



2017-2018 Recherche mandatée par
la Fédération Française de la Franchise



Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise

Catherine ALLIX-DESFAUTAUX, Université de Caen, NIMEC

Nabil KHELIL, Université de Caen, CREM

Anne-Laure LE NADANT, Université de Rennes, LiRIS

Magali MALHERBE, Université de Caen, NIMEC

Frédéric PERDREAU, Université de Saint-Etienne, COACTIS

Fanny SIMON-LEE, Université de Rouen, NIMEC

Avec le soutien de :



Rapport final (10/2018)

Remerciements

L'équipe de recherche est composée de :

- **Catherine Allix-Desfautaux**, Maître de Conférences HDR à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université de Caen Normandie, et chercheur au NIMEC (Normandie Innovation, Marché, Entreprise, Consommation, UPRES-EA 969).
- **Nabil Khelil**, Professeur des Universités, UFR SEGGAT, et chercheur au CREM (Centre de Recherche en Economie et Management, CREM UMR CNRS 6211).
- **Anne-Laure Le Nadant**, Professeur des Universités, Université de Rennes 2, et chercheur au LiRIS (Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales, EA 7481)
- **Magali Malherbe**, Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université de Caen Normandie, et chercheur au NIMEC (UPRES-EA 969).
- **Frédéric Perdreau**, Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université de Lyon / Saint-Etienne et chercheur à COACTIS (EA 4161).
- **Fanny Simon-Lee**, Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université de Rouen Normandie, et chercheur au NIMEC (UPRES-EA 969).

Les membres de l'équipe remercient très sincèrement Madame Chantal ZIMMER, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude NEGRE, 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 qui leur a été accordée en leur confiant cette recherche intitulée « Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise ». Ils souhaitent remercier également Monsieur Mamadou Sow pour son aide précieuse pour la réalisation des enquêtes et la retranscription des entretiens ainsi que Khaoula Jellouli pour sa participation active au salon de la franchise afin de collecter des questionnaires complétés. Nous souhaitons également remercier chaleureusement tous les franchiseurs et franchisés qui ont accepté de participer à cette étude.

Les membres de l'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs et des franchisés qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude. Ils peuvent être contactés par l'intermédiaire des coordinateurs de l'étude, Fanny Simon et Nabil Khelil, dont les coordonnées sont les suivantes :

Fanny Simon

IAE de Rouen

3 avenue Pasteur

76 000 Rouen

Fanny.simon-lee@univ-rouen.fr

Nabil Khelil

UFR SEGGAT

Esplanade de la Paix

14 000 Caen

Nabil.khelil@unicaen.fr

Contenu

INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE ET ENJEUX DE LA RECHERCHE.....	11
1.1. L'UNIFORMITE AU CŒUR DU FONCTIONNEMENT DES RESEAUX DE FRANCHISE.....	12
1.2. DE NOUVELLES PRATIQUES DE CONSOMMATION PRIVILEGIANT LES RESSOURCES LOCALES	13
1.3. UNE RELATION CONTINGENTE	15
1.4. GERER LA TENSION ENTRE ADAPTATION ET UNIFORMITE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	18
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE	21
2.1. L'ENQUETE QUALITATIVE AUPRES DES FRANCHISEURS ET FRANCHISES	21
2.2. L'ENQUETE QUANTITATIVE AUPRES DES FRANCHISEURS	22
CHAPITRE 3 – DESCRIPTION DE L'ADAPTATION AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE.....	26
3.1. PRESENTATION DES SAVOIR-FAIRE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE ET ANALYSE DES ENTRETIENS (FRANCHISEURS ET FRANCHISES).....	26
3.1.1. BREF RAPPEL DE LA DEFINITION DES SAVOIR-FAIRE EN FRANCHISE.....	26
3.1.2. TYPES DE SAVOIR-FAIRE	28
3.1.3. PRATIQUES D'ADAPTATION.....	35
3.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ENQUETE FRANCHISEURS.....	46
3.2.1. LE TYPE DE RESEAU	47
3.2.2. L'UNIFORMITE AU SEIN DES RESEAUX	50
3.2.3. LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN DE L'ADAPTATION AU SEIN DU RESEAU.....	54
3.2.4. LA MAITRISE DES DIFFERENTS SAVOIR-FAIRE ORGANISATIONNELS	56
3.2.5. LE DEGRE D'ADAPTATION DES SAVOIR-FAIRE AU NIVEAU LOCAL.....	57
3.2.6. LA RELATION ENTRE SAVOIR-FAIRE ET PERFORMANCE	65
CHAPITRE 4 – CAPACITES DYNAMIQUES, ADAPTATION DES SAVOIR-FAIRE ET PERFORMANCE : UNE APPROCHE CONFIGURATIONNELLE.....	69
4.1. MESURES DES VARIABLES	70
4.1.1. MESURE DE L'UNIFORMITE DU RESEAU	70
4.1.2. MESURE DES CAPACITES DYNAMIQUES	70
4.1.3. MESURE DE LA MAITRISE DES SAVOIR-FAIRE ORGANISATIONNELS	74
4.1.4. MESURE DE L'ORIGINALITE DES SAVOIR-FAIRE METIER	75
4.1.5. MESURE DE L'ADAPTATION DU SAVOIR-FAIRE AU NIVEAU LOCAL	76
4.1.6. MESURE DE L'INCERTITUDE DE L'ENVIRONNEMENT	77
4.1.7. MESURE DE LA PERFORMANCE	78
4.2. CATEGORISATIONS DES DIFFERENTS RESEAUX DE FRANCHISE.....	78
4.2.1. CLASSIFICATION DES RESEAUX EN FONCTION DE LEUR STRATEGIE : ADAPTATION DE L'OFFRE ET DES PRATIQUES, PRIX ET METHODES	78
4.2.2. TYPOLOGIE DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FONCTION DES CAPACITES DYNAMIQUES	81
4.2.3. TYPOLOGIE DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FONCTION DE LEUR NIVEAU DE MAITRISE DES SAVOIR-FAIRE ORGANISATIONNELS	83
4.2.4. TYPOLOGIE DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FONCTION DU SAVOIR-FAIRE TRANSMIS AUX FRANCHISES	84
4.2.5. TYPOLOGIE DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FONCTION DE L'INCERTITUDE DE L'ENVIRONNEMENT	85
4.2.6. TYPOLOGIE DES RESEAUX DE FRANCHISE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE DU RESEAU	85

4.3. IDENTIFICATION DES CONFIGURATIONS DE RESEAUX DE FRANCHISE PERFORMANTS	85
<u>CHAPITRE 5 – MOTIVATIONS CONCERNANT L’ADAPTATION OU L’UNIFORMITE DANS LES RESEAUX : PROPOSITION D’UNE CLASSIFICATION DES RESEAUX DE FRANCHISE</u>	<u>94</u>
5.1. LES FACTEURS D’ADAPTATION	94
5.1.1. ADAPTATION ET AUTONOMIE DES FRANCHISES	94
5.1.2. LES FACTEURS IMPULSANT L’ADAPTATION	97
5.2. L’UNIFORMITE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE	101
5.2.1. FACTEURS FAVORISANT L’UNIFORMITE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE	101
5.2.2. UNIFORMITE DANS LES RESEAUX ET PERSONNALISATION DE L’OFFRE	107
5.2.3. UNIFORMITE ET TRANSFORMATION DIGITALE	107
5.3. TYPOLOGIE DES RESEAUX	108
5.3.1. LES LEADERS	110
5.3.2. LES « APPELLATION D’ORIGINE »	112
5.3.3. LES DIFFERENCIES	113
5.3.4. LES AGILISTES	114
5.3.5. LES NICHE PLAYERS	115
<u>CHAPITRE 6 : LEVIERS ET FREINS A L’ADAPTATION.....</u>	<u>118</u>
6.1. MODES DE CONTROLE ET ADAPTATIONS	119
6.1.1. LE CONTROLE DE CONFORMITE : UNE LOGIQUE DUALE	120
6.1.2. LE CONTROLE D’EFFICACITE : DES PRATIQUES INHIBEES	123
6.1.3. L’AUTOCONTROLE : MOTEUR ET MODERATEUR DE L’ADAPTATION	129
6.2. CAPACITES DYNAMIQUES ET ADAPTATIONS	133
6.2.1. L’IDENTIFICATION DES ADAPTATIONS	134
6.2.2. LA SELECTION DES ADAPTATIONS.....	138
6.2.3. LA RECONFIGURATION DE LA BASE DE RESSOURCES.....	144
<u>CONCLUSION</u>	<u>149</u>
<u>REFERENCES</u>	<u>152</u>
<u>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</u>	<u>156</u>

Introduction

Dans un contexte économique difficile, la franchise poursuit sa croissance et est perçue comme un vecteur d'emplois. Ainsi, le secteur de la franchise a généré un chiffre d'affaires de 59,55 milliards d'euros en 2017 (Fédération Française de la Franchise). La performance des franchises est souvent associée à la standardisation d'un concept et au contrôle du respect de l'uniformité des savoir-faire dans le réseau de franchise (Szulanski et Jensen, 2008). Ainsi, l'enjeu majeur est de transmettre un savoir-faire, compris comme les connaissances originales et issues des expériences du franchiseur, aux franchisés (Freyburger et al., 1998). Par conséquent, de nombreuses recherches et rapports, notamment commandités par la Fédération Française de la Franchise, ont cherché à caractériser ces savoir-faire et à comprendre dans quelles conditions ils sont sources d'avantage concurrentiel.

Une première classification distingue les savoir-faire centraux qui sont essentiels à la survie de la franchise et qui doivent être standardisés et ceux, périphériques, qui peuvent être adaptés aux demandes locales, notamment pour satisfaire les besoins spécifiques de consommateurs sur une zone géographique (Kaufmann et Eroglu, 1999). La standardisation dans tout le réseau de franchise des éléments centraux vise l'obtention d'économies d'échelle, une cohérence en termes d'image et l'introduction de nouveaux produits uniformément dans tout le réseau (Kaufmann et Eroglu, 1999). Cependant, certains facteurs incitent les franchiseurs à adapter les savoir-faire périphériques, notamment l'arrivée à maturité de la franchise, sa nécessaire évolution face à un environnement turbulent (Bonnet et al., 2014) ainsi que le rôle proactif joué par des franchisés apporteurs d'idées (De Castro et al., 2009).

Une seconde classification identifie les savoir-faire qui sont transmis aux franchisés, relatifs au métier, et les savoir-faire non transmis ou savoir-faire organisationnels. Les savoir-faire organisationnels ont plus particulièrement fait l'objet d'une étude typologique et huit savoir-faire ont été mis en évidence : l'accès au financement, la codification/transmission/réplication, le soutien au management des ressources humaines, le suivi/contrôle des unités, la

communication externe, l'adhésion/cohésion interne, l'agilité organisationnelle et les achats logistique (El Akremi et al., 2009 dans le rapport FFF 2009). Les auteurs démontrent alors que l'agilité organisationnelle, le soutien au management des ressources humaines et la codification/transmission/réplication ont une influence positive sur l'obtention d'un avantage concurrentiel. L'agilité organisationnelle fait référence à la capacité à faire évoluer son offre tandis que la codification/transmission/réplication caractérise la diffusion des savoir-faire dans le réseau. Le soutien au management des ressources humaines correspond à la gestion du personnel employé par les franchisés.

