundlach (1998). Kaufmann et Eroglu (1998) ne retiennent que la nature de la franchise, la situation concurrentielle, l'âge de la franchise, auxquels ils ajoutent les motivations personnelles des franchisés. Ces dernières sont approfondies par Williams (1998) qui considère important le fait que les franchisés soient plus éduqués, aient une plus longue expérience de travail, moins d'expérience en tant que propriétaires d'une entreprise, et disposent de plus de capital. Ils y ajoutent aussi l'importance du risque du secteur.

Paik et Choi (2007) considèrent que les franchisés internationaux demandent moins d'autonomie.

L'étape du cycle de vie de la franchise revient dans d'autres auteurs (dont Boulay et Stan, 2008), comme la force de la marque et le caractère tacite du savoir-faire du franchiseur (Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez, 2016).

De nombreux auteurs considèrent que l'orientation entrepreneuriale des franchisés (caractérisé par la disponibilité à la prise du risque, la capacité à la prise d'initiative) est un autre facteur susceptible d'influencer les relations entre indépendance/autonomie et performance.

Boulay et Stan (2008) font l'hypothèse d'une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et l'autonomie (dans le sens de Breugh, 1985 ; Dant et Gundlach, 1998) ; d'une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale forte et l'opportunisme et entre l'autonomie et l'opportunisme. Ils font également l'hypothèse d'une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et les performances du franchisé (malgré les conclusions contraires de Fenwick et Strombom, 1998) et d'une relation également positive entre l'autonomie et la performance. Enfin, ils avancent que le lien entre l'orientation entrepreneuriale d'un franchisé et ses niveaux d'opportunisme, d'autonomie et de performance varie selon l'étape du cycle de vie du franchisé dans le réseau.

Selon les propositions de Dada, Watson et Kirby (2010), les performances d'une franchise augmentent avec le comportement entrepreneurial des franchisés. Ce dernier est positivement influencé par la disponibilité d'informations et de relations des franchisés, par leur apprentissage et leur âge et par la concurrence à l'intérieur du réseau. Mise à part l'âge, tous les autres facteurs qui contribuent à l'orientation entrepreneuriale des franchisés sont positivement influencés par la participation aux activités du réseau (essentiellement commissions et associations).

Ce chapitre nous permet de situer la franchise dans son contexte managérial et académique global.

La présentation du contexte managérial illustre les normes juridiques, économiques et socioculturelles qui pèsent sur l'environnement de la distribution en général et de la franchise en particulier. Les acteurs de la franchise doivent sans cesse renouveler leurs stratégies afin de se conformer à l'environnement changeant. Les franchiseurs et les franchisés font face à de nouveaux défis et ils doivent mobiliser de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences

pour y répondre. Ces changements environnementaux impactent nécessairement la relation que les franchiseurs et franchisés entretiennent ainsi que leur performance. Nous nous efforcerons d'intégrer l'environnement dans nos études qualitatives et quantitatives et nous tâcherons d'évaluer son impact sur les relations franchiseur-franchisé et sur leur performance.

L'analyse de la littérature nous permet de dresser un état des recherches antérieures portant sur l'indépendance du franchisé et la performance, les liens entre ces variables, leurs antécédents et les variables modératrices de la relation. Nous pouvons dégager deux constats principaux qui renvoient aux objectifs de notre étude :

- Deux concepts caractérisent la relation franchiseur-franchisé : l'indépendance et l'autonomie. L'indépendance est davantage définie sous l'angle économique, alors que l'autonomie fait référence à l'activité managériale et à l'adaptation locale du franchisé dans son point de vente. Il semblerait donc que l'étude de l'autonomie du franchisé paraisse plus pertinente puisqu'elle fait référence à ses activités opérationnelles (contrairement à l'indépendance qui renvoie au partage du pouvoir entre franchiseur et franchisé). Néanmoins, nous constatons de nombreuses confusions entre ces deux notions, nous souhaitons donc, grâce à l'étude qualitative, proposer une définition de ces notions et une compréhension globale des relations franchiseur-franchisé.
- La relation directe autonomie et performance est peu identifiée dans la littérature, nous espérons, grâce à l'étude quantitative, pouvoir identifier le lien entre ces variables et les profils de franchisé autonomes et performants.

Nous allons donc dans le chapitre suivant, présenter la méthodologie et les résultats de l'analyse qualitative qui permet de répondre au premier soulevé ci-dessus.

Chapitre 2. La méthodologie et les résultats de l'analyse qualitative

La problématique issue des réflexions des praticiens de la franchise est le point de départ de notre étude. Le poids de l'environnement institutionnel sur la franchise nous oblige à nous immerger dans un contexte spécifique, c'est pourquoi nous adoptons une démarche inductive, cadrée en permanence par des allers et retours vers la littérature (cf. chapitre 1). Cette démarche doit nous permettre de répondre aux objectifs suivants :

- Etudier l'environnement de la franchise, les rôles et les métiers de chacun des acteurs leurs relations et leur performance ;
- Etudier la nature des relations entre les franchiseurs et les franchisés ;
- Interpréter les résultats pour aboutir à un modèle de compréhension des relations franchiseur-franchisé.

Ce chapitre présente, d'une part, la démarche méthodologique qualitative retenue pour répondre à la problématique et, d'autre part, les résultats de l'analyse qualitative.

1. La méthodologie générale de l'étude qualitative

Nous avons retenu la méthodologie qualitative car elle nous permet d'étudier des acteurs à leur contact dans leur environnement. Nous avons donc mené des entretiens semi-directifs auprès de professionnels de la franchise et d'experts dans le domaine de la franchise. La méthode des entretiens s'est imposée à nous pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, notre but est d'appréhender la manière dont les acteurs de la franchise se représentent leur environnement, leurs métiers et leurs interactions. A cet égard, il est crucial de les laisser s'exprimer le plus naturellement et spontanément possible.

Ensuite, cette méthode nous permet, après les étapes de retranscription et de codage, d'interpréter et de supposer des liens entre les catégories. De cette manière, nous pouvons décrire les relations entre les acteurs de la franchise et les variables constitutives de la

performance. Au-delà, nous pouvons identifier les liens entre ces catégories et ainsi proposer un modèle théorique.

Enfin, la franchise connaît des bouleversements et des changements de tendances liés aux pressions environnementales. Les enjeux sont complexes et méritent d'être approfondis ; la méthode par entretiens nous permet de recueillir une grande richesse de données (Evrard et al., 2009), de rebondir sur les propos des professionnels et experts de la franchise et d'approfondir les points émergents lors de l'interview. Ces entretiens nous permettent donc d'être au plus proche de la réflexion personnelle et organisationnelle des professionnels et experts interrogés.

1.1. Le guide d'entretien et la constitution de l'échantillon

Les entretiens constituent le cœur de notre matériau. Ils sont fondés sur des guides d'entretien qui se structurent selon les quatre phases classiques de l'entretien : l'introduction (mise en confiance de l'interviewé), la phase de centrage (questions générales, descriptives et peu impliquantes), la phase d'approfondissement (questions les plus importantes) et la conclusion (synthèse de l'entretien et remerciements) (Jolibert et Jourdan, 2006). La phase d'approfondissement de l'entretien entre en résonance avec la littérature existante sur les sujets de l'étude. Le premier thème abordé concerne la structure de l'organisation et le rôle de l'interviewé, et le deuxième thème traite du contexte, de l'environnement et des parties prenantes de la franchise ; ces deux thèmes correspondent au cadre général de la franchise. Le troisième thème concerne l'indépendance et l'autonomie du franchisé, et le quatrième thème est relatif aux interactions entre le franchisé et le franchiseur ; ces deux thèmes correspondent aux relations entre les acteurs et leurs métiers respectifs. Enfin, le cinquième thème concerne la performance. Nous présentons en annexe 2 le guide d'entretien utilisé pour l'ensemble des professionnels et experts de la franchise interrogés. Le guide d'entretien, fil conducteur de l'échange, garantit que la totalité des thèmes sont bien abordés, et permet une relance facile de la part de l'intervieweur. Malgré le cadre préalablement fixé, nous avons tenté d'adopter, dans la mesure du possible, une attitude non directive respectant les principes d'empathie et d'acceptation inconditionnelle d'autrui (Evrard et al., 2009).

Pour constituer l'échantillon de notre étude qualitative, nous avons identifié des enseignes françaises et des experts dans le domaine de la franchise grâce à la liste des adhérents de la FFF. Par souci d'hétérogénéité de l'échantillon, nous avons sélectionné 20 franchisés, 10 franchiseurs et 10 experts.

Afin de réaliser nos entretiens semi-directifs, nous avons directement contacté les personnes sélectionnées pour les convaincre de la pertinence de notre étude et qu'ils acceptent de s'entretenir avec nous. Après de multiples relances par mail et par téléphone, nous avons réalisé, entre novembre 2015 et janvier 2016, des entretiens semi-directifs auprès de 13 franchisés, 5 franchiseurs et 11 experts dans le domaine de la franchise (tableau 1).

Pour chaque catégorie d'interviewés, nous avons cessé de réaliser des entretiens lorsqu'il est apparu que nous avons atteint le seuil de saturation sémantique et que de nouveaux entretiens ne nous apporteraient pas plus de compréhension sur le cadre de la franchise, les relations entre les acteurs, leurs métiers et leurs perceptions de la performance (Huberman et Miles, 2005 ; Thiéart, 2014). L'intégralité des entretiens fut enregistrée avec l'accord des personnes interrogées, et ont été fidèlement retranscrits.

Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon

Secteur	Profils de l'interviewé	Recueil de données
Alimentaire	Franchisé 8	Face à Face (1H39)
	Franchisé 9	Face à Face (59 min)
	Franchisé 12	Face à Face (53 min)
	Franchiseur 2	Face à Face (2H05)
Coiffure et esthétique	Franchisé 2	Face à Face (39 min)
	Franchiseur 5	Face à Face (2H10)
Equipement de la personne	Franchisé 11	Téléphone (53 min)
Fleurs	Franchiseur 3	Face à Face (1H16)
Immobilier	Franchisé 10	Face à Face (38 min)
Restauration rapide	Franchisé 4	Face à Face (1H46)
	Franchisé 5	Face à Face (1H46)
Services auto	Franchisé 1	Téléphone (23 min)
	Franchisé 3	Face à Face (1H58)
	Franchisé 6	Face à Face (1H48)
	Franchisé 7	Face à Face (2H25)
	Franchiseur 1	Face à Face (1H10)
	Franchiseur 4	Face à Face (2H07)
Services aux entreprises	Franchisé 13	Face à Face (49 min)
Fédération Française de la Franchise (expert 4)		Face à Face (1H58)
Conseil Juridique (expert 3)		Face à Face (1H04)
Conseil Juridique (expert 8)		Face à Face (2H10)

Conseil Juridique (expert 9)	Face à Face (1H13)
Conseil Juridique (expert 11)	Face à Face (1H02)
Conseil comptable, financier et assurance (expert 2)	Face à Face (1H)
Conseil comptable, financier et assurance (expert 5)	Face à Face (2H08)
Conseil comptable, financier et assurance (expert 6)	Face à Face (1H41)
Conseil en développement et management de franchise (expert 1)	Face à Face (1H21)
Conseil en développement et management de franchise (expert 7)	Face à Face (57 min)
Conseil en développement et management de franchise (expert 10)	Face à Face (1H53)

1.2. Les étapes de l'analyse qualitative

Partant d'une masse de données importantes, nous souhaitons opérer un regroupement thématique, pour, petit à petit, passer de la compréhension de ce qui fait sens dans le discours des interviewés, à une interprétation du sens des discours des interviewés. Il s'agit d'un travail de réorganisation des données, qui correspond à une analyse de contenu (Bardin, 2007). L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances [déductions logiques] relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages (Bardin, 2007).

A l'image de notre démarche inductive cadrée par des présupposés théoriques, nous préférons assembler des méthodes d'analyse de contenu afin de proposer une analyse progressive et complète du corpus. Le cumul des méthodes d'analyse permettra de répondre aux objectifs de l'étude qui cherchent aussi bien : (1) à décrire l'environnement et le contexte de la franchise ; (2) à décrire et définir des variables (indépendance, autonomie et performance) et ; (3) à interpréter et structurer ces variables. Pour compléter ces objectifs de description et d'interprétation, nous avons choisi de recourir à quatre phases :

1. Une première phase de lecture flottante qui fait émerger des impressions, des thèmes potentiellement analysables. Elle nous permet de nous imprégner de l'importance du corpus, en donnant une vue d'ensemble des entretiens. Cette phase de lecture flottante, nous montre la richesse des réponses apportées et leur grande variété. Elle nous a également permis de mettre en évidence les thèmes récurrents tels que le rôle des acteurs dans le réseau, leurs relations, le cadre de leurs relations et les activités de

chacun dans le réseau. Elle fut aussi précieuse pour mettre en évidence la confusion de définition de notions proches telles qu'autonomie ou indépendance.

2. Une deuxième phase qui correspond à l'analyse lexicale. Cette méthode de traitement statistique, totalement objective et inductive, consiste à compter et classer les données textuelles. Ce traitement devrait faire émerger les catégories de mots les plus fréquemment employés, en les regroupant par classes d'association discriminantes les unes par rapport aux autres. Nous utiliserons pour cela le logiciel Alceste. La phase d'analyse de données textuelles sera effectuée par découpage des corpus en fonction du profil des interviewés (experts dans le domaine de la franchise, franchiseurs et franchisés). Cela nous permettra d'élaborer des comparaisons entre perceptions des types de interviewés.
3. Une troisième phase qui correspond à l'analyse thématique ; il s'agit d'un codage manuel assisté par le logiciel N'Vivo. Suivant les conseils de Point et Voynnet-Fourboul (2006) et Dumez (2013), nous « bricolons » un mode de codage qui nous permette de nous référer à la littérature (codage déductif) et de nous laisser surprendre par les données recueillies (codage inductif). Nous préférons donc un codage plus itératif basé sur les ressemblances et différences des unités d'analyse. Ainsi, nous utiliserons comme premières catégories de codage les classes obtenues par l'analyse lexicale. Puis afin de quadriller l'ensemble du corpus, nous compléterons ces premières catégories par des thèmes issus du guide d'entretien et des thèmes plus proche de nos cadres conceptuels.
4. Enfin, la quatrième phase correspond à l'analyse flottante. Cette dernière phase permet de reprendre possession de l'ensemble du corpus et de reprendre de la distance afin de se mettre sur la voie de l'interprétation.

Maintenant que le cadre général de notre méthodologie qualitative est présenté, nous pouvons nous concentrer sur les analyses lexicale et thématique ainsi que les résultats associés.

2. L'analyse lexicale des données

Nous présentons dans cette partie la méthodologie de l'analyse lexicale des données et les résultats qui en découlent.

2.1. La présentation de la méthodologie de l'analyse lexicale

A la suite de la retranscription des entretiens, et avant d'effectuer le traitement automatisé des données, nous avons lu l'ensemble du corpus plusieurs fois, à des moments différents. La pré-analyse en lecture flottante nous place d'emblée dans la position d'induction qui consiste à laisser parler les données d'elles-mêmes afin de tenter de définir et comprendre les notions.

Nous privilégions alors l'analyse lexicale car le filtre et l'interprétation du chercheur n'interviennent pas car « les données sont traitées sans a priori sur les catégories à découvrir » (Fallery et Rodhain, 2007). Il s'agit d'une analyse de données textuelles qui étudie la nature et la richesse des vocabulaires employés par les interviewés et s'adapte au traitement des questions ouvertes. Cette analyse assure une vision plutôt holistique, sans à-priori et propose de classer ce qui se ressemble et ce qui s'oppose dans le corpus.

Pour ce faire, nous utilisons Alceste qui est un logiciel de statistique textuelle automatisée axé sur l'analyse de discours (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004) ; cette méthode entre dans le cadre général des recherches en analyse de données textuelles (Reinert, 1998). Elle permet de rapprocher ce qui est dit dans le texte sans en déformer ni le sens ni les caractéristiques de production (Gauzente et al., 2007), il s'agit alors de s'intéresser à la structure sémantique d'un corpus en étudiant les mots et la racine des mots.

Le traitement de données par le logiciel Alceste comprend trois étapes essentielles :

- La segmentation du corpus consiste à définir des unités lexicales sur lesquelles des opérations de comptage vont être opérées.
- La partition du corpus découpe le corpus en plusieurs parties correspondant aux caractéristiques des locuteurs.

- La statistique textuelle qui repose sur des calculs permettant de rendre compte des similitudes entre les lignes et les colonnes des tableaux lexicaux.

Après toilettage du corpus, nous avons découpé le corpus en trois groupes distincts puisque la retranscription de nos 29 entretiens a fait apparaître trois sous-groupes : les experts dans le domaine de la franchise (11 interviews), les franchiseurs (5 interviews) et les franchisés (13 interviews). Nous avons conservé le paramétrage automatique standard proposé par le logiciel Alceste. Celui-ci permet de vérifier le niveau de finesse de l'analyse à partir des critères suivants :

- Le pourcentage de corpus analysé doit idéalement se situer au-dessus de 70% du corpus total.
- Le nombre de classes retenu doit être compris entre 3 et 5
- Le nombre de mots analysés par unités de contexte élémentaires (UCE, groupe de mots) doit être supérieur à 10.

Les résultats du traitement des trois corpus figurent ci-dessous (Tableau 2) ; quelques paramétrages complémentaires ont été effectués sur le corpus n°3 afin d'améliorer le taux d'analyse du corpus total et d'augmenter le nombre de mots analysés lors de chacune des deux classifications.

Tableau 2. Les caractéristiques lexico-métriques de nos trois corpus obtenus par le logiciel Alceste

	Données du traitement	Corpus n°1 Experts	Corpus n°2 Franchiseur	Corpus n°3 Franchisés
Données statistiques	Taille du corpus	134 KO	174 KO	188 KO
	Nombre total de mots	21 629	30 556	34 231
	Nombre de mots distincts	2 785	3 673	3 569
	Nombre de mots analysés	432	728	607
	Nombre d'UCI	11	5	13
	Nombre d'UCE	520	551	551
	% de richesse de vocabulaire	80%	79 %	73%

Données paramétrées	Type de traitement	Classification double	Classification double	Classification double
	Nombre de mots par UCE pour la première classification	6	10	10
	Nombre de mots par UCE pour la seconde classification	8	12	12
	Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4	4	4

La dernière étape repose sur des calculs permettant de rendre compte des similitudes entre les lignes (la partition en UCE) et les colonnes (les formes issues de la segmentation) des tableaux lexicaux. Pour ce faire, Alceste utilise la classification descendante hiérarchique (Reinert, 2003). Cette méthode consiste à extraire automatiquement les classes d'énoncés représentatifs en repérant les oppositions les plus fortes dans le texte. Il s'agit d'une procédure itérative. Le logiciel effectue une double classification pour parvenir à un certain nombre de classes statistiquement indépendantes et cherche ainsi à réduire le risque d'erreur de découpage du corpus en UC et à obtenir une stabilité des classes. A l'issue de l'analyse, les mots et les UCE les plus représentatifs sont présentés. Les classes obtenues regroupent les mots les plus significatifs qui participent à la définition d'un thème. Le calcul du Khi^2 pour chaque mot retenu permet de déterminer l'intensité de l'appartenance du mot à la classe.

Le traitement de chaque corpus fait apparaître des classes de discours numérotées dans l'ordre d'apparition, cette fréquence de mots étant elle-même fonction de l'homogénéité du vocabulaire dans chaque classe. Afin de faciliter la compréhension, nous détaillons pour chaque corpus les mots les plus représentatifs apparaissant au début des classements ainsi que les verbatims retenus par le logiciel Alceste.

2.2. Les résultats du traitement

Afin de ne pas alourdir le document, et dans la mesure où la pertinence des classes apparues est inégale d'un corpus à l'autre, nous présentons succinctement les classifications obtenues pour chaque corpus, en procédant pour chacune d'entre elles à une analyse rapide (les

rapports complets d'analyse se trouvent en Annexe 3). Cette analyse nous permettra d'identifier les premiers éléments de réponse à nos objectifs de recherche, et nous mettra sur la piste des thèmes à utiliser lors de l'étape suivante de traitement par codage manuel du corpus. Elle nous permettra également de réfléchir aux ressemblances et différences entre les perceptions des différents interviewés concernant l'environnement et le contexte de la franchise, les relations entre les acteurs et leurs rôles.

2.2.1. Le traitement et l'analyse du corpus des experts dans le domaine de la franchise

Après une classification double, 3 classes ressortent du traitement effectué par Alceste sur 80% du corpus analysé (Figure 2).

La classe 1, qui regroupe 32 % des UCE classées, fait référence au cadre contractuel, aux spécificités juridiques du statut de franchisé et aux conditions de sortie d'un réseau franchise. Le vocabulaire spécifique est : *contrat* (68)¹⁶, *clause* (40), *locatif* (31), *gérant* (30), *concurrent* (29), *dépendance* (18). Cette classe exprime également la notion de dépendance juridique du franchisé envers son franchiseur.

La classe 2, qui regroupe 47 % des UCE, évoque le management du réseau et ses dimensions (organisation, gestion, communication...) ainsi que les rôles de chacun des acteurs dans le réseau. Le vocabulaire spécifique est : *groupe de travail* (56), *communication* (38), *organiser* (23), *manager* (18), *équipe*

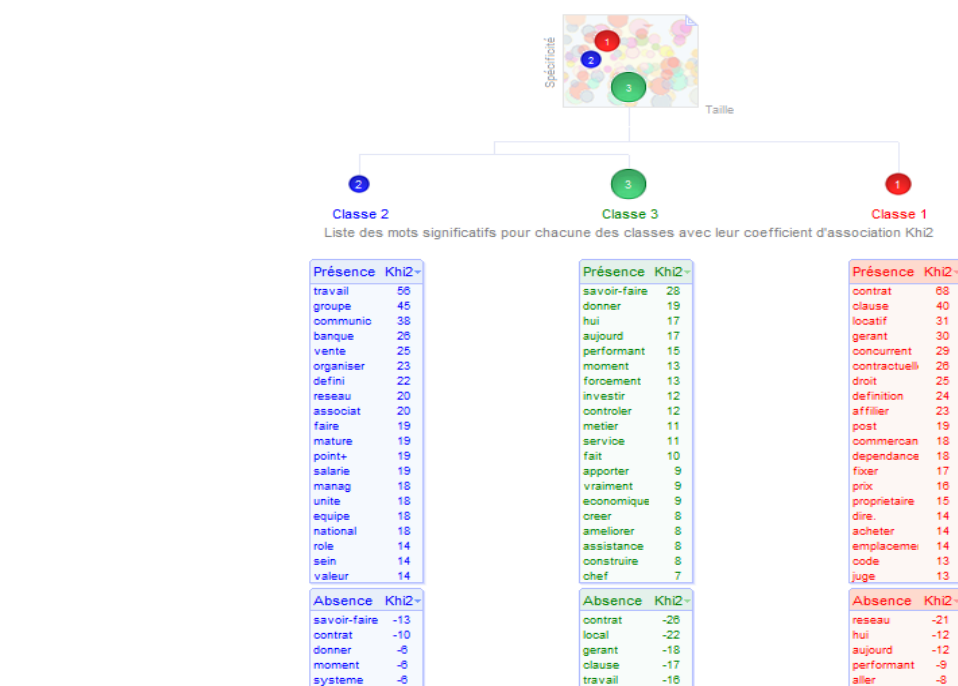
18). Cette classe évoque la part d'autonomie que les franchisés peuvent trouver dans le cadre fixé par leur franchiseur.

La classe 3, qui regroupe 21 % des UCE, renvoie aux obligations du franchiseur. Le vocabulaire qui exprime le mieux les devoirs du franchiseur sont : *savoir-faire* (28), *performant* (15), *métier* (11), *service* (11), *assistance* (8). Les verbes expriment une volonté de transmettre : *donner*, *investir*, *contrôler*, *apporter*, *améliorer*. Ce marqueur de dépendance contribue à l'atteinte d'un objectif commun, la performance et la réussite du réseau. Nous

¹⁶ Le nombre entre parenthèses correspond au Khi-deux d'association. Plus le nombre est élevé, plus l'appartenance du mot à la classe est forte.

pouvons illustrer cette classe avec le verbatim qui suit « *quand les franchiseurs ont un vrai savoir-faire, ils n'ont pas trop de difficulté à garnir le bouquet d'assistance, à nourrir l'aide apportée aux franchisés* » (Expert 3).

Figure 2. Les 3 classes issues du corpus des experts dans le domaine de la franchise



En synthèse quand on interroge les experts nous avons un consensus sur le premier thème abordé portant de façon homogène sur le cadre contractuel de la franchise, les thèmes de la classe 2 et 3 vecteurs d'autonomie et d'interdépendance apparaissent bien après le cadre juridique.

2.2.2. Le traitement et l'analyse du corpus des franchiseurs

Après une classification double, 4 classes ressortent du traitement effectué par Alceste sur 79% du corpus analysé (Figure 3). Chaque classe exprime un champ lexical bien spécifique.

La classe 1, qui regroupe 39 % des UCE, évoque les instances de dialogue et d'échange entre les acteurs de la franchise. Elle regroupe du vocabulaire tel que : *commission* (21), *autonomie* (37), *association* (19), *bureau* (16). Elle cite les différentes instances mises en place par le

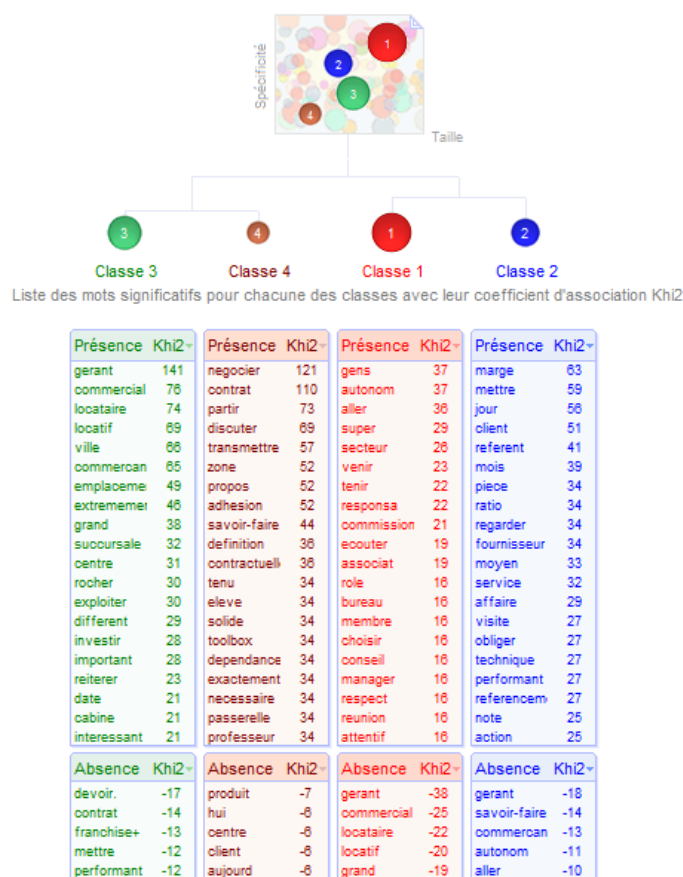
franchiseur où le franchisé peut s'exprimer. Les verbes caractérisant cette classe « *aller, venir, tenir, écouter, choisir* » expriment des actions que le franchisé peut réaliser en toute autonomie. Le franchiseur doit être attentif aux idées émises par ses franchisés lors de ces diverses réunions tout en gardant la décision des actions qui seront déployées à l'ensemble du réseau.

La classe 2, qui regroupe 22 % des UCE, renvoie aux indicateurs de performance. Cette classe regroupe du vocabulaire tel que : *marge (63), client (51), fournisseur (26), ratio (34), chiffre d'affaires (29)*. Cette classe s'inscrit dans les obligations du franchisé envers son franchiseur à qui il doit restituer ses résultats de vente de façon quotidienne voire hebdomadaire. Cette classe indique bien un critère de dépendance du franchisé. Comme verbatim caractéristique nous pouvons citer « *toutes les semaines, tous les franchisés remontent leur chiffre d'affaire, leur panier moyen et leur nombre de clients ; nous avons accès à ces informations sur le site marchand* » (Franchiseur 3).

La classe 3, qui regroupe 27 % des unités textuelles classées, décrit le statut spécifique de chef d'entreprise et de commerçant du franchisé. Le vocabulaire retenu est : *gérant (141), commerçant (65), exploiter (30), investir (28)*. Cette classe insiste sur les spécificités du statut de chef d'entreprise et sur la notion d'indépendance du franchisé. Parmi les verbatims représentatifs, on peut citer : « *les points communs, sont essentiels, ce sont avant tout des commerces indépendants qui veulent s'investir et qui acceptent de monter leur affaire. Le franchisé porte le risque juridique et économique* » (Franchiseur 5).

La classe 4, qui regroupe 12% des UCE, exprime les relations contractuelles de la franchise. Les mots les plus usuels sont : *contrat (110), zone (52), adhésion (52), dépendance (34), contractuel (36), savoir-faire (44)*. Parmi les verbes les plus significatifs on note : *négocier (121), partir (73), discuter (69), transmettre (57)*. Le vocabulaire évoque la vie du contrat de franchise. Cette classe est très riche dans son vocabulaire ; elle est pourtant peu homogène puisqu'elle n'apparaît qu'en 4^{ème} position. Elle nous renseigne sur les relations de dépendance juridique du contrat entre les deux parties sachant que cette relation contractuelle se négocie, se discute à l'entrée par la détermination d'une zone territoriale où cette relation va s'appliquer et surtout au moment de partir quand la relation va s'interrompre. Elle engage les deux parties, le franchiseur devant transmettre un savoir-faire ; c'est bien une relation gagnant-gagnant.

Figure 3. Les 4 classes issues du corpus des franchiseurs



En synthèse à la lecture de ces résultats on voit bien que les franchiseurs interrogés sont unanimes pour tenter de valoriser les instances de liens de dialogue qu'ils font vivre au quotidien auprès de leurs franchisés, ces instances étant importantes pour l'expression de l'autonomie de leurs franchisés. En revanche, les trois autres classes renvoient davantage à la notion de dépendance. La classe 2 présente les indicateurs de performances et les outils que le franchisé a pour rendre compte de son activité. Les classes 3 et 4 nous renseignent sur le cadre juridique général de la franchise dans les réseaux interrogés, cadre principal qui fixe les règles de la relation tout en valorisant la spécificité de la franchise avec le statut de commerçant indépendant.

2.2.3. Le traitement et l'analyse du corpus des franchisés

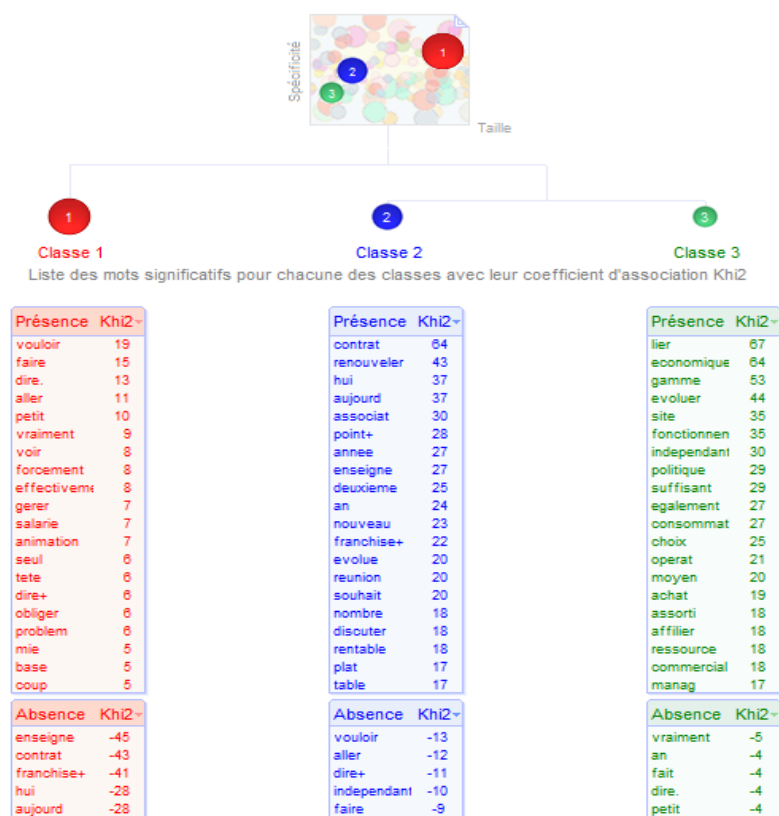
Après une classification double, 3 classes ressortent du traitement effectué par Alceste sur 73% du corpus analysé (Figure 4).

La classe 1, qui regroupe 70 % des UCE, révèle les actions du quotidien entreprises par le franchisé. Les formes représentatives de cette classe mettent en évidence des verbes d'action tels que : *vouloir (19), dire (13), faire (15), aller (11), voir (8), gérer (7), obliger (6)*. Cette classe évoque les choix du franchisé dans son quotidien et son degré d'autonomie dans la gestion de son activité. Comme verbatim significatif, on retient : « *c'est clair, je fais ce que je veux chez moi* » (Franchisé 2).

La classe 2, qui regroupe 20 % des UCE, évoque le contrat de franchise et son évolution. Parmi le vocabulaire le plus significatif on peut citer : *contrat (64), renouveler (43), franchise (22), nouveau (23), enseigne (27), évoluée (20)*. Cette classe présente la vie du contrat : « *on vous fait un contrat de 5 ans, ensuite renouvelable 10 ans. Les affaires qui ne sont rentables, ça amène certainement à des cassures* » (Franchisé 4).

La classe 3, qui regroupe 10 % des UCE reflète les attentes du franchisé vis-à-vis du franchiseur. Il s'agit des outils que le franchiseur met à la disposition du franchisé pour l'aider dans la gestion de son point de vente. Parmi le vocabulaire le plus significatif, on note : *économie (64), gamme (53), moyen (20), ressource (18), fonctionnement (35), site (35)*. En effet, le franchisé va utiliser les ressources du franchiseur dans son point de vente. Les verbes l'évoquent également : *lier, évoluer, fonctionner*. Ces outils vont l'aider économiquement à développer son activité. Cette classe s'inscrit comme le marqueur d'un signe de dépendance positive du franchisé.

Figure 4. Les 4 classes issues du corpus des franchisés



En synthèse, les résultats expriment les principes de base de la franchise. La franchise repose sur une collaboration, encadrée par un contrat, entre deux entreprises, qui se sont choisies mutuellement.

2.2.4. La synthèse des analyses lexicales de données

Les classes de discours issues de l'analyse de données textuelles apportent une première lecture des résultats. Les classes apparues confirment les impressions ressenties à la première lecture flottante du corpus. La synthèse des différents traitements aide à remarquer quelques tendances lourdes, visibles par la répétition ou non de classes analogues d'un corpus à l'autre (Tableau 3).

Tableau 3. La synthèse des traitements de l'analyse de données textuelles

Ordre d'apparition des classes	Thèmes issus de l'analyse lexicale	% corpus analysé
Corpus experts		
1	Le cadre contractuel de la franchise	32 %
2	Le management du réseau et rôle des acteurs au sein du réseau	47 %
3	Les obligations du franchiseur	21 %
Corpus Franchiseurs		
1	Les instances de dialogue	39 %
2	Les critères de performance	22 %
3	Le statut de chef d'entreprise et de commerçant du franchisé	27 %
4	Les relations contractuelles	12 %
Corpus Franchisés		
1	Les actions du quotidien entreprises par le franchisé	70 %
2	Le contrat de franchise et son évolution	20 %
3	Les attentes du franchisé vis-à-vis du franchiseur	10 %

D'un groupe à un autre, l'ordre d'apparition des thèmes principaux n'est pas le même ; en revanche le thème associé à une marque d'autonomie se trouve toujours dans la classe regroupant le plus d'unités de contexte élémentaire. Le groupe des experts évoquent de manière homogène et unanime le cadre contractuel ; ce résultat tient à la composition de ce corpus composé essentiellement d'acteurs juridiques ayant un rôle clé dans la défense des parties prenantes. La quête de performance se traduit par la présence d'un cadre dicté par le franchiseur empreint de dépendance à l'intérieur duquel les franchisés peuvent y mener certaines activités en toute autonomie : « *il y a un cadre organisé qui doit être respecté mais il ne doit pas non plus dès qu'il est créé, être destructeur d'autonomie* » (Expert 1).

L'étude du corpus des franchisés montrent que les franchisés sont ancrés dans la gestion quotidienne de leur activité : « *on reste des commerçants indépendants, avec notre propre*

gestion comptable, la gestion de notre personnel, tout ça c'est notre quotidien, on est dans notre quotidien, on est autonome » (Franchisé 9). Le cycle de vie des franchisés sein du réseau sera pérenne et renouvelé à l'issu du contrat si les marqueurs de performances sont présents et si le franchiseur répond bien aux attentes des franchisés.

Les franchiseurs interrogés essayent tous de faire vivre des instances de dialogue où ils demandent à leurs franchisés de s'exprimer sur des thèmes prédéfinis : *« le franchiseur commence à mettre en place quelques commissions, pour pouvoir réfléchir ensemble à des thématiques importantes » (Franchisé 8).* Ces instances donnent aux franchisés une expression de parole avec une certaine autonomie et permettent aux franchiseurs de faire évoluer leur modèle en ajustant les indicateurs de performance. Le cadre contractuel est également évoqué par le corpus des franchiseurs mais sous un angle différent des autres corpus puisque les franchiseurs insistent bien sur le caractère dual du statut de franchisé définit selon la loi comme un commerçant indépendant : *« les franchisés ce sont avant tout des commerçants indépendants qui veulent s'investir et acceptent de monter leur affaire...et qui adhèrent à ce que nous considérons comme essentiel » (Franchiseur 1).*

L'analyse lexicale a permis de faire émerger de manière objective des classes sémantiques principales et discriminantes que nous utiliserons dans la phase suivante de notre étude.

3. Analyse thématique des données par codage

L'analyse thématique consiste à créer et à organiser des catégories multi-niveaux, et y rattacher les unités de sens du corpus, quadrillage fin et général du corpus.

3.1. Présentation de la méthodologie de l'analyse thématique

L'analyse thématique consiste à repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi (Bardin, 2007). En fait, il s'agit de découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux (qu'il sera possible d'affiner, éventuellement, en sous

thème si on le souhaite). Ce découpage correspond au codage des données. Concrètement, il s'agit de découper le contenu des retranscriptions d'entretien en unités d'analyse, puis de les classer dans des codes¹⁷. Comme nous réalisons une analyse thématique, nos codes sont attachés à des phrases ou des paragraphes entiers.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre processus de codage adopte une forme hybride, à cheval entre le tout déductif et le tout inductif. Nous préférons une posture d'induction tempérée, cadrée par la littérature mais à l'écoute des étonnements issus du terrain. A l'aide du logiciel N'Vivo, nous effectuerons le codage de premier ordre, qui correspond au codage ouvert, et le codage de second ordre, qui correspond au codage axial (Strauss et Corbin, 2004). Nous allons présenter les deux étapes de codage.

3.1.1. Codage de premier ordre itératif

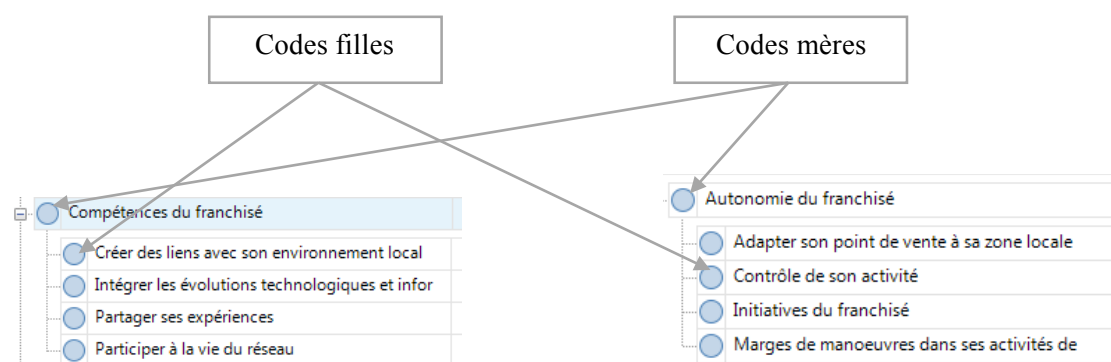
La première étape est celle d'un codage ouvert, plutôt inductif et proche du discours des interviewés et donc des verbatims. C'est dans cette première phase de codage que l'on crée les premiers assemblages de ressemblances, d'une part, en regroupant des unités d'analyse ressemblantes dans un même code « fille », puis, d'autre part, en rassemblant sous un même code « mère » plusieurs codes « filles » représentant les diverses modalités que peut revêtir le code mère.

Dans notre travail, cette première étape fut longue et foisonnante. Les codes « filles » sont, pour la plupart, issus des propos des interviewés. Les codes « mères », quant à eux, sont davantage notre création bricolée (Allard-Poési, 2011), issue des regroupements thématiques évidents (compétences du franchisé, savoir-faire du franchiseur, profils des franchisés...), de thèmes issus de la revue de littérature (la performance, les obligations du franchiseur ...), mais également des thèmes issus de l'analyse textuelle (la communication dans le réseau, les attentes du franchisé...). Nous avons en effet utilisé la complémentarité des méthodes de traitement, en nous appuyant sur les classes obtenues par l'analyse de données textuelles automatisée issues du traitement fait par le logiciel Alceste. Ces classes émergeant du discours ont donné le premier socle de codes « mères » et « filles » à partir duquel nous avons

¹⁷ Un code est une étiquette qui désigne des unités de signification pour l'information descriptive compilée au cours d'une étude (Miles et Huberman, 2003).

démarré le codage de premier ordre : instances de dialogue et d'échange, management des franchisés, contrat juridique de franchise...sont autant d'exemple de codes rapidement mis en place grâce à l'analyse de données textuelles. Notre travail respecte ainsi les indications données par les éditeurs, qui acceptent un mixage des méthodes dans la mesure où elles sont rigoureuses et transparentes (Pratt, 2009). Nous présentons ci-dessous deux extraits de notre arborescence de codes de premier ordre (Figure 5).

Figure 5. Un extrait de l'arborescence de codes de premier ordre (N'Vivo)



Ce codage itératif, qui oblige à continuellement tout remettre en question, évite le risque de circularité¹⁸ puisque l'on reste ouvert à des phénomènes que l'on n'avait pas prévu de voir. C'est quand on n'a plus de surprise, et que l'ensemble du corpus a été codé, que l'arborescence est stabilisée. Il faut ensuite réfléchir à l'arborescence définitive. On considère que l'arborescence est définitive lorsque les codes « filles » sont suffisamment distincts les uns des autres pour ne pas être redondants, et suffisamment ressemblants pour être rattachés sous un même code « mère » (Saldana, 2011 ; Ayache et Dumez, 2011). Ainsi, dans l'arborescence de premier ordre stabilisée, nous comptons 17 codes « mères » et 113 codes « filles » (Annexe 4).

A partir de l'arborescence multi-niveaux créée, nous pouvons affecter chaque unité de sens à un ou plusieurs codes. Cela permet de multiplier les angles de vue, d'accroître la précision (Allard-Poési, 2011) et de mettre en relation des codes rattachés régulièrement ensemble aux

¹⁸ Phénomène qui consisterait à ne voir que ce que l'on veut voir (Dumez, 2013).

mêmes unités de sens (Dumez, 2013). C'est cette mise en réseau qui enrichira l'interprétation des données et permettra l'élaboration d'une proposition théorique (Voynnet-Fourboul, 2011).

Une fois que l'arborescence est définitive et que l'ensemble des unités de sens est codé, nous avons procédé à un double codage (sur 10% du corpus) afin de vérifier la stabilité du codage effectué. Le double codage permet de mesurer le taux de fiabilité inter-codeurs (Miles et Huberman, 2005). Cette opération de double codage s'est déroulée en deux phases. Nous avons, tout d'abord, recodé nous-mêmes le corpus lors de chaque itération du processus, suite aux rajouts de codes. Il s'agit d'un double codage fermé interne qui permet d'ajuster l'arborescence jusqu'à stabilisation. Puis, nous avons, dans un second temps, soumis à un autre chercheur du groupe (peu familier avec la méthodologie) la liste des nœuds « mères » et des nœuds « filles » ainsi qu'un extrait du corpus et nous lui avons demandé de multi-coder l'ensemble de l'extrait. Cette deuxième phase correspond à un double codage fermé externe. L'objectif est alors de vérifier la validité du codage grâce au comptage du nombre d'accords et de désaccords¹⁹ entre les deux opérations de codage. Le taux de fiabilité inter-codeurs, qui exprime la proportion d'accords sur le nombre total de codes attribués par le premier codeur, est de 79.64% (Tableau 4).

Tableau 4. Le taux de fiabilité inter-codeurs après double-codage de 10% du corpus

Nombre de codes attribués par le premier codeur (MS)	113
Nombre de codes identiques entre premier codeur et double codeur	90
Taux de fiabilité inter-codeurs	79.64%

Le taux de 79.64% est satisfaisant, et montre que l'affectation des unités de sens des entretiens sur 10% du corpus est sujette à peu d'équivoques (Miles et Huberman, 2005). La logique et le contenu de notre arborescence sont validés, ainsi que la façon dont nous l'utilisons.

Après ce premier palier de traitement des données, nous devons poursuivre notre analyse vers un second palier, destiné à faire apparaître des regroupements thématiques plus proches des cadres théoriques mobilisés dans la recherche, et permettant de répondre aux questions de recherche. C'est l'étape de codage de second ordre.

¹⁹ Il y a accord lorsque, pour une unité de sens, le double-codeur propose le même code que le premier codeur. Il y a désaccord lorsque le code proposé par le premier codeur n'est pas proposé par le double-codeur (Miles et Huberman, 2005).

3.1.2. Codage de second ordre théorique

Lorsque le codage de premier ordre est effectué, stabilisé et validé par le double codage, il est important de prendre un peu de distance et de s'élever vers un niveau plus abstrait : c'est l'enjeu du codage axial de second ordre (Strauss et Corbin, 2004). Le codage axial se déroule en deux étapes majeures. Tout d'abord, il s'agit de créer des catégories conceptuelles qui regroupent plusieurs codes « mères ». Nous avons opéré des regroupements de mères pour constituer des codes plus généraux entrant en résonnance avec notre littérature : relations entre les acteurs, métier du franchiseur, métier du franchisé, performance et cadre de la franchise (Annexe 5). Dans une seconde étape, le chercheur doit interpréter les données afin de lier les catégories conceptuelles entre-elles et explorer leurs relations. Ce processus permet de créer un modèle théorique incluant des relations causales, conditionnelles, de contexte ou de conséquence entre les catégories (Strauss et Corbin, 2004).

Avec ces 5 thèmes, nous parvenons à respecter les consignes de Saldana (2011) qui explique que le nombre final de thèmes doit rester au minimum afin d'assurer la cohérence de l'analyse (Tableau 5).

Tableau 5. La synthèse des thèmes d'analyse, codes mères et codes filles

Thèmes d'analyse	Codes mères	Codes filles
Relations entre les acteurs	6	25
Métier du franchiseur	3	26
Métier du Franchisé	4	23
Performance	1	16
Cadre de la franchise	3	23
Total	17	113

Les méthodologies qualitatives nécessitent des traitements rigoureux et approfondis. Ainsi, nous référant à Saldana (2011) qui énonce les qualités nécessaires pour un codage de données, nous avons fait preuve d'organisation, de persévérance, de flexibilité, de créativité et de rigueur éthique. Ces qualités devraient nous permettre de garantir un traitement fiable, mis au service de l'analyse, puis de l'interprétation des résultats.

3.2. Résultats du traitement

Afin de comparer les perceptions de l'environnement, des métiers et des relations entre les différents acteurs, nous utiliserons successivement deux types d'approches, l'une qui quantifie la verbalisation d'un thème, l'autre qui la qualifie :

- Une première approche, quantitative, mesure de façon objective l'intensité d'évocation du thème analysé sur l'ensemble du corpus correspondant au type d'acteurs interrogés (experts dans le domaine de la franchise, franchisés et franchiseurs). Ce critère est calculé sur la base du nombre d'unités de sens encodées par rapport à 1000 unités de sens du corpus. Cette première approche nous permettra de comparer la quantité de verbalisation de chaque thème par les acteurs ;
- Une seconde approche, qualitative, se base sur l'extraction des *verbatim*s les plus emblématiques pour illustrer le thème analysé. Cette seconde approche nous permettra de qualifier la façon dont le thème est verbalisé.

Nous procéderons à la même analyse pour les éléments constitutifs des relations entre franchiseur et franchisé : liberté du franchisé, indépendance du franchisé et autonomie du franchisé. Ensuite, nous détaillerons la proposition théorique associée à l'articulation de ces notions afin de comprendre la relation franchiseur et franchisé de manière globale. Enfin, nous présenterons un modèle théorique permettant de comprendre le lien entre les relations entre les acteurs et la performance.

Le Tableau 6 donne une vue d'ensemble des intensités d'évocation des cinq catégories conceptuelles de la franchise que nous allons décrire.

Nous remarquons que l'intensité d'évocation des relations entre les acteurs est globalement de 75.9%²⁰ unités de sens codées dans le corpus global, ce qui est largement supérieur à l'intensité d'évocation de la performance (Tableau 6). Cela montre que, dans leur discours, les interviewés évoquent plus facilement les relations franchiseur-franchisé que la performance du réseau ou du franchisé. Ce premier constat nous met en éveil quant à l'importance des relations entre les acteurs et leurs éléments constitutifs.

Les sections suivantes vont présenter nos descriptions, analyses et interprétations.

²⁰ On ne recherche pas la représentativité mais l'illustration de la fréquence d'utilisation d'une unité de sens.

Tableau 6. Le récapitulatif des intensités d'évocation des catégories conceptuelles de la franchise (en nombre d'unités de sens codées pour 1000 par thème et par corpus).

	Experts (3214 us)		Franchisés (3621 us)		Franchiseurs (1061 us)		TOTAL (7896 us)	
	Nb d'unités de sens codées	Intensité d'évocation pour 1000 us	Nb d'unités de sens codées	Intensité d'évocation pour 1000 us	Nb d'unités de sens codées	Intensité d'évocation pour 1000 us	Nb d'unités de sens codées	Intensité d'évocation pour 1000 us
CADRE DE LA FRANCHISE	237	73,7	121	33,4	56	52,8	414	52,4
Profils des réseaux	64	19,9	50	13,8	18	17,0	132	16,7
Contexte et évolution de la franchise	72	22,4	41	11,3	15	14,1	128	16,2
Contrat juridique de franchise	101	31,4	30	8,3	23	21,7	154	19,5
METIER DU FRANCHISEUR	229	71,3	253	69,9	82	77,3	564	71,4
Activités du franchiseur	113	35,2	120	33,1	49	46,2	282	35,7
Obligations du franchiseur	47	14,6	56	15,5	15	14,1	118	14,9
Savoir-faire du franchiseur	69	21,5	77	21,3	18	17,0	164	20,8
METIER DU FRANCHISE	129	40,1	272	75,1	55	51,8	456	57,8
Activités de gestion du point de vente	55	17,1	137	37,8	26	24,5	218	27,6
Compétences du franchisé	17	5,3	39	10,8	7	6,6	63	8,0
Obligations du franchisé	35	10,9	27	7,5	6	5,7	68	8,6
Profils et qualités du franchisé	22	6,8	69	19,1	16	15,1	107	13,6
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	232	72,2	293	80,9	74	69,7	599	75,9
Autonomie du franchisé	59	18,4	71	19,6	13	12,3	143	18,1
Communication dans le réseau	65	20,2	109	30,1	31	29,2	205	26,0
Dépendance du franchisé	39	12,1	33	9,1	9	8,5	81	10,3
Indépendance du franchisé	53	16,5	52	14,4	14	13,2	119	15,1
Interdépendance des acteurs	6	1,9	8	2,2	3	2,8	17	2,2
Liberté du franchisé	10	3,1	20	5,5	4	3,8	34	4,3
PERFORMANCE	83	25,8	80	22,1	35	33,0	198	25,1
Indicateurs de performance	83	25,8	80	22,1	35	33,0	198	25,1

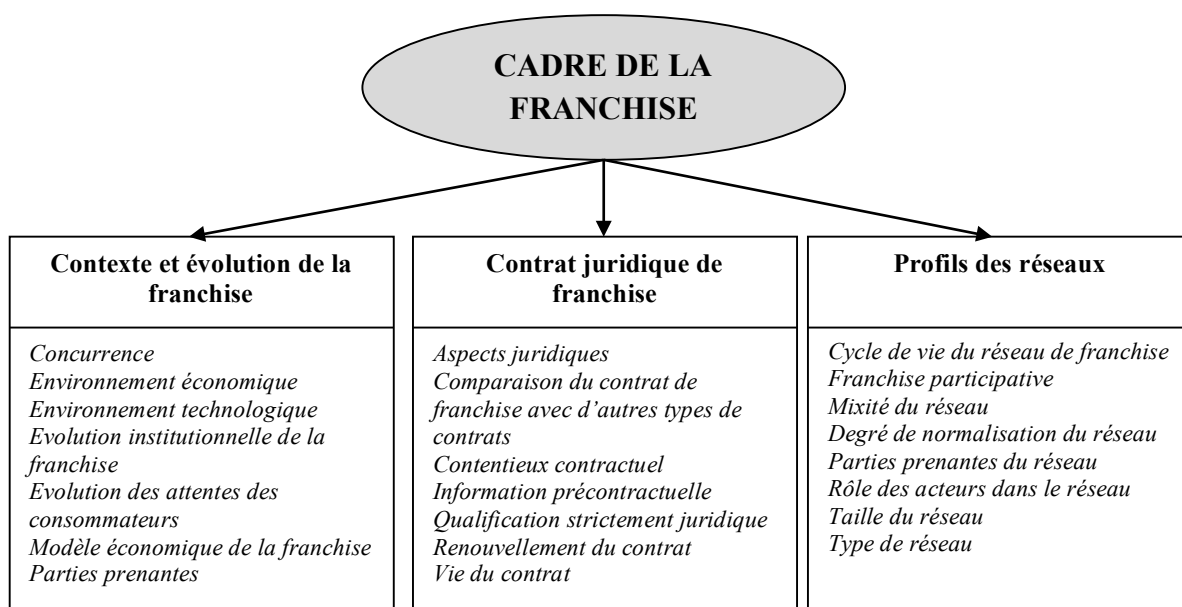
3.2.1. Analyse globale des perceptions des acteurs de la franchise

La description des perceptions des acteurs nous permet de découvrir l'environnement de la franchise, de distinguer les rôles de chacun et d'étudier les relations entre franchiseur-franchisé. Pour ce faire, nous présenterons les 5 catégories conceptuelles de la franchise.

3.2.1.1. Le cadre de la franchise

Le cadre de la franchise est évoqué dans 52.4‰ unités de sens codées dans le corpus, et concerne équitablement les thèmes du contexte et de l'évolution de la franchise, du contrat juridique de franchise et du profil des réseaux de franchise (Tableau 6). Cette catégorie conceptuelle comprend 3 nœuds mères (thèmes) et 23 nœuds filles (Figure 6 et Annexe 5).

Figure 6. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le cadre de la franchise »



Le contexte et l'évolution de la franchise renvoient à l'environnement institutionnel de la franchise. En effet, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion

(Meyer et Rowan, 1977). Ce thème se focalise sur l'environnement sociétal comme force de détermination des changements de la franchise : *« il y a la conjoncture économique, ça fait quand même dix ans que la plupart des indépendants commençant à disparaître et émergent des grosses marques connues et ce sont les seules sur lesquelles on peut miser sans trop se planter » (Franchisé 1) ; « la désintermédiation bouleverse le modèle traditionnel du réseau de franchise. Il faudra peut-être laisser plus d'autonomie au franchisé » (Expert 1) ; « la concurrence d'Internet fait que le consommateur va regarder, il peut comparer le prix des produits. Il est plus sensible aux prix donc nous ce qu'on met en avant c'est notre service » (Franchiseur 4).*

Le contrat juridique de franchise fait également référence à l'environnement institutionnel de la franchise mais exclusivement aux règles politiques et juridiques qui établissent les bases de l'activité du réseau de franchise, du métier de chacun des acteurs et de leurs échanges : *« vous avez plusieurs branches du droit qui s'appliquent pour la franchise » (Expert 11) ; « la législation veut que tout soit maintenant dans des cases, donc voilà je pense que le savoir-faire du franchiseur est plus structuré, beaucoup plus contrôlable mais en même temps moins accessible » (Franchisé 9) ; « ce qui complique notre travail aujourd'hui c'est le cadre législatif qui bouge énormément » (Franchiseur 4) ; « il y a un contrat, il y a des droits et des devoirs pour chacun » (Franchiseur 3).*

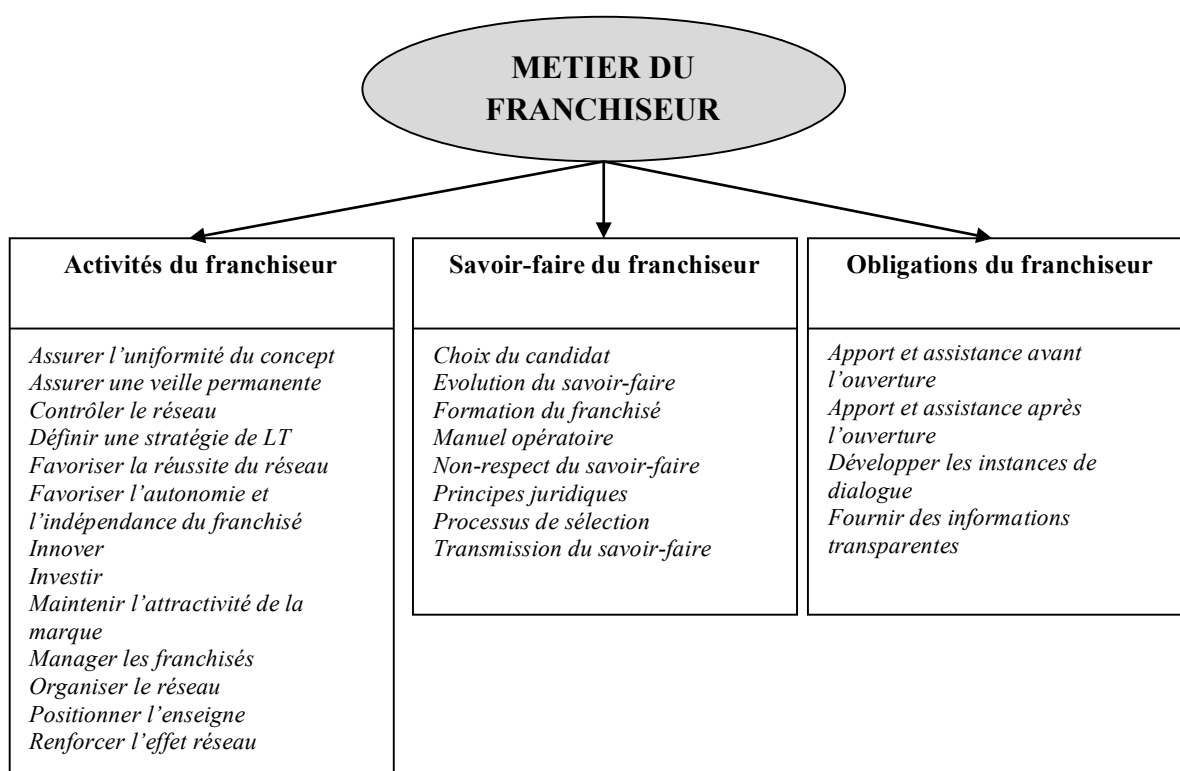
Le profil des réseaux concerne davantage le contexte spécifique de la franchise. L'analyse détaillée des verbatims montre que ce thème recense le cycle de vie des réseaux et les stratégies de développement des réseaux face aux normes imposées par l'environnement institutionnel : *« aujourd'hui bien malin sera celui qui saura dire ce que sera le concept dans dix ans. Donc il va falloir être capable de dire comment on va le faire évoluer dans les années à venir...et le meilleur moyen de le faire évoluer, c'est de mettre le client au cœur de la réflexion. Il faut développer un concept qui soit en phase avec un besoin du consommateur » (Expert 10) ; « aujourd'hui notre réseau ne se développe plus par la succursale. Le développement ne se fait quasiment plus que par la franchise sur des zones moins importantes parce que là c'est encore possible » (Franchisé 3) ; « nos locations-gérances sont plutôt dans de grands emplacements en centres commerciaux, nos franchisés sont dans des emplacements plus petits en centre-ville et nos succursales, elles sont à la fois en centre-ville et en centres commerciaux, c'est une logique de magasins pilotes, de connaissance du marché » (Franchiseur 5).*

En synthèse, le cadre de la franchise renvoie à l'environnement institutionnel et spécifique de la franchise. Il constitue un élément important conditionnant le fonctionnement de la franchise et de ses réseaux : « *Les règles du cadre doivent être définies par avance, objectivement, applicables uniformément dans les réseaux* » (Expert 9).

3.2.1.2. Le métier du franchiseur

Le métier du franchiseur est évoqué dans 71.4% unités de sens codées dans le corpus, et s'exprime principalement à travers les thèmes activités du franchiseur et savoir-faire du franchiseur. Les obligations du franchiseur sont moins évoquées (Tableau 6). Cette catégorie conceptuelle comprend 3 nœuds mères (thèmes) et 26 nœuds filles (Figure 7 et Annexe 5).

Figure 7. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le métier du franchiseur »



Les activités du franchiseur sont principalement évoquées au travers des attentes du franchisé à l'égard de son franchiseur. En effet, au-delà du contrat formel, on se place dans un contrat psychologique qui correspond aux croyances que le franchisé développe entre lui-même et son franchiseur (définition adaptée à partir de celle de Morrison et Robinson, 1997). L'analyse des verbatims indiquent que les activités du franchiseur rejoignent les principales attentes du franchisé identifiées par Chanut (2008) : « *le franchiseur doit déterminer le socle qui est incontournable pour son concept* » (Expert 8) ; « *en tant que franchisé, je sais que je peux m'appuyer sur un réseau qui sera fort parce que c'est le rôle du franchiseur de fédérer les franchisés entre eux et de faire en sorte que le réseau puisse être fort* » (Franchisé 5) ; « *le jour où l'indépendance des franchisés me dérangerait, je devrais changer de métier. C'est que je ne suis plus capable de la positiver et la gérer pour en faire la dynamique de mon réseau* » (Franchiseur 4).

Le savoir-faire du franchiseur est un ensemble finalisé de connaissances pratiques transmissibles, non immédiatement accessibles au public, non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci et conférant à celui qui le maîtrise d'un avantage concurrentiel²¹. Il s'agit donc des informations pratiques issues de l'expérience du franchiseur, leurs évolutions et leur transmission vers le franchisé : « *le franchiseur apporte du savoir-faire et du retour d'expérience à son franchisé* » (Expert 6) ; « *tout le savoir-faire de l'enseigne est expliqué dans le manuel opératoire, c'est une bible* » (Franchisé 4) ; « *on doit faire une démonstration de nos savoirs au franchisé, savoir-faire et savoir-être* » (Franchiseur 1).

Les obligations du franchiseur renvoient au contrat de franchise formel et écrit, contenant un certain nombre de clauses fixant les obligations principales du franchiseur : « *le franchiseur doit fournir l'état local* » (Expert 3) ; « *c'est un organe consultatif qui a été mis en place par le franchiseur. Cela a le mérite d'exister et d'être un vrai organe consultatif, c'est un plus pour le réseau* » (Franchisé 12) ; « *le franchiseur peut donner des conseils mais il ne peut en aucun cas orienter tel ou tel choix. C'est vraiment un choix personnel et patrimonial à terme* » (Franchiseur 2).

En somme, le métier du franchiseur décrit le rôle et les tâches du franchiseur au sein du réseau de franchise. La catégorie conceptuelle fait référence au contrat juridique et au contrat psychologique. « *Le leadership du franchiseur, maître du concept, maître du métier de*

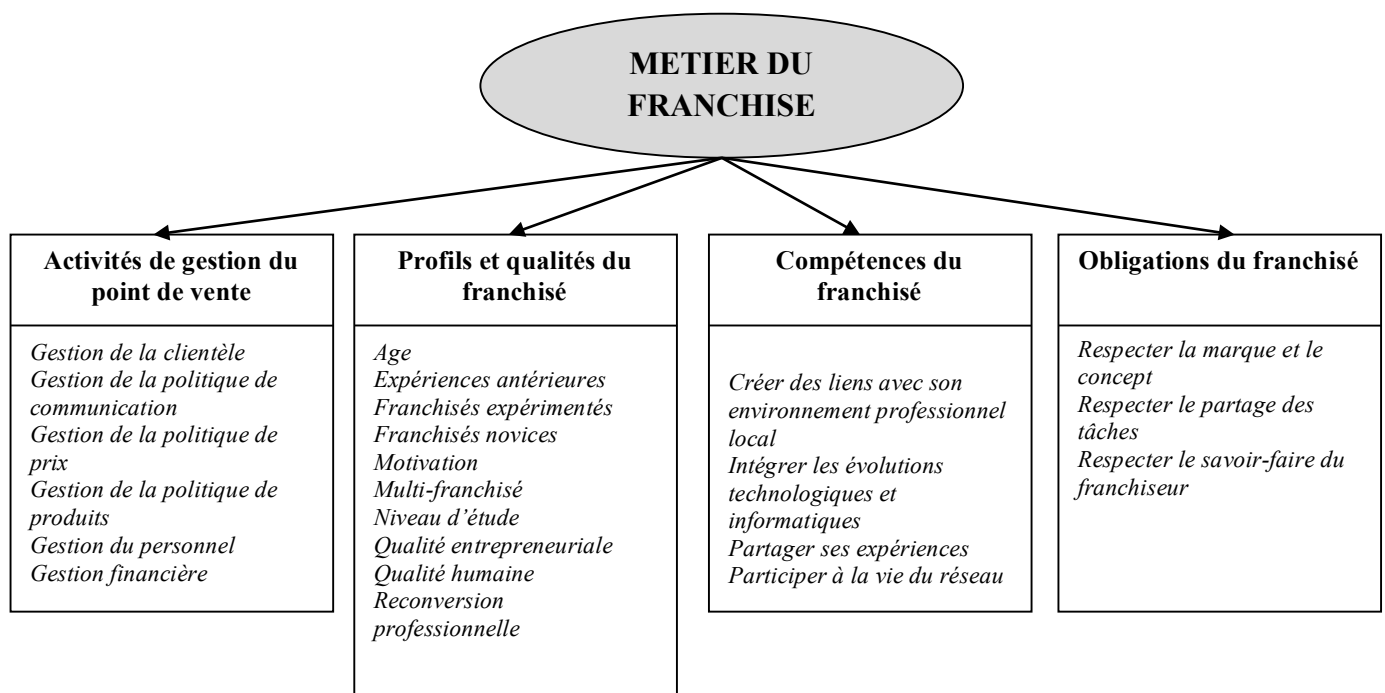
²¹ Paris Pôle, chambre 4, 3 octobre 2012 n°11/05235

franchiseur. Le franchiseur est un guide et le franchiseur est un modèle de par son exploitation et son expérience » (Expert 1).

3.2.1.3. Le métier du franchisé

Le métier du franchisé est évoqué dans 57.8% unités de sens codées dans le corpus, et se caractérise par les thèmes activités de gestion du point de vente, profils et qualités du franchisé et compétences du franchisé. Les obligations du franchisé sont moins évoquées (Tableau 6). Cette catégorie conceptuelle comprend 4 nœuds mères (thèmes) et 32 nœuds filles (Figure 8 et Annexe 5).

Figure 8. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le métier du franchisé »



Les activités de gestion du point de vente évoquent l'activité commerciale du franchisé dans son magasin. Il s'agit là de son métier premier et des tâches qui en découlent : être commerçant. « *Le franchisé ne doit être ni spectateur, ni passif, il doit être moteur, pour attirer la clientèle, pour manager son équipe. Il doit être là, il doit être présent* » (Expert 2) ;

« on est des commerçant avec notre propre gestion comptable et la gestion de notre personnel » (Franchisé 12) ; « la relation de fond avec le client et avec le personnel, c'est le franchisé qui gère. La réflexion est identique pour la constitution de ses stocks ou la politique promotionnelle » (Franchiseur 5).

Les profils et qualités des franchisés s'expriment au travers de caractéristiques objectives (âge, niveau d'étude, expériences, nombre de franchise) et de caractéristiques subjectives liées aux qualités humaines et entrepreneuriales. Il s'agit là d'une réflexion sur le profil du franchisé et du futur candidat à la franchise. L'analyse des verbatims indique une professionnalisation des profils : *« le niveau des franchisé a complètement changé. Il y a 30 ans, un franchisé moyen avait un niveau BAC. Aujourd'hui, un franchisé moyen a BAC+2, voire plus. » (Expert 4) ; « beaucoup de chefs de centre ou de chefs de région comme je l'ai été, ont évolué vers un statut de franchisé » (Franchisé 7) ; « il y a des métiers qui demandent des tempéraments mais pour être franchisé il faut surtout une graine entrepreneuriale » (Franchiseur 3).*

Tout comme pour le métier du franchiseur, le métier du franchisé existe au travers d'un contrat psychologique. Dans le dernier cas, il se situe au niveau des compétences du franchisé qui se rapprochent des attentes du franchiseur à l'égard du franchisé telles qu'évoquées par Chanut (2008). Les compétences du franchisé sont très importantes pour le franchiseur car, sans elle, la relation d'échange entre les deux parties et la réussite du réseau sont compromises : *« chaque fois qu'il y a un nouveau palier technologique qui passe, il faut vraiment que je prenne soin de mes franchisés et que je les forme pour qu'ils passent à l'étape suivante et qu'on puisse continuer ensemble » (Franchiseur 4) ; « les franchisés qui font partie des associations de commerçants et font vivre le tissu local et si le réseau arrive à communiquer sur ces éléments vis-à-vis du client final, sur cet aspect-là, alors tout est gagné » (Expert 1) ; « chaque magasin apporte ses expériences et puis au fil du temps on arrive à créer quelque chose de nouveau » (Franchisé 9).*

Enfin, les obligations du franchisé s'insèrent dans le contrat formel de franchise. Il s'agit des devoirs du franchisé à l'égard du franchiseur : *« le franchisé doit complètement respecter le savoir-faire. Là c'est important et ça relève du juridique. Il a payé un droit d'entrée, c'est bien pour avoir accès à ce savoir-faire et le respecter » (Expert 5) ; « on a un contrat entre nous. Le franchiseur a des choses à respecter et moi, en tant que franchisé, j'ai également des choses à respecter » (Franchisé 2) ; « d'un côté vous avez des gens qui vous disent, je veux*

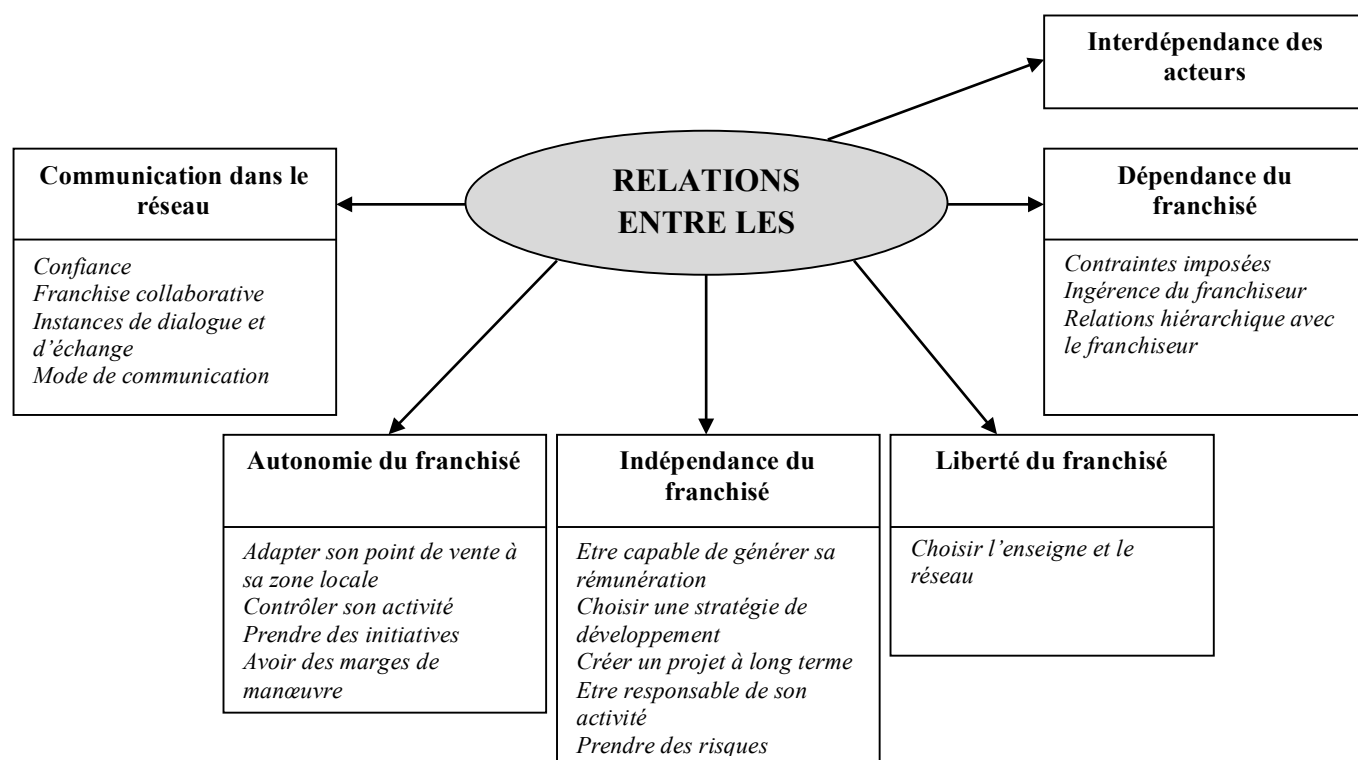
être indépendant, mais d'en autre côté, il y a une marque, un concept, des engagements mutuels à respecter » (Franchiseur 3).

Le métier du franchisé renvoie au rôle et aux tâches du franchisé dans le réseau de franchise ; il fait référence au contrat juridique et au contrat psychologique. « *Mon métier de base c'est la gestion de mon magasin » (Franchisé 6).*

3.2.1.4. Les relations entre les acteurs

Les relations entre les acteurs sont évoquées dans 75.9‰ unités de sens codées dans le corpus, et se caractérisent principalement par les thèmes communication dans le réseau, autonomie du franchisé, indépendance du franchisé et la dépendance du franchisé. L'interdépendance des acteurs et la liberté sont moins évoquées (Tableau 6). Cette catégorie conceptuelle comprend 6 nœuds mères (thèmes) et 25 nœuds filles (Figure 9 et Annexe 5).

Figure 9. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « les relations entre les acteurs »



La communication dans le réseau s'appuie sur un ensemble de supports et d'outils qui facilitent les échanges entre le franchiseur et le franchisé : *« il va y avoir un travail d'échange avec le franchiseur, notamment via le passage des animateurs »* (Expert 6) ; *« c'est l'intérêt de l'association et des groupes de travail. C'est grâce à ses organes qu'on peut préserver nos intérêts communs. On souhaite discuter et trouver des solutions qui sont convergentes pour le franchisé et le franchiseur »* (Franchisé 3) ; *« on a créé une commission informatique car tout le monde n'était pas chaud dans le réseau. Il faut s'assentiment de tout le monde, ça représente de lourds investissements. En impliquant des gens dans la démarche, ils seront les porte-parole du réseau et de la réussite du système »* (Franchiseur 2). L'analyse des verbatims révèle que la communication dans le réseau constitue un outil de contrôle pour le franchiseur : *« il y a une stratégie dite de l'escargot, où on va essayer de se développer en cercles de plus en plus larges autour de son point de base pour avoir une cohérence au niveau de l'animation, assurer le suivi du réseau et vérifier que les franchisés respectent le concept »* (Expert 6) ; *« on discute toujours mieux avec un interlocuteur identifié, plutôt que de parler dans le brouillard, et donc on contrôle mieux »* (Expert 7). Au-delà, l'analyse révèle également que la communication permet au franchiseur de faire adhérer ses franchisés et ainsi développer une démarche de co-construction des innovations du réseau et de la performance : *« On peut concilier les intérêts des franchiseurs et des franchisés grâce aux instances de dialogue. Le fait d'associer les franchisés à la prise de décision stratégique en matière de prix, de promotion, de produit est un bon moyen pour le réseau d'innover et de réussir »* (Expert 11).

L'interdépendance des acteurs exprime le lien qui unit le franchiseur et le franchiseur qui se caractérise par une complémentarité des acteurs : *« il y a une complémentarité parfaite entre le franchiseur et le franchisé, les responsabilités de l'un et de l'autre sont parfaitement définies par le contrat. Au final, le franchiseur est tout aussi dépendant de ses franchisés que l'inverse »* (Expert 5) ; *« la franchise est une délégation de pouvoir croisés. C'est-à-dire que le franchiseur délègue ses pouvoirs opérationnels au franchisé et le franchisé délègue la stratégie à long terme de l'enseigne à son franchiseur »* (Franchisé 6).

La dépendance du franchisé est relative au contrat de franchise. Il dépend du franchiseur pour de nombreux éléments relatifs au concept, à l'enseigne ou au savoir-faire : *« la marque est imposée, souvent l'emplacement est imposé, les prix sont imposés par Internet... »* (Expert 10) ; *« le franchiseur peut contrôler la bonne application du savoir-faire mais il ne doit pas se substituer au rôle de chef d'entreprise du franchisé »* (Expert 3). Néanmoins l'analyse des

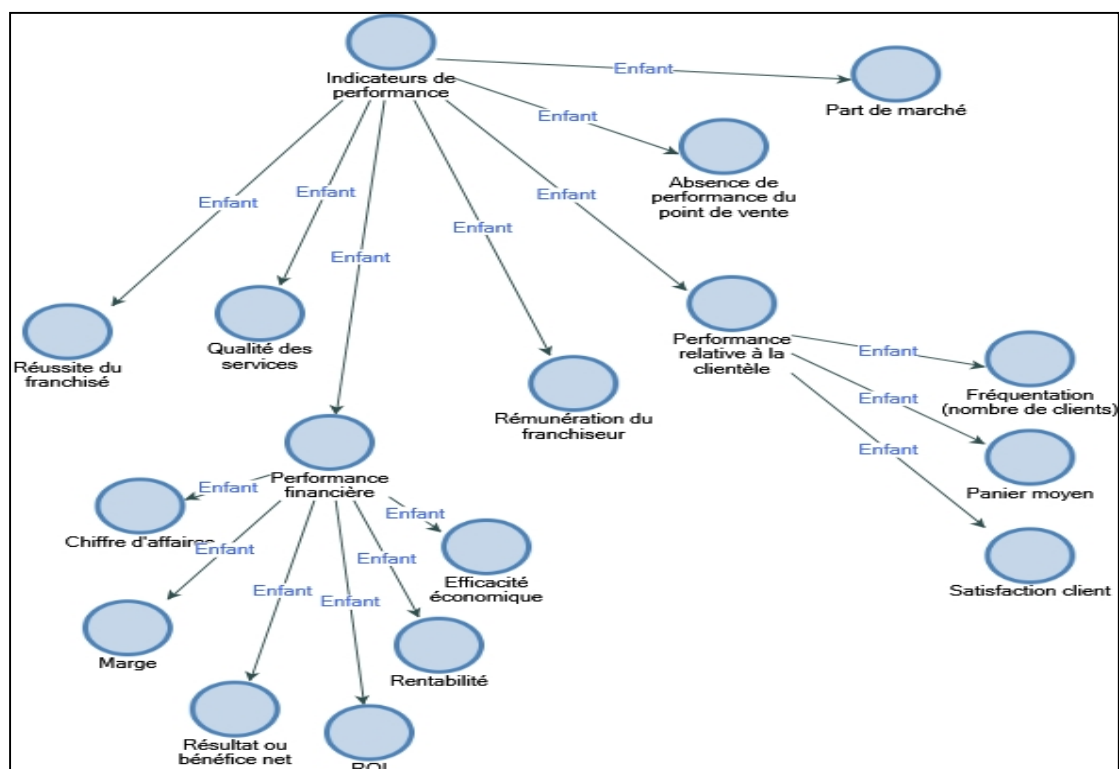
verbatim révèle que la dépendance du franchisé, au-delà des pratiques d'ingérence du franchiseur, se réduit au fur et à mesure que le franchisé acquiert le métier : « *au début, on va créer pratiquement intuitivement et naturellement un lien de dépendance parce qu'on a besoin du franchiseur. Après, au fur et à mesure qu'on acquiert les techniques et les compétences, l'indépendance est plus grande. On a la maîtrise des outils.* » (Franchisé 5).

La nature de la relation franchiseur-franchisé, c'est-à-dire la liberté, l'autonomie, l'indépendance et la liberté du franchisé sera détaillée dans la section suivante.

3.2.1.5. La performance

La performance est évoquée dans 25.1% unités de sens codées dans le corpus, et recense les différents indicateurs de performance spontanément cités par les experts dans le domaine de la franchise, les franchiseurs et les franchisés (Tableau 6). Cette catégorie conceptuelle comprend 1 nœud mère et 16 nœuds filles (Figure 10 et Annexe 5).

Figure 10. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « performance »



La performance renvoie aux résultats des franchisés et du réseau. Les indicateurs de performance évoqués par les interviewés sont les suivants :

- La performance financière comprend le chiffre d'affaires, la marge, le résultat net, le retour sur investissement (ROI), la rentabilité et l'efficacité économique. *« la performance s'est essentiellement la marge et le chiffre d'affaires » (Franchiseur 3).* Dans certains cas, les perceptions diffèrent entre le franchiseur et le franchisé : *« l'intérêt du franchiseur, c'est que le franchisé fasse plus de chiffre d'affaires, mais l'intérêt du franchisé c'est de faire plus de marge » (Expert 11).*
- La performance relative à la clientèle comprend la fréquentation, le panier moyen et la satisfaction client. *« dans notre réseau nous mesurons la performance grâce à la satisfaction client, par une segmentation de la clientèle : les pépites, les clients fidèles... Dans un magasin performant en termes de satisfaction a beaucoup de clients pépites » (Franchisé 7).*
- La réussite du franchisé : *« la performance ce ne sont pas que des critères financiers, ils priment et ils existent bien entendu, mais finalement, le critère de réussite du franchisé c'est le management. Le cœur c'est le management » (Expert 7).*
- La qualité des services : *« nous ce qu'on cherche et ce qu'on met en avant c'est la qualité de service » (Franchiseur 4).*
- La rémunération du franchiseur : *« tant qu'il y a du business, le franchiseur touche des royalties proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé par le franchisé. Donc si le business est au rendez-vous, le franchiseur est satisfait » (Franchisé 3).*
- La part de marché : *« la performance du réseau se mesure par la progression et la pénétration du marché » (Expert 6).*

Les interviewés évoquent également l'absence de performance du point de vente sous deux perspectives principales. D'abord, l'absence de performance est due au mauvais profil du franchisé : *« le franchisé qui n'arrive pas à faire tourner son magasin, pour moi, c'est qu'on est passé à côté d'un problème de casting. C'est quelqu'un qui s'est lancé dans une aventure, sans être suffisamment motivé et sans les armes pour affronter l'aventure du chef d'entreprise » (Expert 2).* L'absence de performance est ensuite évoquée comme une situation facilitant le contentieux contractuel : *« les franchisés qui ne s'en sortent pas ont vocation à*

faire du contentieux » (Expert 11) ; « lorsque tout va mal, lorsque les chiffres ne suivent pas, des affaires qui ne sont pas rentables alors on entre dans la partie conflictuelle. Elle est généralement difficile à vivre pour les deux parties » (Franchisé 11).

Nous évoquerons les liens entre la performance et les autres catégories conceptuelles plus loin dans ce chapitre.

Nous avons présenté les catégories conceptuelles principales de notre étude. Elles nous permettent de décrire l'environnement, les rôles du franchiseur et du franchisé ainsi que leurs résultats. La nature des relations entre les acteurs sera approfondie dans la partie suivante.

3.2.2. La proposition théorique concernant la nature des relations franchiseur-franchisé

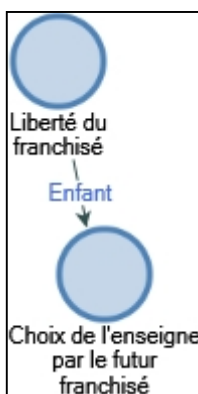
Les catégories conceptuelles présentées ci-dessus indiquent que le contrat formel ne permet pas à lui seul de gouverner les relations franchiseur-franchisé. Afin d'assurer le succès de ces dernières, le contrat doit nécessairement être complété par une dimension relationnelle d'origine sociale. En effet, la nature de la relation de franchise repose sur un ensemble de liens sociaux, supra-contractuels et d'efforts respectifs pour préserver cette relation ; c'est pourquoi il peut être intéressant de faire référence au contrat relationnel (MacNeil, 1981). Dans notre étude le contrat relationnel se caractérise par les natures différentes que peuvent revêtir les relations entre le franchiseur et le franchisé : une relation de liberté, une relation d'indépendance ou une relation d'autonomie. Nous présenterons ensuite les liens entre ces différents types de relation.