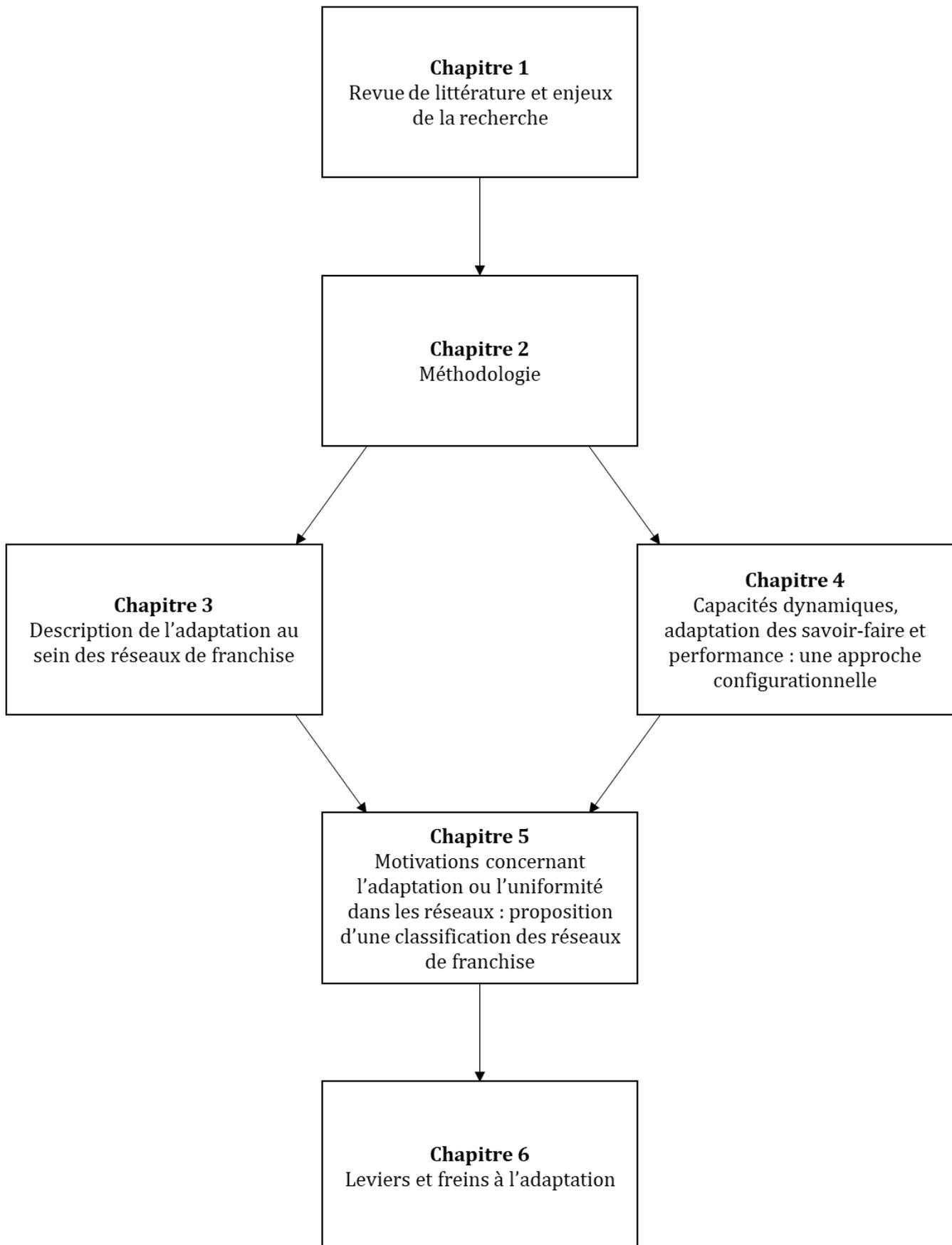
Notre étude vise à approfondir les travaux cités ci-dessus en s'intéressant plus particulièrement aux conditions dans lesquelles l'adaptation de l'offre se construit et conduit à la performance de la franchise. Ainsi, si les travaux précédents ont identifié la capacité de la franchise à faire évoluer son offre ainsi que la diffusion et transmission des changements comme des facteurs de compétitivité, l'enjeu principal réside dans l'identification des adaptations à apporter, leur mise en œuvre dans tout ou partie du réseau et dans la recherche d'un équilibre nécessaire entre adaptation et uniformisation (Bradach, 1997). Or peu de recherches portent sur ces éléments.

Notre rapport s'articule de la façon suivante :

- dans une première partie, nous réalisons un état des lieux des recherches existantes sur le sujet et montrons que les transformations des modes de consommation et la complexification de l'environnement législatif justifient une problématique sur l'adaptation et l'uniformisation des savoir-faire ;
- dans une deuxième partie, nous présentons la méthodologie de notre recherche et, plus particulièrement, la collecte et l'analyse de données quantitatives via un questionnaire distribué aux franchiseurs et la collecte et l'analyse de données qualitatives via des entretiens réalisés auprès de franchiseurs et franchisés ;
- dans une troisième partie, nous caractérisons les différents types d'adaptation dans les réseaux et décrivons les pratiques d'un point de vue statistique en termes d'uniformité et d'adaptation dans les réseaux ;
- dans une quatrième partie, nous proposons différentes taxonomies des réseaux en fonction de leurs capacités dynamiques, leur type d'environnement et leur maîtrise des savoir-faire. Nous mettons ensuite en évidence cinq configurations fondées sur ces éléments, quatre performantes et une non performante ;

- dans une cinquième partie, nous étudions, dans une perspective qualitative, les orientations stratégiques des franchises en termes d'adaptation et d'uniformité ;
- dans une sixième partie, nous nous interrogeons sur les modes de contrôle des adaptations dans les réseaux de franchise ainsi que sur la capacité des réseaux à renouveler de façon dynamique leur offre.

Schéma 1 : Articulation du rapport



Chapitre 1 – Revue de littérature et enjeux de la recherche

Les franchiseurs doivent répondre à des objectifs contradictoires ; à la fois assurer la diffusion d'une offre uniforme dans le réseau, notamment pour assurer la cohérence de l'image de marque et des économies d'échelle et simultanément renouveler des concepts matures (Cox et Mason, 2007). De plus, ils se doivent de respecter l'indépendance des franchisés. Or, ces franchisés, qui disposent d'une autonomie limitée, peuvent néanmoins vouloir proposer des adaptations aux savoir-faire de la franchise, notamment pour augmenter les profits de leur entreprise (Dada and Watson, 2013). La tension entre uniformité et adaptation est donc réelle dans les réseaux de franchise et peut aboutir à des conflits entre le franchiseur et ses franchisés (Phan et al., 1996 ; Cox et Mason, 2007). La performance du réseau dépend donc d'un « équilibre délicat entre les économies de grande échelle obtenues à partir d'une standardisation du système et les économies de petite échelle obtenues à partir d'une adaptation au marché local » (Kaufmann et Eroglu, 1999).

De plus, les réseaux de franchise sont constitués d'entreprises hétérogènes qui sont de plus en plus spécialisées et qui interagissent (Cliquet et Nguyen, 2003). Les unités locales peuvent donc développer leur propre savoir-faire à partir de leurs expériences précédentes et de demandes spécifiques des clients. Ces savoir-faire mériteraient d'être partagés et recombinaés dans l'ensemble du réseau pour parvenir à des compétences maîtrisées par l'ensemble des acteurs de la franchise. Or il a été démontré que les franchisés n'ont pas toujours conscience de ces savoir-faire mis en œuvre localement. Par conséquent, ils ne les communiquent pas à la tête du réseau (Langenhan, 2003). Nous souhaitons, dans cette première partie, mettre en évidence les paradoxes auxquels sont confrontés les réseaux de franchise et proposer une réconciliation des pratiques d'uniformisation et d'adaptation dans les réseaux. La première partie de ce chapitre mettra en évidence les éléments centraux justifiant un impératif d'uniformité dans les réseaux de franchise. La deuxième partie de ce chapitre montrera que les évolutions de l'environnement et des pratiques de consommation nouvelles peuvent justifier des requêtes d'adaptation locale et la dernière partie proposera une grille d'analyse afin d'atteindre un équilibre entre adaptation et uniformité dans les réseaux.

1.1. L'uniformité au cœur du fonctionnement des réseaux de franchise

L'uniformité est au cœur du concept de la franchise car la relation contractuelle entre franchiseur et franchisés repose sur le fait de répliquer un produit ou service dans différentes entités localisées sur un territoire. Ce dernier va ainsi expliciter les savoir-faire propres à la franchise et transmettre au franchisé les modes opératoires à suivre afin de délivrer une prestation ou un produit standardisé. Ces modes opératoires sont souvent formalisés dans un manuel et leur respect est contrôlé lors des visites des animateurs de réseau ou représentants de la tête de réseau dans les entités franchisées. Les franchisés et parfois leur personnel sont également formés par la tête de réseau afin d'assurer l'uniformité des modes opératoires. La valeur de la marque du réseau de franchise dépend ainsi étroitement du respect des procédures et du contrôle de leur uniformité car cela constitue un élément d'appréciation pour les clients. Toute déviation par les franchisés peut ainsi détériorer l'image de marque (Cox et Mason, 2007).

La standardisation du concept permet d'assurer l'homogénéité de l'image de l'enseigne dans les différents marchés et de proposer aux consommateurs une offre uniforme (Perrigot et al., 2006). Les clients vont ainsi choisir une enseigne portée par un groupe franchisé en espérant vivre une expérience d'achat spécifique et similaire quel que soit le point de vente. Ils sont également rassurés par les signaux apportés par la marque. Ensuite, l'uniformité permet des économies d'échelle puisque le franchiseur va pouvoir négocier des tarifs avec les fournisseurs pour approvisionner plusieurs points de vente. Le marketing et la communication sont également généralement assurés par le franchiseur qui peut ainsi optimiser les coûts de réalisation et diffusion. Enfin, des processus similaires dans les différentes entités du réseau permettent de bénéficier d'effet d'apprentissage et d'expérience entre les franchisés qui peuvent échanger sur leurs pratiques communes afin de les améliorer (Michael, 1996).

Des effets sont également notables concernant les relations au sein du réseau de franchise. Ainsi, le renforcement de procédures standardisées et d'une offre uniforme permettent d'assurer l'homogénéité des comportements dans le réseau et d'assurer un traitement identique des franchisés (Allam, 2009). Cela accroît la cohésion de l'ensemble de relations et permet le transfert de savoir-faire complexes ainsi qu'une coopération et coordination accrues et facilitées (Gulati et al., 2000). Les coûts de contrôle pourront ainsi être réduits (Boulay et Chanut, 2010). Ainsi, dans un contexte global et multinational, il est plus aisé de transférer des

pratiques en les copiant à l'identique qu'en les adaptant (Jensen et Szulanski, 2004). L'uniformisation des savoir-faire serait ainsi moins risquée que leur adaptation car, parfois, les membres du réseau de franchise ne peuvent pas identifier les causes du succès d'un concept. Il est donc difficile de discerner les éléments clés à conserver et ceux qui pourraient être adaptés. Adapter des composants d'un concept qui a du succès signifie prendre le risque de rejet des nouvelles propositions de la part des clients. Ce risque est plus important lorsque le concept de la franchise est complexe ou lorsque l'on ne peut identifier clairement les raisons du succès d'un concept (Winter et al., 2012).

Cependant, les franchiseurs peuvent avoir le sentiment de devoir laisser une marge d'autonomie aux franchisés car ils sont propriétaires de leur affaire et ont développé une connaissance importante des marchés locaux. Nous développons ces facteurs dans la partie suivante.

1.2. De nouvelles pratiques de consommation privilégiant les ressources locales

Des facteurs ont été mis en évidence en faveur d'une adaptation locale de l'offre ou des processus en œuvre dans le réseau de franchise. Les incitations à l'adaptation sont notamment :

- L'accès à des ressources spécifiques disponibles localement (Cox et Mason, 2007) ;
- Le désir d'indépendance des franchisés (Watson et Dada, 2017).

En complément, de nouveaux modes de franchise émergent, favorisant l'autonomie des franchisés en relation avec le désir de personnalisation de l'offre des consommateurs.

Tout d'abord, un franchiseur imposant de nombreuses contraintes à ses franchisés afin de maintenir l'uniformité du réseau prend le risque de voir le contrat de franchise requalifié par manque d'indépendance du franchisé (Perrigot et al., 2014). Il est ainsi complexe pour le franchiseur d'empêcher toute adaptation dans le réseau car il s'expose alors à un contentieux avec ses franchisés. Un système de management très centralisé et visant à diffuser des pratiques uniformes tendrait également à déresponsabiliser les franchisés et à nuire à leur capacité d'innovation.

Par ailleurs, les franchisés sont fortement ancrés dans leur environnement local. Ils développent ainsi une forte connaissance des conditions locales et des exigences des clients sur un territoire donné. L'adaptation serait ainsi bénéfique afin de répondre aux spécificités des marchés locaux.

De façon similaire, les marchés régionaux peuvent évoluer à des rythmes différents et une modification des composants de la franchise peut être nécessaire afin de réagir à des situations de crise locale (Chanut et Poirel, 2012). En termes de ressources humaines, les franchisés doivent également parfois adapter leur offre en fonction des compétences disponibles sur un marché de l'emploi et, dans un contexte de développement international, l'adaptation permet d'accroître l'acceptation des pratiques par les ressources humaines locales. Enfin, les franchisés peuvent trouver dans leurs réseaux de relations des idées nouvelles qu'ils testent dans leur entité (Allix-Desfautaux et al., 2014). Ces innovations conçues et développées localement participent au renouvellement du concept de la franchise.

L'adaptation serait également rendue nécessaire afin de répondre aux évolutions du comportement des consommateurs. En effet, la consommation de produits locaux est plébiscitée par de plus en plus d'individus (Merle et Piotrowski, 2012). Il s'agirait donc ici d'adapter l'offre de la franchise afin d'inclure une certaine proportion de produits provenant de circuits courts ou de producteurs régionaux. Ensuite, les consommateurs recherchent également des informations sur Internet avant de se rendre sur le point de vente et le franchisé peut, pour améliorer son référencement et ancrage territorial, vouloir développer des pages adaptées à l'environnement local sur les réseaux sociaux. L'objectif sera ici de fédérer une communauté engagée autour de l'offre d'un point de vente. Les consommateurs seraient également de plus en plus à la recherche d'expériences singulières. Ces différents facteurs ainsi que la recherche de nouveaux modes de management fondés sur le dialogue avec les franchisés expliqueraient l'apparition de nouvelles formes de franchise. On utilise ainsi le terme de franchise libre ou *freedom franchise* pour désigner des réseaux qui définissent des éléments au cœur du système qui ne doivent pas être modifiés et des éléments périphériques qui sont adaptés selon la localisation et la personnalité du franchisé (Cliquet et al., 2013).

Cependant, l'adaptation locale de l'offre dans un réseau de franchise peut résulter de deux situations très différentes. Il peut s'agir, en premier lieu, d'un état de fait non maîtrisé par le franchiseur. Ainsi, les franchisés peuvent être amenés à développer des propositions propres à leur point de vente sans que ces propositions ne soient connues des franchiseurs. On peut craindre alors un risque de *free-riding* (Dant and Nasr, 1998) avec des franchisés qui tentent de tirer parti de la réputation du réseau tout en s'engageant dans des activités risquant de nuire à la marque. À l'inverse, l'adaptation peut être le fruit d'une stratégie de la part du franchiseur qui laissera une part d'autonomie à ses franchisés sur des éléments précisés à l'avance du concept

ou pour une proportion donnée de l'offre. Cette autonomie peut notamment permettre de favoriser les investissements des franchisés dans le développement de leur activité. Il convient donc de définir des éléments de contingence qui pourraient expliquer l'équilibre à réaliser entre adaptation et uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise.

1.3. Une relation contingente

Les facteurs qui vont influencer cet équilibre délicat sont nombreux. La perspective du cycle de vie, puis la prise en compte des dimensions culturelles et spatiales des marchés servis permettent de faire émerger les facteurs qui vont déclencher et modérer la relation entre adaptation des savoir-faire et performance. Ces facteurs n'épuisent toutefois pas les éléments de contingence qui vont conditionner cette relation.

Quand adapter les savoir-faire ? Les réponses offertes par la perspective du cycle de vie

La perspective théorique du cycle de vie offre des réponses à la question du « quand ». Elle explique à quels stades du développement du système de franchise les franchiseurs devraient encourager une réplique précise du concept et à quels stades ils devraient encourager davantage d'innovation de la part des franchisés. Lors de la phase de création, le franchiseur développe et perfectionne le concept dans une unité pilote. La phase de création est suivie d'une phase de développement durant laquelle de nombreux franchisés rejoignent le réseau. Selon Szulanski et Jensen (2008), « copier » le savoir-faire qui est ambigu, complexe et imparfaitement compris est une meilleure stratégie pour la croissance et le développement du réseau. Dans la phase de croissance, les franchisés doivent être encouragés à implémenter le concept de la franchise précisément jusqu'à ce qu'ils atteignent une maîtrise du savoir-faire. Dans la phase de maturité, l'adhésion au concept devient moins cruciale car les franchisés ont atteint la maîtrise du savoir-faire et acquis de l'expérience dans son application. A ce stade, les innovations locales peuvent être introduites plus efficacement. Szulanski et Jensen (2008) indiquent que favoriser initialement la réplique permet d'éviter les erreurs et échecs dans les adaptations ultérieures en permettant la bonne compréhension de l'organisation et la maîtrise des pratiques existantes. Si le savoir-faire de la franchise est faiblement codifié, complexe et ambigu, Szulanski et Jensen (2008) recommandent de retarder l'innovation / adaptation par les franchisés. Si le savoir-faire est codifié et si son ambiguïté est faible, les réseaux de franchise peuvent autoriser l'introduction d'innovation par les franchisés plus tôt, encourageant ainsi les

aspirations entrepreneuriales des franchisés. Même si copier précisément est en opposition avec le besoin d'adaptation locale, Winter et al. (2012) reconnaissent qu'à long terme le succès d'une franchise dépend de sa capacité à apprendre et à développer de nouvelles connaissances et à trouver un équilibre entre exploration et exploitation (March, 1991).

Où adapter ? La prise en compte des dimensions culturelles et spatiales des marchés servis

En ce qui concerne la question : « où le savoir-faire devrait-il être adapté ? », les réseaux de franchise devraient être davantage exposés à la pression pour une adaptation locale lorsqu'ils se développent dans des environnements culturels distants (Hoffman et Preble, 2004). Les réseaux de franchise bénéficient certes d'économies d'échelles obtenues grâce à la standardisation du concept de la franchise : les savoir-faire et actifs fondés sur la connaissance sont, en effet, réutilisés à de nombreuses reprises à mesure que le réseau croît et se développe à travers le monde. Cependant, une standardisation totale est difficile à réaliser car un développement sur des marchés culturellement distants ou étrangers augmente la pression pour une adaptation locale (Hoffman et Preble, 2004). Le savoir-faire transmis doit être en adéquation avec l'environnement local pour éviter le risque d'échec. Kaufmann et Eroglu (1999) affirment ainsi qu'un équilibre doit être trouvé entre les économies de grande échelle obtenues à partir d'une standardisation du système et les économies de petite échelle obtenues à partir d'une adaptation au marché local. Les concepts de franchise qui ont été développés aux Etats-Unis ou en Europe auront probablement besoin d'être adaptés lors du transfert vers l'Asie, l'Amérique du Sud ou l'Afrique pour répondre aux différents goûts et habitudes de la population locale (Hoffman et Preble, 2004). L'adaptation peut concerner les caractéristiques du produit ou service, les procédures organisationnelles et les règlements, prix, contrats, redevances, fournisseurs, etc. Selon Kaufmann et Eroglu (1999), il est plus probable que les éléments périphériques plutôt que les éléments centraux du concept de franchise soient adaptés. L'intégration des actifs fondés sur la connaissance des franchisés au concept du franchiseur augmentera probablement l'avantage compétitif du réseau de franchise dans le pays d'accueil.

Avec quels franchisés adapter ? L'influence de la capacité d'absorption des franchisés sur la relation entre adaptation des savoir-faire et performance

Afin d'étudier les raisons pour lesquelles certains franchisés atteignent des performances élevées grâce à l'adaptation des savoir-faire transmis par le franchiseur, nous allons introduire dans cette étude le concept de capacité d'absorption. Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption est la capacité d'identifier, d'assimiler, de transformer et d'utiliser des connaissances externes pour des fins opérationnelles et/ou stratégiques. Zahra et George (2002) proposent une reconceptualisation de la capacité d'absorption axée sur deux dimensions clés. La première dimension (la capacité d'absorption potentielle) est associée à la capacité d'une entreprise à identifier et à acquérir des nouvelles connaissances clés. La deuxième dimension (la capacité d'absorption effective) est associée à la capacité d'une entreprise à réutiliser des connaissances existantes. Les entreprises disposant d'une capacité d'absorption élevée seront donc non seulement plus disposées à identifier, à reconnaître et à apprécier la valeur des nouvelles connaissances externes, mais aussi à reconfigurer les connaissances déjà existantes pour les réutiliser pour proposer des nouveaux produits, services et/ou processus.

L'utilité de la capacité d'absorption est particulièrement pertinente dans un contexte intra-organisationnel à l'image des réseaux de franchise. Alors que certains franchisés réussissent à tirer profit des relations d'échange de connaissances qu'ils entretiennent aussi bien avec leur franchiseur qu'avec les autres unités franchisées (Asgharian, 2015), d'autres échouent. Etant donné que la réussite d'un réseau de franchise dépend de la réussite des franchisés (Kaufmann et Dant, 1999), la capacité d'absorption joue ainsi un rôle important non seulement au niveau de la franchise (Asgharian, 2015) mais aussi au niveau de la totalité du réseau de franchise. Bien que la capacité d'absorption ait été largement étudiée dans plusieurs contextes organisationnels comme la petite et moyenne entreprise ou encore l'entreprise familiale, peu de recherches ont étudié empiriquement l'importance de la capacité d'absorption dans le contexte spécifique de la franchise (Asgharian, 2015).

L'appartenance à un réseau de franchise constitue, en effet, une excellente opportunité pour le franchisé d'acquérir un certain nombre de connaissances et de compétences qu'il ne pouvait pas acquérir en dehors du réseau. Au sein du même réseau de franchise, alors que certains franchisés réussissent à assimiler, transformer et appliquer les connaissances transmises par le franchiseur, d'autres échouent. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les études qui placent la notion de capacité d'absorption du franchisé au centre de la réflexion. Selon ces travaux, les

franchisés disposant d'une capacité d'absorption élevée seront plus aptes à valoriser, assimiler, transformer et appliquer les connaissances échangées dans le réseau que des franchisés disposant d'une faible capacité d'absorption. La capacité d'absorption pourrait ainsi expliquer les raisons pour lesquelles certains franchisés sont plus performants que d'autres.

Bien que disposant d'une forte capacité d'absorption, les franchisés se trouvent parfois contraints par l'orientation stratégique de leur franchiseur. En effet, un réseau de franchise, optant pour une politique de standardisation, peut se priver de la possibilité de valoriser l'expertise du franchisé pour promouvoir des innovations. Les effets bénéfiques de la capacité d'absorption des franchisés dépendront ainsi de l'orientation stratégique de son franchiseur. Il est présumé que les effets bénéfiques de la capacité d'absorption sont plus élevés si le franchiseur adopte plutôt une posture entrepreneuriale que conservatrice. En plus de l'orientation stratégique du réseau de franchise, des facteurs environnementaux peuvent aussi avoir une incidence sur les effets bénéfiques de la capacité d'absorption sur la performance du franchisé. Disposer d'une forte capacité d'absorption permettra aux entreprises de s'adapter plus rapidement aux changements environnementaux. Dans cette perspective, la capacité d'absorption est vitale dans un environnement dynamique. Dans le même ordre d'idées, il est suggéré que le dynamisme de l'environnement affecte la relation entre la capacité d'absorption du franchisé et sa performance. Au dynamisme de l'environnement, Asgharian (2015) ajoute l'intensité concurrentielle. Sur un marché local caractérisé par une forte intensité concurrentielle, les franchisés disposant d'une forte capacité d'absorption seront les mieux disposés à valoriser et à assimiler les nouvelles informations sur la concurrence. Ils seront, par ailleurs, mieux disposés à innover pour se démarquer de la concurrence.

1.4. Gérer la tension entre adaptation et uniformité dans les réseaux de franchise

L'enjeu est donc de mettre en place des dispositifs pour capter ces évolutions locales des savoir-faire et parvenir à les combiner aux savoir-faire existants. Nous nous proposons donc de nous intéresser à deux types de capacités que doivent mettre en œuvre les réseaux de franchise pour adapter leurs savoir-faire tout en maintenant l'uniformité dans le réseau : des capacités relatives à l'identification de nouveaux savoir-faire, à leur sélection et à leur reconfiguration, c'est-à-dire la combinaison des trois activités constitutives d'une capacité dynamique, et des capacités liées aux modes de contrôle.

Les capacités relatives à l'identification et la sélection des adaptations, puis la reconfiguration des savoir-faire

Les études menées jusqu'à présent sur l'adaptation des savoir-faire dans la franchise portent essentiellement sur des modifications apportées sur des savoir-faire périphériques et des adaptations locales (Cox et Mason, 2007 ; Boulay et Chanut, 2010). L'adaptation des savoir-faire centraux, dans tout le réseau de franchise, est une thématique qui a été moins abordée. Or, comme le démontre Bradach (1998), les franchises matures ne peuvent plus croître en termes de nombre d'unités et doivent donc parvenir à adapter leurs savoir-faire. L'adaptation systématique de ces nouveaux savoir-faire s'avère alors très complexe car ils doivent être adaptés quel que soit le contexte local et tout en préservant l'image de la franchise et la satisfaction des clients. Nous souhaitons examiner les dispositifs mis en œuvre par les franchiseurs pour sélectionner les savoir-faire à adapter dans le réseau et participer à la diffusion de ces savoir-faire.

Les capacités relatives aux modes de contrôle

Deux modes de contrôle différents peuvent être identifiés : des systèmes de contrôle interactifs qui sont fondés sur des formes de management par le dialogue et des systèmes de contrôle diagnostic qui consistent à contrôler *a posteriori* les résultats et à comparer ces résultats à des standards pour mettre en place des mesures correctrices (Simons, 1995 ; Lehmann-Ortega et Naro, 2008). Ces deux modes de contrôle peuvent avoir des incidences différentes sur l'adaptation des savoir-faire dans la franchise. Les systèmes de contrôle interactifs sont basés sur des groupes de progrès et des revues de performance et permettent la recherche de nouvelles opportunités de marché. Ils sont donc sources de propositions d'adaptation. Les systèmes de contrôle diagnostic vont, quant à eux, être centrés sur le respect de l'uniformisation dans le réseau. Gouillet et Meyssonier (2011) montrent que les systèmes de contrôle diagnostic, qui peuvent prendre la forme dans la franchise de visites de clients mystères, peuvent conduire à des tensions entre le franchiseur et le franchisé et contraindre le franchisé dans l'adaptation des savoir-faire. Il est donc utile de s'interroger sur la façon dont les réseaux de franchise peuvent trouver un équilibre entre ces deux systèmes de contrôle. Nous examinerons donc des cas de franchises performantes et parvenant à fidéliser leurs franchisés et à adapter leurs savoir-faire afin de caractériser leurs systèmes de contrôle.