3.2.2.1. La liberté du franchisé

La liberté est une notion qui n'apparaît pas dans la littérature en économie ou en sciences de gestion pour qualifier la relation franchiseur-franchisé. Elle est directement induite par le discours des experts dans le domaine de la franchise, les franchiseurs et les franchisés.

La liberté du franchisé est évoquée dans 4.3‰ unités de sens codées dans le corpus. Son intensité d'évocation est plus forte chez les franchisés (5.5‰) que dans les autres populations interrogées : « *La liberté c'est celle d'adhérer ou de ne pas adhérer. Une fois qu'on a adhéré, on a perdu, par nature, cette notion de liberté* » (Expert 3) ; « *C'est un choix, on ne vous oblige pas à être franchisé dans un réseau donné. C'est vous qui sélectionnez une enseigne qui vous plait* » (Franchisé 7) ; « *La liberté du franchisé est totale. Un futur franchisé vient nous voir parce qu'il y trouve son intérêt économique sinon il irait voir ailleurs* » (Franchiseur 1) ; « *sa liberté est de choisir son réseau, ou de ne pas y aller. Elle s'arrête là la liberté, une fois qu'il a choisi son réseau on est dans une autre relation* » (Franchiseur 3).

Figure 11. L'arborescence du thème « liberté du franchisé »



L'analyse des verbatims nous amène à proposer la définition suivante : **la liberté du franchisé est la possibilité d'agir selon ses propres choix. Elle se traduit par la possibilité de faire le choix du statut de franchisé et celui du réseau de franchise (Figure 11).**

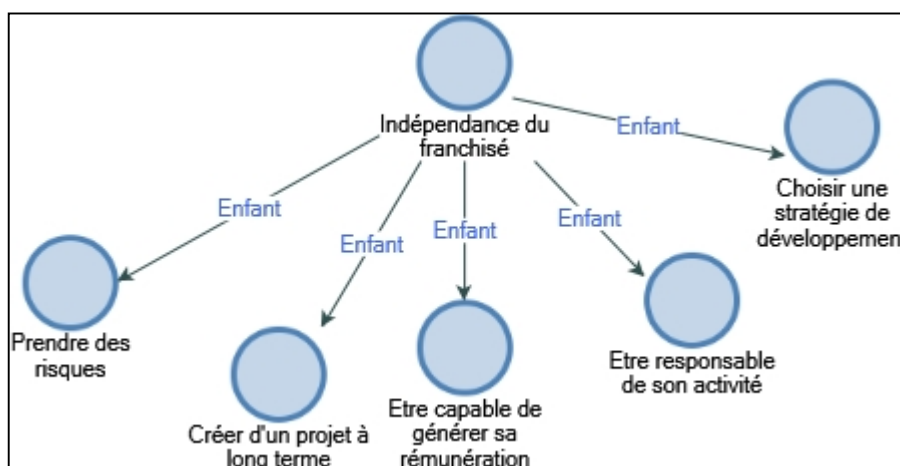
3.2.2.2. L'indépendance du franchisé

Comme nous l'avons présenté dans l'introduction, la notion d'indépendance est largement présente dans la littérature ; les définitions sont nombreuses. La littérature révèle également qu'indépendance et autonomie sont des notions souvent confondues. A l'instar de la littérature, les interviewés ont souvent utilisé indifféremment les notions d'indépendance et d'autonomie.

Cependant, l'analyse des verbatims et leur interprétation nous amènent à pouvoir différencier les deux notions grâce à leurs variables constitutives. Nous sommes donc en mesure de définir l'indépendance du franchisé et l'autonomie du franchisé de manière spécifique.

L'indépendance du franchisé est évoquée dans 15.1% unités de sens codées dans le corpus. Son intensité d'évocation est équivalente dans les trois populations interrogées : « *Les franchisés nous disent : je veux être indépendant, je ne veux plus dépendre de personne. Je veux être mon propre patron. Au final, c'est chez lui, c'est son capital* » (Franchiseur 3) ; « *l'indépendance touche la possibilité d'être d'abord chef d'entreprise tout en étant indépendant financièrement et juridiquement* » (Expert 4) ; « *Je me considère comme un chef d'entreprise. Je suis seul et je dois savoir où je vais. Je dois définir ma trajectoire. Tous les ans, je me remets en cause. Je remets les chiffres à plat et je redéfinis ma ligne commerciale* » (Franchisé 8).

Figure 12. L'arborescence du thème « indépendance du franchisé »



L'analyse des verbatims évoque l'action du franchisé en tant que chef d'entreprise. Nous définissons donc **l'indépendance du franchisé comme le fait de ne pas avoir de lien de subordination envers son franchiseur. Elle se traduit par la qualité et la responsabilité de chef d'entreprise du franchisé.** L'indépendance du franchisé est caractérisée par 5 variables constitutives (Figure 12) :

- La prise de risque par le franchisé : *« la notion d'indépendance, c'est avant tout, la notion de prise de risques. C'est-à-dire qu'être indépendant, ça veut dire qu'on va assumer les risques par rapport à son affaire » (Expert 6) ; « le franchisé que nous avons en face de nous est un commerçant indépendant parce qu'il supporte le risque » (Franchiseur 3).*
- La création d'un projet à long terme : *« on est indépendant, on investit et on se fait un patrimoine, on crée un projet de vie » (Franchisé 7) ; « la franchise c'est un projet de vie » (Expert 4).*
- La capacité de générer sa rémunération : *« les franchisés ont l'espoir de bien gagner leur vie, mais il y a un vrai investissement les deux premières années d'activité, de création d'entreprise » (Expert 5) ; « on travaille beaucoup pour récolter le fruit, la cerise sur le gâteau, notre rémunération » (Franchisé 9).*
- La responsabilité de son activité : *« en tant que chef d'entreprise, sa responsabilité est de gérer au mieux son fonds de commerce » (Expert 3) ; « la première responsabilité d'un chef d'entreprise, elle est sociétale, elle est sociale. Avant d'être franchisé, on est chef d'entreprise. Donc on doit d'abord payer les salaires, payer les charges... » (Franchiseur 7).*
- Le choix d'une stratégie de développement : *« je trouve que c'est sain de remettre les choses à plat. La concurrence fait que l'image des entreprises et les métiers évoluent. Ça fait réfléchir à la suite » (Franchisé 6) ; « le chef d'entreprise crée son entreprise et choisit librement une stratégie. Cette stratégie va lui apporter des avantages et des exigences » (Expert 4).*

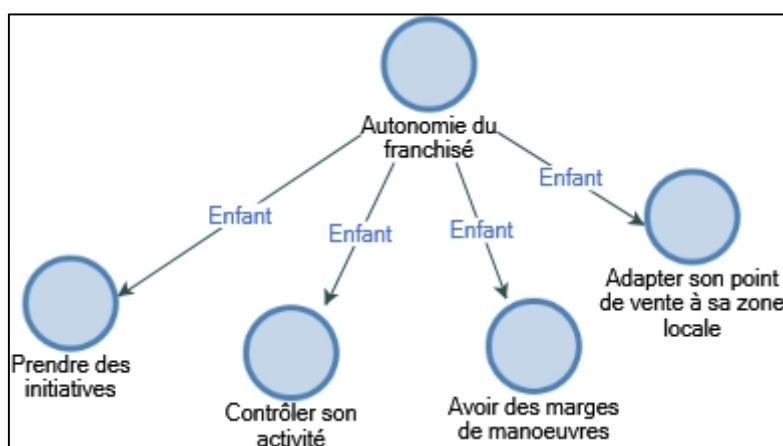
3.2.2.3. L'autonomie du franchisé

L'autonomie est souvent définie dans la littérature comme la capacité pour le franchisé de s'adapter à son environnement local et fait référence aux marges de manœuvre dont il dispose.

Dans notre étude, l'autonomie du franchisé est évoquée dans 18.1% unités de sens codées dans le corpus. Les caractéristiques de l'autonomie identifiées dans le corpus ne s'éloignent pas des définitions données dans la littérature. Néanmoins nous identifions l'autonomie du

franchisé comme une relation franchiseur-franchisé cadrée et se focalisant sur l'activité quotidienne de gestionnaire du franchisé : « *L'autonomie s'exprime dans de nombreux compartiments de l'activité du franchisé. C'est une autonomie encadrée, mais elle est au cœur de la franchise* » (Franchiseur 5) ; « *Les franchisés peuvent fixer leur emploi du temps et celui de leurs employés, ils sont totalement autonomes à ce niveau-là mais par contre il y a, au niveau de leur autonomie, des choses qu'ils doivent respecter* » (Expert 6) ; « *On aménage les opérations au niveau local mais on ne peut pas avoir une politique réseau différente. On s'aperçoit que l'innovation et l'intelligence des franchisés au niveau local, ça peut apporter beaucoup au réseau* » (Franchisé 5).

Figure 13. L'arborescence du thème « autonomie du franchisé »



L'analyse des verbatims nous conduit à formuler la définition suivante : **l'autonomie du franchisé est la possibilité et la capacité du franchisé d'agir dans le cadre du contrat de franchise. Elle se traduit par les marges de manœuvre du franchisé dans les activités de gestion de son point de vente.** Nous avons identifié 4 variables constitutives de l'autonomie du franchisé (Figure 13) :

- La prise d'initiatives : « *si les franchisés n'ont aucune autonomie, vous allez avoir des clones, c'est très bien mais ça ne génère pas d'innovations. Je dirai que l'autonomie se traduit par la capacité d'innovation d'un franchisé* » (Expert 10) ; « *il y a beaucoup d'initiatives personnelles parce que je pense que les bonnes idées viennent du métier que l'on fait tous les jours* » (Franchisé 1).

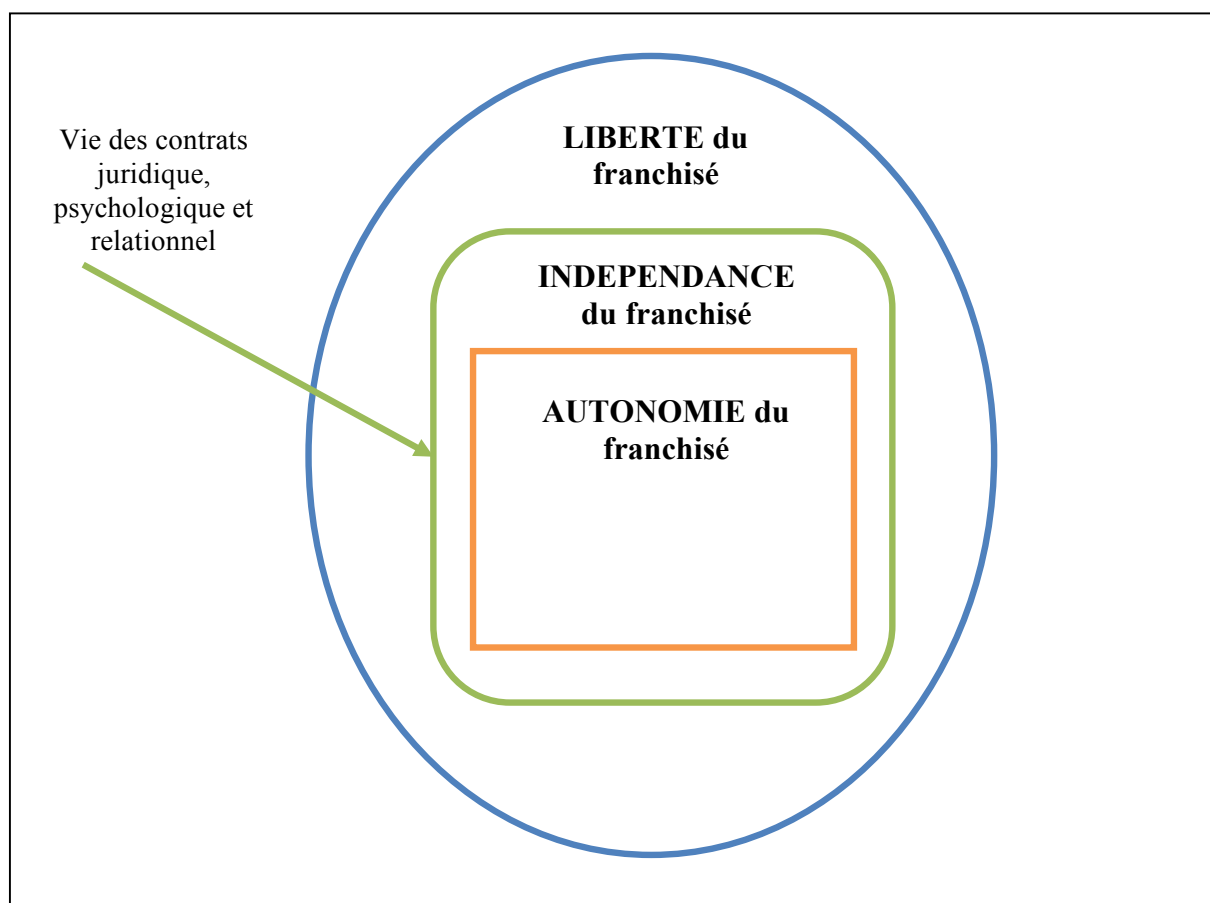
- Le contrôle de son activité : *« je fais vraiment ce que je veux dans mon magasin sans que le franchiseur intervienne » (Franchisé 1) ; « l'autonomie du franchisé veut dire qu'il puisse faire face quoi qu'il arrive, avec ou sans l'enseigne du franchiseur » (Expert 1).*
- Les marges de manœuvre : *« la franchise vous donne un cadre dans le lequel il faut être uniforme et un cadre où vous pouvez faire des choix pour votre point de vente : qui j'embauche, quand je me mets en vacances... » (Franchiseur 1) ; « le franchiseur nous met à disposition cette gamme et nous, on vient prendre, faire notre gamme à partir de ce qui est proposé. On n'a pas d'obligation ni de choix, ni de prix. J'achète même des références hors centrale » (Franchisé 8).*
- L'adaptation du point de vente à sa zone locale : *« le franchisé peut aménager son point de vente en fonction de son contexte, des circonstances locales » (Expert 9) ; « le franchisé doit avoir la capacité de comprendre les mécanismes de communication de concurrence en local, de s'adapter et de mettre ses équipes et son modèle en permanence en vigie pour s'adapter à son environnement, c'est de la réflexion, c'est de l'humain » (Franchisé 7).*

3.2.2.4. L'articulation des relations franchiseur-franchisé

Nous avons vu précédemment que la franchise est à la fois un contrat formel (contrat juridique) et un contrat informel. Le contrat informel se caractérise, d'une part, par les attentes subjectives et tacites de chaque partenaire vis-à-vis de son cocontractant (le contrat psychologique) et, d'autre part, par les liens sociaux partagés entre franchiseur et franchisé (le contrat relationnel). La vie du contrat de franchise est donc soumise à la coexistence de ces trois types de contrats. Il est alors important de s'interroger sur la place du contrat dans les relations entre les acteurs : par rapport au contrat, où se situe la liberté du franchisé, l'indépendance du franchisé et enfin l'autonomie du franchisé ?

Dans cette optique nous avons mené une analyse des nœuds mères (thèmes) par similarité de mots. Cette analyse fait apparaître une arborescence qui nous permet d'identifier la place du contrat dans les relations franchiseur-franchisé et de différencier la nature des relations franchiseur-franchisé (Figure 14).

Figure 14. L'articulation des relations franchiseur-franchiseur et la place du contrat



L'interprétation de cette analyse nous amène à faire les propositions théoriques suivantes :

La liberté du franchise se situe en dehors des contrats. En effet, la liberté du franchise s'arrête lorsqu'il choisit son enseigne et son réseau : *« la liberté du franchise est complète jusqu'à la signature du contrat. Une fois qu'il a adhéré, il a perdu cette notion de liberté »* (Expert 1) ; *« lorsque le contrat se termine, chacun reprend sa liberté »* (Franchise 7).

Le franchise entame alors une relation d'indépendance avec son franchiseur : *« l'indépendance du franchise se caractérise par le lien juridique qui unit un franchise et son franchiseur »* (Expert 3). L'indépendance du franchise est conditionnée par la vie des contrats : *« le franchise même s'il adhère à un contrat de franchise et donc à un concept, c'est-à-dire qu'il doit être en adéquation avec la stratégie du franchiseur, il reste néanmoins maître à bord. Il est indépendant »* (Expert 2).

L'autonomie du franchise est l'expression de l'indépendance du franchise par rapport au franchiseur dans la vie de son point de vente et dans ses activités de gestion. L'autonomie est

l'expression opérationnelle de l'indépendance du franchisé : « *on est indépendant, le franchiseur accepte notre autonomie pour l'assortiment et l'approvisionnement* » (Franchisé 3) ; « *l'indépendance est liée au cadre, l'autonomie c'est ma capacité à aller sur tel ou tel champs* » (Franchisé 7).

La modélisation des relations franchiseur-franchisé nous a permis d'identifier la nature des liens entre les acteurs et la place du contrat. Nous proposons ainsi une articulation entre trois notions pouvant caractériser les relations franchiseur-franchisé ; elle nous permet de différencier strictement ces trois notions.

Enfin, cette interprétation des données qualitatives nous amène à considérer l'autonomie du franchisé comme variable centrale de notre réflexion en lieu et place de la notion d'indépendance du franchisé, telle qu'elle était suggérée initialement. En effet, notre analyse a montré que l'autonomie du franchisé est l'expression opérationnelle de l'indépendance. En considérant l'autonomie du franchisé, on se place au niveau micro, c'est-à-dire au niveau des activités de gestion du point de vente par le franchisé ; ces activités auront, a priori, un impact direct sur sa performance. Dans ce contexte, il nous paraît donc plus pertinent d'étudier le lien entre l'autonomie du franchisé et sa performance que le lien entre l'indépendance du franchisé et sa performance. L'étude quantitative se basera donc sur ces premiers résultats.

3.2.3. Modélisation théorique : expliquer le lien entre les relations entre les acteurs et la performance

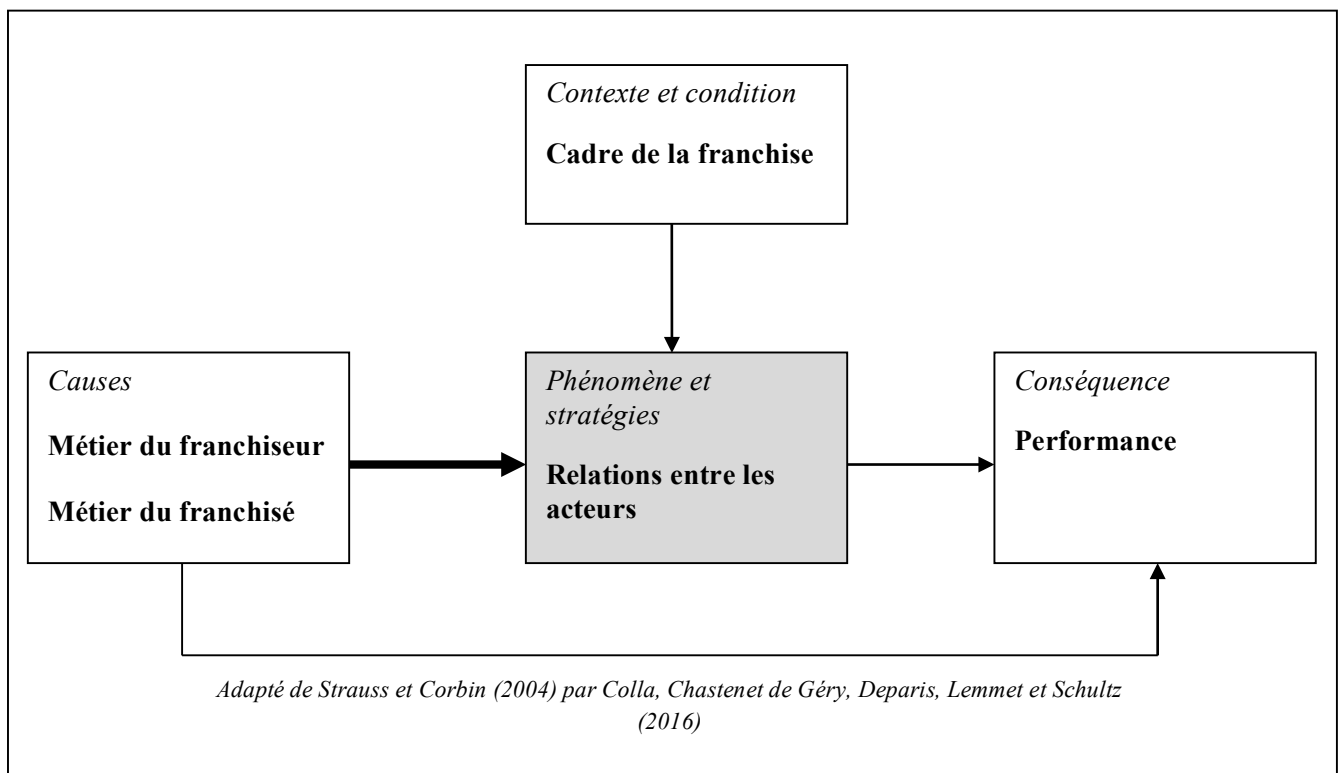
Cette dernière partie de l'analyse qualitative doit permettre d'identifier les liens entre les relations entre les acteurs (dont l'autonomie) et la performance. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le codage axial et l'analyse flottante afin d'interpréter les données. Dans la mesure où la liberté du franchisé, l'indépendance du franchisé et l'autonomie du franchisé sont les concepts centraux de notre étude, la catégorie conceptuelle « relations entre les acteurs » est choisie comme variable centrale de notre modèle. Pour créer ce modèle, nous nous inspirons de l'instrument proposé par Strauss et Corbin (2004) pour élaborer notre modèle théorique. Il s'agit d'un modèle paradigmatique causal (paradigm model) qui est décrit dans cet ordre :

1. Les relations causales influencent le phénomène central ;

2. Le phénomène central est l'idée centrale de l'étude ;
3. Le contexte correspond à l'environnement du phénomène ;
4. Les conditions facilitent ou contraignent les stratégies ;
5. Les stratégies sont les actions et les interactions entreprises par rapport au phénomène ;
6. Les conséquences sont les résultats des stratégies.

Lors de la dernière phase de codage, le codage axial, toutes les catégories conceptuelles ont été réexaminées et rassemblées. Il en résulte un modèle, ancré dans les données qualitatives, et basé sur les liens entre les catégories conceptuelles. La figure 15 présente modèle théorique.

Figure 15. Le résultat du codage axial : les liens entre les catégories et le modèle théorique



Ce modèle ancré dans les données qualitatives suggère que les relations entre les acteurs peuvent être expliquées par l'environnement institutionnel et spécifique de la franchise ainsi que par le métier du franchiseur et le métier du franchisé. Les relations entre les acteurs

induisent des actions et des interactions chez le franchiseur et le franchisé qui auront un impact sur la performance.

Nous allons justifier chacun de ces liens par des verbatims issus du corpus de notre étude.

En premier lieu, le contexte, ici, le cadre de la franchise impose des normes, des règles ou des valeurs au phénomène central (les relations entre les acteurs) : *« il y a une réforme des contrats qui va impacter le droit de la franchise » (Expert 3) ; « la professionnalisation de la franchise a modifié les comportements des franchisés et a bouleversé les relations franchiseur-franchisé. Il y a plus de contentieux » (Expert 1) ; « le commerce s'est tellement modernisé, digitalisé, les attentes des consommateurs sont telles, les exigences même des consommateurs sont telles, que pour un créateur d'entreprise, il est plus pertinent de se tourner vers un réseau de franchise qualifié, structuré et bien organisé, que de se lancer tout seul » (Expert 5).* Ensuite, le cadre de la franchise, en tant que condition, va faciliter ou, au contraire, contraindre les relations entre les acteurs : *« l'évolution de la société va rendre compliquer l'application de la notion d'autonomie mais il va falloir tenir. Au contraire, la désintermédiation bouleverse le modèle traditionnel de la franchise. Il faudra peut-être laisser plus d'autonomie au franchisé » (Expert 1) ; « c'est quelque chose de totalement hybride pour moi la franchise participative. On peut s'interroger sur l'autonomie du franchisé dans ses décisions de gestion si son franchiseur est au capital de son entreprise » (Expert 5) ; « il y a un contrat, il y a des droits et des devoirs. Le contrat est signé, mis au coffre. Le jour où il y a la guerre, on sort et on compte le nombre de visites. Mais dans la relation au quotidien, on est dans une relation de connivence » (Franchiseur 3).*

En deuxième lieu, le métier du franchiseur et le métier du franchisé influencent les relations entre les acteurs : *« les nouveaux franchisés qui sont plus jeunes vont sûrement être en attente de plus d'autonomie, de plus de collaboratif » (Expert 1) ; « la franchise est quand même un système où il y a une tête de réseau qui garantit l'intérêt du collectif. C'est important que chacun soit à sa place pour co-construire » (Expert 10) ; « le franchiseur nous intègre dans différentes discussions, sur certaines choses sur lesquelles on est en train de travailler, pour pouvoir les proposer à nos clients dans l'avenir » (Franchisé 1) ; « avant de faire une franchise ouverte sur l'ensemble des activités, il faut que le franchisé comprenne ce que fait le franchiseur » (Franchiseur 1) ; « accompagnement du franchiseur est une phase importante de parce que c'est ce qui va définir la relation future entre le franchiseur et le franchisé » (Franchisé 12). « la gestion du magasin au quotidien par le franchisé va impacter*

la relation franchiseur/franchisé » (Franchisé 3). Cette relation est centrale puisqu'elle fait émerger l'importance du savoir-faire du franchiseur et des compétences du franchisé comme condition de leurs relations et notamment de l'autonomie du franchisé : « l'essence de la franchise c'est le savoir-faire du franchiseur et sa transmission vers le franchisé, qui accroît alors ses compétences. Cette co-relation sur leurs métiers, permet au franchisé de gagner en autonomie et d'être acteur de l'innovation » (Expert 1).

Ensuite, notre corpus révèle également une relation causale directe entre le métier du franchiseur et le métier du franchisé et la performance : *« plus le franchisé va se rapprocher de la bonne application du concept, plus les leviers de performance seront importants » (Expert 3) ; « c'est votre expérience et votre équipe qui constituent le fonds de commerce. Ces éléments peuvent faire grimper le chiffre d'affaires » (Franchisé 7) ; « être franchiseur, c'est un métier. Savoir organiser le dialogue avec ses franchisés, cela fait partie de son métier. Dans les process et le savoir-faire, dans tout ce qui permet d'atteindre l'efficacité économique » (Franchisé 6) ; « toutes les semaines, tous les franchisés ont le chiffre d'affaires, le panier moyen et le nombre de clients de chacun des magasins du réseau. C'est la comparaison qui fait réussir » (Franchiseur 3).*

Enfin, la relation primordiale de ce modèle est le lien entre les relations entre les acteurs et la performance. En effet, selon les actions et les interactions entre les acteurs, les conséquences en termes de performance peuvent varier : *« je pense qu'il faut une indépendance régulée pour rendre le franchisé performant, parce que, sinon, le franchisé, il va au fur et à mesure de l'exécution du contrat, sortir du cadre » (Expert 8) ; « l'autonomie est quelque chose qui vous est propre, qui vous permet d'aller vers une meilleure performance financière ou vers un meilleur service » (Franchisé 7) ; « l'autonomie crée la performance, un franchisé qui prend des initiatives générera de la performance. Je pense aussi que l'indépendance, le recul du franchisé par rapport à sa situation de chef d'entreprise contribue à sa performance » (Expert 1) ; « en étant propriétaire de son fonds de commerce, le franchisé a un double gain. Il construit quelque chose, il rentabilise ses investissements, il capitalise » (Franchiseur 1) ; « les franchisés les plus autonomes sont aujourd'hui les plus performants » (Franchiseur 4).*

Grâce au recueil de données auprès de trois profils d'interviewés (experts dans le domaine de la franchise, franchiseurs et franchisés), l'analyse qualitative s'est révélée particulièrement riche. Quand l'analyse lexicale a permis de faire émerger de manière objective des thèmes de

compréhension du discours des interviewés, l'analyse thématique a davantage servi à interpréter le discours afin de définir des notions et de proposer un cadre d'analyse théorique global. Les résultats de l'analyse qualitative nous permettent de formuler les conclusions suivantes :

- Les acteurs de la franchise ont conscience de l'importance de leur environnement. Cet environnement impose des normes juridiques, économiques et sociétales aux acteurs de la franchise. L'environnement institutionnel et spécifique de la franchise conditionne les actions et les interactions des franchiseurs et des franchisés.
- Les franchiseurs et les franchisés ont une perception globale de leurs métiers respectifs. Tous deux ont conscience que leurs rôles s'exécutent à l'intérieur d'un contrat formel (obligations) et d'un contrat psychologique (attentes). Ils insistent également sur le partage des tâches et le respect des rôles de chacun comme facteur de réussite du réseau.
- Les relations entre franchiseurs et franchisés s'articulent sur plusieurs niveaux et en fonction des contrats juridique, relationnel et psychologique. Ces relations se caractérisent par la liberté du franchisé, l'indépendance du franchisé et l'autonomie du franchisé. Le travail d'interprétation des données nous a permis de définir ces trois notions et de présenter leurs variables constitutives. Ainsi, nous espérons contribuer à éviter les futures confusions entre ces notions.
- Les relations franchiseur-franchisé s'insère dans un modèle théorique qui permet de comprendre le contexte (cadre de la franchise), les antécédents (métier du franchiseur et métier du franchisé) et les conséquences (performance) des liens entre le franchiseur et son franchisé. Ce modèle indique que la franchise s'insère dans un contexte complexe où de nombreuses variables conditionnent les relations entre les acteurs.
- Enfin, l'analyse qualitative révèle que l'angle d'analyse pertinent pour étudier le lien entre la relation franchiseur-franchisé et la performance, n'est pas l'indépendance du franchisé mais l'autonomie du franchisé. En effet, l'autonomie du franchisé est la traduction opérationnelle de l'indépendance du franchisé. Ainsi, l'étude quantitative s'attèlera à identifier le lien entre l'autonomie du franchisé et sa performance et les profils des franchisés en fonction de la perception de leur autonomie et de leur performance.

Chapitre 3. La méthodologie et les résultats de l'analyse quantitative : une approche en termes de profils

Suite à notre analyse qualitative, nous avons construit notre questionnaire en reprenant les catégories conceptuelles issues de cette analyse (Tableau 7) et utilisant des échelles de mesure précédemment mobilisées dans la littérature (Annexe 6).

L'objectif de cette analyse quantitative est de déterminer des profils de franchisés en fonction de leur perception de l'autonomie et de leur perception de la performance.

Dans une première partie, nous analyserons les statistiques descriptives puis nous présenterons les résultats d'analyses factorielles des correspondances multiples permettant de dégager des typologies.

Tableau 7. La construction du questionnaire à partir des résultats de l'analyse qualitative

Catégories conceptuelles issues de l'analyse qualitative	Mesure dans le questionnaire
Performance <i>(Indicateurs de performance)</i>	Perception de la performance (question 9)
Cadre de la franchise <i>(Contexte et évolution de la franchise, contrat juridique, profils des réseaux)</i>	Perception de la concurrence (question 1) Profil du réseau : secteur, âge, mixité, taille (question 11)
Métier du franchiseur <i>(Obligations, activités et savoir-faire du franchiseur)</i>	Savoir-faire du franchiseur : formation, accompagnement (question 11) Capacité d'innovation du réseau (question 8)
Métier du franchisé <i>(Gestion du point de vente, compétences, obligations et profil du franchisé)</i>	Orientation client du franchisé (question 3) Orientation entrepreneuriale (question 7) Capacité d'innovation du franchisé (question 8) Profil (question 10)
Relations entre les acteurs <i>(Autonomie du franchisé, Communication dans le réseau, dépendance du franchisé, indépendance du franchisé, interdépendance des acteurs et liberté du franchisé)</i>	Perception de l'autonomie (question 2) Perception de la dépendance économique (question 4) Appartenance au réseau (question 5) Perception de la limite à l'autonomie (question 6)

1. La présentation des statistiques descriptives

Le questionnaire (Annexe 7) a été diffusé par Internet (logiciel Sphinx) du 1^{er} juin 2016 au 30 août 2016 via les franchiseurs avec l'aide de la FFF. Il a été pré-testé auprès de six franchisés avant diffusion.

Au 30 août 2016, nous avons obtenu 226 réponses complètes au questionnaire. Il s'agit d'un échantillon non représentatif. Cet échantillon est globalement composé de plus gros réseaux et de plus anciens que celui de l'étude menée par la Fédération Française de la Franchise. Nous pouvons faire l'hypothèse que ce sont plutôt des franchisés motivés qui ont répondu et malgré cela, nous avons pu mettre en évidence des profils que l'on peut qualifier de profils à risque.

Voici les résultats.

1.1. Le profil du franchisé

Nous avons près de 65% d'hommes parmi les répondants et qui ont à plus de 45 % plus de 40 ans dont 40% entre 40 et 50 ans.

1.1.1. Les compétences du franchisé

- Plus de 60 % ont un diplôme bac +2 à bac +5.
- Ils détiennent leur point de vente depuis 7 ans en moyenne.
- 70% des répondants sont mono-franchisés et ont en moyenne 7.6 salariés sur leur point de vente.
- 30% sont multi-franchisés et possèdent en moyenne un peu moins de 18 points de vente et 4.5 salariés par point de vente en moyenne.
- Ils sont plus de la moitié à être dans le réseau depuis plus de 5 ans dont près de 10% depuis plus de 20 ans.
- Plus des $\frac{3}{4}$ ont une ancienneté dans le secteur supérieure à 5 ans.

- Environ 65% ont une ancienneté de plus de 5 ans dans la zone de chalandise.
- Seulement 17% d'entre eux participent à des commissions de travail et y consacrent 6.5 jours par an.
- Un peu moins de 15% participent à des associations de franchisés et y consacrent 6.5 jours par an.
- Les franchisés à près de 60% se sentent bien voire très bien accompagnés.

1.2. Le profil de la franchise

- Une grande majorité est issue de la restauration (presque 26%), du commerce de détail de confiserie, chocolaterie (18%), du commerce de détail de boissons et de la réparation automobile.
- Près de 80% sont des réseaux mixtes.
- Les franchiseurs possèdent en moyenne 260 points de vente.
- 93% ont plus de 10 ans.

1.3. Le savoir-faire du franchiseur

- Ils délivrent en moyenne 28 jours de formation aux franchisés avant l'ouverture du point de vente puis 2.5 jours en moyenne par an pour le franchisé et 4.3 jours par an en moyenne pour les équipes du franchisé.
- L'animateur du point de vente passe 5 fois par an en moyenne.
- Les franchiseurs organisent en moyenne 2,5 conventions (nationales, régionales et autres) par an.

1.4. La perception de l'intensité concurrentielle

A plus de 70%, les répondants perçoivent l'intensité concurrentielle comme importante à très importante.

1.5. La perception de l'autonomie par le franchisé

- Dans l'offre : le choix de l'assortiment, la fixation du prix, la publicité locale, l'agencement du point de vente ?
- Dans le management d'équipes : la formation, la gestion de carrière, la rémunération, l'attribution de primes, le licenciement de vos salariés ?

Tableau 8. Les résultats de mesure de la perception de l'autonomie

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
	% Obs.	% Obs.	% Obs.	% Obs.	% Obs.	% Obs.
Le choix de l'assortiment	15%	23%	14%	32%	17%	100%
La fixation du prix	18%	32%	14 %	24%	12%	100%
La publicité locale	2 %	5%	11%	41%	41%	100%
L'agencement du point de vente	21%	31%	17%	22%	8%	100%
La formation des salariés	0%	3%	17%	47%	32%	100%
Le recrutement des salariés	0%	3%	6%	26%	65%	100%
La gestion et l'évolution de la carrière de mes salariés	0%	2%	8%	27%	62%	100%
La rémunération des salariés	1%	1%	9%	28%	61%	100%
L'attribution des primes des salariés	1%	1%	10%	23 %	65%	100%
Le licenciement des salariés	0 %	4%	11%	23%	62%	100%
La création d'un site internet	24%	19%	25%	20%	11%	100%
Total	8%	11%	13%	28%	40%	100%

L'autonomie est globalement ressentie par la très majorité des répondants (plus de 80%) dans l'ensemble des items du management d'équipes et la publicité locale.

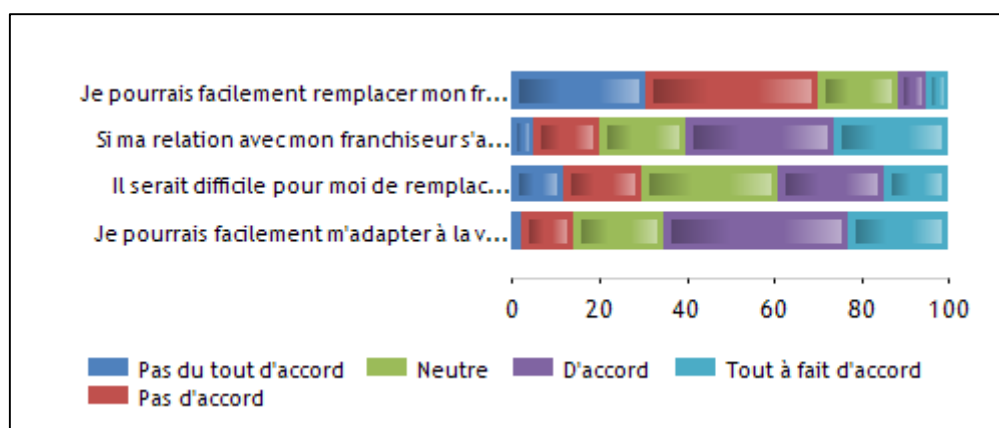
Concernant le choix de l'assortiment, la fixation du prix, l'agencement du point de vente et la création d'un site internet, les réponses sont globalement réparties sur l'échelle de Likert.

1.6. L'orientation-client

Plus de 90% des répondants se déclarent « orientés-clients » au regard des 12 items (six évaluant la dimension “capacité” à satisfaire les clients et, six autres la dimension “plaisir”).

1.7. La perception de la dépendance économique par le franchisé

Figure 16. Les résultats de la mesure de la dépendance économique



Plus des 2/3 des répondants considèrent qu'ils ne peuvent pas facilement remplacer leur franchiseur.

1.8. Le sentiment d'appartenance

Un quart des répondants ne déclare pas d'attachement particulier à leur réseau mais plus de la moitié déclare un sentiment d'appartenance.

1.9. La perception des limites à l'autonomie

- Le contrat de franchise (sur les items de l'offre et du management des équipes).

Le contrat de franchise est perçu comme réduisant l'autonomie sur le choix de l'assortiment (près de 35%), la fixation du prix (près de 40%), l'agencement du point de vente (plus de 50%) et la création d'un site internet (près de 40%). Donc uniquement sur les items de l'offre. En effet moins de 5% des répondants considèrent que leur contrat réduit leur autonomie sur le management de leurs salariés.

- Les compétences des franchisés (sur les items de l'offre et du management des équipes). Plus d'un quart des franchisés souhaitent développer leurs compétences sur l'ensemble des items (offre et management) pour gagner en autonomie et près de 40% sur la publicité locale.

1.10. L'orientation entrepreneuriale

Presque 95% déclarent accorder beaucoup d'importance aux nouveaux produits, services et innovations. Deux tiers déclarent avoir un comportement proactif, dans ses relations avec la concurrence locale. 55% ont développé des innovations organisationnelles et déclarent prendre plus fréquemment l'initiative dans ses relations avec la concurrence locale. Seuls 34% des répondants déclarent un attrait pour le risque.

1.11. Les capacités d'innovation

- Du franchisé sur l'offre et le management d'équipes

Les initiatives sont fortes sur le management d'équipes (près de 90%).

Sur l'offre, les initiatives sont faibles sur l'animation du site internet avec 20% de réponses «d'accord» à «tout à fait d'accord», 37% sur la fixation du prix, un peu moins de 45% sur l'agencement du point de vente, et fortes avec plus de 75% sur la publicité locale.

– Du réseau

Le réseau est perçu à près de 75 % comme innovant voire très innovant. Par contre, un peu plus de 45% des répondants pensent que le réseau s'appuie sur les initiatives d'autres franchisés et un peu moins de 20% pensent que le réseau s'appuie sur leurs propres initiatives.

1.12. La perception de la performance

Hiérarchisez les critères suivants en fonction de leur pertinence pour mesurer la performance de votre point de vente (de 1 le plus pertinent à 9 le moins pertinent)

Voici la hiérarchie moyenne :

- 1- CA
- 2- Satisfaction clients
- 3- Rentabilité
- 4- Marge nette
- 5- Qualité de services
- 6- Fréquentation
- 7- Panier moyen
- 8- Revenu du franchisé
- 9- Royalties

Comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?

Près de 37% considèrent leur performance par rapport aux autres franchisés du réseau comme supérieures et à près de 48% comme moyenne.

Comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres magasins dans la même zone géographique ?

Un peu moins de 50% considèrent leur performance par rapport aux autres magasins de la même zone de chalandise comme supérieures et à près de 37% comme moyenne.

Selon-vous quelle importance accordez-vous aux critères de performance suivants pour votre réseau ?

– Par ordre décroissant :

Augmentation de la notoriété de la marque, capacité d'innovation, augmentation du chiffre d'affaires, renouvellement des contrats, augmentation du nombre de points de vente et recrutement de nouveaux franchisés.

Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents ?

70% considèrent leur performance par rapport aux réseaux concurrents comme supérieures et à un peu moins de 25% comme moyenne.

1.13. La synthèse des statistiques descriptives caractérisant l'échantillon

Les franchises représentées sont particulièrement issues de la restauration (presque 26%), du commerce de détail de confiserie, chocolaterie (18%), du commerce de détail de boissons et de la réparation automobile. Nous avons dans notre échantillon des franchisés issus de réseaux mixtes à 80% et qui détiennent en moyenne 260 points de vente. Plus de 90% des réseaux ont plus de 10 ans. Le temps de formation dédiés aux franchisés avant l'ouverture du point de vente est en moyenne de 28 jours puis 2.5 jours en moyenne par an pour le franchisé et 4.3 jours par an en moyenne pour les équipes du franchisé. L'animateur du point de vente passe 5 fois par an en moyenne. Par ailleurs les réseaux représentés organisent en moyenne 2,5 conventions (nationales, régionales et autres).

Notre échantillon de franchisés est composé en majorité d'hommes, très majoritairement âgés de plus de 40 ans et possédant à plus de 60% au minimum un bac+2. Ils sont franchisés depuis 7 ans en moyenne et à 70%, ce sont des mono-franchisés manageant 7.6 salariés en moyenne. La moitié a une ancienneté de plus de 5 ans dans le réseau et 65% dans la zone de chalandise. Ils sont moins de 20% à participer aux commissions (nationales ou régionales).