Synthèse :

Certains facteurs prônent une uniformité des savoir-faire dans la franchise et notamment :

- La possibilité de réaliser des économies d'échelle, d'apprentissage et d'expérience,
- Le maintien de la cohérence de l'image de marque,
- La valorisation d'une expérience client uniforme.

Cependant, des tendances récentes en termes d'évolution des modes de consommation et des pratiques managériales dans les réseaux de franchise œuvrent à l'émergence de nouvelles formes de franchise qui laissent une plus grande place à l'autonomie des franchisés.

Chapitre 2 – Méthodologie

Dans ce chapitre, nous présentons, de manière synthétique, la démarche méthodologique suivie afin de répondre aux objectifs de l'étude. La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la collecte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. Nous avons mobilisé les franchiseurs pour répondre à un questionnaire quantitatif et qualitatif et nous avons conduit des entretiens qualitatifs complémentaires avec les franchisés. Chacune des étapes est précisée en distinguant l'enquête qualitative réalisée auprès des franchiseurs et franchisés (§2.1), l'enquête quantitative réalisée auprès des franchiseurs (§2.2), et les traitements effectués (§2.3).

2.1. L'enquête qualitative auprès des franchiseurs et franchisés

Dans cette approche, nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif avec guide d'entretien. Cette méthode de production de données a été utilisée dans cette recherche, en complément de l'approche quantitative, en raison de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'elle peut générer. Nous avons élaboré deux guides d'entretiens qui sont présentés en annexe (Annexes 1 et 2). Ces guides d'entretien ont été construits en nous basant sur des courants théoriques qui permettent d'explicitier le lien entre performance et adaptation, notamment la théorie des ressources et les capacités dynamiques. Le guide concernant les franchisés comprend une première partie de présentation du profil du franchisé, des items sur son appréhension des savoir-faire spécifiques présents dans le réseau de franchise et sur l'autonomie qu'il a pour adapter ces savoir-faire. Nous terminons le questionnaire par une partie relative à des exemples d'adaptation qui auraient pu être développés par le franchisé afin de limiter les biais. De façon similaire, le questionnaire administré aux franchiseurs comprend une partie relative aux ressources et savoir-faire spécifiques de la franchise, des items sur leur adaptation dans le réseau et la capacité du franchiseur à les diffuser et finalement des questions sur des cas précis d'adaptation développés dans le réseau.

32 entretiens qualitatifs ont été réalisés et entièrement retranscrits avant d’être codés. Nous avons choisi d’interviewer à la fois des franchiseurs et franchisés dans les principaux domaines d’activité de la franchise. Nous avons aussi cherché à accroître la variété des situations en choisissant des réseaux de taille et d’âge variés.

Tableau 1 : Synthèse des entretiens qualitatifs réalisés auprès de franchiseurs et franchisés

Activité des réseaux	Nombre d’entretiens avec des franchiseurs	Nombre d’entretiens avec des franchisés	Durée moyenne
Services aux entreprises	1	1	40 minutes
Restauration	2	2	45 minutes
Services aux personnes	2		56 minutes
Hôtellerie	3	1	35 minutes
Beauté / coiffure	1		35 minutes
Maison / construction		2	
Réparation automobile	2	1	40 minutes
Equipement de la personne		2	35 minutes
Alimentaire	1	5	45 minutes
Immobilier / syndic	2	4	45 minutes

2.2. L’enquête quantitative auprès des franchiseurs

La nécessité d’adopter une approche quantitative pour construire une typologie et l’absence de base de données sur les variables de classement (les stratégies d’adaptation versus d’uniformité des réseaux de franchise, les capacités dynamiques, les savoir-faire organisationnels et locaux, l’incertitude perçue par les franchiseurs et les niveaux de performance de leur réseaux) sont les deux principales raisons pour lesquelles nous avons choisi l’enquête par questionnaire comme mode de collecte de données. Le recueil de données a été réalisé grâce à une enquête par questionnaire administré en face-à-face et un questionnaire auto-administré en ligne.

Le questionnaire a été d’abord diffusé par voie électronique à l’ensemble des franchiseurs recensés dans l’annuaire édité par la FFF au cours du mois de décembre 2017. Près de 930 personnes travaillant à la tête de réseau ont ainsi été contactées. Les personnes ayant complété le questionnaire étaient généralement directeur général, directeur de réseau, directeur du développement ou directeur de la franchise. Il s’agissait donc de responsables ayant une

excellente connaissance de leur réseau et qualifiées pour répondre au questionnaire d'enquête. Nous avons également administré le questionnaire aux franchiseurs qui ne figurent pas dans l'annuaire FFF. A l'issue de cette première vague d'envoi, nous avons collecté 89 réponses. Trois relances ont été réalisées début 2018. Ces relances ont permis de récupérer 190 réponses au total.

L'enquête auto-administrée en ligne a été complétée par une enquête par questionnaire administré en face-à-face. Pour ce faire, trois membres de notre équipe de recherche se sont rendus au Salon de la Franchise du 25 au 28 mars 2018 afin d'administrer le questionnaire aux franchiseurs présents. 55 réponses complémentaires ont été récupérées lors de ce salon. Au final, nous avons récupéré un total de 245 réponses, dont 119 réponses exploitables.

La taille de notre échantillon (n=119) est raisonnablement comparable à de nombreuses études empiriques sur les réseaux de franchise (voir Dada et al., 2011 ; Dada et Watson, 2013). Pour les recherches empiriques qui mobilisent les méthodes de classification, Formann (1984) recommande une taille d'échantillon d'au moins $2m$, où m est égal au nombre de variables de classification. La taille de notre échantillon dépasse de loin ce seuil statistique.

>Les principales caractéristiques organisationnelles des réseaux de franchises enquêtés

« *Quel que soit le domaine abordé, le moindre approfondissement nous conduit à classer pour mieux comprendre et mieux apprendre* » (Filion, 2000, p.1). L'objectif des méthodes de classification n'est pas d'analyser l'influence qu'exercent des variables indépendantes sur des variables dépendantes mais de regrouper les observations en un nombre restreint de classes homogènes en fonction d'un ensemble de critères de classification (Bouroche et Saporta, 1989, p.48). Les observations d'un même groupe sont similaires selon les variables de classification et différentes des observations des autres classes (Ketchen et al., 1997). L'une des méthodes les plus utilisées dans les sciences des organisations pour élaborer des typologies est celle qui utilise les algorithmes de classification hiérarchique et non hiérarchique (Harms et al., 2009).

Toutefois, plusieurs problèmes se posent lors de l'utilisation des algorithmes de classification. Ces problèmes sont liés au jugement du chercheur quant au choix, parfois arbitraire, d'un certain nombre de paramètres (Harms et al., 2009) comme la sélection des variables de classement, le choix des algorithmes de classification, la détermination du nombre optimal de classes ou encore le choix de la méthode d'évaluation de la fiabilité des résultats. Pour

construire une typologie « robuste », la démarche méthodologique mobilisée combine plusieurs étapes. D'abord, il s'agit de prédéfinir et vérifier la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classement (voir chapitre 4). Les deux étapes qui suivent requièrent la détermination du nombre optimal des classes à étudier et l'évaluation de la validité statistique de la taxonomie induite (Mooi et Sarstedt, 2011). Les « portraits » des franchiseurs associés à chaque classe de réseau de franchise sont finalement définis et analysés.

L'un des problèmes majeurs de l'approche typologique réside dans la détermination du nombre de classes à analyser (Ketchen et Shook, 1996). Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte, le nombre optimal de classes peut s'obtenir en utilisant la méthode de la classification hiérarchique (Evrard et al., 2009, p.424). Les résultats de l'analyse typologique seront, en effet, plus valides lorsque la partition en « n classes » résulte de l'emploi de la méthode de classification hiérarchique que lorsqu'elle est effectuée d'une manière aléatoire (Jolibert et Jourdan, 2006, p.371). Nous avons alors tenté de déterminer le nombre optimal de classes en effectuant une analyse en classe hiérarchique à partir du logiciel SPSS.20. Cette analyse est basée sur la mesure d'agrégation de Ward qui est la plus communément utilisée pour évaluer le degré de similitudes ou de différences entre les observations (Aldenderfer et Blashfield, 1984). La procédure de classification hiérarchique est caractérisée par l'établissement d'un dendrogramme (Jolibert et Jourdan, 2006, p.357). Il s'agit d'un outil graphique sur lequel repose *a priori* la détermination du nombre de classes (Malhotra, 2004, p.542 ; Evrard et al., 2009, p.424).

Afin d'aboutir à des résultats plus valides, l'analyse typologique s'est aussi appuyée sur la méthode de classification non hiérarchique qui utilise l'algorithme "K-Means Cluster". L'analyse des résultats issus de cette classification commence par l'évaluation de la fiabilité des résultats de l'analyse elle-même. Elle passe par l'observation de l'historique des itérations, le nombre d'observations dans chaque classe et l'analyse de la variance (Evrard et al., 2009, p.428).

Les procédures de classification hiérarchique et non hiérarchique ont été appliquées sur l'ensemble des variables de classification, l'objectif étant d'élaborer des sous-classifications des réseaux de franchises en fonction de ces variables. Nous avons mené par la suite une analyse morphologique. Cette analyse, initiée par Fritz Zwicky, vise à explorer de manière systématique les différentes configurations possibles à partir de l'étude de toutes les

combinaisons possibles. Si on suppose qu'on a trois profils de réseaux en fonction de leur stratégie (adaptation et uniformité), quatre profils en fonction de leurs capacités dynamiques, deux profils en fonction de leur maîtrise des savoir-faire organisationnels, deux profils en fonction de leurs savoir-faire locaux, deux profils en fonction de l'incertitude perçue et deux profils en fonction des niveaux de performance perçue, nous obtenons 480 configurations théoriques possibles. Une analyse typologique englobante sur la base des classes attribuées à chaque variable nous permettra d'identifier le nombre de configurations empiriques.

Chapitre 3 – Description de l’adaptation au sein des réseaux de franchise

L’objectif de notre étude étant de comprendre et d’analyser l’adaptation des savoir-faire au sein des réseaux de franchise, nous commencerons par une présentation synthétique des savoir-faire développés par les réseaux de franchise à partir de la littérature. Ensuite, en exploitant les données de l’étude qualitative, nous décrirons les adaptations de savoir-faire mises en œuvre par les réseaux de franchise interrogés. Enfin, en complément, nous proposerons, sur la base de l’enquête quantitative réalisée auprès des franchiseurs, une analyse descriptive de l’uniformité des directives et de l’adaptation des savoir-faire.

3.1. Présentation des savoir-faire dans les réseaux de franchise et analyse des entretiens (franchiseurs et franchisés)

3.1.1. Bref rappel de la définition des savoir-faire en franchise

3.1.1.1. Une notion difficile à circonscrire

Selon l’acception commune, le savoir-faire correspond à l’habileté à faire réussir ce qu’on entreprend, à la compétence développée dans l’exercice d’une activité. Néanmoins, la notion de savoir-faire ne fait l’objet d’aucune définition précise dans les textes législatifs ou réglementaires français.

Or, le savoir-faire constitue un élément essentiel et caractéristique du contrat de franchise. Plusieurs auteurs ont donc tenté de cerner la notion de savoir-faire juridiquement et/ou économiquement (Freyburge et al., 1998 ; Perrigot et al., 2006, El Akremi et al., 2009 ; Bathelot, 2017). Dans la réalité des réseaux, le terme même de savoir-faire est multiforme et chaque acteur peut le percevoir de façon différente. L’un des précédents rapports commandités par la FFF parle d’ailleurs de définition « à géométrie variable selon les réseaux et les acteurs concernés » (Perrigot et al., 2006). En tant qu’actifs incorporels, les savoir-faire sont par nature difficiles à définir et à mesurer.

Par la transmission de son savoir-faire, le franchiseur propose à ses franchiseés la réitération d'un modèle commercial ayant fait ses preuves. Ainsi, son savoir-faire sera constitué par tout élément se rapportant directement ou indirectement à ce *business model* et censé participer au succès annoncé. Dans la pratique, les informations susceptibles de constituer un savoir-faire transmis peuvent concerner tous les domaines de l'activité du franchiseé tels que les domaines technique, commercial, promotionnel, publicitaire, administratif, financier, la formation du personnel et la gestion en général. Il peut donc s'agir d'informations relatives à :

- la fabrication ou la vente de produits,
- la prestation de services aux utilisateurs finaux,
- la présentation de produits pour la vente,
- la transformation des produits en liaison avec la prestation de services,
- les relations avec la clientèle
- et la gestion administrative et financière du réseau.