Plus des 2/3 des répondants perçoivent l'intensité concurrentielle comme importante voire très importante.

Ils déclarent très majoritairement une orientation client déclarée importante.

Ils ressentent une dépendance économique importante pour plus des 2/3 des répondants et leur attachement au réseau est relativement élevé.

Par ailleurs, un tiers des franchisés se déclare attirés par le risque et 95% sont soucieux d'innovation. Or les franchisés perçoivent leurs réseaux très majoritairement comme performants et innovants. Ils déclarent une forte sensibilité à la notoriété de la marque et à la capacité d'innovation du réseau.

Leur perception de l'autonomie est forte dans le management des salariés - notamment le recrutement – et la publicité locale ; nettement moins sur les autres actions marketing. Par ailleurs, le contrat de franchise est perçu comme réduisant l'autonomie principalement sur les actions marketing. La prise d'initiatives est perçue comme forte sur le management des salariés principalement.

Concernant les critères de performance, en moyenne, nous observons la hiérarchisation suivante au sein des réponses des franchisés interrogés :

- 1- CA
- 2- Satisfaction clients
- 3- Rentabilité
- 4- Marge nette
- 5- Qualité de services
- 6- Fréquentation
- 7- Panier moyen

8- Revenu du franchisé

9-Royalties

Par ailleurs, les franchisés perçoivent leur performance comme légèrement au-dessus de la moyenne des autres franchisés, mais nettement au-dessus de la moyenne des autres magasins de la même zone de chalandise.

Après une première approche descriptive des réponses aux 226 questionnaires, il nous paraît maintenant pertinent de réaliser des analyses de données exploratoires afin de dégager des profils de franchisés.

2. Les études typologiques en fonction des variables de perception de la performance et de perception de l'autonomie

A l'aide des 226 entretiens de franchisés collectés entre juin et août 2016, nous avons élaboré une base de données. Cette base est constituée de 126 variables, 21 quantitatives et de 95 qualitatives. Nous avons alors mené plusieurs analyses de données exploratoires à l'aide du logiciel SPAD ²² basées sur des indicateurs de perception soit de performance soit d'autonomie.

2.1. La méthodologie

Nous avons ainsi mené une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) sur les indicateurs de perception de l'autonomie et une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) sur les indicateurs de perception de la performance. Puis nous avons isolé sur l'AFCM des variables de perception de la performance les variables illustratives de perception de l'autonomie afin de tester le lien entre les deux types de variables.

Dans ces Analyses Factorielles des Correspondances Multiples,

²² Par Jean-Paul Villette (Maître de Conférences, BETA- UMR 7522 du CNRS, Université de Strasbourg) et Catherine Chastenot de Géry

- les « variables actives » sont les variables liées à la perception de l'autonomie ou à la perception de la performance ;
- et les « *variables illustratives* » : toutes les autres variables.

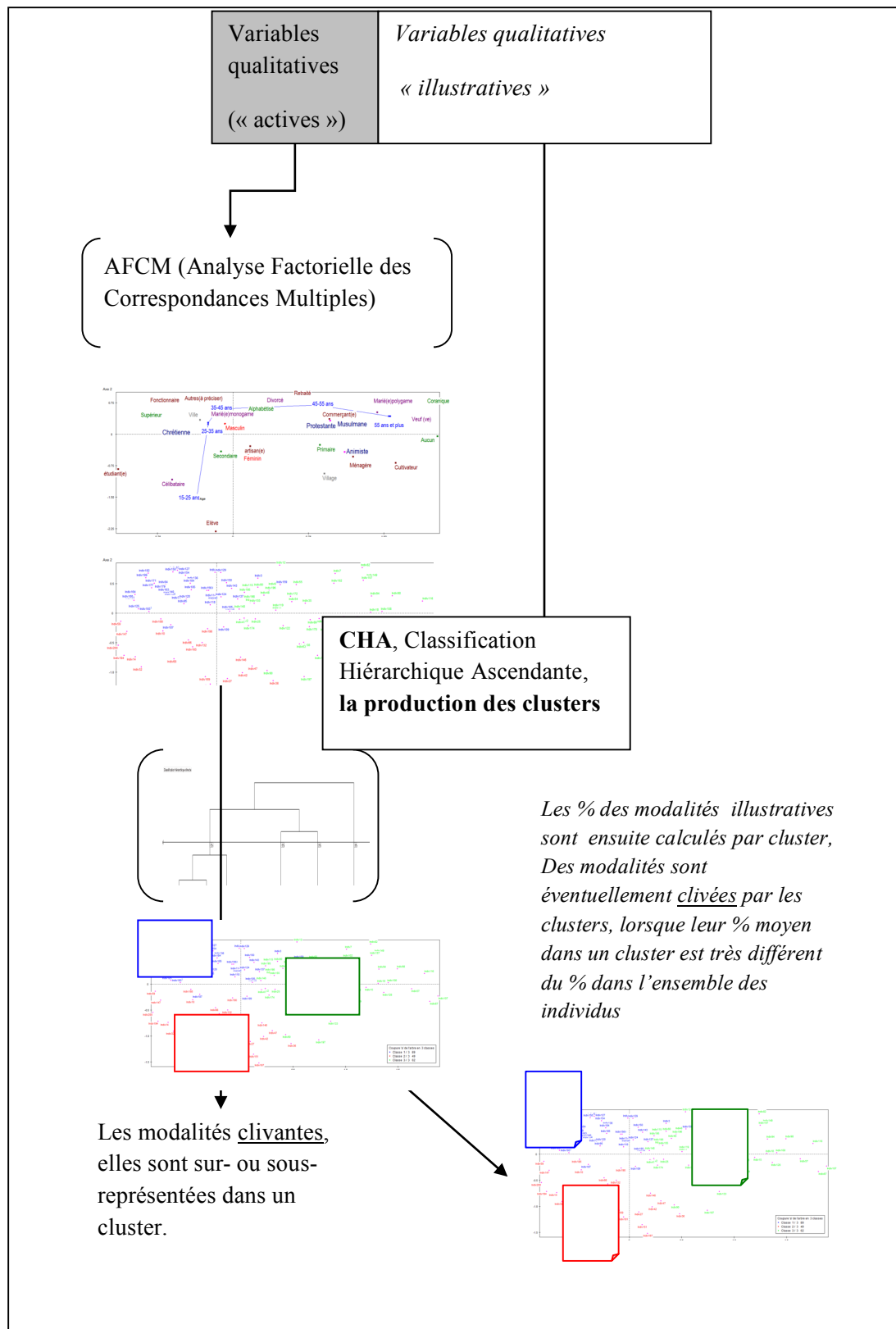
Vont être agrégées dans un même cluster²³ les questionnaires qui ont en commun beaucoup de réponses à des « variables actives ». Ces réponses communes qui rassemblent les questionnaires dans un même cluster, et les différencient des autres clusters sont clivantes.

Sont ensuite mesurés, pour chaque cluster, les pourcentages moyens (pour les réponses) et les moyennes (pour les indicateurs numériques). Lorsque ces moyennes par cluster s'écartent de la moyenne générale, les réponses aux « variables illustratives » sont alors *clivées* (un usage est d'écrire en italique les « *variables illustratives* »).

La procédure suivie est représentée dans la figure 17.

²³ Le cluster est un groupe de répondants.

Figure 17. La procédure, une stratégie d'investigation : AFCM puis CHA.

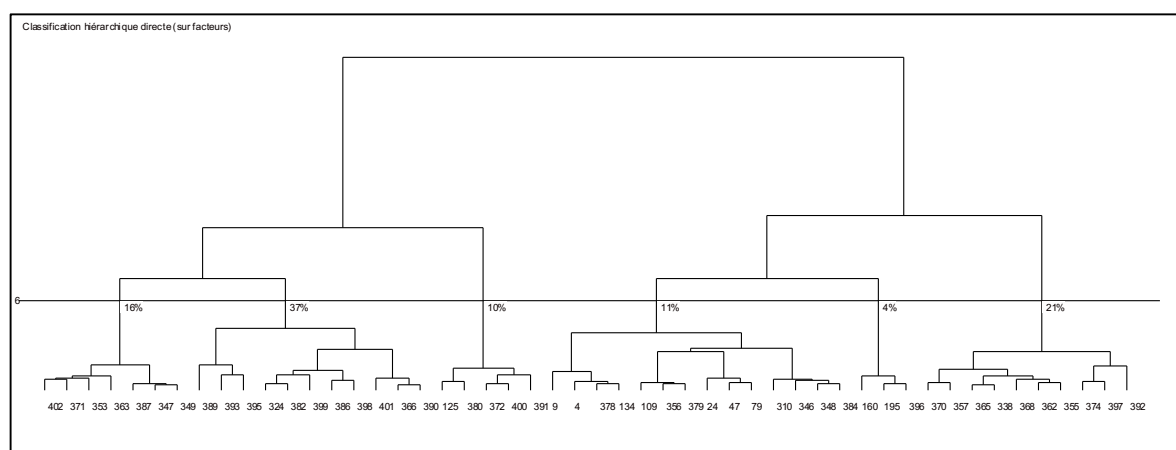


2.2. Les résultats de l'AFCM sur les variables de perception de l'autonomie

Dans cette Analyse Factorielle des Correspondances Multiples,

- les « **variables actives** » sont les variables liées aux questions 2 (selon moi, je suis autonome dans...) et 8 (relative à la capacité d'initiatives du franchisé).
- et les « **variables illustratives** » : toutes les autres questions.

Figure 18. La représentation de l'AFCM sur les variables de perception de l'autonomie

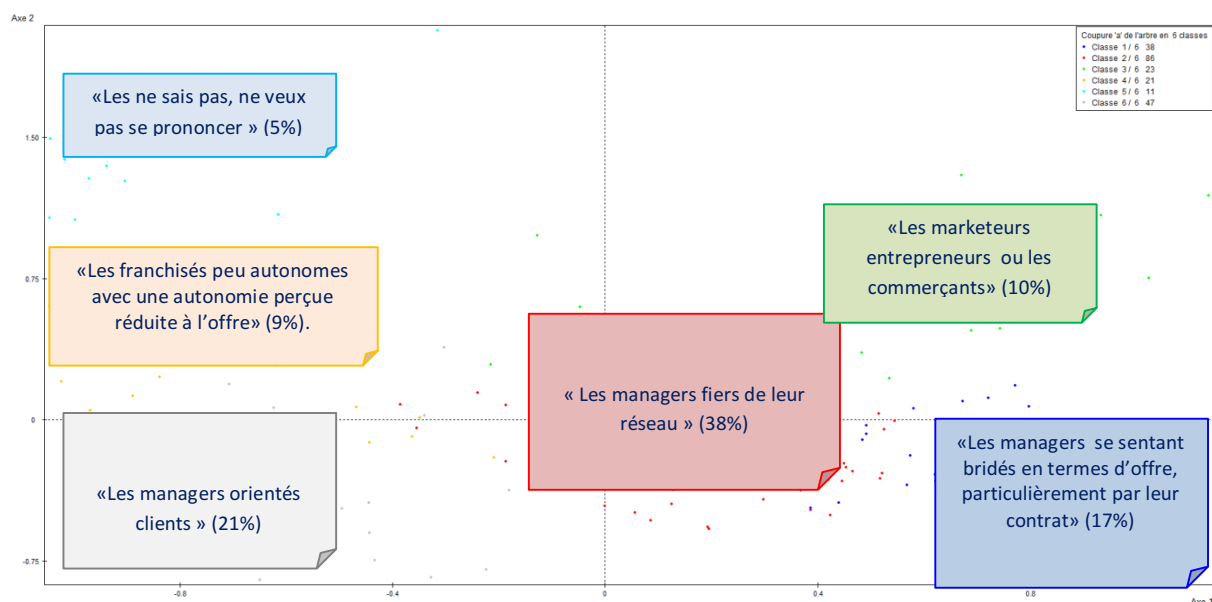


Résultats : une proposition de 6 clusters²⁴ (Annexe 8)

Typologie : Les franchisés répondants regroupés en 6 clusters distincts en fonction de leur perception de l'autonomie.

²⁴ Le cluster est un groupe de répondants.

Figure 19. La représentation des 6 clusters en fonction de leur perception de l'autonomie



Nous avons ainsi :

1. Un cluster représentant 17% des répondants, que nous qualifions de «managers se sentant bridés particulièrement en termes d'offre, par leur contrat» (17%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « tout à fait d'accord » aux questions d'autonomie au niveau du management des salariés ainsi qu'à la question sur les initiatives en termes de management ;
- Les réponses « pas du tout d'accord » à la question d'autonomie sur l'offre ainsi que sur les questions relatives aux initiatives en termes de marketing

Les répondants expriment ainsi un fort sentiment d'autonomie au niveau du management des salariés mais une faible capacité d'initiative en termes de marketing.

Nous notons une surreprésentation²⁵ :

- Des réponses «tout à fait d'accord » aux questions relatives au contrat comme frein à l'autonomie en termes de marketing en particulier sur la fixation du prix, l'agencement du point de vente, le choix de l'assortiment et la création du site internet ;
- Nous notons également une plus faible prise d'initiatives en termes de nouvelles offres (mais pas en termes de gestion du point de vente) et des besoins de développement de compétences sur l'assortiment moindres ainsi qu'un sentiment d'appartenance relativement faible ;
- L'intensité concurrentielle est perçue comme importante.

2. Un cluster représentant 38 % des répondants, que nous pouvons qualifier de « managers fiers de leur réseau » (38%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « tout à fait d'accord » aux questions d'autonomie au niveau du management des salariés (sauf sur la formation) et sur la publicité locale;
- Les réponses «d'accord » à la question relative aux initiatives en termes de publicité locale ;
- Les réponses « pas d'accord » à la question relative aux initiatives en termes de choix de l'assortiment, de fixation de prix, d'agencement et d'animation du site internet.

Nous notons une surreprésentation :

- Des répondants percevant la performance de leur réseau par rapport aux réseaux concurrents comme « au-dessus des attentes » et qui accordent une grande importance à l'augmentation de la notoriété de la marque ;
- Le sentiment d'appartenance est plus important que dans la moyenne des répondants ;

²⁵ Surreprésentation signifie exactement que le pourcentage de la réponse dans le cluster est supérieur au pourcentage de l'ensemble des répondants. Il n'y a aucun jugement de valeur.

- Ils se sentent plus accompagnés que la moyenne et ils ont plus le sentiment que le réseau s'appuie sur l'initiative des franchisés ;
- Nous notons également une surreprésentation des réseaux mixtes ;
- Ils sont un peu plus nombreux que la moyenne à penser que leur contrat réduit leur autonomie en termes de fixation des prix.

3. Un cluster représentant 10% des répondants, que nous qualifions de « marketeurs entrepreneurs » (10%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « tout à fait d'accord » aux questions d'autonomie au niveau du marketing et du management des salariés ;
- Les réponses « tout à fait d'accord » aux questions relatives aux initiatives marketing et management des salariés.

Sont surreprésentés dans ce cluster :

- Les profils à orientation entrepreneuriale (faible aversion au risque, nouvelles offres, initiatives par rapport à la concurrence locale) mais également avec une orientation commerciale, avec plus de franchisés dont les initiatives ont été reprises par le réseau ;
- Les réponses « pas du tout d'accord » aux questions relatives au contrat comme frein à l'autonomie en termes de marketing (prix, création de site, agencement et publicité locale) et de management des salariés ;
- Concernant la performance de leur réseau, ils sont plus sensibles que la moyenne au renouvellement des contrats et au recrutement de nouveaux franchisés ;
- Les franchisés du commerce de boissons et de l'aide à domicile sont surreprésentés.

4. Un cluster représentant 9% des répondants, que nous qualifions de « franchisés peu autonomes avec une autonomie perçue réduite à l'offre» (9%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « pas d'accord » aux questions d'autonomie au niveau du management des salariés (en particulier le licenciement, le recrutement, gestion de carrières et licenciement), et d'autonomie et sur les initiatives sur la publicité locale ;
- Les réponses « neutre » à la question d'autonomie sur le licenciement et l'attribution de primes ;
- Les réponses « d'accord » aux questions relatives à l'autonomie sur la fixation du prix, l'agencement du point de vente, l'assortiment et la création d'un site internet ainsi que sur les prises d'initiatives sur l'assortiment, l'agencement et la gestion et l'évolution de la carrière des salariés.

Nous notons une surreprésentation :

- Des réponses « d'accord » à la question du besoin de développement de compétences sur le choix de l'assortiment, l'agencement du point de vente et sur la fixation du prix, pour gagner en autonomie. ;
- Nous avons également moins de réseaux mixtes dans ce groupe ;
- Ils sont moins nombreux à penser que leur contrat réduit leur autonomie sur le choix de l'assortiment.

5. Un cluster représentant 5% des répondants, « Les ne sais pas, ne veux pas se prononcer » (5%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « neutre » aux questions d'autonomie sur les 6 items du management des salariés ainsi que sur les initiatives managériales sur les salariés ;

- Les réponses « neutre » sur la prise d'initiative sur l'agencement et l'autonomie sur la publicité locale;
- Et les réponses « d'accord » sur la prise d'initiatives sur l'assortiment et l'animation du site internet.

Sont surreprésentés dans ce cluster :

- Les détenteurs du brevet ainsi que les franchisés ayant entre 4 et 10 ans d'ancienneté dans la zone de chalandise et ayant entre 50 et 60 ans ;
- Ils sont plus dans ce groupe à avoir le sentiment d'être bien accompagnés par le franchiseur ;
- Ils sont moins que la moyenne à avoir introduit de leur propre initiative des modifications importantes dans la gestion de leur point de vente.

6. Un cluster représentant 21% des répondants, que nous qualifions de franchisés de «managers orientés clients » (21%), dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « d'accord » aux questions d'autonomie sur les 6 items du management des salariés ainsi que sur les initiatives en termes de management des salariés et sur l'autonomie sur la publicité locale.

Sont surreprésentés dans ce cluster :

- Les réponses « accord » aux 8 items de l'orientation client (capacité à répondre correctement aux clients, empathie envers les clients) ;
- Ils sont globalement plus prudents que la moyenne ;
- Ils ont moins l'impression que leur contrat est un frein à leur autonomie en termes de management et de publicité locale ;
- Les franchisés ne participant aux commissions sont surreprésentés.

Au final, nous avons 6 profils de franchisés en fonction de leur perception de l'autonomie :

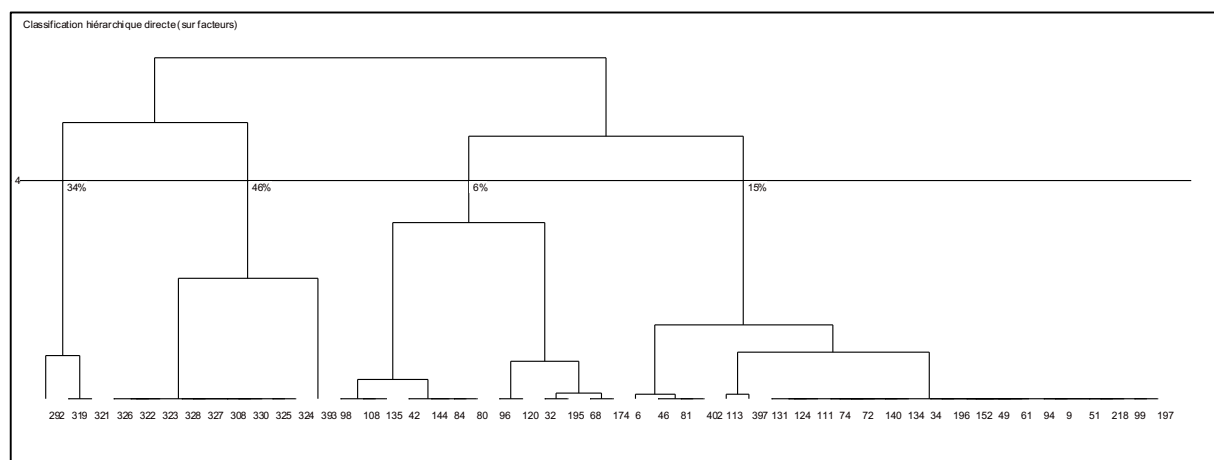
- « Les managers orientés clients » (21%).
- « Les managers fiers de leur réseau » (38%)
- « Les managers orientés clients » (21%).
- « Les managers se sentant bridés en termes d'offre, particulièrement par leur contrat » (17%).
- « Les marketeurs entrepreneurs ou les commerçants » (10%).
- « Les franchisés peu autonomes avec une autonomie perçue réduite à l'offre » (9%).
- « Les ne sais pas, ne veux pas se prononcer » (5%)

2.3. Les résultats de l'AFCM menée sur les variables de perception de la performance

Dans cette Analyse Factorielle des Correspondances Multiples,

- **les « variables actives »** sont les suivantes :
 - Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?
 - Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?
- **et les « variables illustratives »** : toutes les autres questions.

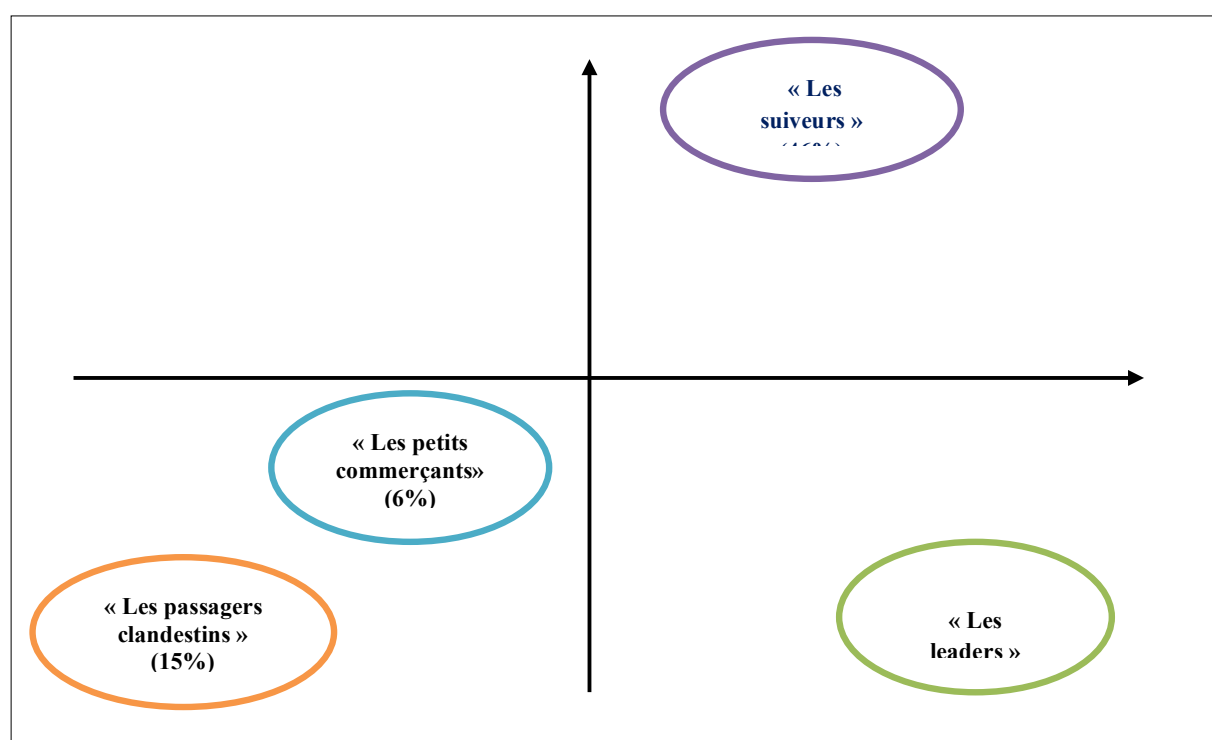
Figure 20. La représentation de l'AFCM sur les variables de perception de la performance



Résultats : une proposition de 4 clusters (Annexe 9)

Typologie : Les franchisés répondants regroupés en 4 clusters distincts en fonction de leur perception de la performance.

Figure 21. La représentation des 4 clusters en fonction de leur perception de la performance



1. Un cluster représentant 34% des répondants, que nous qualifions de «franchisés se percevant sur-performants» ou les « leaders », dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « au-dessus des attentes » aux deux questions sur la performance (par rapport aux autres franchisés du réseau et aux autres magasins de la zone de chalandise) ;

Nous notons une surreprésentation :

- De l’attachement au réseau
- De la prise d’initiatives sur la gestion du point de vente et face à la concurrence locale. Initiatives qui peuvent être reprises par le réseau.
- De la perception de l’autonomie sur la formation des salariés.

2. Un cluster représentant 46% des répondants, que nous qualifions de « franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés » ou les « suiveurs », dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « moyenne » pour les questions liées à la perception de la performance du point de vente par rapport aux magasins de la même zone géographique et par rapport aux autres magasins du réseau.

Nous notons une surreprésentation :

- Des réponses « d’accord » sur la prise d’initiatives en termes de management des salariés.
- Des réponses « neutres » sur les autres items du sentiment d’appartenance.
- Des réponses « pas d’accord » aux affirmations suivantes :
- Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d’autres types de revenus.

- Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées.

3. Un cluster représentant 6% des répondants, que nous qualifions de « franchisés inquiets » ou « les petits commerçants », dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « faible » à la question sur la perception de la performance du point de vente par rapport aux autres magasins du réseau.
- Les réponses « exceptionnelle » à la question sur la perception de la performance du point de vente par rapport aux autres magasins de la zone de chalandise

Nous notons une surreprésentation :

- Les réponses « faible » à la question sur la perception de la performance de leur réseau par rapport aux réseaux concurrents ;
- Des réponses « pas du tout d'accord » à l'affirmation « le réseau innove », « le réseau s'appuie sur des initiatives développées par d'autres franchisés » ;
- Des réponses « neutre » sur la perception d'autonomie dans le recrutement, la formation, la gestion et l'évolution de carrières des salariés mais également sur la fixation du prix et sur la prise d'initiatives en termes de management des salariés.
- Des réponses « tout à fait » d'accord à deux items de l'orientation client (facile de sourire à mes clients, aimer être à leur service).

Peut-être ces franchisés, sont-ils dans des zones de chalandise peu dynamiques.

4. Un cluster représentant 15% des répondants, que nous qualifions de « franchisés se percevant sous-performant » ou « les passagers clandestins », dans lequel sont conjointement nettement plus fréquentes :

- Les réponses « au-dessous des attentes » pour les questions liées à la perception de la performance du point de vente par rapport aux magasins de la même zone géographique et par rapport aux autres magasins du réseau.

Nous notons une surreprésentation :

- Des réseaux de moins de 10 ans ;
- Un moindre attachement au réseau ;
- Une perception de l'autonomie positive sur le recrutement des salariés mais pas sur la publicité locale ;
- Des franchisés considérant les royalties comme un critère de performance moyennement important et le chiffre d'affaires comme un des critères de performance les moins importants.

Nous avons ainsi identifié 4 profils de franchisés en fonction de leur perception de la performance :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– « Les franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés » : « les suiveurs » (46%).– « Les franchisés se percevant sur-performants » : « les leaders » (34%)– « Les franchisés se percevant sous-performant » : « les passagers clandestins » (15%)– « Les franchisés inquiets » : « les petits commerçants » (6%). |
|---|

2.4. Les résultats de l'AFCM perception de la performance et perception de l'autonomie

Cette analyse nous permet de croiser les variables mesurant la perception de l'autonomie avec les variables mesurant la perception de la performance (Annexe 10).

Nous avons souhaité affiner notre analyse factorielle en isolant dans les variables illustratives les variables décrivant la perception de l'autonomie des franchisés.

- Variables actives :
 - Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ? par rapport aux autres franchisés du réseau ?
 - Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ? par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?
- Variables illustratives : variables de la perception de l'autonomie

Finalement, dans nos 4 clusters, nous observons, surtout dans le cluster composé des **franchisés se percevant surperformant**, une surreprésentation des réponses « tout à fait d'accord » aux questions sur l'autonomie perçue sur le management des salariés (formation, recrutement) et aux questions relatives aux capacités d'initiatives sur le management des salariés ainsi qu'une autonomie perçue très positivement sur la publicité locale et sur la capacité d'initiatives sur l'agencement du point de vente.

Pour « **les franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés** » ou « **les suiveurs** », les franchisés sont plus nombreux à penser prendre des initiatives sur le management des salariés et moins sur l'agencement du point de vente.

Pour « **les franchisés inquiets ou les petits commerçants** », ils sont plus nombreux à ne pas s'exprimer sur leur autonomie au niveau du management des salariés et de la fixation du prix.

Pour « **les franchisés se percevant sous-performant ou les passagers clandestins** », ils se perçoivent comme autonomes dans le recrutement mais pas dans la publicité locale.

Il n'apparaît pas de liens forts entre les variables de perception de la performance et les variables de perception de l'autonomie.

Les typologies de franchisés en fonction de leur perception de la performance (4 profils) ou de leur perception de l'autonomie (6 profils) vont nous permettre d'identifier les profils devant faire l'objet d'une attention particulière de la part des franchiseurs, c'est ce que nous allons maintenant aborder dans les implications managériales.

Chapitre 4. Les implications managériales

Les résultats de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative nous permettent de formuler des implications managériales, c'est-à-dire des propositions destinées aux opérateurs de la franchise.

Ces propositions ne sont pas normatives mais visent à sensibiliser les professionnels aux actions possibles, à mettre en œuvre, dans les situations identifiées par notre étude, pour améliorer leurs relations et leurs performances.

Nous aborderons la discussion en partant des résultats de l'analyse qualitative, puis nous aborderons les résultats l'analyse factorielle des correspondances multiples.

1. Les implications liées aux résultats de l'analyse qualitative

Les résultats de l'analyse qualitative ne permettent pas de formuler des recommandations opérationnelles à destinations des professionnelles de la franchise. Néanmoins ces résultats permettent aux acteurs de la franchise d'avoir une meilleure compréhension de leurs relations.

En effet, grâce aux définitions de la liberté du franchisé, de l'indépendance du franchisé et de l'autonomie du franchisé nous proposons un cadre de référence qui aide les acteurs de la franchise à identifier la nature de leurs relations. Les variables constitutives de ces notions permettent, en outre, de reconnaître les manifestations de la liberté, de l'indépendance ou de l'autonomie du franchisé.

L'articulation de ces différentes notions souligne l'importance de les distinguer et replace les contrats (juridique, psychologique et relationnel) dans le raisonnement.

Enfin, le modèle théorique peut être utilisé par les acteurs de la franchise comme un modèle de compréhension globale de leur milieu. Il nous fait remarquer l'importance des relations franchiseur-franchisé et les variables influençant ces relations.

2. Les implications liées aux résultats de l'analyse quantitative

Nous présenterons dans un premier temps les implications managériales liées aux variables d'autonomie, et, dans un second temps, nous poursuivrons avec la discussion des résultats de l'analyse factorielle des correspondances multiples sur les variables de performance.

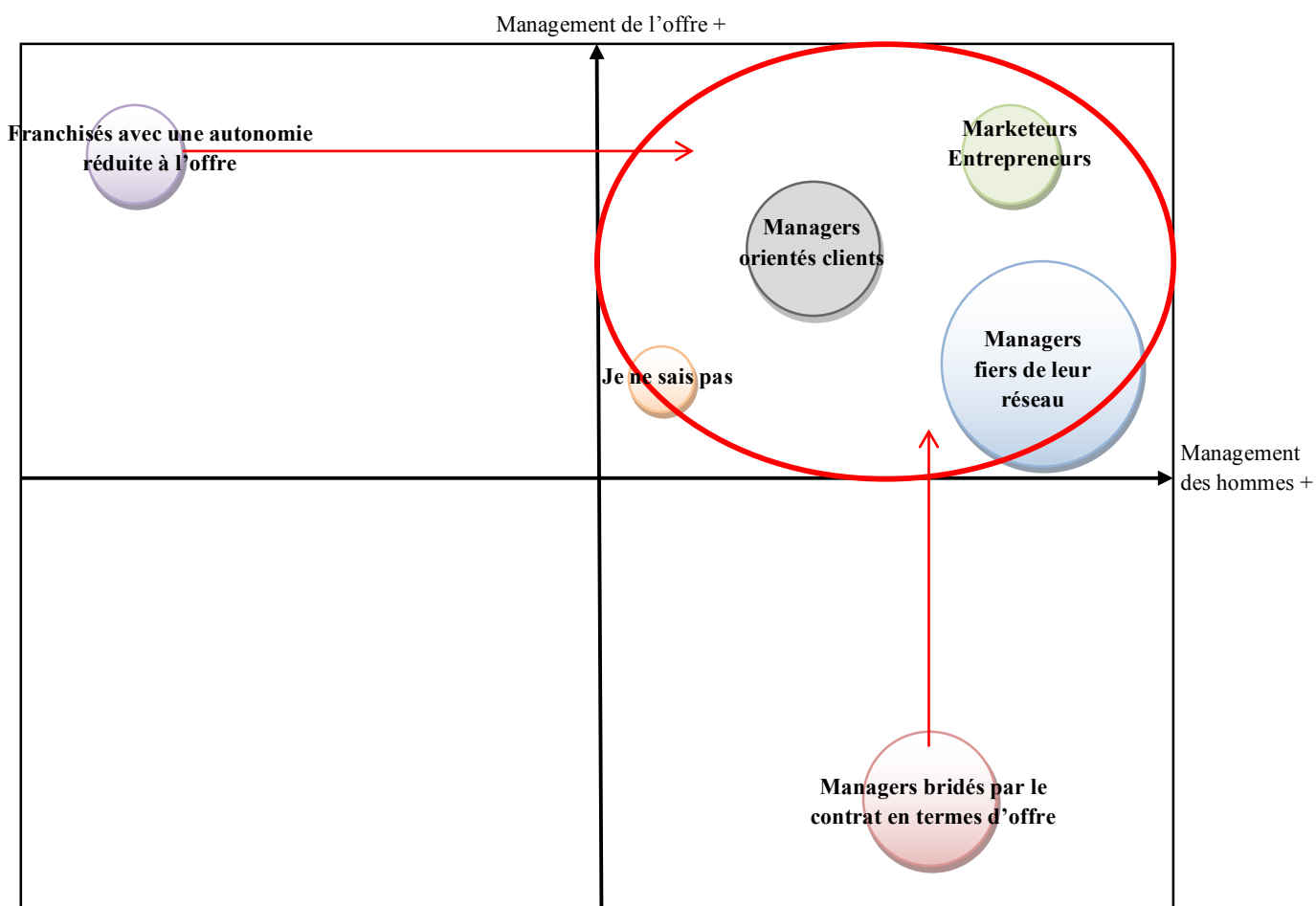
2.1. Les profils de franchisés en termes de perception d'autonomie et implications managériales

Nous avons identifié les six profils.

Les profils peuvent être positionnés grâce à certaines activités managériales du point de vente, caractéristiques de l'autonomie du franchisé, à savoir, le management de l'offre et le management des hommes.

La figure 22 présente ce positionnement. On retrouve les 6 profils de franchisés. Le cercle rouge représente le positionnement idéal par rapport à l'autonomie du franchisé. Les flèches rouge illustrent les implications managériales qui ont vocation à faire déplacer les profils vers la zone idéale.

Figure 22. Le positionnement des profils sur les variables d'autonomie



Nous détaillons les implications managériales en fonction des 6 profils identifiés.

2.1.1. Les « managers bridés par le contrat en termes d'offre »

Les membres de ce groupe, tout en considérant être autonomes dans la gestion du point de vente, ne se perçoivent pas assez autonomes dans les activités concernant la définition de l'offre.

Le groupe perçoit cette situation comme contraignante, surtout au niveau du contrat.

Dans ce profil, l'équilibre entre les activités et les décisions des franchiseurs et des franchisés semble, à ces derniers, déséquilibré en faveur des franchiseurs. Cette situation de frustration ressentie par les franchisés, peut présenter des risques et signaler des compétences non utilisées et donc des opportunités de création de valeur non exploitées.

L'insatisfaction peut mener à la perception d'une réduction de leur activité à celle exercée par un succursaliste, avec les risques qui y sont liés. Relativement aux risques on sait d'ailleurs que les tribunaux n'hésitent pas à sanctionner les franchiseurs sur le fondement de leur responsabilité pour des « actions » hors cadre légal, et cela malgré la formalisation de départ de l'engagement contractuel avec leurs franchisés. Le franchisé est un commerçant indépendant qui doit pouvoir s'appuyer sur sa tête de réseau. Mais pour autant l'interventionnisme du franchiseur dans la gestion du quotidien du franchisé peut être sanctionné, sur le fondement d'une requalification du contrat de franchise en contrat de travail (L7321-1 du code du travail), ou en permettant au franchisé de bénéficier du statut de gérant-succursaliste (L7321-2 du code du travail). La solution est connue et se confirme (Cour de Cassation du 14.04.206 n°14.04.2016). Les juges se livrent à une appréciation in concreto (Cf. Annexe 1 pour des exemples). Mais elle semble aussi signaler la présence de compétences, chez les franchisés, qui ne seraient pas utilisées, et qui ne contribueraient pas à la création de valeur si elles s'accompagnent à un niveau d'autonomie correspondant. L'exigence, voir la volonté, de participation à la construction de l'offre, qui semble se dégager des membres de ce groupe, peut être positive à travers une meilleure complémentarité entre les activités des franchiseurs et celles des franchisés.

Ces derniers devraient alors essayer de trouver une issue à cette situation ou en modifiant les relations entre franchiseurs et franchisés ou en justifiant l'équilibre actuel auprès des franchisés.

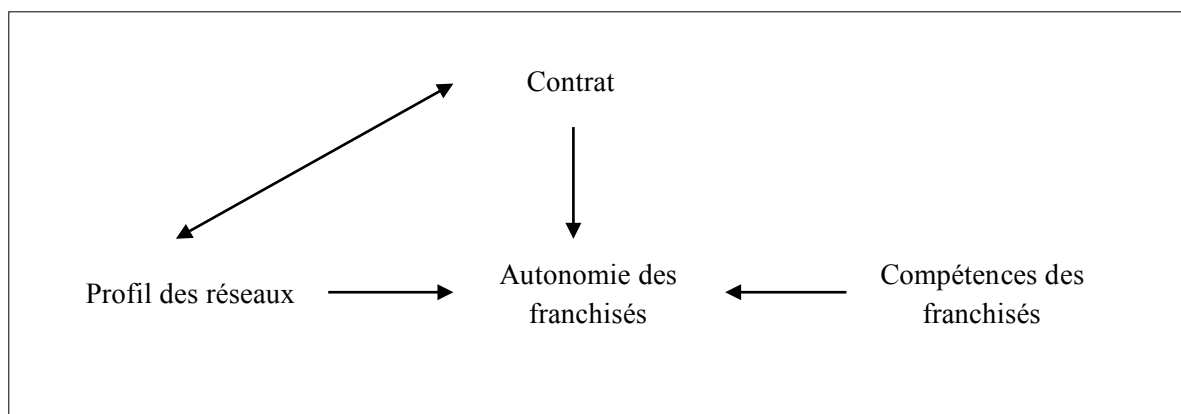
Une attention particulière devrait alors être portée par les franchiseurs aux contraintes commerciales : sont-elles vraiment justifiées par le profil du réseau (cycle de vie, mixité, taille, nécessité d'adaptation locale) ? Sont-elles justifiées par les impératifs technologiques ?

L'explication et la communication sur ce qui relève du franchiseur et du franchisé sont-elles bien passées ? Le contrat est-il trop restrictif (ou appliqué par le franchiseur de façon restrictive) ? Le franchiseur a bien évalué le potentiel positif découlant du profil du franchisé ? A-t-il pris suffisamment en compte les compétences du franchisé sur les aspects

commerciaux du métier ? A-t-il bien considéré sa volonté de participation aux décisions commerciales ?

Autant des pistes à explorer pour les franchiseurs.

Figure 23. Les implications managériales du profil 1 : « Les managers se sentant bridés en termes d’offre, particulièrement par le contrat »



2.1.2. Les « managers fiers de leur réseau »

Les membres de ce groupe, tout en se considérant comme autonomes dans la gestion du point de vente, sont neutres sur leur autonomie dans les activités concernant la définition de l’offre, et ne considèrent pas qu’ils prennent d’initiatives dans ces domaines, sauf dans la publicité locale.

Ces franchisés semblent satisfaits des résultats de leur réseau et ils partagent un sentiment d’appartenance supérieur à la moyenne.

Ce groupe semble constituer le noyau dur et positif des franchisés. Ils n’expriment pas d’insatisfactions concernant la répartition des activités avec les franchiseurs. Ils semblent s’en accommoder, grâce probablement aux résultats positifs, de la situation actuelle. C’est la « zone de performance » de la franchise.

C'est un groupe pour lequel il est difficile de formuler des implications managériales, sinon de caractère assez général.

Est-ce que les éléments du cadre général de la franchise - du **contexte**, du **contrat** du **profil de chaque réseau**, - posent de nouveaux défis même à ce noyau dur des franchisés, en ce qui concerne notre question de recherche ?

L'impression générale qui se dégage de notre étude semble apporter la réponse suivante : en fonction des évolutions multiples de l'environnement, l'autonomie décisionnelle des franchisés de cet ensemble n'est pas destinée à augmenter, ou à diminuer, de façon globale.

C'est plutôt des nouveaux équilibres dans les relations entre les acteurs, qui devront être recherchés, en fonction de chaque facteur et de chaque franchise.

Nous pouvons signaler, à la suite des entretiens, que les éléments du contexte qui semblent avoir le plus d'impact sont les évolutions technologiques. Les sites internet semblent susciter des inquiétudes auprès de certains franchisés et les dispositifs informatiques au point de vente, s'ils suscitent l'intérêt et la participation de certains franchisés, soulèvent auprès d'autres des doutes et de craintes. Cela implique un engagement des franchiseurs dans la formation des franchisés, comme des franchisés dans la formation du personnel. Mais aussi, préalablement, des actions visant l'implication des franchisés pour la mise en place de nouveaux équilibres, qui sont à construire, entre les rôles respectifs. Non seulement dans les relations franchiseurs/franchisés, mais aussi entre les franchisés mêmes. Ce qui ne devrait pas être insurmontable, vu le sentiment d'appartenance élevé au réseau des membres de ce groupe.

2.1.3. Les « marketeurs entrepreneurs »

Les membres de ce groupe, qui se sentent autonomes dans les activités de marketing, et prenant des initiatives sur le marketing et le management des salariés, ne se sentent pas du tout bridés par le contrat.

Cette situation reflète un équilibre entre les activités des franchiseurs et des franchisés où les franchisés prennent plus de poids, en termes d'autonomie et d'initiatives.

Nous pouvons qualifier ces franchises de franchises collaboratives, en partie au moins, où les franchisés sont associés à la vie du réseau, puisqu'ils expriment des initiatives dans des domaines où le rôle du franchiseur doit être important.

C'est une évolution possible de la franchise qui semble correspondre aux tendances environnementales et aux nouvelles exigences sociétales. Elle peut enrichir les réseaux, les rendre plus innovants. Les risques que peuvent poser les membres de ces réseaux concernent la création de valeur mais aussi le climat des relations dans le réseau. Quant au premier point, la condition du succès de ces initiatives est que les compétences des franchisés soient, sur ces aspects, supérieures à celles des franchiseurs, et soient donc source de création de valeur.

Mais certains membres peuvent présenter aussi le risque d'aller « trop loin » dans la prise d'initiatives ce qui pourrait impliquer, pour le franchiseur, le risque de perdre le leadership sur la marque et le marketing.

Le défi pour les franchiseurs est alors celui du contrôle des initiatives, de leur contribution à la création de la valeur pour le réseau et de leur harmonisation avec les autres membres du réseau, de façon à utiliser les ressources entrepreneuriales de ces franchisés sans qu'ils se transforment en éléments perturbateurs. Les facteurs importants à mobiliser, à cette fin, semblent être ceux de la communication, de l'implication, de la mutualisation des moyens et de la culture du réseau, de façon à canaliser les initiatives des franchisés vers les objectifs communs, en évitant les risques du « cavalier seul ».

2.1.4. Les « franchisés avec une autonomie réduite à l'offre »

Les membres de ce groupe, des franchisés peu autonomes en ce qui concerne le management des hommes et de la publicité locale, se considèrent plus autonomes – et même plus actifs en termes de prises d'initiatives – sur les aspects concernant l'offre (en particulier l'agencement et l'assortiment. En outre, ils ne se sentent pas bridés par le contrat et ils expriment un besoin de développement de compétences sur ces aspects de l'offre.

Les membres de ce groupe soulèvent quelques problèmes et présentent plusieurs risques.

La distribution des responsabilités entre les franchisés et les franchiseurs apparaît ici non cohérente avec les principes même de la franchise, qui émergent aussi de notre analyse qualitative.

Selon nos résultats, le savoir-faire du franchiseur comprend celui qui est spécifique au maintien de l'attractivité et de la notoriété de la marque (marketing, communication) comme au système de la franchise (développement du réseau, renforcement de l'effet réseau, développement de la culture réseau, etc...). Les compétences du franchisé concernent celles spécifiques au point de vente (gestion comptable et financière, publicité locale, gestion de la clientèle, management des ressources humaines).

Or, dans ce groupe, il semblerait qu'il y ait à la fois intrusion du franchiseur dans le cœur de métier du franchisé et implication (ou délégation) aux franchisés de fonctions propres aux franchiseurs. Cet équilibre n'est pas le plus performant, et il est source de risque.

Il n'est pas le plus performant, puisque les compétences des franchisés ne semblent pas correspondre à leur niveau d'autonomie, ce qui limite la création de valeur de la part des franchisés. Il est source de risque parce que leur manque d'autonomie, en particulier sur les aspects concernant le management des hommes, est la source principale de risques d'une requalification du contrat. Ces franchisés expriment un besoin de formation sur les aspects relatifs à l'offre, et non au management des hommes, donc ils ne semblent pas percevoir ce manque d'autonomie comme problématique. Mais notamment dans une situation de difficulté économique cette subordination peut être utilisée pour justifier une demande de requalification du contrat, qui pourrait être fondée. On sait normalement que l'indépendance juridique n'est pas incompatible avec le devoir d'assistance du franchiseur vis à vis du franchisé (Cf. Annexe 1). Toutefois ce devoir ne saurait obliger le franchiseur à assumer la défaillance financière de son franchisé en prenant une participation dans le capital de ce dernier, et plus généralement n'est pas tenue d'une obligation de soutien face à ses difficultés financières (Cf. Annexe 1).

Les implications managériales qui émergent de l'analyse de ce groupe sont les suivantes : les franchiseurs devraient ici réduire l'ingérence dans la gestion des salariés de leurs franchisés en accompagnant leur montée en compétences et en développant leur autonomie dans ce domaine. Cela devrait s'accompagner également par une prise de responsabilité plus importante dans le positionnement marketing et la structuration de l'offre (plus large que

l'agencement et l'assortiment uniquement), sans limiter l'autonomie et les initiatives des franchisés, mais en leur offrant un cadre plus clair.

2.1.5. Les « Je ne sais pas, je ne veux pas me prononcer »

Les membres de ce groupe donnent des réponses neutres aux questions d'autonomie et d'initiatives sur toutes les activités, à l'exception de l'agencement du point de vente, et sont composés par des personnes d'expérience ayant le sentiment d'être bien accompagnés par les franchiseurs.

Ce groupe ne se caractérise pas nettement sur aucun des éléments que nous avons pris en compte. Leurs membres semblent se satisfaire de leur situation et se concentrer sur leur point de vente. Cela peut correspondre à des franchisés qui ne présentent aucun risque, au moins tant que la situation de leur affaire est satisfaisante. Mais un sentiment neutre en ce qui concerne l'autonomie n'est peut-être pas le signe d'un engagement fort dans la création de valeur. IL est alors possible qu'il y ait des franchisés dans ce groupe qui sont habitués à une situation stable où domine la routine et qui ne disposent pas nécessairement de toutes les capacités de changement nécessaires en cas de modifications de l'environnement. Or des modifications importantes sont en cours aujourd'hui. Les franchisés devraient alors suivre avec attention (ils semblent déjà le faire, par ailleurs) ces situations pour anticiper les éventuels besoins d'information, de formation, d'accompagnement et de dialogue, afin de susciter un peu plus d'attachement au réseau et à la marque, voir plus de participation, ce qui pourrait être aussi des objectifs des franchiseurs par rapport aux franchisés de ce groupe.

2.1.6. Les « managers orientés clients »

Les membres de ce groupe se perçoivent comme autonomes dans le management des salariés et considèrent qu'ils prennent des initiatives sur ces aspects et sur celui de la publicité locale. Ils se caractérisent pour une forte orientation clients et ne se considèrent pas bridés par le contrat sur ces sujets.

Ces franchisés se cantonnent aux activités spécifiques du point de vente en y intégrant le service au client, comme facteur propre aux franchisés. Leur nombre significatif montre que l'orientation client est bien suivie dans leurs réseaux et qu'elle s'accompagne d'autonomie et d'initiative des franchisés dans les domaines du management des salariés.

C'est certes un signe très positif. Mais Il est intéressant de remarquer que cette orientation client plus élevée s'accompagne de l'autonomie dans les fonctions de gestion de point de vente plutôt qu'à celles propres du marketing. On peut alors remarquer que cela pourrait révéler un cantonnement au point de vente de cet aspect - l'orientation client – qui est important dans la politique de marketing. Cela implique qu'il serait utile de bien vérifier la cohérence de cette orientation client des franchisés avec le positionnement en termes d'orientation client au niveau du réseau. Un positionnement clair – voir différenciant - au niveau du réseau sur l'orientation client, bien communiqué et partagé par tous les franchisés, peut seul entraîner un effet synergique global sur la notoriété et l'attractivité de la marque/enseigne.

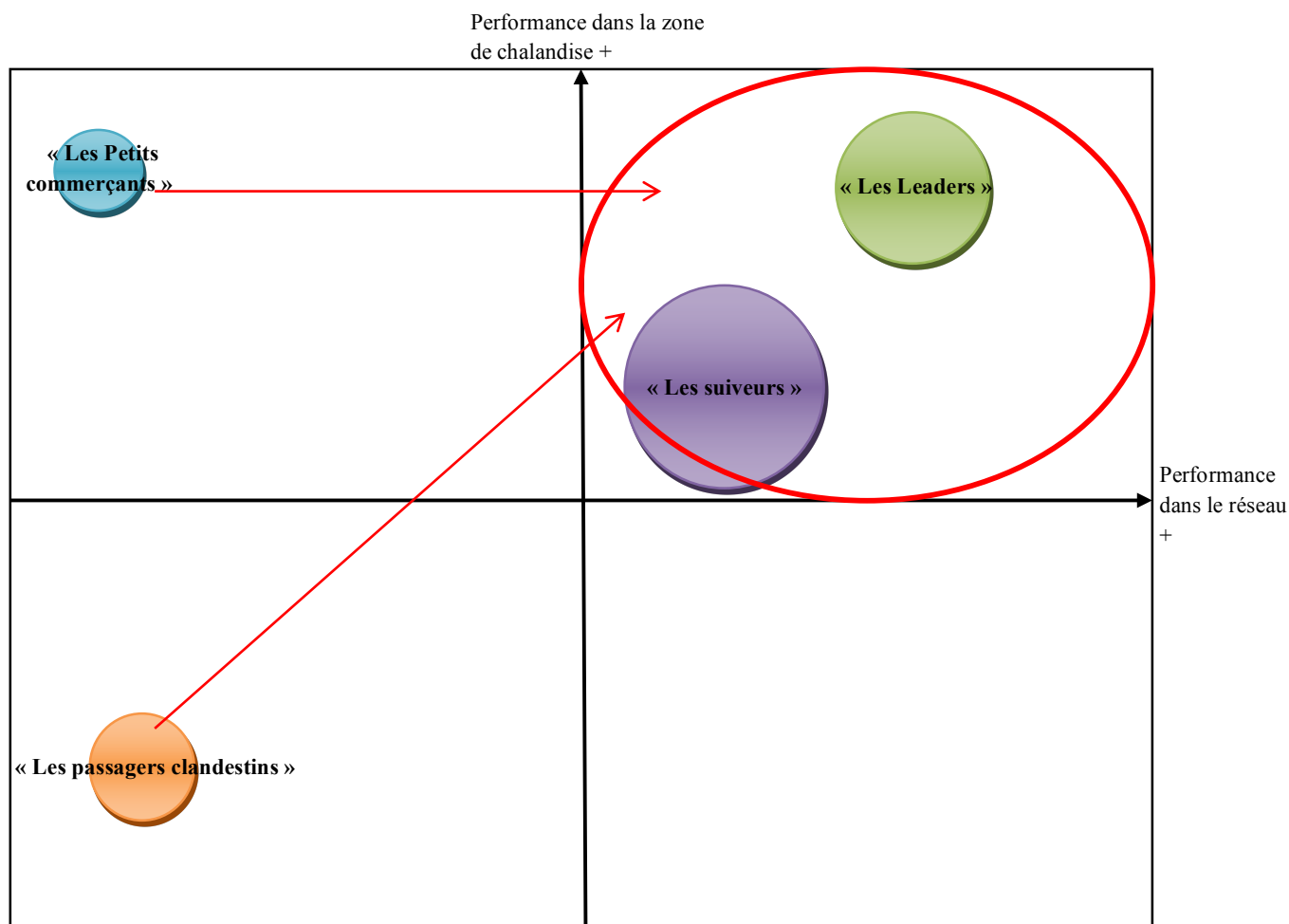
2.2. Les profils de franchisés en termes de perception de performance et implications managériales

Nous avons identifié les quatre profils.

Les profils peuvent être positionnés grâce aux performances du franchisé dans leur zone de chalandise et dans leur réseau.

La figure 24 présente ce positionnement. On retrouve les 4 profils de franchisés. Le cercle rouge représente le positionnement idéal par rapport à la performance du franchisé. Les flèches rouges illustrent les implications managériales qui ont vocation à faire déplacer les profils vers la zone idéale.

Figure 24. Le positionnement des profils sur les variables de performance



Nous détaillons les implications managériales en fonction des 4 profils identifiés.

2.2.1. « Les leaders »

Ce groupe réunit des franchisés qui se considèrent plus performants à la fois par rapport aux autres franchisés du réseau et aux autres magasins de la zone de chalandise et qui se caractérisent par l'attachement au réseau, par leur prise d'initiatives (à la fois sur la gestion du point de vente et face à la concurrence locale) et par une autonomie sur la formation des salariés.

La perception de la double performance, à la fois par rapport au réseau et aux concurrents dans la zone de chalandise, s'associe ici à l'attachement au réseau, à la capacité de prise d'initiative et à l'autonomie dans la formation des salariés.

L'importance du groupe nous permet d'avancer la proposition que la prise d'initiative et l'autonomie dans la formation des salariés sont un facteur de succès du franchisé (et donc de contribution positive au succès du réseau). Ce domaine est celui dans lequel les franchisés disposent de plus de compétences (d'actifs immatériels) et donc ils peuvent créer plus de valeur.

Le fait que les autres éléments d'autonomie ne ressortent pas comme facteurs associés à la performance pourrait être interprété comme un signe que l'autonomie en soi n'est pas nécessairement toujours un facteur de succès puisque c'est plutôt l'équilibre/la complémentarité entre les compétences du franchisé et les savoir-faire des franchiseurs qui conditionne la performance.

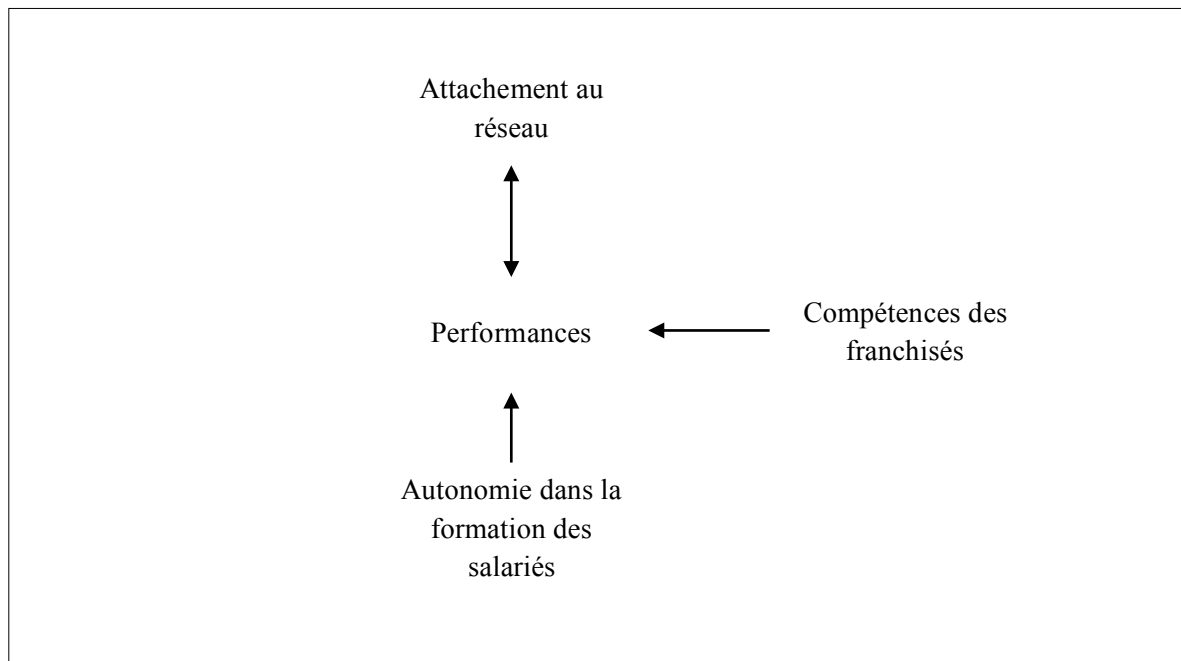
Alors que la capacité de prise d'initiatives permet la réalisation, voire l'exploitation d'une autonomie « équilibrée ».

L'attachement au réseau semble aussi un facteur de succès du franchisé (et donc de contribution positive au succès du réseau).

Enfin l'élément qui se détache de l'autonomie –la formation des salariés – semble indiquer l'importance de l'implication de ces derniers dans une situation, désormais généralisée, où le service au point de vente prend de l'importance pour la différenciation (orientation client, qualité du service) et le rôle du personnel de contact, à ce propos devient crucial.

Ces franchisés, que nous pouvons appeler « leaders » montrent des voies à suivre pour les franchiseurs comme pour les franchisés pour booster la performance. Pour les franchiseurs, l'exigence de travailler l'attachement au réseau, source de motivation, donc de participation et de prises d'initiatives qui peuvent être innovantes. Pour les franchisés, l'exemple pour tous les autres que la prise d'initiative est payante et l'implication directe dans la formation des salariés est cruciale.

Figure 25. Les facteurs associés à la performance dans le groupe des « leaders »



2.2.2. « Les suiveurs »

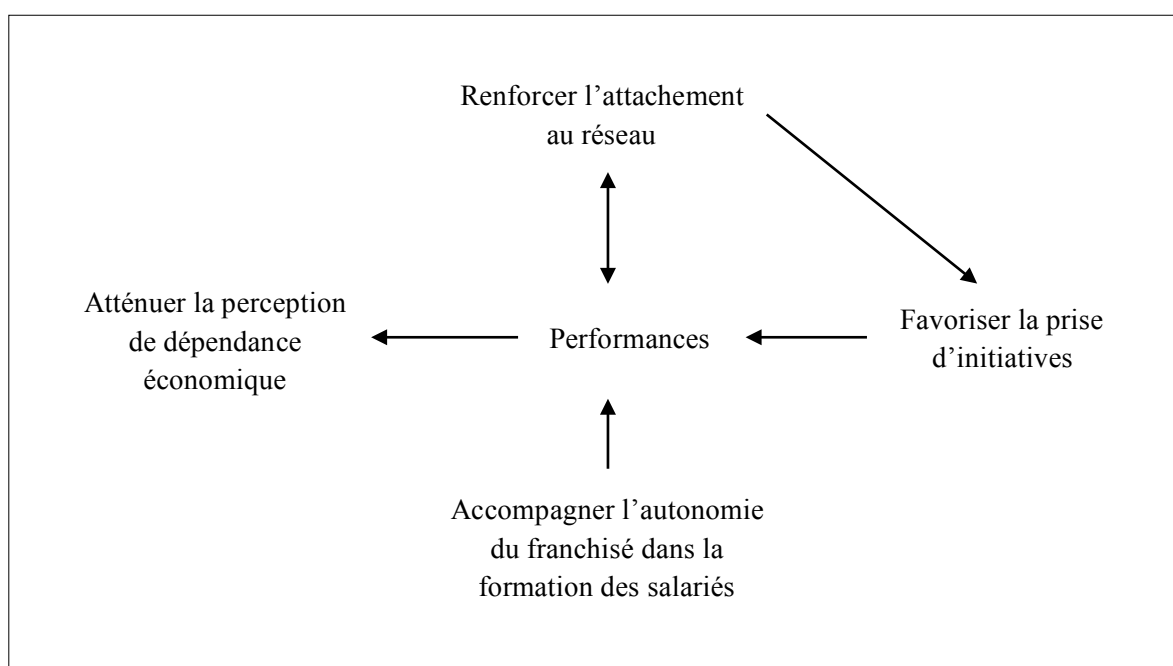
Ce groupe réunit des franchisés qui considèrent obtenir une performance moyenne à la fois par rapport aux magasins de la même zone géographique ainsi que par rapport aux autres magasins du réseau. Ils se caractérisent par un sentiment d'appartenance neutre, une prise d'initiative limitée au management des salariés et un sentiment de dépendance économique.

Le poids de ce groupe, qui réunit la presque majorité des franchisés, nous a amenés à le qualifier comme le « le ventre mou » ou « the Big Middle ». Les membres de ce groupe apparemment s'accommodent de cette moyenne et on ne peut pas dire qu'ils soient très actifs.

En termes d'implications managériales on peut suggérer – en considérant aussi les résultats du groupe précédent – que le fait d'essayer, de la part des franchiseurs, de renforcer l'attachement au réseau ne peut qu'être positif. D'un côté, l'attachement est associé à la performance, de l'autre il peut favoriser, à travers l'implication, la prise d'initiatives et les propositions innovantes, qui peuvent contribuer à booster la performance. Quant à la perception de dépendance économique, elle reflète, certes, une réalité intrinsèque à la

franchise. Mais on peut penser que des liens existent entre cette perception, la prise d'initiative (et la performance qui en suit), notamment sur les activités concernant l'offre, et l'attachement au réseau. Faire évoluer l'implication et la participation pourrait donc atténuer la perception de dépendance économique, qui pourrait se transformer en perception de subordination organisationnelle, avec les risques annexes de requalification contractuelle, (dont nous avons parlé).

Figure 26. Les implications managériales pour « les suiveurs »



2.2.3. « Les petits commerçants »

Ce profil regroupe des franchisés qui perçoivent comme faible la performance de leur point de vente par rapport aux autres magasins du réseau, mais « exceptionnelle » par rapport aux autres magasins de la zone de chalandise.

Ils se caractérisent par une vision pas très positive de leur réseau, à la fois en termes de performance et de capacité d'innovation, par une perception neutre (moyenne) de leur

autonomie générale et par un niveau d'orientation client (déclaré) nettement supérieur à la moyenne.

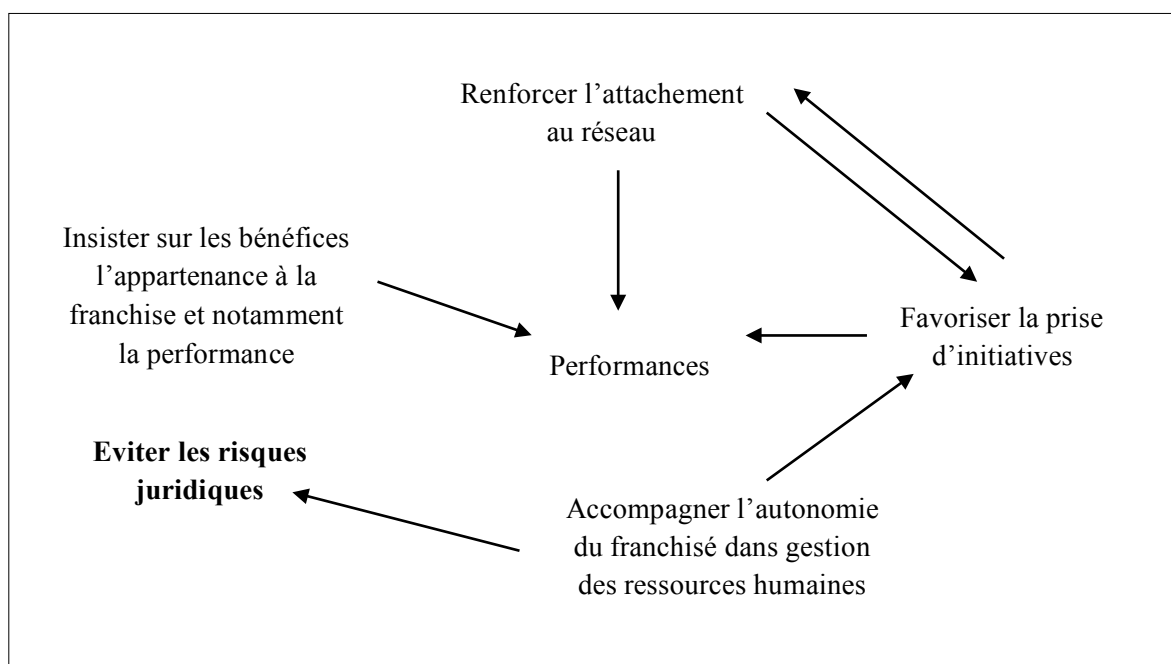
Ce groupe semble comprendre des franchisés qui se retrouvent dans des zones de chalandise marginales, en termes de taille (ce qui expliquerait la performance faible par rapport aux autres franchisés du réseau) mais peu concurrentielles (ce qui expliquerait la performance exceptionnelle par rapport aux autres magasins de la zone de chalandise). Le peu d'appréciation positive sur leur réseau de la part de ces franchisés, dans des situations caractérisées par une concurrence faible, peut laisser supposer que, dans leur zone de chalandise, les concurrents (beaucoup moins efficaces), sont plutôt des indépendants purs (ou traditionnels) plutôt que des unités d'autres réseaux de franchise. L'orientation client semble la bonne réponse dans un contexte où les indépendants purs misent surtout sur cette variable de différenciation, ne disposant pas d'un modèle économique adéquat pour faire face à un membre d'un réseau de franchise.

Ce qui confirmerait qu'ici nous sommes en présence de zones marginales, mais qui sont rentables pour la franchise comme pour le franchiseur.

Mais il se dégage ici une sensation de risque de décrochage de la part de ces franchisés, qui semblent attribuer leurs résultats exceptionnels plutôt à leur activité qu'au soutien du réseau. Même si les performances ne semblent pas poser pas de problèmes, au moins pour le moment, l'entrée d'un réseau concurrent (perçu comme plus performant), pourrait mettre en péril les franchisés et leur appartenance au réseau.

Les membres de ce groupe, n'étant pas bien convaincus de leur autonomie, même dans les activités de gestion des ressources humaines, peuvent présenter (en cas de retournement de la situation concurrentielle locale) un risque juridique de conflit et de requalification de leurs contrats. Les franchiseurs, face à ces franchisés, devraient essayer d'accroître leur sentiment d'appartenance au réseau avec tous les moyens à leur disposition - d'information et d'implication - sans oublier la démonstration des avantages économiques que la franchise leur apporte. En outre, ils devraient vérifier, stimuler et entretenir l'autonomie de ces franchisés, notamment dans le management des hommes, comme dans les autres éléments du cadre contractuel, à travers une activité de suivi et d'accompagnement.

Figure 27. Les implications managériales pour « les petits commerçants »



2.2.4. « Les passagers clandestins »

Ce groupe réunit des franchisés qui considèrent que leur performance est au-dessous des attentes par rapport aux magasins de la même zone géographique et par rapport aux autres magasins du réseau.

Ils se caractérisent par la récence (relative) du réseau, un moindre attachement au réseau, une autonomie limitée au management des hommes et un relatif désintérêt déclaré par les résultats économiques pourtant au-dessous des attentes.

Le désintérêt de ses franchisés semble expliquer leur passivité et leur manque d'attachement. Ils peuvent se retrouver dans des réseaux jeunes, donc non institutionnalisés et ils semblent juste satisfaits de leur statut social, par le simple fait d'être indépendants, quitte à ne pas gagner beaucoup d'argent.

Leur comportement et leur attitude peuvent poser des problèmes aux réseaux parce qu'ils ont pris une place dans celui-ci sans en exploiter au mieux le potentiel, quoi qu'il puisse être.

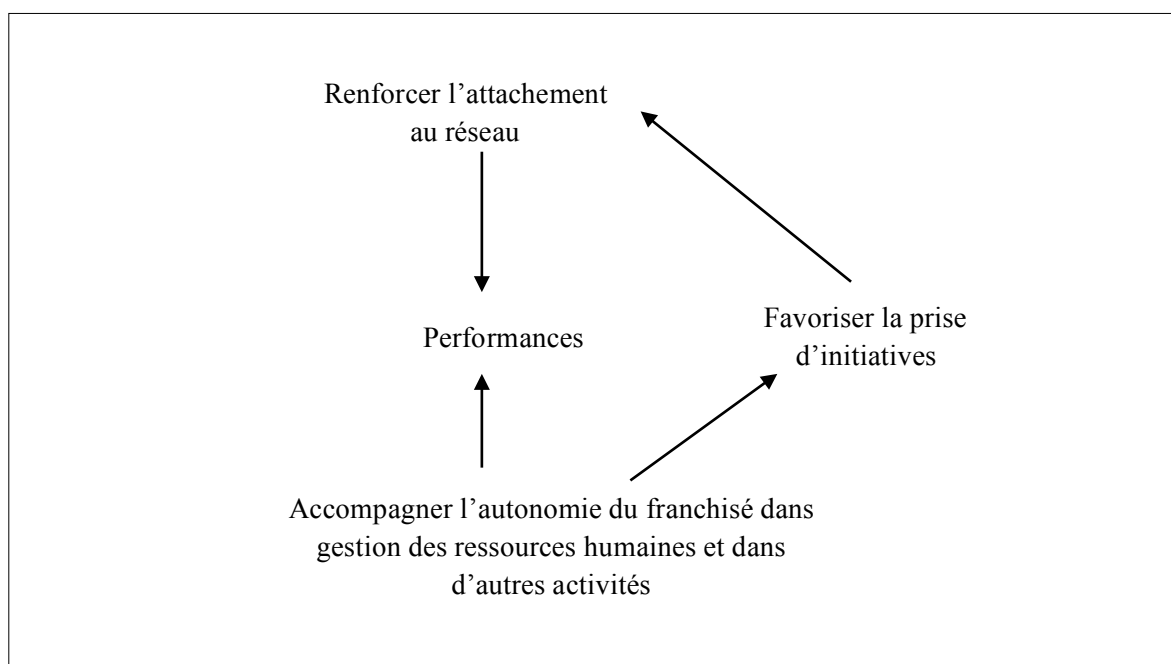
Ils peuvent donc réduire les performances globales de la franchise à laquelle ils appartiennent en provoquant un manque à gagner et une perte d'opportunités.

Ils agissent ainsi comme des « passagers clandestins » en profitant des avantages de la franchise en termes de « statut social » sans donner, en échange, beaucoup de contreparties. On rappellera ici utilement peut-être l'importance du DIP et l'information précontractuelle qu'il porte et qui doit être conçu comme un véritable outil d'engagement managérial et non seulement juridique par la tête de réseau. Si les juges sanctionnent les « actions » et « les inactions » des franchiseurs dans ce qu'elles ont de contraire ou déviant par rapport au cadre légal et au contrat, ils n'excusent toutefois pas le manque d'implication des franchisés dans leur appropriation et leur analyse des informations qui leur sont communiquées au préalable de leur intégration dans le réseau. La Cour suprême a ainsi sans ambiguïté qualifié le contrat de franchise comme « d'une relation d'affaires entre professionnels », qui justifie que l'on est en droit d'attendre du franchisé une obligation de se renseigner (Cf. Annexe 1).

L'importance du groupe justifie un engagement des franchisés sur plusieurs points.

Tout d'abord, il semble utile d'explorer, de sa part, les motivations de ce désintérêt pour les résultats économiques. Si ce désintérêt est sincère, le franchiseur pourrait explorer de voies pour renforcer l'attachement de ces personnes, à travers des modalités d'implication et de participation. Le suivi et l'accompagnement individualisé pour développer l'autonomie de ces franchisés devraient les amener à s'intéresser plus à la vie de la franchise. Même si leur principal ressort était le simple acquis de la position sociale, certains d'entre eux pourraient se « prendre au jeu » et participer plus activement à la vie du réseau, avec des retombées positives aussi sur les résultats économiques. Si ces modalités d'incitation ne donnent pas des résultats, le franchiseur devrait considérer l'option du remplacement de certains de ces franchisés par d'autres candidats plus motivés.

Figure 28. Les implications managériales pour « les passagers clandestins »



A la fin de cette partie sur les implications managériales il nous semble utile de proposer une courte synthèse.

Sur la base de la définition des variables de perception d'autonomie et de performance, nous avons réalisé une étude quantitative exploratoire et identifié des profils de franchisés qui diffèrent en termes d'autonomie et de performance perçues.

Nous avons d'abord identifié 6 profils sur la base des variables de perception de l'autonomie, dans les dimensions du marketing de l'offre mais également dans le management des salariés.

Nous avons ensuite identifié 4 profils sur la base de la perception de la performance des franchisés par rapport à leur zone de chalandise et par rapport aux autres franchisés de leur réseau.

Pour chaque profil, nous avons ainsi pu identifier les leviers sur lesquels les acteurs économiques peuvent agir pour favoriser l'amélioration des performances.

Une synthèse des implications managériales qui émergent dans ces profils est proposée dans les tableaux 9 et 10.

Tableau 9. Les implications managériales émergentes des groupes de franchisés identifiés en termes de perception de l'autonomie

Catégories	Actions à mettre en œuvre
Cadre de la franchise	Analyser les contraintes et leurs justifications Offrir un cadre plus clair
Métiers (savoir-faire et compétences)	Engagement dans la formation des franchisés (pour la mise en place de nouveaux équilibres) Evaluer les compétences du franchisé par rapport à ses initiatives Analyse de la contribution à la création de valeur des initiatives des franchisés entrepreneurs Accompagner la montée en compétences
Relations (autonomie)	Considérer sa volonté de participation Développer l'attachement par la communication / l'implication / l'orientation à l'intérêt commun Réduire l'ingérence Développer l'autonomie Information, formation accompagnement et dialogue Définir un cadre de positionnement marketing à l'orientation client

Les nombreuses implications managériales qui émergent de cette analyse établissent un lien clair notamment entre le niveau d'autonomie des franchisés et leurs compétences. Il nous semble qu'il est question, presque toujours, de contribuer à l'amélioration des compétences des franchisés pour améliorer leur autonomie, voire leur attachement au réseau. Eviter les intrusions peut être, quelques fois, est un autre comportement à suivre. Evidemment, les moyens mis en place pour la montée en compétences des franchisés doivent être spécifique à chaque situation mais l'activité d'information, d'implication et de dialogue ont un rôle essentiel à jouer.

Tableau 10. Les implications managériales émergentes des groupes des franchisés identifiés en termes de perception de la performance

Risques / Objectifs	Actions à mettre en œuvre
Démotivation	Travailler l'attachement au réseau
Décrochage du réseau	Bien montrer les bénéfices de l'appartenance au réseau
Requalification du contrat de franchise	Atténuer la perception de dépendance économique.
Performance insuffisante	Atténuer la perception de dépendance économique Favoriser l'initiative et l'attachement au réseau (exemple des leaders) Améliorer la formation des salariés Accompagner l'autonomie des franchisés dans la formation des ressources humaines

Les nombreuses implications managériales qui émergent de ces groupes semblent se concentrer sur trois aspects principaux, le savoir-faire du franchiseur, les relations entre les acteurs et les compétences du franchisé.

Le premier renvoie le franchiseur à sa capacité de montrer que la franchise offre des vrais bénéfices. Le deuxième indique au franchiseur l'importance de favoriser l'initiative et l'attachement au réseau du franchisé. Le troisième souligne l'importance, à la fois pour l'autonomie et l'initiative, comme pour la performance, d'un aspect spécifique des compétences du franchisé, sa capacité de former les ressources humaines au point de vente.

Conclusion

Au moment de tirer les conclusions générales de notre travail, nous tenons à rappeler les objectifs et les principales questions de notre recherche.

Nos principaux objectifs étaient :

- Décrire les perceptions des acteurs de la franchise sur les perceptions de leur environnement, leurs rôles et leurs relations
- Etudier la nature de la relation franchiseur-franchisé et décrire le cadre général dans lequel ces relations s'insèrent
- Identifier les profils de franchisés en fonction de leurs perceptions de l'autonomie et de la performance

La problématique de l'indépendance des franchisés est au cœur de l'actualité pour des raisons liées à l'évolution du contexte économique et sociale mais également aux risques émergents.

Pour atteindre ces objectifs, et contribuer à la compréhension de ces risques nous nous sommes d'abord penchés sur le concept d'indépendance et ses définitions. Or, la littérature a souvent abordé l'indépendance des distributeurs et sa variation dans les différents modes d'organisation des canaux (canaux traditionnels canaux contractuels, et canaux intégrés).

A certaines conditions les modes contractuels, dont la franchise, sont plus performants que les autres. Il est notamment essentiel que la répartition des droits de propriété (profit résiduel en échange de royalties, par exemple), corresponde aux actifs spécifiques, c'est à dire aux ressources et compétences/savoir-faire des acteurs.

Mais les avantages et les désavantages des modes contractuels, par rapport aux autres modes, ont été bien étudiés en économie et en sciences de gestion.

Au-delà, la littérature en sciences de gestion est loin de fournir des concepts bien différenciés, les auteurs utilisant indifféremment les termes d'indépendance ou d'autonomie.

Des problèmes similaires se posent en ce qui concerne les relations entre l'autonomie et la performance, où la relation analysée est considérée rarement comme directe, souvent comme indirecte – et modérée par plusieurs variables - et quelques fois comme inexistante.

Il s'agit alors de bien comprendre ce qu'est l'autonomie du franchisé et l'indépendance du franchisé et quel est le lien entre l'autonomie et la performance. Pour ce faire, nous avons centré notre étude sur le contrat relationnel que représente le contrat de franchise au travers de l'étude des relations franchiseurs/franchisés.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons privilégié une approche multi-méthode, composée d'abord d'une étude qualitative hybride, mêlant déduction et induction. L'analyse qualitative s'est décomposée en quatre phases successives dont, notamment, une analyse lexicale et une analyse thématique. Nous avons ainsi pu définir les principales variables caractérisant les relations franchiseur-franchisé (liberté, indépendance et autonomie), identifier les liens entre ces variables et construire un cadre d'analyse qui permettent de comprendre les relations entre les acteurs.

Sur la base de la définition des variables d'autonomie et de performance, nous avons ensuite réalisé une étude quantitative exploratoire et identifié des profils de franchisés qui diffèrent les uns et les autres en termes d'autonomie et de performance perçues.

Pour chaque profil, nous avons ainsi pu identifier quels sont les variables principales sur lesquelles les acteurs économiques pourront agir pour favoriser l'amélioration des performances, et nous avons ainsi pu fournir des implications managériales.

Au terme de tout ce travail de recherche, et grâce à la démarche hybride que nous avons adoptée et à la richesse du matériel collecté, nous avons apporté une contribution originale au plan académique, sur les points suivants :

- Distinction et définition de notions souvent confondues dans la littérature ;
- Identification des variables constitutives de l'indépendance et de l'autonomie du franchisé ;
- Proposition d'un cadre théorique permettant une meilleure compréhension des relations franchiseur-franchisé ;

- Proposition d'un modèle de compréhension des relations entre le cadre, la performance, les métiers, les relations entre les acteurs.

Les limites académiques de notre travail sont celles inhérentes à la méthodologie qualitative adoptée.

Sur le plan managérial nos apports principaux sont les suivants :

- Etablir une ligne de démarcation entre différents profils d'indépendance et d'autonomie perçue ;
- Appréhender plus finement les relations franchiseurs-franchisés ;
- Mieux comprendre la relation entre les différentes typologies d'autonomie et la performance de la franchise ;
- Identifier les risques propres à certains profils afin de minimiser les risques d'une requalification du contrat de franchise ;
- Identifier les situations d'équilibre au niveau de l'autonomie et de l'indépendance.

Bibliographie

ALLARD-POESI F. (2011), Le codage n'est pas un "truc" méthodologique ou du codage comme "problématisation", *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), p. 3-8.

ANTEBLIAN B., FILSER M. et ROEDERER C. (2013), L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), p. 84-113.

ARRUNADA B., GARICANO L., et VAZQUEZ L. (2001), Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, p. 257-286.

ARRUNADA B., GARICANO L., et VAZQUEZ L. (2005), Completing contracts ex post: How car manufacturers manage car dealers, *Review of Law and Economics*, 1, p. 149-173.

AYACHE M., et DUMEZ H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative: une nouvelle perspective?, *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), p. 33-46.

AZEVEDO P.F. (2009), Allocation of authority in franchise chains, *International Studies of Management and Organization*, 39, p. 31-42.

BADOT O., et LEMOINE J. F. (2013), Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), p. 3-13.

BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, P.U.F, Paris.

BOULAY J et STAN V. (2008), Recruter des franchisés entrepreneurs : un risque ou un atout pour un réseau ?, 13^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 13-14 novembre.

BRADACH J.L. (1997), Using the plural form in the management of restaurant chains, *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), p. 276-303.

BREAUGH J.A. (1985), The measurement of work autonomy, *Human Relations*, 38 (6), p. 551-570.

BROWN T.J., MOWEN J.C., DONAVAN T., et LICAT, J.W. (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39, p. 110-119.

CARU A. et COVA B., (2007), *Consuming experience*, Routledge, London.

CHANUT O. (2008), Mobiliser le concept de contrat psychologique pour améliorer le pilotage du canal de distribution : application à la relation de franchise, 24^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing. Paris, 15-16 mai.

CHIOU J.S, HSIEH C.H et YANG C.H (2004), The effect of franchisors' communication, service assistance and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system, *Journal of Small Business Management*, 42 (1), p. 19-36.

- CLIQUET G. (2002), Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et applications en marketing*, 17 (1), p. 57-73.
- CLIQUET G. et PERRIGOT R. (2003), Plural form development in the French Franchise Networks, in ALON I. et WELSH H.B. , *International Franchising in Industrialized Markets*, Chicago, p. 207-226.
- COCHET O., DORMANN J. et EHRMANN T. (2008), Capitalizing on franchise autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads, *Journal of Small Business Management*, 46 (1), p. 50-72.
- COLLA E. (2016), La distribution face aux comportements émergents du consommateur, dans DESJEUX D. et MOATI P. (Coordinateurs), *Consommations émergentes, la fin d'une société de consommation?*, Le Bord de L'eau, Paris.
- COLLA E. (2004), Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution. Une approche intégrative. *Revue Française du Marketing*, 198 (3), p. 39-57.
- COLLA E. et LAPOULE P. (2012), E-commerce, exploring critical success factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (11), p. 842-864.
- COLLA E. et LAPOULE P. (2015), Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire française. *Revue Française du Marketing*, 252 (2-4), p.55-70.
- COLLIN-LACHAUD I., et VANHEEMS R. (2016). Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(2), p.43-61.
- COX J. et MASON C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchises formats, *Service Industries Journal*, 27(8), p.1053-1072.
- DADA O., WATSON A. et KIRBY D.A. (2010), Toward a model of franchisee entrepreneurship, *International Small Business Journal*, 30(5), p. 559–583.
- DANT R.P et GUNDLACH G.T (1998), Dependence in franchised channels of distribution, *Journal of Business Venturing*, 14, p. 35-67.
- DANT S.P. (1996), Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6 (1), p. 54-75.
- DESJEUX D et CLOCHARD F. (2013), *Le consommateur malin face à la crise*, L'Harmattan, Paris.
- DUBOST N., GAUZENTE C., GUILLOUX V., ROUSSEL P. et KALIKA M. (2000), *Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise - typologie de franchiseurs*, Paris, Fédération Française de la Franchise.
- DUMEZ H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, Paris.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.

FALLERY B., RODHAIN F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique, *Actes de la 16ème conférence internationale de l'AIMS*, Montréal.

FENWICK G.D. et STROMBOM M. (1998), The determinants of franchise performance: an empirical investigation, *International Small Business Journal*, 16 (4), p. 28-45.

FILSER M., DES GARETS V. et PACHE G., (2012), *La distribution: organisation et stratégies*, Editions EMS, Paris.

FRENCH J.R.P, et RAVEN B. (1959), The bases of social power, in CARTWRIGHT D., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, p. 150-167.

GAUZENTE C. (2003), « Measurement franchisees' satisfaction; theoretical considerations and empirical testing », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (10), p. 508-517.

GAUZENTE C. et PEYRAT-GUILLARD D. (2007), *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, EMS, Paris.

GREWAL D. et al., (2011), Franchise Partnership and International Expansion: A Conceptual Framework and Research Propositions, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (3), p. 533-557.

HELME-GUIZON A. et GAVARD-PERRET M.-L. (2004), L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de 3 logiciels français, *Décisions Marketing*, 36, p. 75-90.