Dans le secteur de la franchise de services, le savoir-faire peut comprendre un ensemble d'informations pratiques relevant de l'expérience professionnelle du franchiseur. Dans le secteur de la distribution, le savoir-faire consiste en un ensemble de méthodes commerciales, telles que des méthodes éprouvées dans le domaine de la gestion financière, de l'approvisionnement, de la sélection de produits, de l'animation ou de l'agencement du point de vente.

3.1.1.2. Des distinctions inopérantes pour identifier le contenu des savoir-faire en franchise

Si la littérature opère des classifications relatives aux savoir-faire en franchise, celles-ci apparaissent bien souvent inopérantes pour identifier le contenu même de ces savoir-faire dans la mesure où, là encore, les perceptions des acteurs et les pratiques des réseaux sont multiformes.

Il en est ainsi pour la distinction opérée entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques compte tenu de la spécificité de chaque réseau ; certains savoir-faire pourront apparaître comme centraux dans un réseau de franchise et périphériques dans d'autres (Kaufmann et Eroglu, 1999, Perrigot et al., 2006). Au sein d'un même réseau, franchiseur et franchiseés peuvent avoir une vision différente du contenu de ces savoir-faire (Perrigot et al., 2006).

De la même façon, les logiques de standardisation et d'adaptation qui sous-tendent la distinction entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques demeurent contingentes à chaque réseau.

Enfin, la distinction entre savoir-faire stables et savoir-faire évolutifs varie également compte tenu de la nature de l'activité du réseau, de sa taille, de son ancienneté et des choix stratégiques des franchiseurs (Perrigot et al., 2006).

3.1.1.3. Le caractère évolutif des savoir-faire

Les savoir-faire sont d'autant plus difficiles à caractériser qu'ils évoluent en permanence (Büick, 1999). Les décisions de jurisprudence insistent également sur la nécessité d'un savoir-faire périodiquement renouvelé. Le Code de déontologie européen de la franchise précise que « le franchiseur garantit au franchisé la jouissance d'un savoir-faire qu'il entretient et développe ».

Les savoir-faire doivent donc être régulièrement revisités et enrichis pour relever les défis relatifs aux évolutions économiques, sociologiques et commerciales du marché. Tout en bénéficiant de l'expérience et du savoir-faire plus ou moins standardisé de la tête de réseau, le franchisé est souvent appelé à adapter son unité aux conditions locales de son environnement (Perrigot et al., 2006). Nous présenterons ci-après les différents types de savoir-faire que nous avons pu identifier au travers des entretiens réalisés auprès des réseaux de franchise interrogés.

3.1.2. Types de savoir-faire

Les entretiens menés auprès des franchiseurs et franchisés lors de la phase qualitative de notre recherche nous ont permis d'identifier différents savoir-faire présentés ci-après. Chacun d'entre eux sera illustré par quelques extraits d'entretien.

Certains de ces savoir-faire s'apparentent aux savoir-faire recensés lors des recherches antérieures mandatées par la FFF (Perrigot et al., 2006, El Akremi et al., 2009), tels que la gestion de la relation client, la gestion de la *supply chain* ou la gestion de la relation avec les collaborateurs du réseau.

D'autres savoir-faire apparaissent plus novateurs ; parmi ces derniers, nous pouvons citer les savoir-faire relatifs :

- aux formes managériales de nature participative où l'on retrouve les concepts d'entreprise libérée ou de management agile ;
- aux enjeux actuels du développement numérique ;
- à la croissance du « made in France ».

3.1.2.1. La gestion de la relation client

L'attention portée à la relation client est considérée comme un savoir-faire fondamental reposant sur la relation humaine qui doit s'instaurer avec le client :

« Dans le concept que l'on délivre à nos franchisés, lorsqu'ils s'engagent avec nous, c'est vraiment un savoir-faire sur la relation client principalement. Notre concept est dans la qualité du support client et la proximité surtout. » (Franchiseur, Services aux personnes)

« Remettre de l'humain au cœur du métier. En fait, nous on est syndic, on se considère plus comme des docteurs de famille, des médecins de famille. » (Franchiseur, Immobilier)

« Tout chez nous tourne autour du discours client et de la proximité. C'est vraiment notre leitmotiv, créer de la proximité et de la relation humaine car on vend des cours particuliers donc on met en relation un humain avec un humain. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Cette proximité vis-à-vis du client constitue la valeur ajoutée même du franchisé.

« Le franchisé ça va être son travail de faire du sur-mesure pour ses clients, c'est ce qui va le distinguer de ses concurrents. » (Franchiseur, Services aux personnes)

« Ce qui fait que les clients viennent ou non chez nous, mais on va dire plutôt viennent, c'est par rapport à l'accueil, notre petite touche personnelle, la personne qui tient la boutique. » (Franchisé, Alimentaire)

« On a une proximité avec presque tous nos clients, notre cœur de métier c'est une vraie proximité ; et je pense que ça, c'est la valeur ajoutée du franchisé" » (Franchisé, Services aux entreprises)

Certains réseaux privilégient la qualité à la quantité en limitant volontairement le nombre de clients avec lesquels le franchisé doit être en lien afin d'assurer un service sur-mesure.

« La particularité, c'est que nous nous limitons dans le nombre de nos clients. Un gestionnaire ne doit pas avoir plus de 25 immeubles, là où nos confrères en ont jusqu'à 60. » (Franchiseur, Immobilier)

« On a fait le choix d'avoir chez nous une organisation avec un interlocuteur unique. [...] Donc on a fait le choix de casser un peu ce modèle, en ayant chez nous les mêmes personnes qui font les prestations de A à Z, pour chacun de leur client, donc c'est la même personne chez nous qui va aller à la fois prospecter les clients, comprendre leurs besoins, rechercher et leur fournir les profils adaptés réellement à leurs besoins, et réaliser la partie contractuelle. » (Franchiseur, Services aux entreprises).

3.1.2.2. La Gestion de la chaîne logistique

Une bonne maîtrise de la *supply chain* permet de gérer l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter efficacement la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison du produit ou service jusqu'au consommateur final.

« Où le réseau de franchise va être important, ça va être tous les approvisionnements sur les gros fournisseurs dits nationaux. » (Franchisé, Services aux entreprises)

« Il y a la centrale d'achat, qui est un élément de savoir-faire pour améliorer la rentabilité. » (Franchiseur, Parfumerie)

« On livre dans un créneau horaire, il y a des clients qui veulent être livrés tôt, donc à partir de 8h et puis d'autres clients c'est vers midi. On est dans une fourchette en général d'une heure, parce que, c'est compliqué la logistique, mais s'ils disent je veux être livré entre 8h et 9h, ils sont toujours livrés entre 8h et 9h. » (Franchiseur, Services aux personnes)

3.1.2.3. Le savoir-faire métier

Franchiseurs comme franchisés s'accordent sur la maîtrise du métier du secteur d'activité dans lequel ils se trouvent.

« Il faut être d'une patience d'ange, il faut avoir quand même la technicité du métier, il faut savoir ce que c'est l'article 24, l'article 25 et compagnie. » (Franchisé, Immobilier)

3.1.2.4. Le Marketing du point de vente

« Après, comme nous sommes succursalistes avant d'être franchiseur, nous avons eu à cœur de faire des choix produits qui nous démarquent de la concurrence. Là où, au début des années 1990, toutes les chaînes, ou fin des années 1980, toutes les chaînes économiques qui sont apparues dans le paysage français mettaient en place des salles de bain cabine en plastique, nous, nous avons dit non, nous allons faire des salles de bains traditionnelles, avec de la vraie faïence, nous avons travaillé l'acoustique beaucoup plus que les autres avec un affaiblissement acoustique de 42db pour les chambres. »
(Franchiseur, Hôtellerie)

3.1.2.5. La gestion du personnel du réseau de franchise

Cette gestion débute lors du recrutement même des franchisés et se poursuit avec la formation initiale et continue des partenaires du réseau.

- Le recrutement des franchisés

Les franchiseurs interrogés recherchent avant tout des personnes présentant des qualités humaines et d'ouverture ainsi que des compétences entrepreneuriales et managériales.

« Quand on les recrute, on essaie de trouver des hommes qui soient assez ouverts sur l'extérieur, parce qu'on ne veut pas des gens qui s'enferment dans leur métier. »
(Franchiseur, Automobile)

« Ce qui nous intéresse, [...] c'est quelqu'un qui ait un esprit d'entrepreneur, et ce sont des gens qui ont des qualités humaines avant tout parce qu'on travaille avec des particuliers et c'est une relation qui est très spécifique donc il faut avoir toutes les qualités humaines pour avoir des gens comme cela et des gens qui ont l'esprit réseau c'est-à-dire travailler seul tout en adhérant à un concept que l'on partage tous, qui rentre un peu dans l'esprit d'une grande famille. » (Franchiseur, Services aux personnes)

« Il y a une question de savoir-être, quand je recrute les futurs franchisés, je m'attache à détecter ce savoir-être, des valeurs quoi. » (Franchiseur, Services aux personnes)

- La Formation des franchisés et de leurs collaborateurs

La communication du savoir-faire du franchiseur au franchisé doit être permanente. Elle se réalise donc au moment de la formation du contrat et tout au long de son exécution.

o La formation initiale :

« D'abord évidemment c'est une formation initiale, qui dure 3 semaines, dans laquelle en fait, on forme à la fois les franchisés et les collaborateurs des franchises et qui vient soutenir tout ce qui est documenté de manière opératoire. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

o La formation continue :

Certains franchiseurs inscrivent la formation comme un véritable savoir-faire :

« On est une équipe de formation, on met beaucoup de formation à leur disposition, on est obligé de les pousser à se former, parce que ce n'est pas un réflexe naturel chez un franchisé de venir se former quelle que soit sa courbe de vie. » (Franchiseur, Automobile)

« On appuie cette évolution par une formation continue avec 5 jours obligatoires par an qui servent à faire évoluer notre concept et à le maintenir à jour auprès de nos franchisés. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

3.1.2.6. La relation franchiseur-franchisé, un vecteur des valeurs du réseau

De nombreux franchiseurs soulignent la nécessité d'une proximité relationnelle forte avec leurs franchisés. Le *verbatim* suivant souligne l'importance pour le franchiseur de déceler cette proximité dès la phase de recrutement :

« Peu importe le cursus de la personne ; on cherche des personnalités et il faut que cela « fit » avec nous parce qu'on est une petite entreprise ; on travaille en proximité au quotidien et si je n'ai pas d'atomes crochus avec la personne au quotidien, ça ne marchera pas. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Une bonne relation entre acteurs de la franchise s'instaure notamment par l'intermédiaire d'un réseau de communication permettant au franchiseur d'être en contact quasi-quotidien avec les problématiques rencontrées par les franchisés ; ces liens s'initient dès le premier contact pour ensuite se concrétiser dans la constitution d'instances de dialogue permettant de développer conjointement les valeurs du réseau.

« Je pense qu'on est très en avance dans le dialogue entre les franchiseurs et les franchisés dans notre réseau. On a beaucoup d'instances de communication, on échange énormément, alors ça ne veut pas dire que c'est l'anarchie et puis chacun décide ce qu'il veut, c'est le franchiseur qui décide, et il y a beaucoup de consultation en amont de manière représentative qu'on arrive très bien à faire. Là-dessus je trouve qu'on est très en pointe par rapport à d'autres franchises. [...] On a vraiment une approche d'accompagnement de nos franchisés, on est vraiment dans la concertation en permanence. » (Franchiseur, Automobile)

« On a créé une commission de réseau avec un groupe de travail avec 3 franchisés et 2 personnes de chez le franchiseur et c'est au sein de cette commission que l'on va voter, échanger et débattre sur des évolutions possibles. Il faut que l'on ait l'adhésion de tout le monde aussi. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Cet échange permanent constitue pour certains franchiseurs la spécificité même de leur réseau, permettant de répondre aux besoins de leurs franchisés et ainsi de renouveler en permanence les savoir-faire de leurs partenaires.

« Sur le savoir-faire, je trouve qu'on est différenciant par rapport à ça, par rapport à notre capacité à mettre nos franchisés justement dans l'évolution de ce savoir-faire. Ces savoir-faire ils évoluent très vite et on essaie vraiment de le cibler par rapport aux besoins des franchisés. » (Franchiseur, Automobile)

Cette volonté de concertation permanente peut se traduire par la mise en œuvre de formes managériales participatives au sein du réseau.

3.1.2.7. Management par le dialogue du réseau

Dans le cadre d'un management *bottom-up*, certains franchiseurs cherchent à susciter l'engagement et la prise d'initiative de leurs partenaires franchisés ; ces derniers sont alors invités à faire des propositions permettant de faire évoluer l'offre du réseau sur la base de leur expertise ou connaissance du marché local.