HING N. (1995), Franchisee satisfaction: contributors and consequences, *Journal of Small Business Management*, 33, p. 32-38.

HUBERMAN M.A. et MILES M.B. (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.

HUNT S.D. et NEVIN J.R. (1974), Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (2), p. 186-193.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1979), Rights and Production Functions: An Application to Labour, Management, Firms and Co-determination, *Journal of Business*, 52 (4), p. 469-506.

JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2006), *Marketing research, Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris

KAUFMANN P.J et EROGLU S. (1998), Standardization et adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14 (1), p. 69-85

LAVORATA L. (2008), Perception des pratiques éthiques des distributeurs : une étude. *Revue Française du Marketing*, 208 (3), p. 65-81.

- LÓPEZ-BAYÓN S. et LÓPEZ-FERNÁNDEZ B. (2016), Partner empowerment and relationship failure in franchising, *Journal of Small Business Management*, 54 (4), p. 1059-1079.
- LUSCH R. F. et VARGO, S. L. (2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialogs, Debate, and Directions*, Routledge, New-York.
- MACNEIL I.R. (1981), Economic analyses of contractual relationship: its shortfalls and the needs for a rich classificatory apparatus, *Northwestern University Law Review*, 75, p. 1018-1063.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(1), p. 340-363.
- MOATI P. (2016), *La société malade de l'hyperconsommation*, Odile Jacob, Paris.
- MORRISON E.W. et ROBINSON S.L. (1997), When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), p. 226-256.
- MUMDŽIEV N. et WINDSPERGER J. (2011), The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective, *Entrepreneurship Theory and practice*, 35 (3), p. 449-465.
- PAIK Y. et CHOI D.Y. (2007), Control, Autonomy and collaboration in the fast food industry, *International Small Business Journal*, 25 (5), p. 539-562.
- PERRIGOT et al. (2013), Network uniformity and risk of reclassification of the franchise contract, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42 (10), p. 884-901.
- PIZANTI I. et LERNER M. (2003), Examining control and autonomy in the Franchisor Franchisee Relationship, *International Small Business Journal*, 21 (2), p. 131-157.
- POINT S. et VOYNNET-FOURBOUL C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21 (4), p. 61-78.
- PRAHALAD C.K. et RAMASWAMY V. (2004), Co-Creation experiences: The New Practices in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), p. 5-14.
- PRATT M. (2009), From the Editors: for the lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 52(5), p. 856-862.
- REINERT M. (1998), « Quel objet pour une analyse statistique du discours? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste », dans *JADT*, p. 557-569.
- REINERT M. (2003), La tresse du sens et la méthode Alceste : application aux rêveries du promeneur solitaire, *5^{ème} Journées Internationales de l'Analyse Statistique des Données Textuelles*
- RITTINGER S. et ZENTES J. (2012), Le comportement cross canal des consommateurs: une comparaison entre les consommateurs français, allemands, italiens et britanniques, *Revue Française du Marketing*, 237-238 (2-3), p. 43-55.
- ROEDERER C. et FILSER M. (2016), *Le marketing expérientiel : vers un marketing de la co-crédation*, Vuibert, Paris.

- RUBIN P.H. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, 21 (1), p. 223–233.
- SALDANA J. (2011), *The Coding Manual for Qualitative Researcher*, Sage Publication, London.
- SCHULTZ M. (2013), «Les représentations de la proximité d'un magasin par les distributeurs et les consommateurs: une contribution à la stratégie de l'enseigne», Thèse de doctorat. Université de Bourgogne.
- STANWORTH J. (1995), The franchise relationships: entrepreneurship or dependence?, *Journal of Marketing Channels*, 4 (1-2), p.161-176.
- STRAUSS A., et CORBIN J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press, Fribourg.
- THIETART R.A. et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- VANHEEMS R. (2009), Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, 55, p. 41-52.
- VANHEEMS R. (2012), Multicanalisation des enseignes. *Revue française de gestion*, (8), p.13-29.
- VERHOEF P.C., KANNAN P.K. et IMMAN J.J. (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing : Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, *Journal of Retailing*, 91(2), p.174-181.
- VOYNNET-FOURBOUL C. (2011), Le codage des données qualitatives: un voyage pragmatique, *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), p. 19-27.
- WILLIAMS D.L. (1998), Why do Entrepreneurs Become franchisees? An Empirical Analysis of Organisational Choice, *Journal of Business Venturing*, 14 (1), p. 103–124.
- WILLIAMSON O.E (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New-York.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New-York.
- WILLIAMSON O.E. (1995), *Transaction cost economics*, Elgar Collection, New-York.
- WINDSPERGER J. (2004), Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57(12), p. 1361–1369.

Annexe 1. Quelques aspects juridiques

Il semblerait que si la notion d'indépendance du franchisé recouvre des déclinaisons multiples dans le cadre du contrat de franchise, elle en constitue une caractéristique fondamentale. Il découle de cette figure contractuelle, aussi qualifiée de contrat de réitération (Ferrier, 2008)²⁶ un mode d'organisation de réseau empruntant aussi au contrat « (...) *d'intégration* [puisque] *les entreprises, tout en demeurant juridiquement indépendantes, concourent à un même processus de fabrication ou de distribution* ». ²⁷ Dissaux (2011)²⁸ rattache ce contrat à la catégorie des contrats d'affiliation dans la mesure où « (...) *une personne intègre un réseau dont la notoriété plus ou moins établie est censée favoriser le succès de son entreprise commerciale* ». Raja (2014)²⁹ voit dans la franchise une technique de rattachement à un réseau qui emprunte tant du contrat d'affiliation que du contrat d'intermédiation : Ainsi « (...) *les modalités de représentation (...) se trouvent régies par une convention d'intermédiation que le lien sociétaire n'occulte donc pas et qui s'accompagne, souvent d'une convention dite d'affiliation. (...) Cette dernière a pour objet de discipliner les distributeurs affiliés. (...) Ces contrats permettent aussi l'agrégation des exploitants indépendants aux réseaux de distribution. Il s'agit donc d'une technique de rattachement à un réseau qui englobe tout autant les contrats de franchise, d'enseigne, d'approvisionnement.* ».

En théorie cela signifie que le franchisé fait preuve d'une vraie marge de manœuvre, dans sa gestion, mais avant cela, lors de son adhésion au réseau de franchise. Du point de vue juridique cette indépendance se confond avec la notion d'autonomie, qui permet au franchisé d'être libre de ses décisions, certes dans le strict respect du contrat de réseau négocié avec le créateur et l'animateur du celui-ci, à savoir le franchiseur. En pratique il apparaît que ce contrat, relativement aux nombreuses obligations subies par le franchisé, peut faire bouger les lignes de l'indépendance juridique de ce dernier vers une dépendance économique et organisationnelle, puisque l'activité du franchisé, intégrée au réseau de distribution du franchiseur, est contrôlée par ce dernier. Et l'on comprend que le contrôle, ces modalités d'exercice, son expression sont un enjeu tant pour le franchisé que pour le franchiseur. Si pour

²⁶ D. Ferrier (2008), *Le droit de la distribution*, LexisNexis, spéc.307 et s. n° 668

²⁷ B. Hess-Fallon, A.-M. Simon (2012), *Droit des affaires*, Sirey 19^{ème} édition, spéc. p.318

²⁸ N.Dissaux, « La commission-affiliation, un monstre juridique ? », *RTD Com.* 2011.33.

²⁹ C.RAJA, « Pour un renouveau du contrat d'affiliation », *RTD Com* 2014.1

le franchiseur ce contrôle est légitimé dans le cadre de l'animation de son réseau, par l'existence de son savoir-faire (à l'origine de la nature même du contrat que le franchisé rémunère) par l'obligation qu'il a de maintenir son niveau de spécificités (il doit fournir les produits et les services supports de ce savoir-faire, définir une politique de communication, assurer des formations,...), et d'en assurer une exploitation sereine à travers l'administration d'une bonne police de réseau (chacun des acteurs franchisés respectant l'image de marque et s'il existe le territoire affecté par le franchiseur), pour le franchisé il est censé garantir un accompagnement qui doit favoriser l'atteinte des objectifs économiques fixés contractuellement et à l'origine de l'engagement des parties prenantes. Et c'est justement lorsque les prévisions et conséquemment la réussite économique ne sont pas au rendez-vous que l'enjeu autour de l'indépendance entre les deux protagonistes du contrat de franchise prend une autre dimension, il s'inverse : alors qu'elle fonde normalement la relation contractuelle de la franchise elle permet aussi sa requalification lorsque cette indépendance juridique s'avère illusoire, de façade. Il convient alors de sanctionner sa disparition, et de fait le franchisé est souvent intéressé au premier chef à faire reconnaître que l'absence d'indépendance ou d'autonomie justifie la condamnation économique solidaire du franchiseur (par une requalification du contrat de franchise en contrat de salarié en mettant en lumière un véritable lien de subordination (article L. 8221-6 II du Code du travail), ou en assimilant ainsi le contrat de franchise à un contrat de gérance de succursale (en identifiant les quatre conditions cumulatives de l'article L. 7321-2 du Code du travail)³⁰. Ces deux exemples sont une illustration connue de cet « *enjeu inversé* » et souvent mobilisés par le juge. Mais le juge peut être amené à en faire usage dans d'autres circonstances : par exemple lorsque le franchisé demande à ce que sa condamnation au paiement du passif de sa société soit étendue au franchiseur.

La position du débat :

Le débat n'est pas nouveau et il se trouve que ce contrat porte à caution. La doctrine s'est largement exprimée sur ce thème. Car en plus de ne pas bénéficier d'un régime unifié, excepté

³⁰ Deux arrêts rendus par la Chambre sociale de la Cour de Cassation ont prononcé la requalification en contrats de travail à durée indéterminée d'un contrat de gérance (Cass. soc. 15 février 2012 - n°10-21897) et d'un contrat de franchise (Cass. soc. 18 janvier 2012 – n°10-16342). Ces arrêts ont été rendus au motif essentiel que le partenaire commercial se trouvait dans un lien de subordination vis-à-vis du concédant pour le premier, et du franchiseur pour le second. Dans un des attendus de l'arrêt du 18 janvier 2012, la Cour de cassation a jugé que le contrat de franchise dénoncé imposait au gérant de la société franchisée « *des obligations détaillées et applicables de bout en bout dans les relations avec les clients, renforcées ensuite par des instructions tout aussi détaillées, que, transformé en simple agent d'exécution, l'intéressé ne disposait d'aucune autonomie* ».

les derniers développements légaux de la loi dite Macron³¹, la relation d'affiliation³² liant le promoteur d'un réseau à un exploitant « [est] *susceptible de provoquer des situations de déséquilibres perturbatrices de concurrence...* » (Raja 2014). Ce contrat souffre d'une *propension anti-concurrentielle* que les lois de la concurrence ne permettent pas de juguler, en raison de leur insuffisance. C'est une source de captivité des affiliés. Amiel-Cosme (2008)³³ souligne la hiérarchisation des relations en dépit de la configuration des réseaux (intégré ou coopératif). Ces contrats portent en eux « *une forme d'inféodation* ». On a même pu s'interroger sur leur qualification de « *monstre juridique* » (Dissaux 2011)³⁴, et cela malgré la confiance mutuelle, la nécessaire fidélité, la justification de l'adhésion de l'entreprise au réseau par l'augmentation de ses chances de réussite. Autant d'atouts qui trouvent un tempérament dans les contreparties imposées par le promoteur du réseau pour assurer la protection ou la police dudit réseau, à savoir les clauses de non-concurrence, de non ré-affiliation post contractuelle, d'exclusivité.

Car les contrats de franchise rentrent aussi dans la catégorie des contrats relationnels destinés à organiser la relation économique entre le promoteur et l'exploitant afin de garantir sa stabilité et, ce faisant, la pérennité de l'ensemble du réseau. Ils portent en eux des dispositifs contractuels contraignants, imposant la fidélité aux exploitants, utilisant la dissuasion de quitter le réseau,³⁵ ce qui inévitablement génère une situation de dépendance (Virrassamy 1986)³⁶, que certains n'ont pas hésité à qualifier de *situation de vassalité* (Cabrillac 1978)³⁷. Le propos reste d'actualité puisque l'Autorité de la concurrence a utilisé le terme de dépendance économique relativement à une relation franchisé/franchiseur trop encadrée.³⁸

³¹ LOI n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (1), JORF n°0181 du 7 août 2015.

³² C.Raja (2014) précise que la notion d'affiliation est difficile à appréhender « *elle n'a guère de sens en droit privé* » même si le Doyen Cornu dans son ouvrage Vocabulaire juridique la définit comme « *l'établissement d'un lien avec un groupement ou organisme, parfois avec une filiale* ». C. RAJA, « Pour un renouveau du contrat d'affiliation », *RTD Com* 2014.1

³³ Amiel-Cosme, « La théorie institutionnelle du réseau », *In Aspects culturels du droit des affaires*, Mélanges en l'honneur d'Y. Guyon, Dalloz 2008, p.1-40 spéc. p.6.

³⁴ N.Dissaux, « La commission-affiliation, un monstre juridique ? », *RTD Com.* 2011.33.

³⁵ J. Raynard, « La technique contractuelle au service de la pérennité du réseau de distribution », *Cah. Dr. Ent.* 2005, n°3, p.30.

³⁶ G.Virrassamy, *Les contrats de dépendance : essai sur les activités professionnelles exercées dans le cadre de la dépendance économique*, LGDJ, 1986, t.190

³⁷ M.Cabrillac, « Remarques sur la théorie générale du contrat et les créations récentes de la pratique commerciale », *In Mélanges G.Marty*, 1978, Univ.Toulouse, p.235 spéc.239

³⁸ ADLC, déc 2010 n°10-D-08 du 3 mars 2010, CCC 2010, n°5, p.18, obs M.Malaurie-Vignal et *Dalloz* 2011.540 obs. D.Ferrier : « *La mise en évidence d'une situation de dépendance économiques de franchisés à*

Et c'est bien là toute la difficulté de ce contrat. La complexité de l'alliance entre la dimension économique et sa dimension relationnelle. Car il y a un intérêt commun, incarné par l'intérêt du réseau (L.Amiel-Coste 2008), qui n'empêche cependant pas les antagonismes (Ph.Le Tourneau 2003³⁹) à telle enseigne que pour certains auteurs (D.Ferrier 1998 et R.Fabre, 2005)⁴⁰ c'est surtout l'intérêt de son promoteur qui est garanti, quand d'autres soulignent la préoccupation par l'affilié de sa propre réussite commerciale.

Cet antagonisme est « *cristallisé par le contrat ayant pour fonction d'organiser les modalités de la relation entre le promoteur du réseau et les exploitants qui le rejoignent, et qui prévoit quels sont les droits et les devoirs de l'affilié dans sa famille adoptive.* »⁴¹ Raja souligne donc que même si ces contrats représentent « *une valeur incontournable* » ils peuvent être préjudiciables et partant inefficaces⁴². Les principaux obstacles relevés par Raja se focalisent autour des clauses restreignant la mobilité des affiliés. Sont la cible de ses critiques non seulement la clause de durée longue, celle de reconduction tacite, celle imposant des indemnités élevées en cas de rupture anticipée, mais aussi la clause de non-réaffiliation (les sortants ne sont plus en mesure de gérer un magasin dans un réseau concurrent...), et la clause de non concurrence (...ni même d'exercer une activité similaire à celle du réseau en indépendant).⁴³ La clause de préemption (elle permet au promoteur du réseau d'aligner son offre sur celui de son concurrent), ou la clause de préférence (elle permet au promoteur d'acquérir en priorité le fonds, soit en imposant aux actionnaires majoritaires de la société cédée de céder leurs parts aux actionnaires minoritaires), sont-elles autorisées par la

l'égard d'un franchiseur pourrait ainsi résulter du jeu cumulé d'un ensemble de clauses contractuelles imposées par ce dernier, dont la finalité serait de limiter la possibilité des franchisés de quitter le réseau et de restreindre leur liberté contractuelle dans des proportions dépassant les objectifs inhérents à la franchise, sans que la circonstance que ces clauses aient été volontairement souscrites puisse leur être opposée. »

³⁹ Ph.Le Tourneau, *J.-Cl. Contr.Distr.*, fasc 1010, n°89

⁴⁰ D. Ferrier, « La considération juridique du réseau » *In Mélanges Mouly*, t.2, Litec 1998, p.95-113 ; R.Fabre, « La nature juridique des réseaux », *RDLA* 2005, n°79,p.28.

⁴¹ C.Raja, *art.préc.*

⁴² E.Mackaay, « L'efficacité du contrat, une perspective économique », in *L'efficacité du contrat*, dir. G. Lardeux, Dalloz, Coll. Thèmes et commentaires, 2011, p.31-39.

⁴³ Clauses permises mais qualifiées d'ententes anti-concurrentielles quand la durée et l'objet de ces clauses sont excessifs relativement à leur objectif (CC déc.n°96-D-36 du 28 mai 1996 *BOCC* 1996.408, CA Paris 18 mars 1997, *BOCC* 1997.267 et Cass.Com. 12 janv 1999 Bull.Civ.IV, n°9, CA Paris 6 mars 2013, *RJ Com.* 2013.349). D'ailleurs ces clauses sont exclues du bénéfice de l'exemption prévue par le règlement du 20 avril 2010 lorsqu'elles sont stipulées pour une durée supérieure à 5 ans ou pour une durée indéterminée : Règlement n°330/2010 de la Commission du 20 avril 2010 concernant l'application de l'article 101 §3 du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, article 5, JOUE, n°L102 du 23 avril 2010, p.7.

jurisprudence mais leur caractère discriminatoire reste sanctionné dont l'appréciation dépend des circonstances⁴⁴.

Or certains auteurs (Raja 2014) comme d'ailleurs les instances de la concurrence (ADLC) considèrent que l'analyse économique mise en œuvre afin d'apprécier le niveau des atteintes à la libre concurrence est difficile à mobiliser pour les accords de distribution et que les règles concurrentielles ne sont pas adaptées à la structure des réseaux.

C'est pourquoi certains auteurs avaient suggéré la réactivation de l'existant et particulièrement du droit commun des contrats comme un élément servant au rééquilibrage de la relation entre les parties au contrat et à la mobilité des affiliés, notamment en s'appuyant par exemple sur l'article 1134 alinéa 3 du code civil, ou encore la violence économique. Certains auteurs avaient défendu une *indivisibilité objective* des contrats d'approvisionnement et de franchise, impliquant que la résiliation ou le non-renouvellement de l'un entraîne la caducité de l'autre (Lagarde 2013).⁴⁵ La haute autorité n'a pas hésité de son côté à développer une approche contextualisée du fonctionnement des relations tête de réseau/affiliés.⁴⁶ Au surplus les acteurs économiques peuvent bien entendu bénéficier des règles propres au droit de la distribution, telles que la limitation de l'exclusivité d'approvisionnement à 10 ans (article L 330-1 du Code de commerce), celle de l'annulation d'un contrat sur le fondement du déséquilibre significatif de l'article L 442-6 du Code de commerce comme d'ailleurs l'article L 442-6, I 5° du même code sur la rupture brutale, ou encore l'article L 420-2 al.2 du code de commerce qui sanctionne l'exploitation abusive d'une situation de dépendance économique, ou de position dominante (L 420-2 al.1 du Code de commerce). Cela ne saurait exclure la régulation par les normes professionnelles, à titre « *de mécanismes préventifs en particulier le code de déontologie européen de la franchise* » (Raja 2014).

Auraient-ils été entendus ?

⁴⁴ ADLC déc. n°13-D-19 du 29 oct. 2013

⁴⁵ X.Lagarde, « Economie, indivisibilité et interdépendance », *JCP* 2013, n°48, doct.1255.

⁴⁶ Cass.com 12 juillet 2011, *RDC* 2012.531, obs C.Grimaldi ; La Cour de cassation a récemment pris en compte la contribution des affiliés au maintien du réseau en sanctionnant le comportement d'un promoteur qui sans être tenu d'une obligation de motivation ou d'assistance dans la reconversion lors de la rupture d'un contrat, avait toutefois du fait des circonstances même de la résiliation entravé la reconversion des exploitants évincés.

Dorénavant figure dans la loi Macron⁴⁷ le principe d'indivisibilité des contrats liés au contrat d'affiliation, avec l'exigence d'une échéance commune entre ces contrats et la limitation tant géographiquement que dans le temps la clause restreignant la liberté commerciale de l'exploitant à l'issue du contrat. L'accueil de ces deux articles est mitigé puisque Dissaux⁴⁸ regrette « que l'encadrement législatif des contrats de distribution soit entrepris de manière aussi parcellaire et sommaire », et alors que le projet de loi se voulait un peu plus ambitieux.

La réforme du droit des obligations (*l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016*) a institué la disposition selon laquelle toute clause créant un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties est réputée non écrite (article 1171 nouveau du Code civil) dans les contrats d'adhésion. De plus désormais au chapitre de l'article 1143 nouveau du Code civil, la violence (économique ?) fait son entrée dans notre droit commun : « il y a également violence lorsqu'une partie, abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son cocontractant, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif ».

Le corollaire de l'indépendance du franchisé, consiste pour le franchiseur à respecter trois grandes catégories d'obligations : celles d'avant le contrat matérialisées par L 330-3 et R330-1 du code de commerce (DIP) et qui tiennent essentiellement de l'obligation pré-contractuelle de renseignement, celles du contrat, ainsi que celles qui constituent « les fondamentaux de la franchise » : une marque mise à la disposition à titre d'enseigne, un savoir-faire et une assistance ayant pour but d'aider le franchisé à réussir commercialement.

A défaut deux sanctions peuvent être prononcées : l'annulation du contrat de franchise à titre principal (erreur, dol, défaut de cause) et à titre subsidiaire sa résiliation pour manquement du franchiseur à ses obligations.

Les conséquences des actions menées peuvent être lourdes : restitution de l'intégralité des sommes versées au titre du contrat de franchise (droit d'entrée, redevances d'exploitation et de communication) et prise en charge des coûts des travaux d'aménagement du point de

⁴⁷ Loi 2015-990 du 6 août 2015 Loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques particulièrement l'article L 341-1 du code de commerce. De plus l'article L 341-2-I du code de commerce prévoit une limite temporelle post contractuelle (1 an) de la clause qui restreint la liberté d'exercice de l'activité commerciale de l'exploitant en admettant sa licéité si et seulement si elle « *est indispensable à la protection du savoir-faire substantiel, spécifique et secret transmis dans le cadre du contrat (de franchise)* ».

⁴⁸ N.Dissaux, « Loi Macron et réseaux de distribution : d'une polémique, l'autre », *Dalloz* 2015 496.

vente, ceux liés à l'acquisition du matériel de la franchise, sans compter la condamnation à des dommages et intérêts qui peut aller jusqu'à la prise en compte, pour le franchisé, du préjudice lié à la perte de chance. La jurisprudence est abondante et factuelle.

Elle peut être synthétisée autour de deux grands manquements : Les inactions/ et les actions⁴⁹ (O.Deschamps et J.-L. Fourgoux 2014). L'approche de ces deux auteurs nous est apparue tout à fait pertinente dans le cadre de cette étude. Nous reprenons donc à notre compte la classification qu'ils ont utilisée (pour une étude en 2014 des décisions de jurisprudence relativement à la mise en cause par les franchisés de la responsabilité des franchiseurs), que nous avons enrichi de quelques espèces jugées en appel ou en cassation.

Les inactions susceptibles de mettre en cause la responsabilité du franchiseur.

a. Au cours de la phase précontractuelle (avant la signature du contrat) :

Les articles L 330-3 et R 330-1 du code de commerce mettent à la charge du franchiseur une obligation précontractuelle d'informations pour permettre au franchisé de s'engager en connaissance de cause dans le réseau dès lors que ce contrat exige un engagement exclusif.

La sanction de l'absence d'informations sera l'annulation du contrat sur le fondement du dol.

Cette information est contenue et transmise dans le DIP. Les éléments de DIP ne sont pas hiérarchisés, mais certains éléments d'informations peuvent poser des problèmes quant au degré de description requis. C'est le cas notamment de l'état du marché national et local, qui ne correspond pas et ne le doit d'ailleurs pas, à une étude de marché !

Le franchisé bénéficie d'un délai pour apprécier les différents documents qui lui sont communiqués (20 jours avant la signature du contrat). Mais on a pu souligner que ce curseur est un élément de régulation de la sévérité avec laquelle la Cour de cassation sanctionnera le défaut ou la transmission tardive des informations. Ainsi la Haute autorité a refusé d'annuler

⁴⁹ O.Deschamps et J.-L. Fourgoux, « La responsabilité des franchiseurs vis-à-vis des franchisés : revue pratique de la jurisprudence récente », *AJCA Concurrence-Distribution* 2014 p.56.

un contrat en soulignant le fait que le franchisé avait disposé d'un délai supérieur au délai légal de 20 jours « pour affiner son appréciation du marché local » et « réaliser une étude précise du marché local » (Cass com 28 mai 2013 n°11-27.256). La Cour de cassation a considéré que la remise tardive du DIP lors de la signature du contrat de réservation n'entraînait pas de facto celle du contrat de franchise signé ensuite dans la mesure le franchisé a disposé d'un temps long pour apprécier les informations délivrées (7 mois) (Com 25 mars 2014 n°12-29.675.)

Pour reconnaître la responsabilité du franchiseur, la jurisprudence exige une faute (une omission n'est pas considéré comme une faute) ayant induit le franchisé en erreur. Cette appréciation se fait *in concreto*, la charge de la preuve incombe au franchisé. Un arrêt rendu par la Cour d'appel de Bordeaux le 9 février 2016 n°13/07454 rappelle que c'est au franchisé d'établir en quoi le contenu du document précontractuel d'information qui lui a été effectivement constituerait une manœuvre dolosive et justement l'annulation du contrat⁵⁰. Cependant la teneur du DIP est de la responsabilité du franchiseur⁵¹.

Le franchisé est un professionnel et donc pèse sur lui une obligation de se renseigner, quelque soit la taille du réseau, il s'agit là d'un principe maintes fois rappelé par la jurisprudence. La Cour suprême l'énonce sans ambiguïté lorsqu'elle qualifie le contrat de franchise de « relation d'affaires entre professionnels » (Cass. Com. 7 octobre 2014 n°13-23.119)⁵². Le candidat qui signe un contrat de franchise le fait à titre professionnel et se doit d'étudier attentivement les éléments déterminant son consentement, notamment son prévisionnel⁵³. Et cela d'autant plus que le franchisé a disposé dans le DIP des coordonnées des autres membres du réseau (Cass. com., 7 octobre 2014, pourvoi n°13-23.119, Juris-Data n°2014-023200). Ce que les juges du fond ne semblent pas vouloir remettre en cause (CA Paris, Pôle 5, chambre 4, 7 Oct. 2015, RG n°13/09827).

Relativement à la qualité des informations, la dimension professionnelle du franchisé est aussi prise en compte. Une étude du marché local certes insuffisamment affinée, n'exonère pas le

⁵⁰ Cour d'appel de Bordeaux le 9 février 2016 n°13/07454, note O.Ancellin et M.d'Harcourt, *AJCA – Concurrence-Distribution* 2016 p.257.

⁵¹ Cass.com 10 décembre 2013 n°12-23.115 et 12-23.890 D.2014 note D.Ferrier. C'est au franchiseur qu'il appartient de prouver que le DIP contenait les bilans relatifs à ses 2 derniers exercices et une présentation de l'état du marché local et de ses perspectives de développement.

⁵² Voir en ce sens l'analyse de Maître Simon <http://www.lettredesreseaux.com/P-1827-451-A1-contrat-de-franchise-et-devoir-general-d-information.html> consulté le 20 septembre 2016.

⁵³ CA Riom, 4 mai 2016, RG n°14/02330 et aussi Cass.Com, 5 janvier 2016, 14-15.705, Inédit.

franchisé de se renseigner particulièrement si une des dispositions du DIP met à la charge de ce dernier de réaliser par ses propres soins cette étude (CA Paris, 2 juillet 2014, RG n°11/19239⁵⁴ et CA Paris, Pôle 5, chambre 4, 7 Oct. 2015, RG n°13/09827⁵⁵). D'ailleurs, **le franchisé est tenu de réaliser lui-même sa propre étude de marché** (CA Montpellier, 21 octobre 2014, RG n°13/03207, Juris-Data n°2014-033702, CA Paris, 19 mars 2014, RG n°12-13.346, Juris-Data n°2014-005428). La Cour suprême est très sévère lorsque le franchisé n'a pas souscrit à cette obligation, ce dernier ne peut invoquer de **l'insuffisance de l'information précontractuelle** pour demander l'annulation du contrat (Cass.com., 28 mai 2013, pourvoi n°11-27.256).

b. Pendant la durée du contrat :

Quoiqu'indépendant le franchisé doit bénéficier dans le cadre du contrat de franchise d'éléments incontournables constitutifs de ce contrat d'intérêt commun. A ce titre on citera des décisions de jurisprudence qui sanctionnent l'absence ou la disparition de ces éléments dans le cadre de la vie du contrat.

L'absence de transmission d'un savoir-faire est sanctionnée, lequel est défini comme « *un ensemble finalisé de connaissances pratiques transmissibles, non immédiatement accessibles au public, non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci et conférant à celui qui le maîtrise un avantage concurrentiel.* »⁵⁶ (Paris Pôle, chambre 4, 3 octobre 2012 n°11/05235). Les juges du fond ont estimé qu'il n'y avait pas de savoir faire si ce dernier n'est pas identifié dans un document, qu'il n'a pas fait l'objet d'expérimentation au moment de la conclusion du contrat, ou qu'il n'a pas été suffisamment testé avec succès. (Paris Pôle, chambre 4, 3 octobre 2012 n°11/05235).

⁵⁴ Dans cette espèce l'état du marché local annexé au DIP précisait que « *le futur franchisé devra diligenter avec ses propres conseils une étude de marché affinée en fonction de son implantation réelle pour lui permettre d'établir son compte de résultat prévisionnel* »

⁵⁵ Dans cette espèce les juges du fond ont relevé que : « *Le Guide créateur qui lui a été remis comportait la recommandation d'établir les comptes prévisionnels ainsi qu'une étude de marché* »

⁵⁶ Voir aussi définition Règlement Communautaire CEE n°330/2010, 20 avr. 2010, art. 1^{er}. G : « *un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci.* »

Le manuel opératoire qui décrirait des étapes de création d'une société, l'obligation de détention de cartes professionnelles, les démarches bancaires, des recommandations concernant les assurances, une formation sur la mécanique fiscale, les placements, produits financiers, méthodologie de vente... dans le cadre d'un concept de gestion de patrimoine révèle *a contrario* l'existence d'un réel savoir-faire existe (Cass Com 10 déc 2013, n°12-23.115)⁵⁷ tout comme les manuels d'introduction à la franchise, de présentation des produits, gestion des stocks, utilisation du site internet, utilisation du système informatique (...) (CA Paris, Pôle 5, ch.4 15 mai 2013, n°11/08620).

Un arrêt de la cour d'Appel de Chambéry de 2015 est intéressant car il rappelle logiquement que le défaut de transmission d'un savoir-faire d'un franchiseur à son franchisé rend le contrat de franchise nul pour défaut d'objet. C'est le cas lorsque le savoir-faire n'est pas secret, ou difficilement accessible, est dépourvu d'originalité et de spécificité. L'absence de réussite commerciale ou de notoriété du franchiseur ainsi que l'absence d'un réseau existant de distribution constituent également des signes démontrant l'inexistence d'un savoir-faire.⁵⁸ L'enseigne doit être protégée à titre de marque. Toutefois le défaut d'enregistrement de la sous-licence de marque consentie au franchiseur « ne saurait remettre en cause la titularité des droits de propriété intellectuelle afférents à la marque » et ne pouvait être source d'annulation du contrat de franchise. » Il vaut néanmoins mieux la faire enregistrer d'autant que c'est indiqué dans l'article R 330-1 2° du code de commerce. (Paris, Pôle 5, ch.4 15 mai 2013, n°11/08620).

Pas d'indépendance juridique qui ne soit incompatible avec le devoir d'assistance du franchiseur vis-à-vis du franchisé. Au contraire, à défaut la responsabilité du franchiseur peut être invoquée. Ce n'est pas le cas lorsque le franchiseur élabore son plan marketing pour l'ensemble du réseau, anime le réseau, suit son activité en visitant les points de vente, met en place des opérations promotionnelles, fait des communications nationales importantes, accompagne les franchisés en lançant deux plans en période de crise, propose la gratuité de trois mois des redevances de fonctionnement (Paris Pôle 5, ch.4, 19 fév 2014, n°11/20167). C'est par contre le cas lorsqu'une clause rédigée trop largement, oblige le franchiseur « *à être toujours disponible pour son franchisé afin que celui-ci ne se trouve jamais seul pour faire*

⁵⁷ Cass. Com. 10 décembre 2013 cité dans D. Legeais, JCL Commercial, Fasc. 316, Franchise, §37.

⁵⁸ CA Chambéry 31-03-2015 n°13/02706, *AJCA Concurrence-Distribution* 2015 p.333, note O.Ancelin et F. de Bakke.

face aux difficultés ». La Cour d'Appel de Limoges dans un arrêt du 5 novembre 2015, (RG n° 13/01241), a prononcé la résiliation du contrat de franchise aux seuls torts du franchiseur en s'appuyant sur cette clause, alors que le franchisé se trouvait en difficulté et que le franchiseur n'avait pas répondu à ses sollicitations.

Mais en aucun cas cela ne peut aller jusqu'à assister son franchisé en cas de défaillance financière. La cour d'appel de Toulouse du 14 octobre 2015 l'a rappelé en refusant de sanctionner le refus du franchiseur de prendre une participation dans le capital du franchisé comme constitutif d'un manquement à son devoir d'assistance. La responsabilité contractuelle de ce dernier ne peut être engagée sur ce fondement, dès lors que le contrat ne prévoit aucune obligation à cet effet (CA Toulouse, 14 oct. 2015, RG n°13/00325).

La Cour de cassation s'est aussi prononcée sur la question de l'éventuelle responsabilité du franchiseur dans la faillite de l'un de ses franchisés. Il ressort que le franchisé n'est jamais tenu d'une obligation de soutien de son franchisé face aux difficultés financières de ce dernier dans l'exercice de son activité. Cela découle de la qualité d'indépendant du franchisé⁵⁹.

Les actions susceptibles de mettre en cause la responsabilité du franchiseur

a. Au cours de la phase précontractuelle (avant la signature du contrat) :

Un commerçant indépendant juridiquement ne doit pas être trompé. C'est particulièrement autour la question des comptes prévisionnels que les tribunaux ont eu à trancher ce qui aide à définir les contours de cette indépendance.

Le franchiseur n'a pas d'obligations de fournir des comptes prévisionnels, il est même recommandé une très grande prudence à ce sujet : il existe un large consensus des juristes à ce niveau. Car la remise d'un prévisionnel irréaliste et chimérique justifiait l'annulation du contrat de franchise pour erreur (Cass com 25 juin 2013, n°12-20.815⁶⁰.) particulièrement si aucune erreur de gestion ne peut être reprochée au franchisé. Les décisions des juges du fonds

⁵⁹ Cass.com. 7 janvier 2014 n°12-17.154 obs A. Lecourt *AJCA –Concurrence-Distribution* 2014 p.45.

⁶⁰ Dans cette espèce le CA annoncé était deux fois supérieur à celui enregistré par les autres franchisés sur le réseau. Voir pour d'autres décisions

vont majoritairement dans ce sens⁶¹, dans la mesure où le prévisionnel présente le caractère déterminant invoqué au soutien de l'annulation pour erreur⁶².

Lorsque le franchiseur établit un prévisionnel en vue de l'exploitation du franchisé, ou lorsqu'il communique des informations au franchisé, il doit particulièrement veiller à utiliser des informations sérieuses exactes et sincères. A défaut il s'expose à une action en nullité du contrat fondée, non sur la rentabilité, mais sur les informations et les qualités substantielles qui laissaient entrevoir celle-ci⁶³. Si le manquement du franchiseur dans son obligation précontractuelle d'informations (découlant de l'article L 330-3 du code de commerce) peut être sanctionné sur le fondement du dol et engendrer son annulation, elle pourrait être obtenue a priori aussi pour erreur. Toutefois il semble que les juges apprécient de manière stricte la nullité du contrat de franchise (Cass.com 21 oct. 2014 n°13-11.186⁶⁴).

Pour autant puisque le franchisé est un commerçant indépendant, le simple fait de ne pas avoir atteint les objectifs espérés au regard du Business Plan n'est pas forcément synonyme d'erreur commise sur la rentabilité et ne saurait justifier l'annulation du contrat. On pourra tenir compte de la conjoncture, de la gestion du gérant et de la situation (bénéficiaire) des autres membres du réseau (CA Paris, Pôle 5, ch 4. 4 déc 2013, n°13/08506).

Le simple fait que le franchisé soit à l'initiative (avec son expert-comptable) du prévisionnel ne met toutefois pas à l'abri d'une annulation du contrat. Les juges du fond (CA Versailles 17 déc 2013 n°12.04397 ET 12.04441) ont reconnu que le prévisionnel avait été clairement validé par le franchiseur qui en avait reçu copie.

La prévisibilité a des limites et en fonction des circonstances elle ne peut pas toujours être considérée comme un manque de sincérité des informations retransmises⁶⁵. L'erreur du

⁶¹ CA Montpellier le 5 nov 2013 n°12/01381

⁶² CA Montpellier le 10 nov 2013 12/01380. De ce point de vue le fait que le franchisé ait son propre expert-comptable et que le prévisionnel ait été communiqué 14 mois avant la signature du contrat ne saurait être valablement invoqué pour soutenir une telle demande.

⁶³ N. Dissaux « L'annulation du contrat de franchise pour erreur sur la rentabilité de l'activité de l'entreprise », *Dalloz* 2011 p.3052

⁶⁴ Cass.com 21 oct. 2014 n°13-11.186, *AJCA contrats d'affaires-Concurrence-Distribution* 2015 p.44, obs A.Lecourt

⁶⁵ Pour exemple Cass. Com. 1^{er} oct.2013, n°12-23.337, inédits.obs H.Barbier *RTD Civ.*2014 p.109 « *les difficultés de trésorerie des trois dernières années s'expliquent par une inondation en 2004, la forte saisonnalité de l'activité et des conditions climatiques défavorables de l'hiver 2006, le % d'écart entre les prévisions et les résultats limité à 21%.* »

franchisé est prise en compte à la lueur de son expérience professionnelle et dans le domaine qui peut lui manquer pour analyser par lui-même les données chiffrées⁶⁶.

Si le franchisé en tant que commerçant indépendant doit pouvoir s'appuyer sur des données chiffrées rigoureuses et réalistes⁶⁷, c'est malgré tout sa capacité à « *se prendre en charge* » qui sert d'indice d'évaluation de sa propre responsabilité. C'est en ce sens que pourrait être interprété le concept d'« *erreur substantielle sur la rentabilité économique en matière de contrat de franchise* » apparu pour la première fois en 2011 devant la Cour suprême⁶⁸, et confirmé par la cour d'appel de renvoi de l'arrêt de la Cour de cassation du 4 oct. 2011 (CA Paris, 12 sept.2013⁶⁹).

Un arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation de 2015 fait bien ressortir le fait qu'une étude prévisionnelle fantaisiste fournie par le franchiseur vicie le consentement du franchisé tout en fixant certaines limites⁷⁰. Il est le prolongement de celui du 4 octobre 2011. La Cassation est prononcée au visa de l'article 1110 du code civil. Elle reprochait à la cour d'appel d'avoir « *constaté que les résultats de l'activité du franchisé s'étaient révélés très inférieurs aux prévisions et avaient entraîné rapidement sa mise en liquidation judiciaire, sans rechercher si ces circonstances ne révélaient pas, même en l'absence de manquement du franchiseur à son obligation précontractuelle d'information, que le consentement du franchisé avait été déterminé par une erreur substantielle sur la rentabilité de l'activité de l'entreprise.* »

Dans cette espèce, qui concernait création d'un nouveau fonds de commerce, le franchiseur avait affirmé au franchisé « *au moyen d'une étude portant sur la viabilité économique et technique de l'implantation que le contrat de franchise serait rentable.* », en s'appuyant sur des éléments et des données concernant d'autres franchisés dont la situation n'était pas

⁶⁶ Cass.Com.10 déc.2013 n°12-23.890 et 12-23.115, inédits.obs H.Barbier *RTD Civ.*2014 p.109. Relativement à une franchise en matière de conseil en patrimoine, les franchisés (ingénieur de formation et consultant senior en audit de conseil de gestion des risques financiers) pouvaient s'apercevoir du caractère irréaliste des comptes d'exploitation prévisionnels dolosifs communiqués par le franchiseur, la Cour de cassation reproche aux juges du fond de ne pas avoir caractérisé en quoi l'expérience professionnelle des franchisés, intervenant « dans un domaine tout à fait différent de la défiscalisation du patrimoine des particuliers » leur permettait de se livrer à une telle appréciation.

⁶⁷ On rappellera ici utilement l'avis de la CEPC, selon lequel le commerçant mandant (ici le franchisé) bénéficie d'un droit d'accès aux seules informations nécessaires à la défense de ces droits, CF avis n°15-14 du 26 mars 2015).

⁶⁸ Cass.com. du 4 octobre 2011 n°10-20.956, commenté par S.Amrani-Mekki, J.Ghestin, D.Ferrier, N.Dissaux

⁶⁹ CA Paris, 12 sept.2013, n°11/19074, inédits.obs H.Barbier *RTD Civ.*2014 p.109

⁷⁰ Cass. Com 17 mars 2015, n°13-24.853, F-D note S. Regnault.

comparable à celle du franchisé. Le juge du fond a considéré un « *déficit d'analyse pertinente du CA aggravé par un manque de rigueur dans l'analyse des charges prévisibles (masse salariale, investissements)...Le franchisé a été déterminé à conclure le contrat de franchise sur la base d'informations erronées et trompeuses et d'un prévisionnel non sérieux, laissant escompter des résultats bénéficiaires qui n'étaient pas réalisables* . »

Cette décision vient confirmer une position raisonnable (absence d'obligation pour le franchiseur de fournir au franchisé un compte ou même un CA prévisionnel), est l'essence même de l'indépendance du franchisé qui assume seul à ses risques et périls l'exercice de son activité commerciale. Toutefois si un prévisionnel est fourni par le franchiseur il doit être sérieux même si le franchiseur n'a pas d'obligation de résultat et que le candidat qui signe un contrat de franchise le fait à titre professionnel et se doit d'étudier attentivement les éléments déterminant son consentement, notamment son prévisionnel⁷¹. Mais tous les commentateurs invitent les franchiseurs à la plus grande prudence lorsqu'ils communiquent dans le DIP un prévisionnel car les franchisés ont tendance à vouloir attaquer sur ce fondement.

b. Pendant la durée des relations contractuelles :

Le franchisé, tout commerçant indépendant qu'il soit, doit pouvoir s'appuyer sur son franchiseur. C'est pourquoi :

Le franchiseur doit être actif dans la police de son réseau. L'exclusivité territoriale, même si elle n'est pas un élément du contrat de franchise, (CA Paris pôle 5, ch.4, 5 fév.2014 n°12/18858), doit être respectée et le franchiseur doit aussi faire respecter cette exclusivité par les autres membres du réseau sans interdire les ventes passives (reglt 20 avril 2010 330/2010). L'ouverture d'un site internet de vente en ligne par le franchiseur ne saurait être assimilée à l'implantation d'un point de vente sur le territoire du franchisé. Ceci a été confirmé par la Cour de cassation dans ses arrêts du 10 septembre 2013 (n°12-11701 et 12-11.795).