Cette participation peut se faire via l'échange direct ou bien la mise en place de boîtes à idées permettant au franchiseur d'identifier et de sélectionner les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées à l'ensemble du réseau.

« On leur permet de s'exprimer via une boîte à idées au sein de laquelle ils sont libres de proposer des choses donc c'est vrai que de par l'expérience de l'une de nos franchisés qui est très spécialisée sur un type de formation, on a pu délivrer à l'ensemble du réseau un savoir-faire sur la préparation à l'entrée du concours des écoles de commerce par exemple. » (Franchiseur, Services aux personnes).

Ces formes de management plus participatives sont recherchées par les franchisés :

« L'entreprise XX, c'est l'une des premières entreprises qui est partie sur, on va dire, sur l'entreprise libérée, faire confiance dans leurs salariés en leur laissant l'opportunité de proposer des actions, en minimisant le management voilà. » (Franchisé, Maison)

« Tout ce qui était responsabilité sociétale de l'entreprise qui m'a énormément plu et, entre autres, sur la partie on va dire management autonome. Voilà, tout ce qui est libérer l'esprit des collaborateurs pour pouvoir justement proposer des actions d'amélioration et de les laisser autonome dans leurs activités. » (Franchisé, Maison)

3.1.2.8. Le savoir-faire à la française

Le « made in France » qui constitue l'une des tendances fortes de ces dernières années en matière de consommation et de production attire les franchisés qui le perçoivent comme un véritable savoir-faire.

« Cette entreprise, 95% de son activité est fabriquée en France, donc ça c'est un des aspects qui m'intéressait particulièrement, donc le made in France. » (Franchisé, Maison)

« C'est une société française, c'est juste la fabrication qui est en Belgique. Et nos recettes sont conçues aussi pour les Français. Les Français sont adeptes de praliné, de ganache et de petites pièces, contrairement à XX qui est beaucoup plus grossier. » (Franchisé, Alimentaire)

3.1.2.9. Le savoir-faire Digital

S'inscrire dans la révolution numérique apparaît désormais incontournable pour les acteurs de la franchise.

« Nous on a quelque chose de très différent, à savoir qu'on s'est dit, nous sommes quand même au 21ème siècle, il y a d'autres moyens d'aller chercher des candidats, que d'avoir une vitrine extérieure, et donc on a un recrutement de candidats qui se fait exclusivement via des canaux digitaux, et via les partenaires de l'emploi. [...] via les réseaux sociaux, via des CVthèques, via des dépôts d'annonces community, etc. Donc le premier gros point de différenciation, c'est effectivement un sourcing de candidats, qui est très différent de ce qui se pratique dans la profession. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

« C'est un exemple d'évolution majeure, il y a évidemment celui qui est passé à la mode qui est la partie digitalisation par exemple, qui est un virage stratégique majeur qu'on a opéré au sein du groupe. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

Certains réseaux ont initié cette évolution depuis quelques années...

« On a un savoir-faire digital, puisque depuis des années on travaille beaucoup sur la partie digitale et distribution. [...] C'est tout ce qui est réseaux sociaux, ventes sur internet avec les outils que nous développons nous-mêmes qui sont très performants » (Franchiseur, Hôtellerie)

« On a lancé une offre qui est complémentaire du réseau, qui est une offre d'intérim entièrement digitale et qui vient en support du réseau sur des besoins qui ne nécessitent pas une évaluation humaine des candidats. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

...et d'autres plus récemment :

« ...la partie dématérialisation des contrats, des signatures, c'est ce qu'on a expérimenté depuis 2 ans et qu'on a déployé maintenant il y a un an pour que l'ensemble des signatures des contrats des clients, des candidats soit entièrement dématérialisé » (Franchiseur, Services aux entreprises)

Pour nombre d'acteurs, ces aménagements digitaux représentent un défi à relever :

« On essaie de travailler maintenant sur des ressources numériques, on essaie d'employer de moins en moins l'écrit, et sur l'écrit on essaie de passer en modèle applicatif, donc en modèle texte, c'est-à-dire quand il y a un modèle applicatif, il y a une application, vous venez, vous avez une image qui vous donne une idée, puis je clique...voilà, on essaie de mettre dans l'air du temps, de la communication, où tout est par clic. Mais c'est un gros challenge pour nous, parce que pour faire passer le fond de l'idée et pas que le superficiel, ça devient de plus en plus compliqué. » (Franchiseur, Automobile)

« On évolue avec le marché c'est-à-dire que le comportement d'achat des gens évolue et l'intelligence artificielle évolue, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on ne communique plus de la même façon avec les réseaux sociaux etc. Donc on évolue aussi sur notre façon de gérer la relation client. » (Franchiseur, Services aux personnes)

3.1.3. Pratiques d'adaptation

Les adaptations peuvent être différenciées en fonction de leur récurrence. Certaines ne sont mises en place qu'une seule fois, en réponse à une situation particulière et à un besoin d'une clientèle spécifique, d'autres sont déployées de façon pérenne. Elles peuvent également ne concerner qu'un seul point de vente et ainsi être très spécifiques à la localisation d'une activité ou l'expérience préalable d'un franchisé ou s'être étendues à plusieurs agences partageant des traits communs. Enfin, elles ont des caractéristiques différentes suivant qu'elles visent les actions de communication, la commercialisation de l'offre ou l'offre en elle-même.

3.1.3.1. Les adaptations « ad hoc »

Nous utilisons l'expression d'adaptation « ad hoc » pour qualifier des ajustements qui ont été apportés à l'offre ou à la tarification proposées par un franchisé pour répondre de façon très ponctuelle aux besoins d'un client important ou d'une clientèle spécifique. Ainsi, par exemple, dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, les franchisés peuvent sensiblement augmenter leur chiffre d'affaires en répondant précisément aux demandes d'organiseurs de grands événements (randonnées cyclistes, festival, travaux de construction de grands bâtiments à proximité...). Le franchisé, à l'affût d'opportunités de développement de son affaire, va être particulièrement sensible aux problématiques de ces clients périodiques et va pouvoir leur proposer de petits services complémentaires (nettoyage des vélos, paniers repas...) qui seront valorisés par les organisateurs et va également adapter sa tarification en proposant, par exemple, des tarifs de groupe ou négociés comme le montre le verbatim suivant :

« Par rapport à des événements locaux je veux dire, ça va être d'adapter... d'adapter le tarif. Donc ça va être la chose sur laquelle je vais pouvoir jouer moi par rapport à une clientèle particulière, je pense à un truc, un événement qui a eu lieu ici sur 3 semaines au mois d'avril, c'est le handisport. Pendant 3 semaines toute la ville, toute la communauté tourne autour de ça, c'est pendant les vacances, on reçoit des groupes d'handisport, donc je propose en termes d'hébergement un tarif naturellement plus intéressant, après il y a des petites activités comme ça qui traite autour de ça quoi si vous voulez. C'est vraiment du local. C'est ponctuel et local on va dire. Et là effectivement j'ai toute latitude pour faire ce que je veux. » (Franchisé, Hôtellerie)

D'autres actions nous ont été relatées telles que des livraisons spécifiques de produits pour de gros clients concernant des franchises commercialisant des produits alimentaires, la conception de menus et offres particulières pour des salariés travaillant dans des entreprises situées près de restaurants en franchise ou la composition de coffrets / paniers de produits pour des occasions particulières.

Ce type d'actions très ponctuelles est laissé à la discrétion des franchisés. Leur mise en place peut être favorisée par le franchiseur qui va inciter les franchisés à partager leurs expériences et échanger les contacts de prestataires de services si nécessaire. Cependant, l'intervention de la tête de réseau sur ce type d'actions est faible car elles n'ont pas vocation à être récurrentes. Ces actions sont basées sur des recombinaisons du savoir-faire de la franchise ainsi que l'ajout de petites actions complémentaires qui impliquent un risque et coût peu élevés. Un franchisé dans l'hôtellerie nous a ainsi indiqué avoir acheté un tuyau d'arrosage pour que les clients

participant à une randonnée cycliste puissent laver leurs vélos. Il a également mis à disposition de ces clients particuliers un local pour les vélos. Ainsi, les franchisés s'appuient sur le savoir-faire de la franchise en termes de comportement vis-à-vis des clients ou d'assortiments de produits pour identifier les éléments adaptés à une situation particulière et proposer une offre packagée. L'impact de ces adaptations sur le chiffre d'affaires des franchisés est limité mais peut être important lors de l'ouverture d'une nouvelle franchise ou pour donner une nouvelle dynamique à un point de vente qui connaîtrait des difficultés ponctuelles.

Ces adaptations « ad hoc » n'ont pas vocation à faire évoluer les savoir-faire de la franchise. Cependant, nous avons identifié un nombre très restreint de franchisés qui mettent en place de façon systématique de telles actions. Ces franchisés sont perçus comme performants par les animateurs de réseau interrogés. Un nouveau savoir-faire peut alors procurer un avantage concurrentiel pour le point de vente : la capacité à identifier et répondre rapidement aux opportunités générées par des événements locaux en proposant des ajustements en termes de services ou produits. Nous avons également identifié des bonnes pratiques qui peuvent être mises en place par les franchiseurs pour développer ce type d'adaptation qui ne présente que peu de risque pour le concept de la franchise.

Bonnes pratiques : La tête de réseau peut mettre en place une newsletter ou un espace spécifique sur un intranet afin de recueillir des témoignages d'adaptation « ad hoc » menées par des franchisés. Ces témoignages peuvent générer des idées d'actions à mener chez les autres franchisés. Lors de l'ouverture d'une nouvelle franchise, un système de parrainage ou de coaching pourrait également être mis en place afin de fournir au nouveau franchisé une liste d'événements dans sa région ou communauté locale et le mettre en contact avec d'autres franchisés pour développer des actions commerciales ciblées vers une clientèle captive.

3.1.3.2. Les adaptations en termes de diversification des activités

Les adaptations en termes de diversification des activités sont, au contraire des adaptations *ad hoc*, récurrentes et pérennes. Elles impliquent également la maîtrise de nouveaux savoir-faire ou savoir-être. Ces adaptations ne sont pas possibles dans tous les réseaux de franchise et sont étroitement surveillées par la tête de réseau. Ainsi, un franchisé ne pourra diversifier son activité qu'après en avoir référé à la tête de réseau. La tête de réseau s'assure généralement que ces nouvelles activités peuvent effectivement générer un chiffre d'affaires complémentaire, qu'elles ne présentent aucun risque concernant le concept ou l'image de la franchise et que le franchisé possède le savoir-faire nécessaire à leur mise en œuvre. Ces nouvelles activités nécessitent souvent des conditions particulières en termes de localisation de la franchise, surface de vente, compétences du franchisé, elles n'ont donc pas vocation à être étendues à l'ensemble du réseau. Dans les grands réseaux de franchise établis, ces diversifications sont contrôlées dans leur mise en œuvre et les résultats qu'elles génèrent sont évalués. L'animateur est généralement partie prenante et peut accompagner le franchisé, comme le montre l'exemple suivant :

« J'ai dit au conseiller [Animateur de la franchise], je veux ouvrir un rayon presse, il me dit monsieur XX, tout de suite, vous n'hésitez même pas, il est venu avec moi, il m'a accompagné, on a fait les démarches ensemble auprès des organismes pour avoir la presse, justement je suis allé voir un magasin, un collègue pour lui demander comment ça se passait, il m'a mis en relation avec lui. Il y a un système quand même" "Et puis ils ont tous les renseignements, ils nous préviennent, ils nous fournissent les fournisseurs voilà comment ça marche, ils sont en collaboration sans arrêt. Voilà après il y a des concepts et on est obligé aussi de rester dans le concept quoi.» (Franchisé, Alimentaire)

Comme le montre ce verbatim, toute diversification n'est pas permise et les franchisés sont conscients des limites imposées par le cadre de la franchise. Comme le montre le verbatim ci-dessous, peu de franchisés diversifient leurs activités car la prise de risque peut être importante et les franchisés doivent parfois se former ou maîtriser de nouveaux outils en dehors de ceux proposés par la tête de réseau. Dans certains réseaux, qui ont une activité de niche proposée à un segment de clientèle restreint, cette diversification de l'activité peut cependant représenter un apport en termes de revenus non négligeable, comme le montre le verbatim suivant :

« Dans le réseau, on est très, très peu à avoir diversifié l'offre, c'est-à-dire que le réseau à la base est fait, concentré sur la transaction en ancien, et on va dire que l'essentiel des ressources de la part du franchiseur sont mobilisées autour de ce métier-là. Le

réseau vient petit à petit sur la location, mais ça reste marginal, moi j'ai développé ce pôle-là, la gestion c'est encore plus marginal. Sur 300 agences à ma connaissance, on est moins de 15 à avoir un centre de gestion. Et sur le neuf, à ma connaissance, on n'est que 3 à avoir un vrai pôle neuf, avec une personne dédiée à faire du neuf. "

« Si on met le neuf, la gestion et la location, comme quelque chose qui a été adapté, aujourd'hui ça représente un tiers du chiffre d'affaires, attends... oui un tiers du chiffre d'affaires. » (Franchisé, Immobilier)

Ces adaptations dépendent essentiellement du profil du franchisé et de ses expériences antérieures. Elles peuvent provenir de demandes des clients ; ainsi, dans le cas présenté ci-dessus, des clients peuvent s'orienter vers l'achat d'un bien immobilier ancien et décider par la suite d'acquérir un bien neuf. La diversification consiste donc à élargir l'offre afin de servir au mieux les besoins d'une clientèle acquise via les savoir-faire établis de la franchise. La maîtrise de nouveaux savoir-faire étant souvent nécessaire pour déployer ces nouvelles activités, les franchisés ont recours à des prestataires de services. Les franchisés vérifient au préalable la fiabilité de ces prestataires en utilisant leur réseau personnel (en téléphonant à d'autres franchisés ou à leurs contacts). Il nous semble donc important pour le franchiseur de vérifier le niveau de qualité de ces prestataires via des tests ou un référencement.

Bonnes pratiques : Les adaptations en termes de diversification des activités présentent un risque de mutation de l'ADN de la franchise. Elles doivent donc être étroitement surveillées par la tête de réseau. Elles peuvent, cependant, représenter des sources de revenus complémentaires pour des réseaux ciblant de petites niches de clientèle ou être des initiatives pionnières, qui précèdent de futures évolutions de la franchise en réponse à de nouvelles attentes des clients. Elles peuvent donc être mises en place dans des « points de vente pilote ». La tête de réseau pourra ensuite évaluer des possibilités de diffusion à d'autres points de vente en fonction des résultats obtenus et des conditions de déploiement de ces adaptations.

3.1.3.3. Les adaptations des modes de communication

Les adaptations en termes de modes de communication sont très fréquentes dans le réseau. Elles sont mises en place par une majorité de franchisés et ce, quel que soit le secteur d'activité de la franchise. Les franchisés doivent respecter la charte de communication établie par la tête de réseau et bénéficient d'actions de communication au niveau national. Cependant, ils déploient localement des actions de communication. Ils peuvent être soutenus par la tête de

réseau dans leurs actions en mettant à leur disposition un prestataire qui va concevoir les documents de communication et/ou un soutien logistique. Les adaptations pérennes en termes de mode de communication prennent deux formes (nous ne retenons pas ici les actions de promotion locales via des supports traditionnels tels que la radio, la presse régionale qui ne relèvent pas d'adaptation mais de l'activité attendue d'un franchisé) :

- Des adaptations en termes d'organisation d'actions événementielles de façon récurrente ;
- L'utilisation de supports de communication innovants.

Les actions événementielles ciblent particulièrement de nouveaux clients ou les clients principaux du point de vente. Elles permettent de personnaliser la relation avec les clients et de faciliter l'attachement à la marque. Elles peuvent également favoriser la constitution d'une communauté autour de la franchise. Elles diffèrent d'une agence à une autre en fonction de la sensibilité du franchisé mais également du contexte local : ainsi, des actions organisées pour l'arrivée sur le marché du Beaujolais nouveau n'auront pas le même succès et la même connotation selon l'orientation vinicole de la région d'implantation de la franchise. La tête de réseau favorise la remontée d'informations concernant ces actions via les animateurs de réseau ou des réunions d'échanges de pratiques. Les franchisés interviewés ont souvent montré une certaine fierté d'avoir été à l'origine de la mise en place de telles actions ou ont été capables de relater des événements mis en place par d'autres franchisés. Cela montre que les échanges sont importants sur ces thématiques. Le franchiseur essaie ensuite d'identifier les bonnes pratiques et de les diffuser dans le réseau. La mise en place de ces adaptations dans le réseau peut être facilitée via des outils spécifiques (courriers types, identification de prestataires) créés par la tête de réseau comme le montre le verbatim suivant :

« On a une agence qui a inventé un jour la pendaison de crémaillère. Et donc, elle a décidé d'inviter le jour de l'aménagement d'un client, 10 ou 15 voisins à proximité, avec deux bouteilles de [vin], une boîte de pistaches et puis des apéricubes. Et ça a fait un carton, et donc on a remonté l'information, on a mis en forme l'opération, on a créé des outils, et maintenant les agences utilisent cette opération globalement. » (Franchiseur, Immobilier)

Les franchisés sont ensuite libres d'adopter ou non ce type d'actions de communication événementielle.

L'implantation spécifique d'un point de vente ainsi que les appétences d'un franchisé peuvent se prêter à la mise en place de supports de communication innovants comme le montre le verbatim suivant :

« Si, là j'ai un exemple, j'ai un franchisé qui travaille en ce moment sur un panneau digital à l'extérieur de son restaurant. » (Franchiseur, Restauration)

Ces adaptations locales ont cependant généralement vocation à être généralisées dans le réseau si les résultats sont concluants. Ces adaptations du mode de communication traduisent une évolution des relations avec les clients vers plus d'individualisation et une participation active des clients à l'évènement. Elles permettent de focaliser l'attention des clients sur l'enseigne pendant un temps bref. Le franchisé peut également, lors de ces évènements, nouer des contacts de proximité avec ses clients et mieux connaître leurs attentes. Il peut également faire appel à des prestataires locaux pour faire de petits cadeaux ou offrir une collation à ses clients. Cela permet de fédérer un groupe social (franchisé, clients, fournisseurs) autour d'un moment convivial et de montrer l'attachement à un terroir. Les grands réseaux de franchise fortement établis, prônant une forte uniformité en termes d'offre dans le réseau, sont à la recherche d'authenticité en termes d'expérience client. Les actions de communication événementielle peuvent, dans une certaine mesure, apporter ces touches d'authenticité.

Bonnes pratiques: Les adaptations en termes de mise en place d'actions de communication événementielle jouent un rôle important afin de dynamiser la relation avec les clients et d'apporter une touche d'authenticité. Elles peuvent être favorisées dans le réseau en systématisant la remontée et diffusion d'informations sur les bonnes pratiques d'autres franchisés et en élaborant des 'kits de communication' pour des évènements cibles (anniversaire du point de vente, fête des voisins, animation gastronomique locale, etc.)

3.1.3.4. Les adaptations de l'offre

Les résultats de l'enquête quantitative auprès des franchiseurs montrent que les franchisés suivent les directives du franchiseur en matière d'offre et d'agencement du point de vente. Les résultats des entretiens confirment ce point. Les franchisés prennent quelques initiatives en termes d'adaptation de l'offre mais ces initiatives restent marginales. Plusieurs franchiseurs interrogés, notamment dans le domaine des services aux personnes ou de la restauration, ont

déploré le fait que certains franchisés n'utilisent pas la marge d'autonomie qui leur est laissée afin de proposer des offres ou produits locaux. Pour répondre à l'évolution des tendances de consommation, certains réseaux de franchise ont mis en place des indicateurs afin de veiller à l'apport de produits sourcés localement par le franchisé comme le montre le verbatim suivant :

« Alors aujourd'hui [le franchiseur], dès que vous amenez un producteur local, moi je fais du miel, vous avez de la confiture, tout ce que vous voulez, là ils sont ouverts. Ils nous ont fait un univers spécial produits des régions, ça ils sont pour à 100%. Comme en ce moment, vous avez dû l'entendre à la télé, [le franchiseur] est à fond dans le bio...là on a des statistiques par magasin, on reçoit ça par mail » (Franchisé, Alimentaire).

La capacité à référencer à grande échelle des produits régionaux qui vont être proposés différemment d'un point de vente à un autre devient ici un nouvel élément du savoir-faire qui peut être différenciant par rapport aux concurrents. Cependant, ces adaptations doivent suivre un cadre très précis. Ainsi, en fonction du réseau de franchise, ces adaptations doivent soit avoir des caractéristiques définies contractuellement (produits bio, produits provenant d'artisans locaux ou correspondant à un cahier des charges précis), soit se limiter à des composantes de l'offre définies dans le contrat (par exemple, les vins dans la restauration ou le petit-déjeuner pour l'hôtellerie). Le verbatim suivant montre que les franchisés ont la liberté de référencer quelques matières premières auprès de fournisseurs locaux ou de proposer un menu spécifique chaque jour. Il souligne également le contrôle étroit de la tête de réseau qui veille à la traçabilité des produits, à la fois pour soutenir l'image de marque de la franchise et répondre à la législation et aux normes en vigueur :

« Ça a toujours été une volonté du PDG, c'est de proposer des suggestions, mais là encore une fois on n'impose pas, la qualité de la personne en cuisine, mais on veut laisser une intégration locale, une suggestion entrée, une suggestion plat, et une suggestion dessert est tout à fait possible. Comme avoir les vins régionaux, si on le souhaite parce qu'on a une carte des vins qui est très développée, mais on ne peut pas avoir tous les vins de France, donc si certaines régions ont envie de mettre en avant leurs vins, ils peuvent le faire aussi.

E : D'accord, et ça c'est quelque chose qui doit être validé par vous-même ?

F : Non.

E : Non ? donc là, entière autonomie ?

F : Contractuellement, c'est marqué qu'ils ont le droit d'avoir des suggestions, et contractuellement il est marqué qu'ils ont le droit d'avoir un ou deux vins qui sortent de la carte, voilà.

E : D'accord, oui.

F : Et ça on les autorise, après par contre là où on essaie d'être vigilant c'est sur la qualité des produits. C'est là où on peut mettre non pas un veto, mais de leur faire

comprendre que si on fait ça, c'est plutôt pour donner une plus-value plutôt qu'une moins-value.

E : Bien sûr, oui. Et justement concernant la qualité, vous avez des fournisseurs qui sont imposés ?

F : Oui. Après s'il y a un producteur local, sur certains produits ils peuvent déroger. Par exemple pour travailler des suggestions, pour travailler les plannings, mais là encore une fois toujours il faut la maîtrise sanitaire, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait une traçabilité des produits. " (Franchiseur, Restauration)

Etant données les contraintes imposées aux franchisés afin de référencer par eux-mêmes des produits locaux, les propositions de tels produits dans l'offre des franchisés restent limitées (sauf dans les rares cas où le réseau parvient à avoir un référencement national de produits locaux dans son assortiment). Afin de différencier leur offre, les franchisés utilisent surtout les possibilités de combiner les produits référencés par le franchiseur de façon originale afin de renouveler leurs propositions aux clients comme le montre le verbatim suivant :

« Quand il y a des choses justement qui ne se vendent pas bien, j'ai la faculté de pouvoir le vendre en faisant autrement, en le présentant autrement. Après, ça peut effectivement être plus difficile pour certains magasins ou qui se cantonnent vraiment à ce qu'ils font eux, parce qu'après on est quand même très ciblé Paris, il y a des choses qui vont peut-être très bien se vendre à Paris, qui ne vont pas se vendre bien facilement en province. " (Franchisé, Alimentaire)

Le franchisé met ici en exergue un autre élément pour justifier la nécessité d'adapter l'offre ; la franchise à laquelle il appartient propose une offre adaptée à la clientèle parisienne, qui a un panier moyen en termes d'achat plus élevé que dans de petites villes de province. Il doit donc adapter les propositions faites au client afin qu'elles soient en adéquation avec leur budget. La connaissance des attentes des clients joue donc un rôle important pour ce type d'adaptation. Par ailleurs, la mise en place de ces adaptations s'effectue sur un mode expérimental. Les franchisés essaient ainsi de référencer un ou deux produits nouveaux dans une catégorie donnée (local, bio...) ou de proposer des offres regroupant certains produits et/ou services et en fonction du succès de ces premières actions, ils poursuivent ces référencements ou tentent de mettre en place d'autres propositions. Cependant, certains référencements de produit, propres à un nombre très réduit de points de vente, peuvent connaître un engouement important et devenir incontournable. Le franchiseur va veiller à identifier ce type d'adaptation et va ensuite optimiser la gestion des approvisionnements. L'adaptation, tout en restant assez localisée, pourra être étendue à d'autres points de vente comme le montre le verbatim suivant :

« Je ne sais pas si vous connaissez la région des Dombes, [la spécialité] c'est la cuisse de grenouille. Ce produit-là est très important et très représentatif des ventes, pour vous dire on a même dernièrement ouvert l'assortiment à la cuisse de grenouille émietée, sans os, émietée pour pouvoir faire des pizzas rapidement et éviter justement au restaurateur de le faire lui-même. Pendant longtemps, les franchisés allaient s'approvisionner chez des fournisseurs qu'on ne connaît pas et ça les mettait dans l'embarras. Il y a deux ans, trois magasins ont présenté un dossier et on a augmenté l'offre aussi sur l'entrepôt local, sur ce type de produits. Donc, on a du mal à accepter quand c'est vraiment local parce que ce n'est pas assez rentable. Là, le dossier était tel et les volumes étaient tels, et je crois en plus que les autres enseignes se sont raccrochées à nous, ont trouvé un intérêt, et on a pu présenter un dossier rentable tant pour les entrepôts que pour les magasins. » (Franchisé, Alimentaire)

Les fournisseurs locaux suivent alors le processus de référencement de l'enseigne et viennent, s'ils répondent aux critères de la franchise, agrandir l'assortiment de la franchise. Ce type d'adaptation s'appuie donc sur les savoir-faire existants de la franchise puisque les adaptations de l'offre sont essentiellement composées de recombinaison de produits déjà référencés ou d'extension incrémentale de propositions en accord avec la stratégie de la franchise. Les adaptations de l'offre peuvent, cependant, déboucher sur une évolution légère des savoir-faire dans tout le réseau, notamment en termes de capacité du réseau à établir une relation de proximité avec des producteurs locaux ou des fournisseurs de services/produits très spécialisés.