Le franchiseur doit veiller à ce que les supports de communication respectent le droit de la publicité et de la promotion des ventes sous peine de voir qualifier ces supports de publicité

⁷¹ CA Riom, 4 mai 2016, RG n°14/02330 et aussi Cass.Com, 5 janvier 2016, 14-15.705, Inédit.

trompeuse et d'être poursuivi s'il a participé à la conception et à son élaboration. L'autonomie ne signifie pas désengagement.

Mais pour autant l'interventionnisme du franchiseur dans la gestion au quotidien du franchisé peut être sanctionné.

Le contrat de franchise peut être requalifié en contrat de travail si le franchisé perd l'autonomie juridique. La solution est connue⁷². Les juges se livrent à une *appréciation in concreto*

Les indices relevés par les cours en général sont :

Le contrat de franchise imposait à la personne physique des obligations et des instructions détaillées dans ses relations avec les clients : le franchisé devient alors un simple agent d'exécution. Ceci est renforcé par le fait que le franchiseur en résiliant le contrat de franchise avait fait usage de son pouvoir de sanction.

Le fait pour un franchisé de proposer à ses clients un contrat de vente pré-établi par le franchiseur et selon les conditions commerciales de ce dernier (fixation du prix, paiement du prix au franchiseur, conditions d'exercice fixées par lui) révèle un contrôle étroit du franchiseur notamment relativement aux conditions imposées par lui. De ce fait le franchisé bénéficie de l'extension du bénéfice de l'article L 7321-2 Code du travail. Selon cet article, est notamment considérée comme gérant de succursale toute personne dont la profession consiste essentiellement « *à vendre des marchandises de toute nature qui leur sont fournies exclusivement ou presque exclusivement par une seule entreprise, lorsque ces personnes exercent leur profession dans un local fourni ou agréé par cette entreprise et aux conditions et prix imposés par cette entreprise* ».

Relativement à la liberté du franchisé dans la fixation de son prix, un avis rendu par le CEPC⁷³ rappelle que le fait qu'un « *contrat de partenariat commercial proposé aux loueurs prévoit expressément l'engagement de leur part, en ce qui concerne la tarification du service, à facturer au prix d'un euro l'accomplissement du trajet* » correspond à un prix fixé par avance et même imposé et contrevient donc à l'article L442-5 du Code de commerce.

⁷² Cour d'appel de Bordeaux 18 mars 2014 n°11/07782, *AJCA Concurrence-Distribution* 2014 p.142 obs. A.Lecourt, Cour de cassation chambre sociale du 18 janvier 2012 n°10-16.342, *Dalloz* .2013.732, obs. D.Ferrier

⁷³ Avis n° 16-2 relatif à une demande d'avis d'une entreprise sur les conditions commerciales d'une offre de services de transport du 14 janvier 2016.

Pour conclure La notion d'indépendance est aussi interrogée par rapport aux évolutions législatives récentes.

Concernant la réforme du droit des obligations « *dont l'un des principaux enjeu était de rattraper son retard sur le « droit vivant* », il semblerait qu'elle ait manqué son objectif sur le droit de la franchise⁷⁴. Nous l'avons vu en propos introductif de ce rapport . Il y aurait urgence à reconnaître la spécificité de la franchise.

D'autant qu'il y a matière. Un excellent plaidoyer en la personne de Monsieur Pihéry⁷⁵ illustre son propos en l'illustrant des divergences d'interprétations entre les juridictions commerciales et sociales relativement aux notions de prix imposés et d'approvisionnement exclusif, sources d'insécurité juridiques. Ces deux, dès lors qu'elles sont avérées, justifient l'application de l'article L 7321-2 du code du travail relatif au statut du gérant de succursale. Ce qui met en péril le modèle économique du réseau, notamment pour le franchiseur, si un de ses franchisés bénéficie de ce régime ou pire encore obtient la requalification de son contrat en contrat de travail. La sévérité de l'interprétation de la chambre commerciale fait face à une interprétation plus souple de la chambre sociale⁷⁶.

Pour autant on ne saurait se réjouir de l'article 64 de la loi dite El Khomeri⁷⁷ (portant création d'une instance de dialogue social dans les grands réseaux de franchise) comme d'une avancée progressiste dans le sens d'un droit *sui generis* pour la franchise au regard des questions que cet article soulève (quels sont les réseaux effectivement concernés, à quel horizon la mettre en place, comment sera financée cette instance,...) et surtout quelle logique soutend cet article face au principe d'indépendance juridique sur lequel les acteurs concernés ne souhaitent pas revenir.

⁷⁴ S.Lequette, « Réforme du droit commun des contrats et contrats d'intérêt commun », *Dalloz* 2016 p.1148

⁷⁵ R. Pihéry, « l'appréhension des accords de réseau par le droit social : pour une reconnaissance des spécificités de la franchise », *AJCA –Concurrence-Distribution* 2016 p.11

⁷⁶ Pour exemple donné par cet auteur Cass.sociale 23 juin 2015 n°13.26.361 sur la notion d'approvisionnement exclusif car un assortiment minimum de produits était exigé du franchiseur, ce dernier avait bien entendu le loisir de le compléter, doublé d'une interdiction d'adhérer à tout autre organisation, groupement de distribution.

⁷⁷ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, *JORF* du 9 août 2016.

Annexe 2. Le guide d'entretien de l'étude qualitative

Projet FFF - Guide d'entretien

Méthodologie : entretien semi-directif enregistré et intégralement retranscrits avant analyse de contenu manuelle et automatique (analyse lexicale, thématique). Les entretiens pourront se dérouler face à face (recommandé) ou par téléphone (si aucune autre solution). Les interviewés seront des franchisés, franchiseurs et des experts de la FFF (administrateurs de la FFF, juristes, conseillers, universitaires...)

Introduction : remerciements, rappel du thème général de l'entretien (appréhension des variables constitutives de l'indépendance du franchisé, des activités prises en charge par les 2 parties et des leviers de performance), rappel de l'objectif (relation entre l'indépendance du franchisé et la performance du réseau de franchise), conditions déontologiques (autorisation d'enregistrement, anonymat, accès à l'enregistrement, ...)

Thème 1 : franchise et le rôle de l'interviewé

- Présentation de l'interviewé, rôle et fonction dans un réseau de franchise et au sein de la FFF
- Raisons du choix de ce type de contrat, de l'enseigne et lieu d'implantation
- Ce choix correspond-t-il aux attentes ?
- CA et fonctionnement général du réseau auquel il appartient
- Caractéristiques du réseau (taille, nature, nombre PV, cycle de vie...)
- Profil et qualité recherchée des futurs candidats à la franchise

Thème 2 : évolution de la franchise et de la distribution en général

- Contraintes et/ou opportunités juridiques, économiques et techniques ou technologiques à considérer
- Environnement : pressions et problématiques environnementales à prendre en compte
- Populations : évolution des interactions entre les parties prenantes, du comportement du consommateur
- Services : développement de l'offre de service

Thème 3 : indépendance et autonomie du franchisé

- Qu’entendez-vous par indépendance / autonomie / liberté ?
- Quelle est l’indépendance des franchisés, leur capacité de faire les choix –prendre les décisions - suivant(e)s : choix du statut, réalisation des investissements du site, choix de rester ou non dans le réseau, recrutement et gestion du personnel).
- Quelle est l’autonomie du franchisé, leur capacité de décisions et d’action dans les activités suivantes (marketing, communication et relation client, achat et marques propres, prix et promotion, vente, management/gestion).
- Politique multi canal/cross canal, site web de l’enseigne et/ou des franchisés, services (web to store, store to web, etc.) et outils digitaux. Impact sur le rendement/performance du réseau.
- Raisons (caractéristiques/activités) pouvant limiter l’indépendance du franchisé

Thème 4 : interaction franchisé-franchiseur

- Description des relations entre les deux parties
- Qualification de ces relations (indépendance/dépendance/pouvoir/hiérarchie)
- Organisation de la relation, des échanges et des activités entre les 2 parties
- Nature du contrat et place du contrat dans relation
- Types de compétences et savoir-faire mobilisé par chaque partie
- Répartition / transmission / régulation du savoir-faire
- Nature et degré d’assistance et d’accompagnement (description précise des activités)
- Commissions et associations de franchisés : rôle, activités.
- Evolution du profil des franchisés et présence de multi-franchisés

Thème 5 : lien entre indépendance et performance

- Signification et leviers de performance (CA, satisfaction conso, rémunération...)
- Comment participez-vous à l’animation du réseau ? au succès du réseau grâce à vos initiatives personnelles ?
- Lien entre l’indépendance de chaque partie et la performance du réseau
 - Pourquoi ? Raisons positives ou négatives ?
- Différence de performance entre réseau franchise et réseau mixte ? quand est apparue la mixité dans votre réseau ?

Conclusion : remerciements et réponse aux éventuelles questions.

Annexe 3. Les analyses Alceste

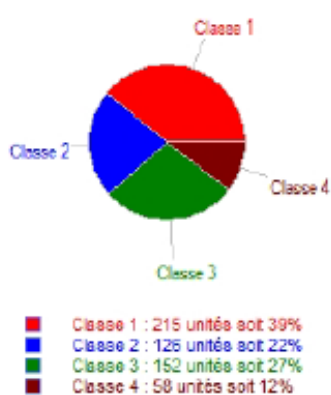
Corpus Franchiseurs

Croisement des classifications

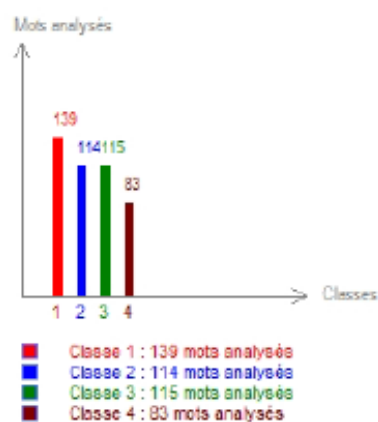
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste :

Nombre de classes stables	4
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	35
Pourcentage d'unités textuelles classées	79 %

Répartition des unités classées

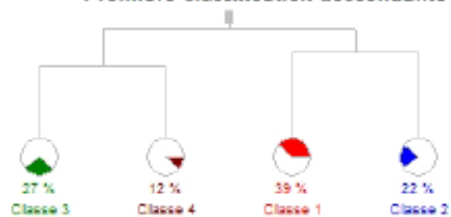


Nombre de mots analysés par classe



Dendrogramme de classification descendante

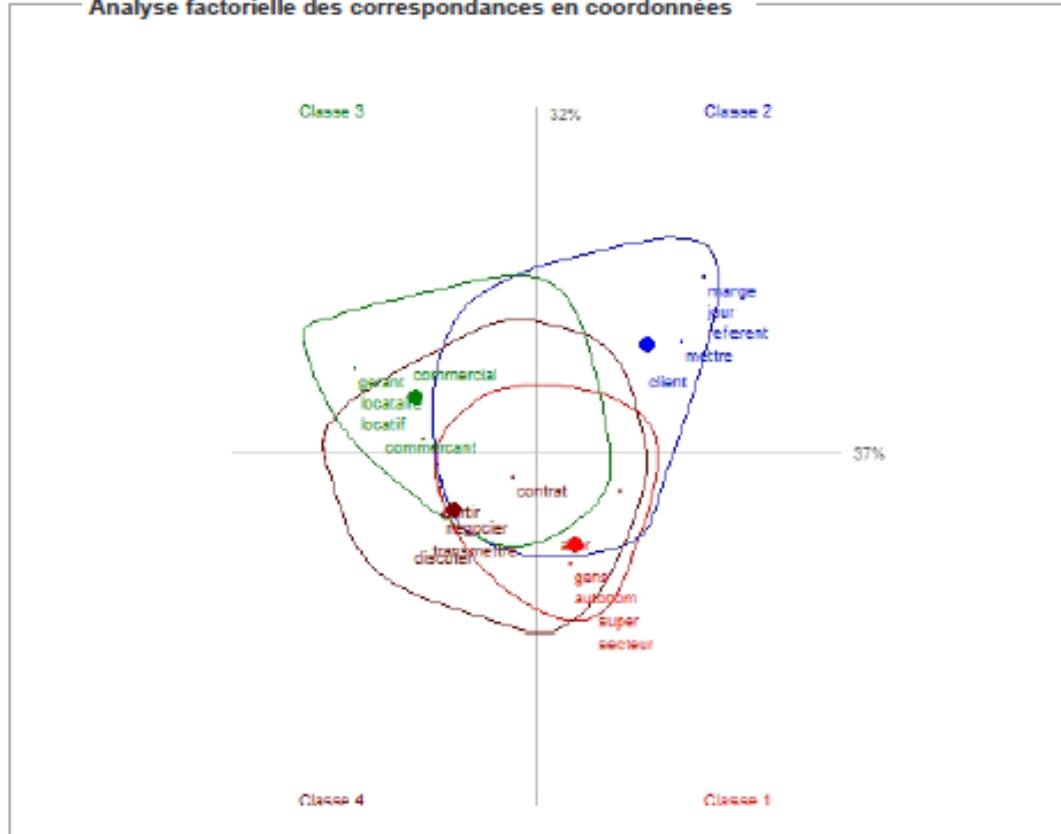
Première classification descendante



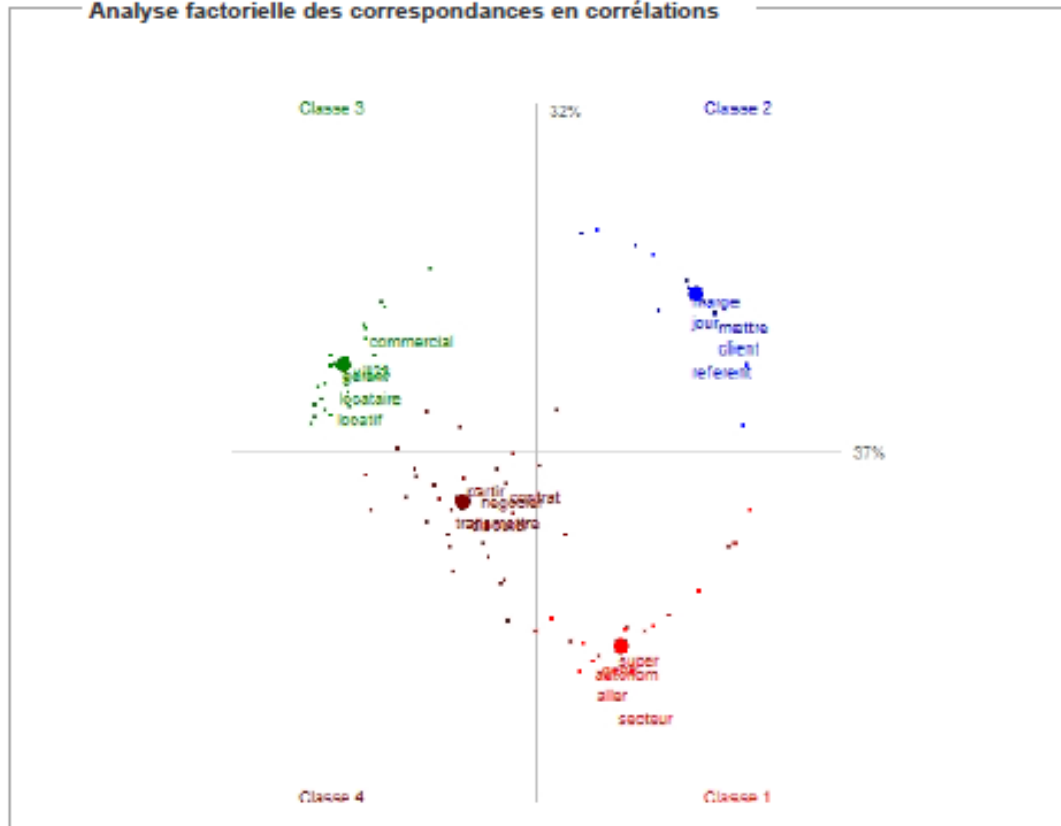
Deuxième classification descendante



Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



Analyse factorielle des correspondances en corrélations

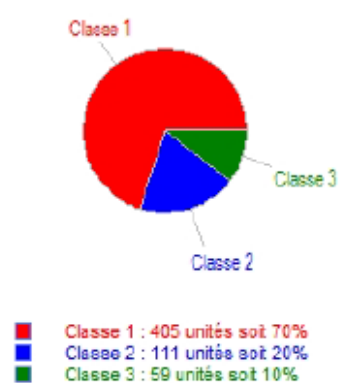


Croisement des classifications

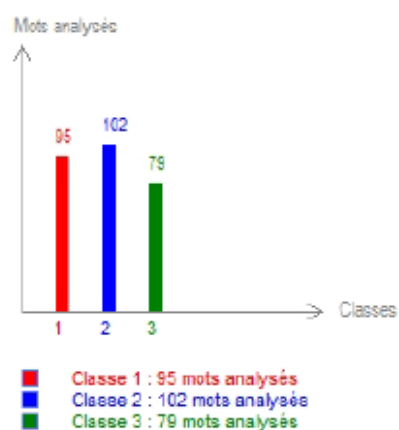
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste :

Nombre de classes stables	3
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	40
Pourcentage d'unités textuelles classées	73 %

Répartition des unités classées

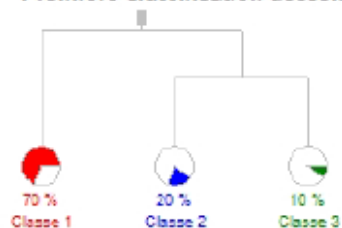


Nombre de mots analysés par classe

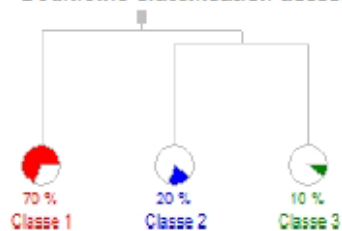


Dendrogramme de classification descendante

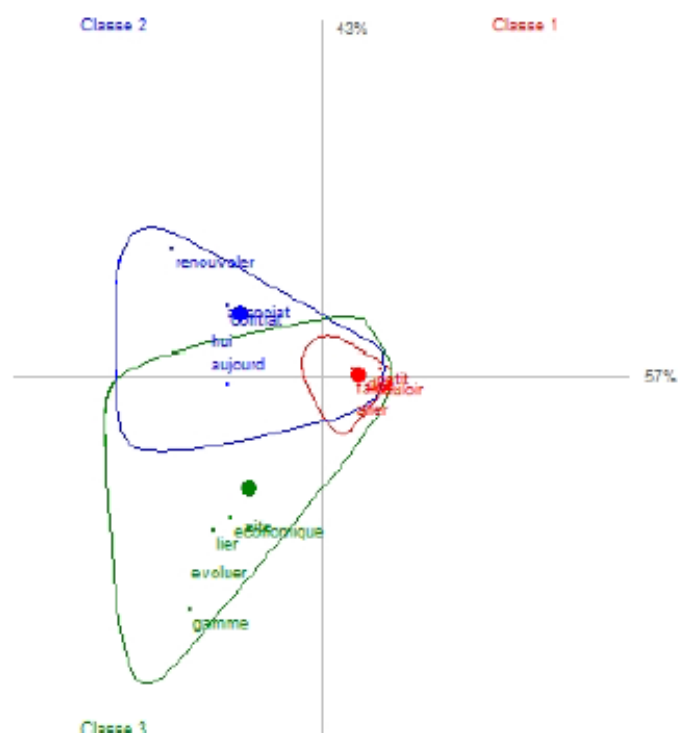
Première classification descendante



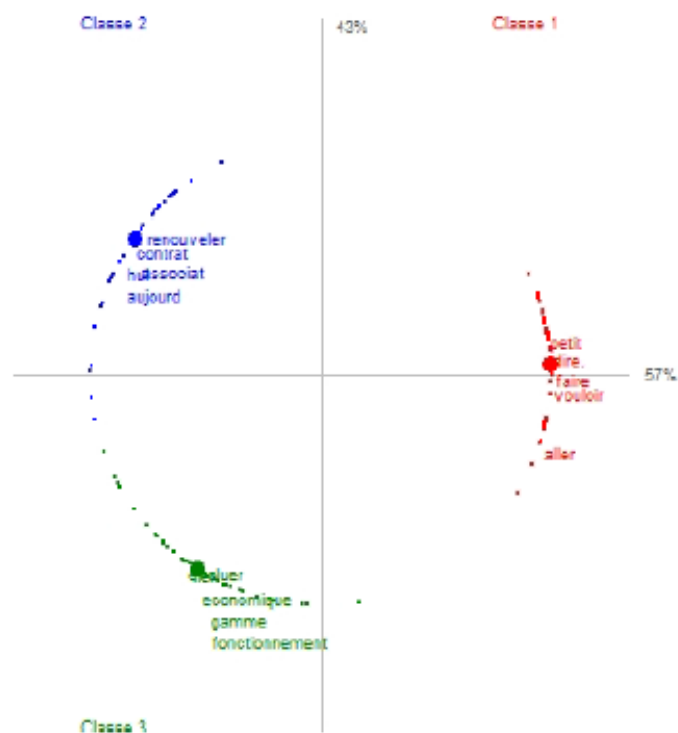
Deuxième classification descendante



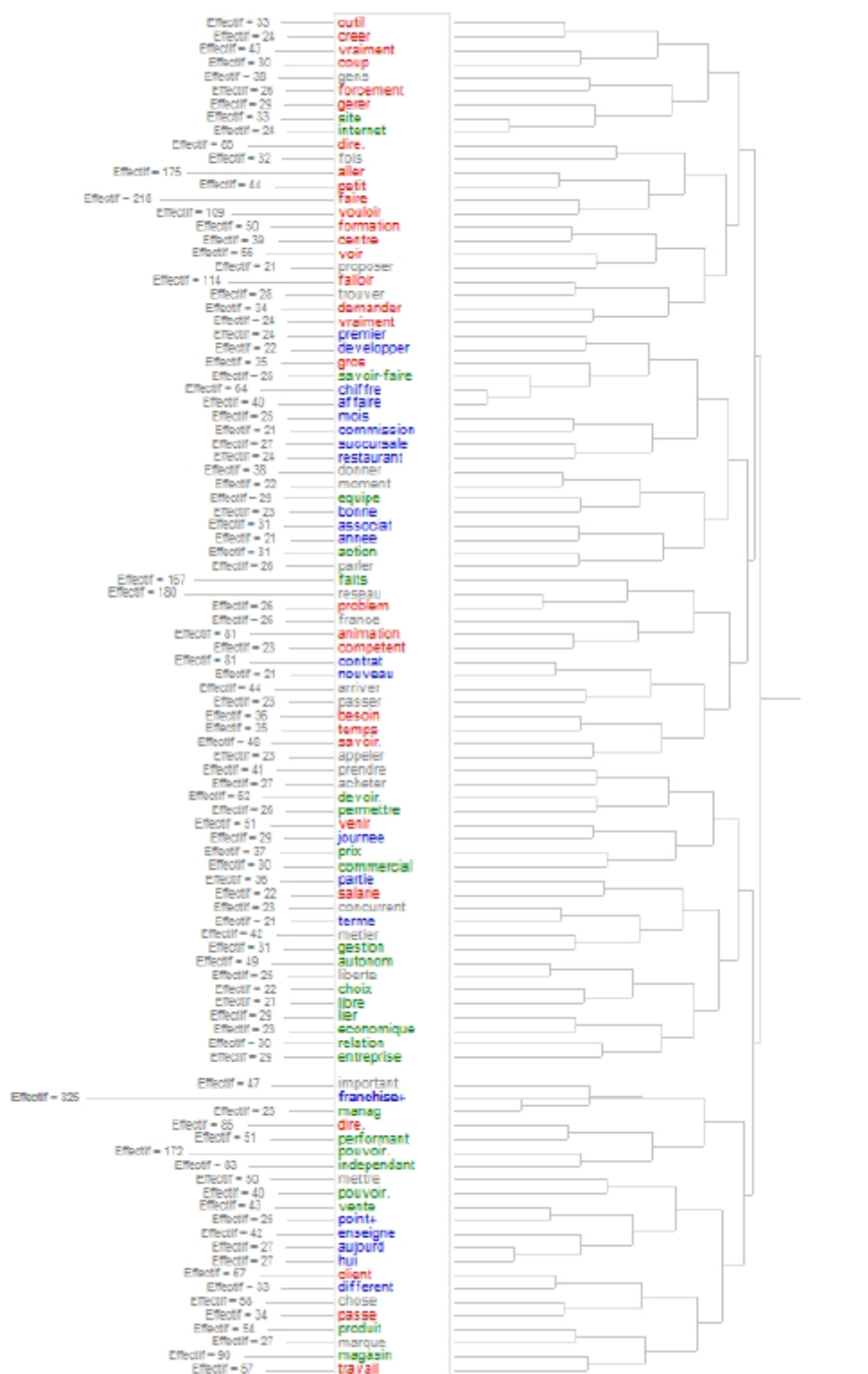
Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



Analyse factorielle des correspondances en corrélations



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus



Attention : classification effectuée seulement pour 100 formes

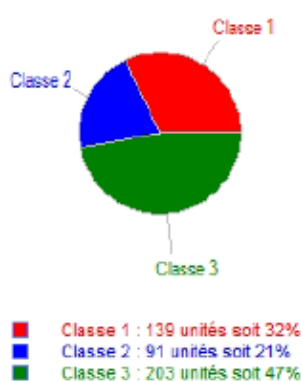
Corpus Experts

Croisement des classifications

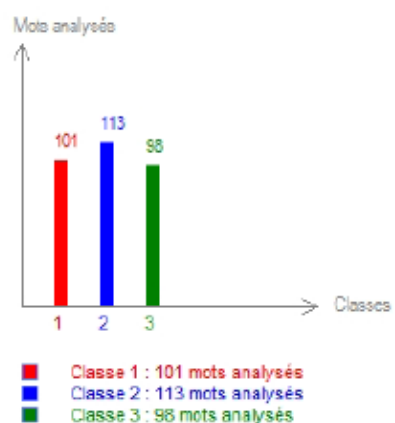
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste :

Nombre de classes stables	3
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	28
Pourcentage d'unités textuelles classées	80 %

Répartition des unités classées

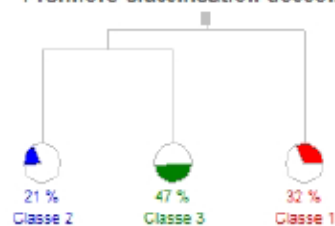


Nombre de mots analysés par classe

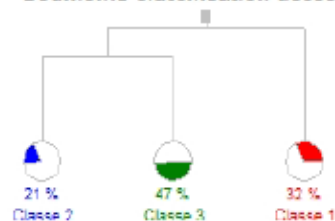


Dendrogramme de classification descendante

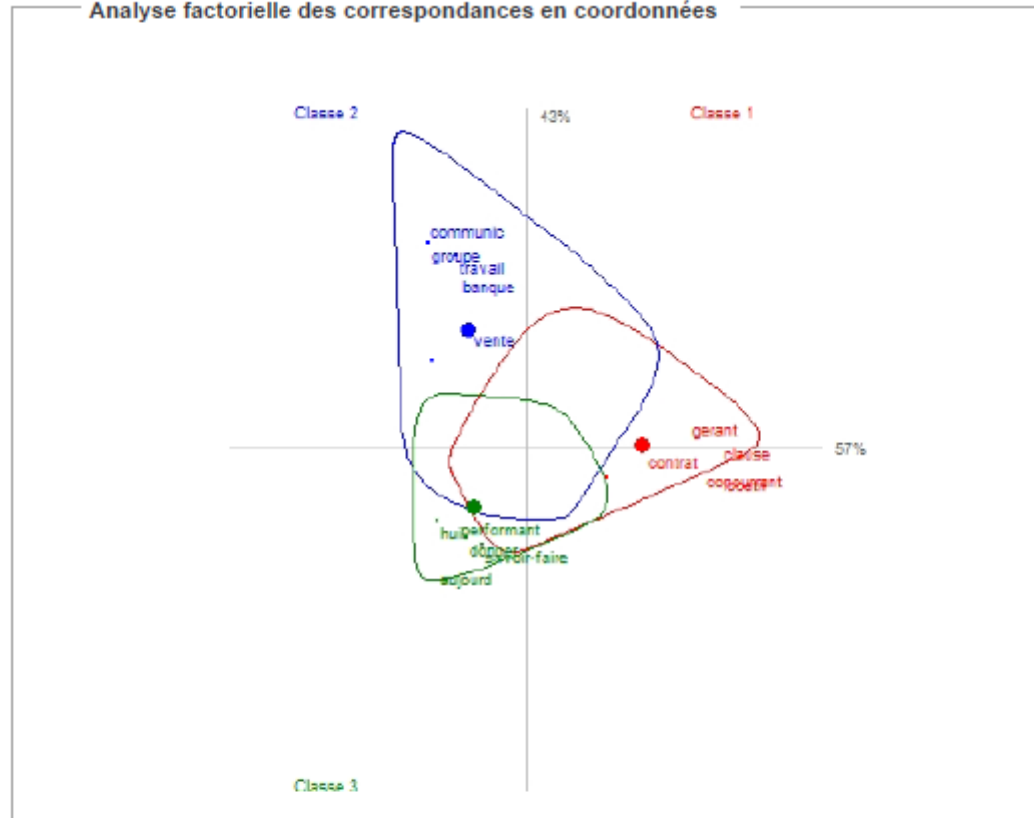
Première classification descendante



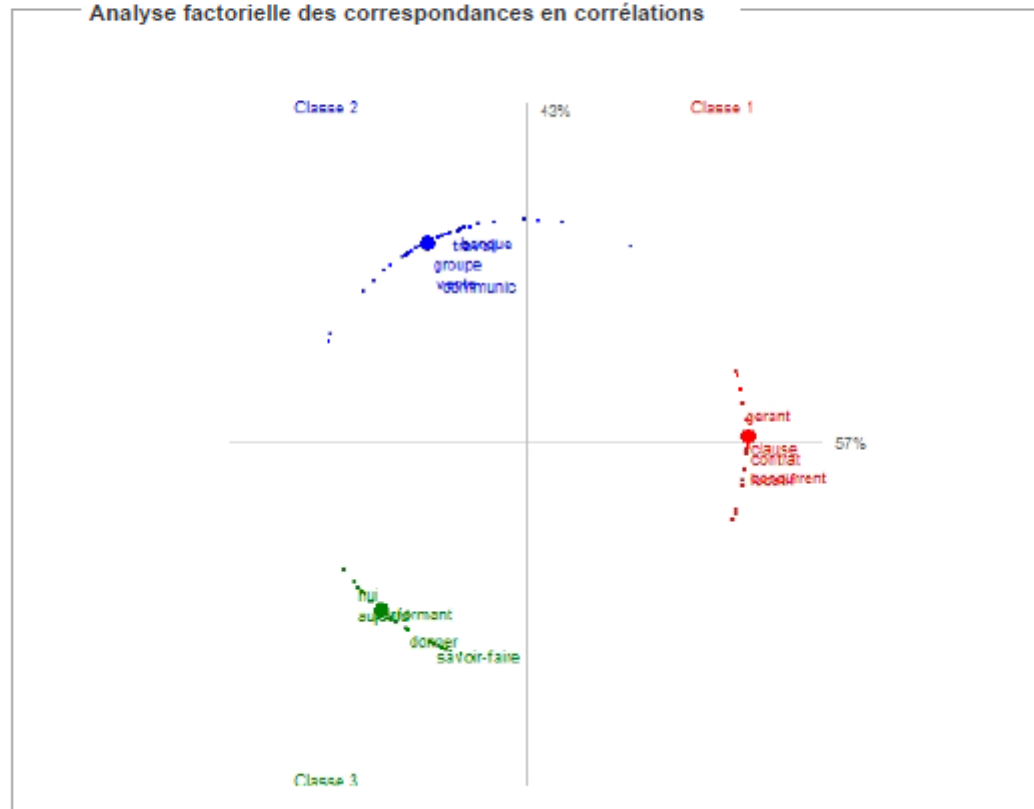
Deuxième classification descendante



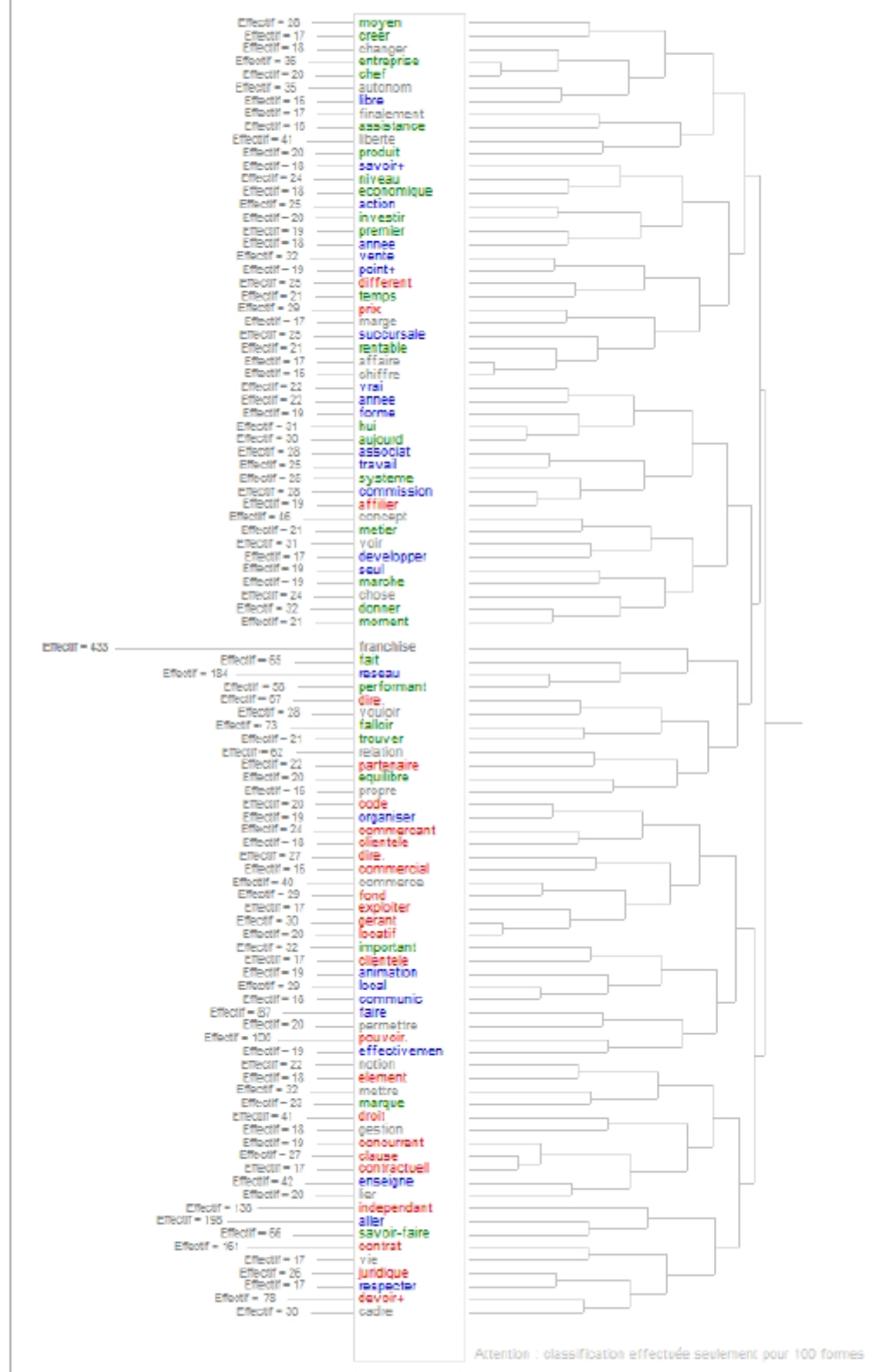
Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



Analyse factorielle des correspondances en corrélations



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus



Annexe 4. Le codage de premier ordre

MERES	FILLES
AUTONOMIE DU FRANCHISE	
	- Adapter son point de vente à sa zone locale - Contrôler son activité - Prendre des initiatives - Avoir des marges de manœuvres
PROFIL DES RESEAUX	
	- Cycle de vie du réseau de franchise - Franchise participative - Mixité du réseau - Degré de normalisation du réseau - Rôle des acteurs dans le réseau - Taille du réseau - Parties prenantes du réseau de franchise - Type de réseau
COMMUNICATION DANS LE RESEAU	
	- Confiance - Franchise collaborative - Instances de dialogue et d'échange - Animateurs de réseau - Animation du réseau - Association de franchisés - Commissions thématiques - Conventions annuelles, semestrielles, régionales ou nationales - Mode de communication - Communication ascendante - Communication descendante - Communication horizontale
COMPETENCES DU FRANCHISE	
	- Créer des liens avec son environnement professionnel local - Intégrer les évolutions technologiques et informatiques - Partager ses expériences - Participer à la vie du réseau
CONTEXTE ET EVOLUTION DE LA FRANCHISE	
	- Concurrence - Environnement économique - Environnement technologique - Evolution institutionnelle de la franchise - Evolutions des attentes des consommateurs - Modèle économique de la franchise
CONTRAT JURIDIQUE DE FRANCHISE	
	- Aspects juridiques - Comparaison contrat de franchise avec d'autres types de contrats - Contentieux contractuel

Information précontractuelle
Qualification strictement juridique
Renouvellement du contrat
Clauses contractuelles
Durée
Vie du contrat

DEPENDANCE DU FRANCHISE

Contraintes du franchisé
Ingérence du franchiseur
Relations hiérarchiques entre le franchisé et le franchiseur

GESTION DU POINT DE VENTE PAR LE FRANCHISE

Gestion de la clientèle par le franchisé
Gestion de la politique de communication
Gestion de la politique de prix
Gestion de la politique de produits
Gestion du personnel par le franchisé
Gestion du point de vente par le franchisé
Gestion financière par le franchisé

INDEPENDANCE FRANCHISE

Etre capable de générer sa rémunération
Choisir une stratégie de développement
Créer un projet à long terme
Etre responsable de son activité
Prendre des risques

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Absence de performance du point de vente
Part de marché
Performance financière
Chiffre d'affaires
Efficacité économique
Marge
Rentabilité
Résultat ou bénéfice net
ROI
Performance relative à la clientèle
Fréquentation (nombre de clients)
Panier moyen
Satisfaction client
Qualité des services
Rémunération du franchiseur
Réussite du franchisé

INTERDEPENDANCE DES ACTEURS

LIBERTE DU FRANCHISE

Choix de l'enseigne par le futur franchisé

OBLIGATIONS DU FRANCHISE

Respecter la marque et le concept

Respecter le partage des tâches
Respecter le savoir-faire du franchiseur

ACTIVITES DU FRANCHISEUR

Assurer l'uniformité du concept
Assurer une veille permanente pour développer le réseau
Contrôler du réseau
Définir une stratégie à long terme pour le réseau
Développer la culture réseau
Favoriser la réussite du réseau et des franchisés
Favoriser l'autonomie et l'indépendance du franchisé
Innover
Investir
Maintenir l'attractivité de la marque et la notoriété de l'enseigne
Manager des franchisés
Organiser son réseau
Positionner l'enseigne
Renforcer l'effet réseau

OBLIGATIONS DU FRANCHISEUR

Apport et assistance du franchiseur après l'ouverture
Apport et assistance du franchiseur avant l'ouverture
Développer les instances de dialogue et d'échange
Fournir des informations transparentes au franchisé

PROFILS ET QUALITES DU FRANCHISE

Age des franchisés
Expériences antérieures des franchisés
Franchisés expérimentés
Franchisés novices
Motivation du franchisé
Multi-franchisé
Niveau d'étude des franchisés
Qualité d'entrepreneur
Qualités humaines
Reconversion professionnelle

SAVOIR-FAIRE DU FRANCHISEUR

Choix du candidat par le franchiseur
Evolution du savoir-faire
Formation du franchisé
Manuel opératoire
Non-respect du savoir-faire
Principes juridiques relatifs au savoir-faire
Processus de sélection du franchisé
Transmission du savoir-faire par le franchiseur

17 NŒUDS MERES	113 NŒUDS FILLES
-------------------	------------------

Annexe 5. Le codage de second ordre

THEMES	MERES	FILLES
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS		
	AUTONOMIE DU FRANCHISE	
		Adapter son point de vente à sa zone locale
		Contrôler son activité
		Prendre des initiatives
		Avoir des marges de manœuvres
	DEPENDANCE DU FRANCHISE	
		Contraintes du franchisé
		Ingérence du franchiseur
		Relations hiérarchiques entre le franchisé et le franchiseur
	INDEPENDANCE FRANCHISE	
		Etre capable de générer sa rémunération
		Choisir une stratégie de développement
		Créer un projet à long terme
		Etre responsable de son activité
		Prendre des risques
	INTERDEPENDANCE DES ACTEURS	
	LIBERTE DU FRANCHISE	
		Choix de l'enseigne par le futur franchisé
	COMMUNICATION DANS LE RESEAU	
		Confiance
		Franchise collaborative
		Instances de dialogue et d'échange
		Animateurs de réseau
		Animation du réseau
		Association de franchisés
		Commissions thématiques
		Conventions annuelles, semestrielles, régionales ou nationales
		Mode de communication
		Communication ascendante
		Communication descendante
		Communication horizontale
METIER DU FRANCHISEUR		
	OBLIGATIONS DU FRANCHISEUR	
		Apport et assistance du franchiseur après l'ouverture
		Apport et assistance du franchiseur avant l'ouverture
		Développer les instances de dialogue et d'échange
		Fournir des informations transparentes au franchisé
	ACTIVITES DU FRANCHISEUR	
		Innover
		Investir
		Maintenir l'attractivité de la marque et la notoriété de l'enseigne
		Manager les franchisés
		Organiser son réseau
		Positionner l'enseigne
		Renforcer l'effet réseau

Assurer l'uniformité du concept
Assurer une veille permanente pour développer le réseau
Contrôler du réseau
Définir une stratégie à long terme pour le réseau
Développer la culture réseau
Favoriser la réussite du réseau et des franchisés
Favoriser l'autonomie et l'indépendance du franchisé

SAVOIR-FAIRE DU FRANCHISEUR

Choix du candidat par le franchiseur
Evolution du savoir-faire
Formation du franchisé
Manuel opératoire
Non-respect du savoir-faire
Principes juridiques relatifs au savoir-faire
Processus de sélection du franchisé
Transmission du savoir-faire par le franchiseur

METIER DU FRANCHISE

COMPETENCES DU FRANCHISE

Créer des liens avec son environnement professionnel local
Intégrer les évolutions technologiques et informatiques
Partager ses expériences
Participer à la vie du réseau

ACTIVITES DE GESTION DU POINT DE VENTE

Gestion de la clientèle par le franchisé
Gestion de la politique de communication
Gestion de la politique de prix
Gestion de la politique de produits
Gestion du personnel par le franchisé
Gestion du point de vente par le franchisé
Gestion financière par le franchisé

OBLIGATIONS DU FRANCHISE

Respecter la marque et le concept
Respecter le partage des tâches
Respecter le savoir-faire du franchiseur

PROFILS ET QUALITES DU FRANCHISE

Age des franchisés
Expériences antérieures des franchisés
Franchisés expérimentés
Franchisés novices
Motivation du franchisé
Multi-franchisé
Niveau d'étude des franchisés
Qualité d'entrepreneur
Qualités humaines
Reconversion professionnelle

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Absence de performance du point de vente
Part de marché

- Performance financière
 - Chiffre d'affaires
 - Efficacité économique
 - Marge
 - Rentabilité
 - Résultat ou bénéfice net
 - ROI
- Performance relative à la clientèle
 - Fréquentation (nombre de clients)
 - Panier moyen
 - Satisfaction client
- Qualité des services
- Rémunération du franchiseur
- Réussite du franchisé

CADRE DE LA FRANCHISE

CONTEXTE ET EVOLUTION DE LA FRANCHISE

- Concurrence
- Environnement économique
- Environnement technologique
- Evolution institutionnelle de la franchise
- Evolutions des attentes des consommateurs
- Modèle économique de la franchise

CONTRAT JURIDIQUE DE FRANCHISE

- Aspects juridiques
- Comparaison contrat de franchise avec d'autres types de contrats
- Contentieux contractuel
- Information précontractuelle
- Qualification strictement juridique
- Renouvellement du contrat
 - Clauses contractuelles
 - Durée
 - Vie du contrat

PROFIL DES RESEAUX

- Cycle de vie du réseau de franchise
- Franchise participative
- Mixité du réseau
- Degré de normalisation du réseau
- Rôle des acteurs dans le réseau
- Taille du réseau
- Parties prenantes du réseau de franchise
- Type de réseau

5 THEMES	17 NŒUDS MERES	113 NŒUDS FILLES
-------------	----------------	------------------

Annexe 6. La construction du questionnaire de l'étude quantitative

Construction du questionnaire « franchisés » : thèmes abordés en lien avec les résultats de l'analyse qualitative

1. **Perception de l'intensité concurrentielle (échelle de Likert)**
2. **Perception de l'autonomie par le franchisé** (Lopèz-Bayon et Lopez-Fernandez 2016, adapté de Windsperger (2004) et Kindwell (2007). Echelle de Likert.
 - a. **Dans l'offre**: le choix de l'assortiment, la fixation du prix, la publicité locale, l'agencement du point de vente ?
 - b. **Dans le management d'équipes** : la formation, la gestion de carrière, la rémunération, l'attribution de primes, le licenciement de vos salariés ?
3. **Orientation-client** : Brown et *al.* (2002) qui proposent un outil de mesure composé de 12 items, six évaluant la dimension "capacité" à satisfaire les clients et, six autres la dimension "plaisir".
4. **Perception de la dépendance économique par le franchisé** (Echelle : Dant et Gundlach 1988)
5. **Sentiment d'appartenance**
Echelle de Meyer et al. (1993) adaptée aux réseaux de franchises (Dubost et al., 2000). Echelle d'implication affective.
6. **Perception des limites à l'autonomie**
 - a. Le contrat de franchise (sur les items de l'offre et du management des équipes). Echelle de Likert.
 - b. Les compétences des franchisés (sur les items de l'offre et du management des équipes). Echelle de Likert.
7. **Orientation entrepreneuriale** (d'après Grewal et al. (2011), en adaptant l'échelle de Covin et Slevin 1989) avec une échelle Likert.
8. **Capacités d'innovation :**
 - a. Du franchisé sur l'offre et le management d'équipes
 - b. Du réseau
9. **Perception de la performance**
 - a. **Hiérarchisez les critères suivants en fonction de leur pertinence pour mesurer la performance de votre point de vente (de 1 le plus pertinent à 9 le moins pertinent)**
 - Le chiffre d'affaires
 - La marge nette
 - La rentabilité
 - Le revenu du franchisé
 - Les royalties
 - La satisfaction client
 - La fréquentation (nombre de clients)
 - Le panier moyen

– La qualité de services

- b. **Comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?** (Meisenberg et Perrigot 2016, adapté de Mignonac et al. 2015).
- c. **Comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres magasins dans la même zone géographique ?** (Chiu et Droge 2015)
- d. **Selon-vous quelle importance accordez-vous aux critères de performance suivants pour votre réseau ?** (Echelle de Likert) : Augmentation du chiffre d'affaires, du nombre de points de vente, recrutement de nouveaux franchisés, renouvellement des contrats, capacité d'innovation, augmentation de la notoriété de la marque.

Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents ?

10. **Profil du franchisé (sexe, âge)**

Compétences du franchisé (niveau de qualification, ancienneté, multi franchisés, participation aux commissions, associations...)

11. **Profil de la franchise (secteur, âge, taille, mixité)**

Savoir-faire du franchiseur (journées de formation, accompagnement...)

Annexe 7. Le questionnaire administré aux franchisés

Nous réalisons une étude sur 1) la perception que vous avez de vos relations avec votre franchiseur et 2) la perception de votre performance.

Merci de bien vouloir répondre aux questions suivantes le plus spontanément possible en cochant les cases qui correspondent le mieux à vos réponses. Merci aussi de bien répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses !

1. Comment percevez-vous l'intensité concurrentielle au niveau de votre point de vente ?

Pas du tout importante / pas importante / Ni/Ni / importante / très importante

2. Voici des phrases que les franchisés peuvent dire à propos de leur activité. Pour chacune d'elles, indiquez si vous êtes d'accord ou non.

Selon moi, je suis autonome dans...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Le choix de l'assortiment					
La fixation du prix					
La publicité locale					
L'agencement du point de vente					
La formation des salariés					
Le recrutement des salariés					
La gestion et l'évolution de la carrière des salariés					
La rémunération des salariés					
L'attribution des primes des salariés					
Le licenciement des salariés					

3. Voici des phrases que des employés peuvent dire à propos de leur relation avec des clients. Pour chacune d'elles, indiquez si vous êtes d'accord ou non.

Concernant la relation client, je dirai que...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs					
Lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts					
J'invite les clients à me parler de leurs besoins de services					
Je m'attache à résoudre les problèmes de mes clients					
Je ne perds jamais de vue le meilleur intérêt du client					

Je suis capable de répondre correctement aux questions des clients					
Pour moi, il est facile de sourire à chacun de mes clients					
Cela me fait plaisir de me rappeler des noms de mes clients					
C'est naturel pour moi d'éprouver de l'empathie ç l'égard de mes clients					
Je prends plaisir à répondre rapidement aux demandes de mes clients					
Le fait de rendre mes clients heureux représente une grande satisfaction pour moi					
J'aime vraiment être au service de mes clients					

4. Et maintenant, en ce qui concerne la relation franchisé-franchiseur...

Pour la relation avec mon franchiseur...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Je pourrais facilement remplacer le franchiseur actuel avec un autre					
Si ma relation avec le franchiseur s'arrêtait, je subirais une perte de revenu importante					
Il serait difficile pour moi d'obtenir mes ressources actuelles de franchise par d'autres sources					
Je pourrais facilement m'adapter à la vente d'une autre ligne de produits					

5. Et maintenant, en ce qui concerne vos sentiments à l'égard du réseau de franchise...

Pour le réseau de franchise auquel j'appartiens, je dirai que...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce réseau de franchise					
Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens					

Je ne me considère pas comme « un membre de la famille » dans ce réseau					
Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à ce réseau					
Ce réseau a pour moi beaucoup de signification personnelle					
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau					

6. En ce qui concerne votre autonomie, précisez si vous êtes d'accord ou non avec les phrases suivantes.

J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Le choix de l'assortiment					
La fixation du prix					
La publicité locale					
L'agencement du point de vente					
Le management des salariés					

Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences sur...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Le choix de l'assortiment					
La fixation du prix					
La publicité locale					
L'agencement du point de vente					
Le management des salariés					

7. D'une manière générale, êtes-vous d'accord ou non avec les phrases suivantes.

Concernant mon rôle d'entrepreneur, je dirai que...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
En général, j'accorde beaucoup d'importance aux nouveaux produits et services et à l'innovation					
Dans les cinq dernières années j'ai introduit de mon initiative des nouveaux produits ou services					
Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des modifications importantes à mon offre					
Dans mes relations avec la					

concurrence locale, je prends plutôt fréquemment l'initiative.					
Je suis souvent le premier à introduire, de mon initiative, une innovation dans mon offre de produits ou services.					
Dans mes relations avec la concurrence locale, j'ai plutôt de comportements proactifs que de comportement imitatifs.					
J'apprécie beaucoup les projets a risque élevé et ayant des perspectives de rentabilité élevée					
Vu la situation de l'environnement, pour atteindre les objectifs de l'entreprise je pense qu'il vaut mieux procéder prudemment que prendre des initiatives plus importantes.					
Face à des situations incertaines, j'adopte plutôt une position d'attente prudente (pour réduire le risque de prendre des décisions coûteuses) qu'une énergique et agressive (pour mieux profiter des opportunités).					

En tant que franchisé, je prends des initiatives sur...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Le choix de l'assortiment					
La fixation du prix					
La publicité locale					
L'agencement du point de vente					
Le management des salariés					

8. Globalement, êtes-vous d'accord ou non avec les phrases suivantes.

En tant que membre d'un réseau, je dirai que...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni / Ni	D'accord	Tout à fait d'accord
Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées					
Le réseau s'appuie sur des initiatives développées par d'autres franchisés					
Le réseau innove					

9. Hiérarchisez les critères suivants en fonction de leur pertinence pour mesurer la performance de votre point de vente (de 1 le plus pertinent à 9 le moins pertinent)

- Le chiffre d'affaires
- La marge nette
- La rentabilité
- Le revenu du franchisé
- Les royalties
- La satisfaction client
- La fréquentation (nombre de clients)
- Le panier moyen
- la qualité de services

Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?

Faible/ au-dessous des attentes/ moyenne/ au-dessus des attentes/exceptionnelle

Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres magasins dans la même zone géographique ?

Faible/ au-dessous des attentes/ moyenne/ au-dessus des attentes/exceptionnelle

En ce qui concerne la performance de votre réseau Quelle importance accordez-vous...	Pas du tout important	Pas important	Ni / Ni	Important	Très important
Augmentation du chiffre d'affaires					
Augmentation du nombre de points de vente					
Recrutement de nouveaux franchisés					
Renouvellement des contrats					
Capacité d'innovation (investissement en R&D, renouvellement de l'offre...)					
Augmentation de la notoriété de la marque					

Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents ?

Faible/ au-dessous des attentes/ moyenne/ au-dessus des attentes/exceptionnelle

Enfin, nous aurions besoin de ces derniers renseignements sur vous.

10-Profil du franchisé

Sexe H/F

Age -20/20-30/30-40/40-50/50-60/+60

Savoir-faire du franchisé :

Niveau de Qualification : Brevet/bac/Bac+2/Licence/Master

Date de création du point de vente

Nombre de points de vente du réseau détenus par le franchisé

Nombre de salariés dans le point de vente (hors franchisé)/ nombre de salariés moyen par point de vente si multi franchisé :

Ancienneté dans le réseau : 0-3/3-5/4-10/10-20/+20

Ancienneté dans le secteur d'activité: 0-3/3-5/4-10/10-20/+20

Ancienneté sur la zone de chalandise : 0-3/3-5/4-10/10-20/+20

Participation à des commissions de travail : oui/non

Nb de jours de participation à ces commissions en moyenne par an

Participation à des associations de franchisés : oui/non

Nb de jours de participation à ces associations en moyenne par an

11- Profil de la franchise :

Franchise : de services/de produits

Code NAF/APE

Réseau mixte : oui/non

Nombre total de points de vente (dont franchises) début 2016

Date de création du réseau

Savoir-faire du franchiseur:

Nombre de jours de formation avant ouverture du point de vente

Nombre de journées de formation chaque année en moyenne pour le franchisé

Nombre de journées de formation chaque année en moyenne pour les équipes du franchisé

Nombre de visites de l'animateur dans le point de vente

Comment évaluez-vous la qualité de votre accompagnement ? pas du tout importante/pas importante/moyenne/importante/très importante

Nombre de conventions nationales (régionales ou autres).

Annexe 8. Le détail des résultats de l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) sur les variables d'autonomie

Cluster ⁷⁸ (38 répondants, 17%)	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
«Les managers se sentant bridés en termes d'offre, particulièrement par leur contrat »			
55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	Pas du tout d'accord	71	14
56. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la fixation du prix	Pas du tout d'accord	71	15
58. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'animation du site internet	Pas du tout d'accord	71	22
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Pas du tout d'accord	58	15
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Tout à fait d'accord	100	62
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Tout à fait d'accord	100	65
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	Tout à fait d'accord	84	43
38. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur l'agencement du point de vente	Tout à fait d'accord	50	16
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Tout à fait d'accord	97	62
12. Selon moi, je suis autonome dans la création d'un site internet	Pas du tout d'accord	61	24
36. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la fixation du prix	Tout à fait d'accord	47	15
41. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences sur le choix de l'assortiment	Pas du tout d'accord	45	15
40. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la création d'un site internet	Tout à fait d'accord	53	20
47. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative de nouveaux produits ou services	Pas du tout d'accord	39	12
35. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le choix de l'assortiment	Tout à fait d'accord	42	14

⁷⁸ Le cluster est un groupe de répondants.

5. Selon moi, je suis autonome dans l'agencement du point de vente	Pas du tout d'accord	53	21
2. Selon moi, je suis autonome dans le choix de l'assortiment	Pas du tout d'accord	42	15
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	Tout à fait d'accord	95	65
9. Selon moi, je suis autonome dans la rémunération des salariés	Tout à fait d'accord	92	61
61. Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées	Pas du tout d'accord	50	21
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Tout à fait d'accord	58	32
3. Selon moi, je suis autonome dans la fixation du prix	Pas du tout d'accord	39	18
42. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences la fixation du prix	Pas du tout d'accord	34	15
52. J'apprécie beaucoup les projets à risque élevé et ayant des perspectives de rentabilité élevée	Pas du tout d'accord	13	3
39. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le management de mes salariés	Pas du tout d'accord	63	42
44. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences l'agencement du point de vente	Pas du tout d'accord	26	12
45. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences le management de mes salariés	Tout à fait d'accord	21	8
29. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans le réseau	Pas du tout d'accord	13	4
45. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences le management de mes salariés	Pas du tout d'accord	29	15
1. Comment percevez-vous l'intensité concurrentielle au niveau de votre point de vente ?	Très importante	45	27
13. Concernant la relation client, je dirai que j'essaie d'aider mes clients à atteindre leurs objectifs d'achat	Tout à fait d'accord	63	45
32. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à ce réseau	Tout à fait d'accord	11	3
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	Pas du tout d'accord	11	3
82. Ancienneté dans le réseau	4-10 ans	42	27
31. Je ne me considère pas comme «un membre de la famille» dans ce réseau	Pas du tout d'accord	26	14
48. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des modifications importantes dans la gestion de mon point de vente	Tout à fait d'accord	32	18

4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Pas d'accord	13	5
15. Concernant la relation client, je dirais que j'invite mes clients à me parler leurs besoins de services (conseils, livraison, commande spécifique...)	Tout à fait d'accord	58	42
17. Concernant la relation client, je dirais que je ne perds jamais de vue le meilleur intérêt de mon client	Tout à fait d'accord	66	50
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	Tout à fait d'accord	39	25
Cluster (86 répondants, 38%) « Les managers fiers de leur réseau »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	Tout à fait d'accord	98	65
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Tout à fait d'accord	94	62
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Tout à fait d'accord	93	62
9. Selon moi, je suis autonome dans la rémunération des salariés	Tout à fait d'accord	92	61
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Tout à fait d'accord	94	65
55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	Pas d'accord	40	23
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	D'accord	69	52
56. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la fixation du prix	Pas d'accord	41	27
26. Si ma relation avec mon franchiseur s'arrêtait, je subirais une perte de revenu importante	D'accord	49	34
58. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'animation du site internet	Pas d'accord	33	21
61. Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées	D'accord	27	16
31. Je ne me considère pas comme «un membre de la famille» dans ce réseau	Pas d'accord	52	39
72. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous à l'augmentation de la notoriété de la marque?	Très important	84	72
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Tout à fait d'accord	53	41
Perf : qualité de services_1	critères moyennement	43	31

	<i>importants</i>		
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Pas d'accord	31	21
73. 13. Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents	Au-dessus des attentes	69	57
92. Réseau mixte (présence dans le réseau de points de vente succursalistes et franchisés)?	Oui	88	79
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	D'accord	34	24
36. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la fixation du prix	D'accord	43	33
2. Selon moi, je suis autonome dans le choix de l'assortiment	Pas d'accord	31	23
14. Concernant la relation client, je dirais que lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts	Neutre	7	3
62. Le réseau s'appuie sur des initiatives développées par d'autres franchisés	D'accord	51	42
99. Comment évaluez-vous la qualité de votre accompagnement	Importante	57	47
Cluster (23 répondants, 10%) «Les marketeurs entrepreneurs ou les commerçants»	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
56. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la fixation du prix	Tout à fait d'accord	78	15
55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	Tout à fait d'accord	65	10
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Tout à fait d'accord	61	9
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	Tout à fait d'accord	87	25
58. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'animation du site internet	Tout à fait d'accord	43	5
36. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la fixation du prix	Pas du tout d'accord	57	9
3. Selon moi, je suis autonome dans la fixation du prix	Tout à fait d'accord	61	12
5. Selon moi, je suis autonome dans l'agencement du point de vente	Tout à fait d'accord	52	8
40. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la création d'un site internet	Pas du tout d'accord	48	8

38. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur l'agencement du point de vente	Pas du tout d'accord	39	7
47. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative de nouveaux produits ou services	Tout à fait d'accord	48	13
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Tout à fait d'accord	74	32
12. Selon moi, je suis autonome dans la création d'un site internet	Tout à fait d'accord	43	11
49. Dans mes relations avec la concurrence locale, je prends plus fréquemment l'initiative	Tout à fait d'accord	52	17
61. Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées	Tout à fait d'accord	22	3
2. Selon moi, je suis autonome dans le choix de l'assortiment	Tout à fait d'accord	52	17
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	Tout à fait d'accord	83	43
52. J'apprécie beaucoup les projets à risque élevé et ayant des perspectives de rentabilité élevée des perspectives de rentabilité élevée	Tout à fait d'accord	35	8
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Tout à fait d'accord	78	41
37. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la publicité locale	Pas du tout d'accord	61	26
30. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens	Tout à fait d'accord	48	17
50. Je suis souvent le premier à introduire, de mon initiative, une innovation dans mon offre de produits ou de services	Tout à fait d'accord	35	9
51. Dans mes relations avec la concurrence locale, j'ai plutôt des comportements proactifs que des comportements imitatifs	Tout à fait d'accord	43	15
42. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences la fixation du prix	Tout à fait d'accord	26	6
39. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le management de mes salariés	Pas du tout d'accord	74	42
31. Je ne me considère pas comme «un membre de la famille» dans ce réseau	Pas du tout d'accord	39	14
35. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le choix de l'assortiment	Pas du tout d'accord	35	11
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Tout à fait d'accord	91	62
70. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous au renouvellement des contrats?	Très important	48	20
48. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des	Tout à fait d'accord	43	18

<i>modifications importantes dans la gestion de mon point de vente</i>			
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	Tout à fait d'accord	91	65
Code NAF/APE	4725Z	30	10
1. Comment percevez-vous l'intensité concurrentielle au niveau de votre point de vente ?	Pas importante	26	8
9. Selon moi, je suis autonome dans la rémunération des salariés	Tout à fait d'accord	87	61
15. Concernant la relation client, je dirais que j'invite mes clients à me parler leurs besoins de services (conseils, livraison, commande spécifique...)	Tout à fait d'accord	70	42
62. Le réseau s'appuie sur des initiatives développées par d'autres franchisés	Tout à fait d'accord	22	6
16. Concernant la relation client, je dirais que je m'attache à résoudre les problèmes de mes clients	Tout à fait d'accord	83	56
33. Ce réseau a pour moi beaucoup de significations personne	Tout à fait d'accord	39	17
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Tout à fait d'accord	87	62
54. Face à des situations incertaines, j'adopte plutôt une position d'attente prudente qu'une position énergique et agressive	Pas du tout d'accord	26	8
18. Concernant la relation client, je dirais que je suis capable de répondre correctement aux questions de mes clients	Tout à fait d'accord	70	43
Code NAF/APE	8810A	13	2
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	Pas du tout d'accord	30	12
69. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous au recrutement de nouveaux franchisés?	Très important	35	15
13. Concernant la relation client, je dirai que j'essaie d'aider mes clients à atteindre leurs objectifs d'achat	Tout à fait d'accord	70	45
24. Concernant la relation client, je dirais que j'aime vraiment être au service de mes clients	Tout à fait d'accord	78	54
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Tout à fait d'accord	87	65
17. Concernant la relation client, je dirais que je ne perds jamais de vue le meilleur intérêt de mon client	Tout à fait d'accord	74	50
41. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences sur le choix de l'assortiment	Tout à fait d'accord	17	5

22. Concernant la relation client, je dirais que je prends plaisir à répondre rapidement aux demandes de mes clients	Tout à fait d'accord	78	56
68. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous à l'augmentation du nombre de points de vente?	Très important	35	16
73. 13. Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents ?	Exceptionnelle	30	13
32. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à ce réseau	Pas du tout d'accord	39	20
20. Concernant la relation client, je dirais que cela me fait plaisir de me rappeler le nom de mes clients	Tout à fait d'accord	74	52
21. Concernant la relation client, je dirais que c'est naturel pour moi d'éprouver de l'empathie à l'égard de mes clients	Tout à fait d'accord	65	43
44. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences l'agencement du point de vente	Tout à fait d'accord	17	5
30. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens	Pas du tout d'accord	13	3
Cluster (21 répondants, 9%) «Les franchisés peu autonomes avec une autonomie perçue réduite à l'agencement et à l'assortiment »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Pas d'accord	38	4
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Pas d'accord	33	3
5. Selon moi, je suis autonome dans l'agencement du point de vente	D'accord	62	22
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Neutre	43	11
41. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences sur le choix de l'assortiment	D'accord	57	20
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	Neutre	38	10
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Pas du tout d'accord	19	2
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	Neutre	67	31

55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	D'accord	71	36
2. Selon moi, je suis autonome dans le choix de l'assortiment	D'accord	67	32
42. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences la fixation du prix	D'accord	48	17
92. Réseau mixte (présence dans le réseau de points de vente succursalistes et franchisés)?	Non	52	21
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Pas d'accord	24	5
35. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le choix de l'assortiment	Pas d'accord	62	31
12. Selon moi, je suis autonome dans la création d'un site internet	D'accord	48	20
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	D'accord	67	36
3. Selon moi, je suis autonome dans la fixation du prix	D'accord	52	24
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	D'accord	76	46
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	Pas d'accord	19	4
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Pas d'accord	14	2
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	D'accord	52	27
26. Si ma relation avec mon franchiseur s'arrêtait, je subirais une perte de revenu importante	Neutre	43	20
37. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la publicité locale	D'accord	19	5
Perf : marge nette_1	critères moyennement importants	62	38
50. Je suis souvent le premier à introduire, de mon initiative, une innovation dans mon offre de produits ou de services	D'accord	52	30
18. Concernant la relation client, je dirais que je suis capable de répondre correctement aux questions de mes clients	Neutre	14	3
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Neutre	24	8
71. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous à la capacité d'innovation (investissement en Recherche et Développement, renouvellement de l'offre...)?	Neutre	19	6
Perf : satisfaction client_1	critères les plus importants	76	54

38. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur l'agencement du point de vente	Pas d'accord	43	23
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	D'accord	48	27
44. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences l'agencement du point de vente	D'accord	48	27
Cluster (11 répondants, 5%) «Les ne sais pas, ne veux pas se prononcer	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Neutre	100	6
9. Selon moi, je suis autonome dans la rémunération des salariés	Neutre	100	9
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	Neutre	100	10
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Neutre	91	8
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	Neutre	91	11
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	Neutre	64	10
39. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le management de mes salariés	Neutre	64	10
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Neutre	73	17
45. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences le management de mes salariés	Neutre	82	32
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Neutre	64	20
75. Age	Entre 50 et 60 ans	73	35
55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	D'accord	73	36
58. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'animation du site internet	D'accord	45	15
76. Niveau de qualification	Brevet	36	11
Perf : CA_1	critères les moins importants	36	11
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Neutre	36	11

99. Comment évaluez-vous la qualité de votre accompagnement	Très importante	36	12
14. Concernant la relation client, je dirais que lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts	Tout à fait d'accord	91	60
84. Ancienneté sur la zone de chalandise	4-10 ans	55	25
48. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des modifications importantes dans la gestion de mon point de vente	Pas d'accord	36	12
Cluster (47 répondants, 21%) «Les managers orientés clients »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
10. Selon moi, je suis autonome dans l'attribution des primes	D'accord	94	23
11. Selon moi, je suis autonome dans le licenciement des salariés	D'accord	91	23
9. Selon moi, je suis autonome dans la rémunération des salariés	D'accord	98	28
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	D'accord	91	27
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	D'accord	91	27
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	D'accord	81	46
18. Concernant la relation client, je dirais que je suis capable de répondre correctement aux questions de mes clients	D'accord	81	53
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	D'accord	74	46
22. Concernant la relation client, je dirais que je prends plaisir à répondre rapidement aux demandes de mes clients	D'accord	70	43
21. Concernant la relation client, je dirais que c'est naturel pour moi d'éprouver de l'empathie à l'égard de mes clients	D'accord	68	42
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	D'accord	66	41
16. Concernant la relation client, je dirais que je m'attache à résoudre les problèmes de mes clients	D'accord	66	41

55. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le choix de l'assortiment	Neutre	36	16
39. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur le management de mes salariés	Pas d'accord	68	44
23. Concernant la relation client, je dirais que le fait de rendre mes clients heureux représente une grande satisfaction pour moi	D'accord	51	28
17. Concernant la relation client, je dirais que je ne perds jamais de vue le meilleur intérêt de mon client jamais de vue le meilleur intérêt de mon client	D'accord	62	40
20. Concernant la relation client, je dirais que cela me fait plaisir de me rappeler le nom de mes clients	D'accord	55	35
37. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la publicité locale	Pas d'accord	66	46
14. Concernant la relation client, je dirais que lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts	D'accord	53	35
53. Vu la situation de l'environnement, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, je pense qu'il vaut mieux procéder prudemment que de prendre des initiatives importantes	D'accord	62	43
57. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la publicité locale	D'accord	70	52
45. Afin de développer mon autonomie, je pense devoir renforcer mes compétences le management de mes salariés	Pas d'accord	34	19
85. Participation à des commissions de travail	Non	83	67
30. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens	Neutre	36	21
72. En ce qui concerne la performance de votre réseau, quelle importance accordez-vous à l'augmentation de la notoriété de la marque?	Important	38	24
19. Concernant la relation client, je dirais que, pour moi, il est facile de sourire à chacun de mes clients	D'accord	51	35
58. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'animation du site internet	Neutre	53	38
24. Concernant la relation client, je dirais que j'aime vraiment être au service de mes clients	D'accord	55	40
1. Comment percevez-vous l'intensité concurrentielle au niveau de votre point de vente ?	Neutre	34	21
32. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à ce réseau	Neutre	32	19
56. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur la fixation du prix	Neutre	34	22

46. En général, j'accorde beaucoup d'importance aux nouveaux	<i>D'accord</i>	72	58
15. Concernant la relation client, je dirais que j'invite mes clients à me parler leurs besoins de services (conseils, livraison, commande spécifique...)	<i>D'accord</i>	55	42

Annexe 9. Le détail des résultats de l'AFCM sur les variables de performance

Cluster (77 répondants, 34%) «Les franchisés se percevant sur-performants» : « les leaders »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Au-dessus des attentes	99	35
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Au-dessus des attentes	87	47
48. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des modifications importantes dans la gestion de mon point de vente	<i>Tout à fait d'accord</i>	31	18
32. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à ce réseau	<i>Pas du tout d'accord</i>	32	20
33. Ce réseau a pour moi beaucoup de significations personnelles	<i>Tout à fait d'accord</i>	29	17
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	<i>Tout à fait d'accord</i>	26	15
61. Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées	<i>D'accord</i>	27	16
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	<i>Tout à fait d'accord</i>	45	32
49. Dans mes relations avec la concurrence locale, je prends plus fréquemment l'initiative	<i>Tout à fait d'accord</i>	27	17
34. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau	<i>Pas du tout d'accord</i>	39	27
51. Dans mes relations avec la concurrence locale, j'ai plutôt des comportements proactifs que des comportements imitatifs	<i>Tout à fait d'accord</i>	25	15
26. Si ma relation avec mon franchiseur s'arrêtait, je subirais une perte de revenu importante	<i>Tout à fait d'accord</i>	38	26

Cluster (103 répondants, 46%) «Les franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés» : « les suiveurs»	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Moyenne	99	48
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Moyenne	62	37
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	D'accord	58	46
26. Si ma relation avec mon franchiseur s'arrêtait, je subirais une perte de revenu importante	Neutre	29	20
33. Ce réseau a pour moi beaucoup de significations personnelles	Neutre	39	29
19. Concernant la relation client, je dirais que, pour moi, il est facile de sourire à chacun de mes clients	D'accord	46	35
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	Neutre	41	31
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	Pas d'accord	26	18
61. Le réseau s'appuie sur des initiatives que j'ai développées	Pas d'accord	41	31

Cluster (13 répondants, 6%) «Les franchisés inquiets» : « les petits commerçants »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Faible	62	4
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Exceptionnelle	38	2
63. Le réseau innove	Pas du tout d'accord	31	3
73. 13. Globalement, comment évaluez-vous la performance de votre réseau par rapport aux réseaux concurrents ?	Faible	23	2
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Neutre	31	6

19. Concernant la relation client, je dirais que, pour moi, il est facile de sourire à chacun de mes clients	Tout à fait d'accord	92	57
62. Le réseau s'appuie sur des initiatives développées par d'autres franchisés	Pas du tout d'accord	31	8
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Neutre	46	17
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de la carrière des salariés	Neutre	31	8
37. J'ai l'impression que mon contrat de franchise réduit mon autonomie sur la publicité locale	Neutre	46	18
24. Concernant la relation client, je dirais que j'aime vraiment être au service de mes clients	Tout à fait d'accord	85	54
3. Selon moi, je suis autonome dans la fixation du prix	Neutre	38	14
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management de mes salariés	Neutre	31	10

Cluster (33 répondants, 15%) «Les franchisés se percevant sous-performants » : « les passagers clandestins »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Au-dessous des attentes	82	12
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Au-dessous des attentes	73	12
Perf : royalties_1	critères moyennement importants	30	12
48. Dans les cinq dernières années, j'ai introduit de mon initiative des modifications importantes dans la gestion de mon point de vente	Neutre	52	28
94. Date de création du réseau	Moins de 10 ans	21	7
27. Il serait difficile pour moi de remplacer mes revenus de franchisés par d'autres types de revenus	Pas du tout d'accord	27	12
Perf : CA_1	critères les moins importants	24	11
25. Je pourrais facilement remplacer mon franchiseur actuel	Tout à fait d'accord	15	5
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Pas du tout d'accord	9	2

<i>7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés</i>	<i>D'accord</i>	<i>42</i>	<i>27</i>
--	-----------------	-----------	-----------

Annexe 10. Le détail des résultats de l'AFCM sur les variables de performance avec comme uniques variables illustratives les variables d'autonomie.

Cluster (77 répondants, 34%) «Les franchisés se percevant sur-performants» : « les leaders »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Au-dessus des attentes	99	35
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Au-dessus des attentes	87	47
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Tout à fait d'accord	45	32
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management des salariés	Tout à fait d'accord	55	43
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Tout à fait d'accord	16	9
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Tout à fait d'accord	51	41
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Tout à fait d'accord	74	65

Cluster (103 répondants, 46%) «Les franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés» : « les suiveurs»	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Moyenne	99	48
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Moyenne	62	37
60. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur le management des salariés	D'accord	58	46
59. En tant que franchisé, je prends des initiatives sur l'agencement du point de vente	Pas d'accord	27	21

--	--	--	--

Cluster (13 répondants, 6%) «Les franchisés inquiets» : « les petits commerçants »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Faible	62	4
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Exceptionnelle	38	2
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	Neutre	31	6
6. Selon moi, je suis autonome dans la formation des salariés	Neutre	46	17
8. Selon moi, je suis autonome dans la gestion et l'évolution de carrière de mes salariés	Neutre	31	8
3. Selon moi, je suis autonome dans la fixation du prix	Neutre	38	14

Cluster (33 répondants, 15%) «Les franchisés se percevant sous-performants » : « les passagers clandestins »	Réponses caractéristiques	% de la réponse dans le cluster	% de la réponse dans l'ensemble
65. 10. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ?	Au-dessous des attentes	82	12
66. 11. Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ?	Au-dessous des attentes	73	12
4. Selon moi, je suis autonome dans la publicité locale	Pas du tout d'accord	9	2
7. Selon moi, je suis autonome dans le recrutement des salariés	D'accord	42	27

Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	3
Chapitre 1. Le contexte managérial et académique de l'étude	6
1. Le contexte managérial et impact sur la franchise.....	6
1.1. Le contexte juridique	6
1.2. L'évolution de la consommation et du commerce.....	9
1.3. L'évolution et l'impact des nouvelles technologies sur les parcours d'achat.....	10
1.4. Les nouvelles stratégies des commerçants.....	11
2. Le contexte académique : une revue de littérature des concepts d'indépendance, de performance et de leurs liens	12
2.1. Les différents modes d'organisation des canaux de distribution et leur impact sur l'indépendance	13
2.2. La notion juridique du contrat de franchise, la dépendance économique et l'autonomie..	14
2.3. La définition des concepts en sciences de gestion	16
2.4. Les facteurs explicatifs de l'autonomie du franchisé.....	18
2.5. Les paramètres de mesure de l'indépendance, de l'autonomie et de la performance	19
2.6. Les relations entre l'autonomie du franchisé et la performance	20
2.7. Les éléments qui influencent la relation entre autonomie et performance	22
Chapitre 2. La méthodologie et les résultats de l'analyse qualitative.....	25
1. La méthodologie générale de l'étude qualitative.....	25
1.1. Le guide d'entretien et la constitution de l'échantillon	26
1.2. Les étapes de l'analyse qualitative.....	28
2. L'analyse lexicale des données.....	30
2.1. La présentation de la méthodologie de l'analyse lexicale	30
2.2. Les résultats du traitement	32
2.2.1. Le traitement et l'analyse du corpus des experts dans le domaine de la franchise ...	33
2.2.2. Le traitement et l'analyse du corpus des franchiseurs	34
2.2.3. Le traitement et l'analyse du corpus des franchisés.....	36
2.2.4. La synthèse des analyses lexicales de données.....	38
3. Analyse thématique des données par codage.....	40
3.1. Présentation de la méthodologie de l'analyse thématique	40
3.1.1. Codage de premier ordre itératif.....	41
3.1.2. Codage de second ordre théorique.....	44
3.2. Résultats du traitement.....	45
3.2.1. Analyse globale des perceptions des acteurs de la franchise.....	48

3.2.1.1. Le cadre de la franchise	48
3.2.1.2. Le métier du franchiseur	50
3.2.1.3. Le métier du franchisé	52
3.2.1.4. Les relations entre les acteurs	54
3.2.1.5. La performance	56
3.2.2. La proposition théorique concernant la nature des relations franchiseur-franchisé ..	58
3.2.2.1. La liberté du franchisé	58
3.2.2.2. L'indépendance du franchisé	59
3.2.2.3. L'autonomie du franchisé	61
3.2.2.4. L'articulation des relations franchiseur-franchisé	63
3.2.3. Modélisation théorique : expliquer le lien entre les relations entre les acteurs et la performance	65
Chapitre 3. La méthodologie et les résultats de l'analyse quantitative : une approche en termes de profils	70
1. La présentation des statistiques descriptives	71
1.1. Le profil du franchisé	71
1.1.1. Les compétences du franchisé	71
1.2. Le profil de la franchise	72
1.3. Le savoir-faire du franchiseur	72
1.4. La perception de l'intensité concurrentielle	73
1.5. La perception de l'autonomie par le franchisé	73
1.6. L'orientation-client	74
1.7. La perception de la dépendance économique par le franchisé	74
1.8. Le sentiment d'appartenance	74
1.9. La perception des limites à l'autonomie	75
1.10. L'orientation entrepreneuriale	75
1.11. Les capacités d'innovation	75
1.12. La perception de la performance	76
1.13. La synthèse des statistiques descriptives caractérisant l'échantillon	77
2. Les études typologiques en fonction des variables de perception de la performance et de perception de l'autonomie	79
2.1. La méthodologie	79
2.2. Les résultats de l'AFCM sur les variables de perception de l'autonomie	82
2.3. Les résultats de l'AFCM menée sur les variables de perception de la performance	88
2.4. Les résultats de l'AFCM perception de la performance et perception de l'autonomie	93
Chapitre 4. Les implications managériales	95

1. Les implications liées aux résultats de l'analyse qualitative	95
2. Les implications liées aux résultats de l'analyse quantitative	96
2.1. Les profils de franchisés en termes de perception d'autonomie et implications managériales	96
2.1.1. Les « managers bridés par le contrat en termes d'offre »	97
2.1.2. Les « managers fiers de leur réseau »	99
2.1.3. Les « marketeurs entrepreneurs »	100
2.1.4. Les « franchisés avec une autonomie réduite à l'offre »	101
2.1.5. Les « Je ne sais pas, je ne veux pas me prononcer »	103
2.1.6. Les « managers orientés clients »	103
2.2. Les profils de franchisés en termes de perception de performance et implications managériales	104
2.2.1. « Les leaders »	105
2.2.2. « Les suiveurs »	107
2.2.3. « Les petits commerçants »	108
2.2.4. « Les passagers clandestins »	110
Conclusion	115
Bibliographie.....	118
Annexe 1. Quelques aspects juridiques	123
Annexe 2. Le guide d'entretien de l'étude qualitative.....	139
Annexe 3. Les analyses Alceste.....	141
Annexe 4. Le codage de premier ordre.....	150
Annexe 5. Le codage de second ordre	153
Annexe 6. La construction du questionnaire de l'étude quantitative.....	156
Annexe 7. Le questionnaire administré aux franchisés	158
Annexe 8. Le détail des résultats de l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) sur les variables d'autonomie	164
Annexe 9. Le détail des résultats de l'AFCM sur les variables de performance	175
Annexe 10. Le détail des résultats de l'AFCM sur les variables de performance avec comme uniques variables illustratives les variables d'autonomie.	179
Table des matières.....	181
Listes des tableaux et figures	184

Listes des tableaux et figures

Figure 1. L'architecture de la recherche et du rapport.....	5
Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon	27
Tableau 2. Les caractéristiques lexico-métriques de nos trois corpus obtenus par le logiciel Alceste..	31
Figure 2. Les 3 classes issues du corpus des experts dans le domaine de la franchise.....	34
Figure 3. Les 4 classes issues du corpus des franchiseurs	36
Figure 4. Les 4 classes issues du corpus des franchisés	38
Tableau 3. La synthèse des traitements de l'analyse de données textuelles.....	39
Figure 5. Un extrait de l'arborescence de codes de premier ordre (N'Vivo)	42
Tableau 4. Le taux de fiabilité inter-codeurs après double-codage de 10% du corpus	43
Tableau 5. La synthèse des thèmes d'analyse, codes mères et codes filles	44
Tableau 6. Le récapitulatif des intensités d'évocation des catégories conceptuelles de la franchise (en nombre d'unités de sens codées pour 1000 par thème et par corpus).....	46
Figure 6. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le cadre de la franchise »	48
Figure 7. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le métier du franchiseur ».....	50
Figure 8. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « le métier du franchisé »	52
Figure 9. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « les relations entre les acteurs »	54
Figure 10. L'arborescence de la catégorie conceptuelle « performance ».....	56
Figure 11. L'arborescence du thème « liberté du franchisé ».....	59
Figure 12. L'arborescence du thème « indépendance du franchisé »	60
Figure 13. L'arborescence du thème « autonomie du franchisé »	62
Figure 14. L'articulation des relations franchiseur-franchiseur et la place du contrat	64
.....	64
.....	64
Figure 15. Le résultat du codage axial : les liens entre les catégories et le modèle théorique.....	66
.....	66
Tableau 7. La construction du questionnaire à partir des résultats de l'analyse qualitative	70
Tableau 8. Les résultats de mesure de la perception de l'autonomie.....	73
Figure 16. Les résultats de la mesure de la dépendance économique.....	74
Figure 17. La procédure, une stratégie d'investigation : AFCM puis CHA.	81
Figure 18. La représentation de l'AFCM sur les variables de perception de l'autonomie	82
Figure 19. La représentation des 6 clusters en fonction de leur perception de l'autonomie.....	83
Figure 20. La représentation de l'AFCM sur les variables de perception de la performance	89
Figure 21. La représentation des 4 clusters en fonction de leur perception de la performance.....	89

Figure 22. Le positionnement des profils sur les variables d'autonomie	97
Figure 23. Les implications managériales du profil 1 : « Les managers se sentant bridés en termes d'offre, particulièrement par le contrat	99
Figure 24. Le positionnement des profils sur les variables de performance.....	105
Figure 25. Les facteurs associés à la performance dans le groupe des « leaders ».....	107
Figure 26. Les implications managériales pour « les suiveurs »	108
Figure 27. Les implications managériales pour « les petits commerçants ».....	110
Figure 28. Les implications managériales pour « les passagers clandestins ».....	112
Tableau 9. Les implications managériales émergentes des groupes de franchisés identifiés en termes de perception de l'autonomie.....	113
Tableau 10. Les implications managériales émergentes des groupes des franchisés identifiés en termes de perception de la performance	114