Bonnes pratiques : Certains franchiseurs souhaitent promouvoir le référencement de produits locaux ou artisanaux afin de différencier le positionnement de la franchise. Ces référencements représentent une part marginale du chiffre d'affaires mais peuvent permettre d'attirer ou conserver une partie de la clientèle, sensible à la proximité géographique des producteurs ou prestataires. Il semble important d'avoir une orientation distinctive (ex : favoriser le local, le bio, la fabrication française, etc.) concernant le type de produit ou d'offre qui peuvent être des éléments adaptés tout en conservant le savoir-faire de la franchise. Par ailleurs, un système de supervision peut permettre d'identifier les référencements « locaux » à fort potentiel et offrir un soutien aux franchisés afin de faciliter la gestion de la chaîne logistique.

3.1.3.5. Les adaptations de l'accueil des clients et des comportements de vente

Les attentes des clients en termes d'accueil et de comportement de vente ont fortement évolué. Ainsi, les discours conventionnels et très formalisés sont rejetés et les clients sont sensibles à une relation naturelle et sincère. Ces évolutions entraînent des modifications des espaces d'accueil et comportements de vente comme le montre le verbatim suivant qui illustre le fait

que, dans l'hôtellerie, certains franchisés ont exprimé leur envie de ne plus accueillir les clients de façon traditionnelle, derrière un comptoir :

« Je pense que ce qui très ouvert aujourd'hui, c'est la façon d'accueillir les clients en fait. On n'est plus derrière un comptoir avec une barrière pour leur parler, on va plus vers le client, on est plus en proximité, plus en dialogue, pas mal de franchisés sont en train de mettre ça en place. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Un autre exemple nous a été donné dans une franchise développant des services et ayant une adhésion à ses services grâce à des prescripteurs, proches du client. Dans ce cadre, peu de franchisés rencontraient directement le client, bénéficiaire final des services proposés. Un franchisé a pris l'initiative de contacter, de façon systématique, les clients et de leur consacrer un premier rendez-vous à leur domicile. Cette bonne pratique a ensuite été étendue à plusieurs franchisés. On retrouve, dans cet exemple, une exigence de la part des clients d'une relation *one-to-one*, individualisée. Ceci modifie les codes de la franchise et requiert de nouveaux savoir-faire. Ces transformations sont comprises par les franchiseurs qui font évoluer leurs programmes de formation et proposent parfois des sessions destinées aux salariés des franchisés.

Cependant, l'accueil des clients et les comportements de vente sont des facteurs clés impactant l'image de la franchise et la satisfaction de la clientèle. Il est donc important de maintenir une uniformité en termes de qualité et nature de la relation, tout en permettant à la personnalité du franchiseur de s'exprimer dans sa façon d'appréhender les clients. Cet équilibre entre uniformité et individualisation de la relation peut être obtenu en observant les pratiques des franchisés lors des visites des animateurs réseau ou les commentaires laissés par les clients, notamment sur Internet. Les bonnes pratiques peuvent ainsi être mises en évidence et échangées entre franchisés tandis que les mauvaises pratiques seront amendées.

3.1.3.6. Les adaptations en termes d'organisation et d'agencement du point de vente

Peu de franchisés ou franchiseurs nous ont donné des exemples d'adaptation en termes d'organisation et agencement du point de vente. En effet, ces adaptations peuvent demander des investissements importants en termes financiers et de temps dédié. Elles représentent également un risque important pour la franchise d'altération du savoir-faire. Certains réseaux de franchise ont fait évoluer leurs points de vente afin de proposer aux franchisés deux ou trois concepts possibles en fonction de la localisation de l'enseigne (ex : un concept pour le centre-ville qui est différent du concept destiné aux centres commerciaux ou un concept destiné aux

restaurants dans les aires d'autoroute différent du concept de restaurant plus traditionnel). Nous ne considérons pas ceci comme une adaptation mais une évolution importante du savoir-faire de la franchise. Nous traitons ces évolutions dans la partie 5.3. Les franchisés peuvent apporter de petits ajustements à l'agencement de leur point de vente (ex : augmentation de la taille d'un emplacement par rapport à un autre) mais ces ajustements restent mineurs. La seule adaptation identifiée en termes d'organisation concerne la mise en place d'un *community manager* comme décrit ci-dessous :

« E : Oui. Euh... la mise en place d'un Community Manager, pour gérer le digital. C'est la création d'un nouveau poste que, nous, on n'avait pas recommandé et qui s'est avéré être une bonne décision.

F : D'accord, dans une grande agence, où ?

E : Une agence moyenne.

F : D'accord. Et du coup vous l'avez diffusé ensuite, ou c'est resté local ?

E : On a créé un profil de poste et on a recommandé aux agences de s'intéresser au sujet. Certaines l'ont fait en se regroupant. » (Franchiseur, Immobilier)

Pour conclure, le schéma suivant synthétise les différentes formes d'adaptation et leurs conséquences possibles en termes d'augmentation du chiffre d'affaires ou de valorisation de l'image du point de vente.

Schéma 2 : Synthèse des différentes formes d'adaptation

Adaptation ad hoc	Adaptation en termes de diversification des activités	Adaptation en termes de modes de communication	Adaptation de l'offre	Adaptation de l'agencement du point de vente et organisation
<ul style="list-style-type: none"> •Très fréquentes •Impact sensible sur le CA •Autonomie importante du franchisé 	<ul style="list-style-type: none"> •Peu fréquentes •Impact peut-être notable sur le CA •Très contrôlées par la tête de réseau – possibilités limitées selon les réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> •Très fréquentes •Impact en termes d'attachement à la marque •Echanges fréquents avec l'animateur de réseau et entre franchisés 	<ul style="list-style-type: none"> •Peu fréquentes mais encouragées dans certains réseaux •Impact en termes d'encastrement du point de vente dans un réseau •Contrôle de la tête de réseau / possibilité de référencement national parfois 	<ul style="list-style-type: none"> •Peu fréquentes •Impact en termes de personnalisation de la relation client •Echanges fréquents avec l'animateur de réseau et entre franchisés

3.2. Analyse descriptive de l'enquête franchiseurs

Dans cette section, sur la base des données de l'enquête franchiseurs, nous proposons une analyse descriptive :

- de l'uniformité du concept grâce au respect par les franchisés des directives et des recommandations transmises par le franchiseur ;
- de l'adaptation de l'offre de produits/ services et des savoir-faire au niveau local ;

- de la relation entre savoir-faire organisationnels et performance du réseau et de la relation entre adaptation de l'offre au niveau local et performance du réseau.

Ce travail s'appuie sur des statistiques descriptives de nature uni et pluri dimensionnelles et des régressions. Les logiciels Excel et Stata sont mobilisés pour le traitement des données.

Nous distinguons six niveaux d'analyse :

- le type de réseau ;
- l'uniformité au sein du réseau ;
- les dispositifs de soutien à l'adaptation du réseau ;
- la maîtrise des différents savoir-faire organisationnels ;
- le degré d'adaptation des savoir-faire au niveau local ;
- l'analyse de la performance du réseau à partir de ses relations avec (i) les savoir-faire organisationnels et (ii) l'adaptation de l'offre au niveau local.

La section est organisée sur la base de cette distinction et, pour chaque niveau, présente les principales tendances qui ressortent de l'échantillon.

3.2.1. Le type de réseau

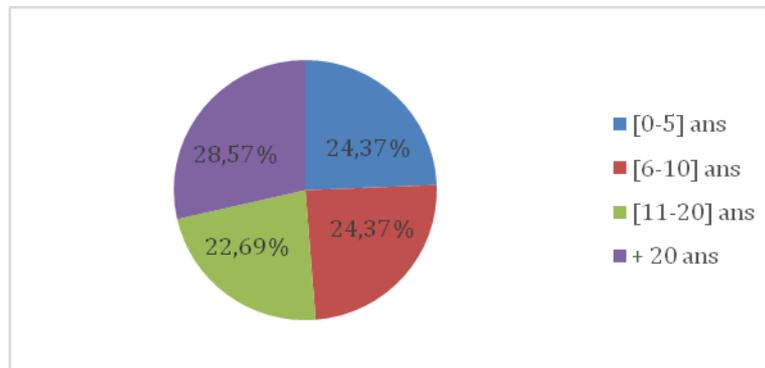
Nous présentons ici les caractéristiques générales des réseaux de l'échantillon, c'est-à-dire le nombre d'observations, la moyenne de l'échantillon, l'écart-type, la valeur minimale et la valeur maximale pour les variables suivantes : le nombre d'années d'expérience dans la franchise, le nombre d'unités franchisées, le nombre d'unités détenues en propre, le fait d'appartenir ou non à un groupe/franchise multi-marques et, enfin, le pourcentage de nouveaux franchisés présents dans le réseau depuis moins de 5 ans.

Tableau 2 : Statistiques générales relatives aux caractéristiques des réseaux

Variable	Obs	Moy	Ecart-type	Min	Max
Expérience dans la franchise	119	14.79	1.11	0	53
Nombre total d'unités	119	132.24	17.24	4	1200
Nombre d'unités en propre	119	34.73	7.01	0	500
Nombre d'unités franchisées	119	97.50	14.80	1	1200
Appartenance à un groupe multi-marques	119	25.21	3.99	0	1
% nouveaux franchisés	106	50.17	3.07	0	100

Sur un échantillon de 119 réseaux, 49 (41,18 %) sont adhérents à la FFF. Le plus ancien réseau de la base a été créé en 1965, le plus récent en 2018. Le nombre moyen d'années d'expérience dans la franchise des réseaux de l'échantillon est de 15 ans environ. La figure 3.1 montre que la tranche d'expérience la plus présente dans l'échantillon concerne les réseaux de plus de 20 ans (28,57 %). Cette figure met également en évidence la part significative dans l'échantillon des nouveaux franchiseurs (24,37 %).

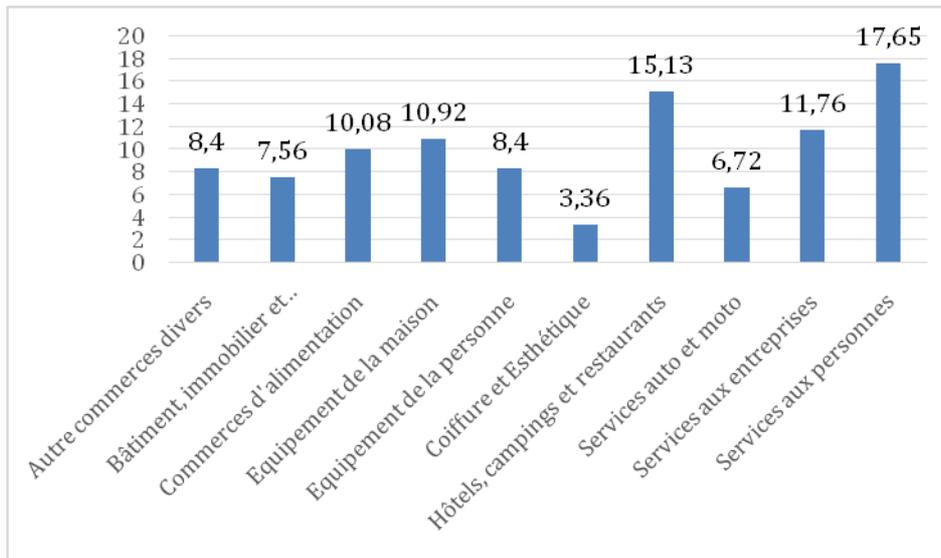
Figure 1 : Expérience dans la franchise des réseaux



Nous présentons ensuite des statistiques sectorielles à partir de la figure 3.2¹. Cette dernière révèle la diversité des activités dans l'échantillon. La franchise est présente dans tous les secteurs. On notera que le secteur le plus représenté est celui des services aux personnes (17,65 %). On retrouve, dans cet échantillon, une tendance française puisque la franchise est, en général, très présente dans ce secteur comme le révèlent les annuaires de la FFF ou les bases de l'INSEE sur les réseaux de distribution.

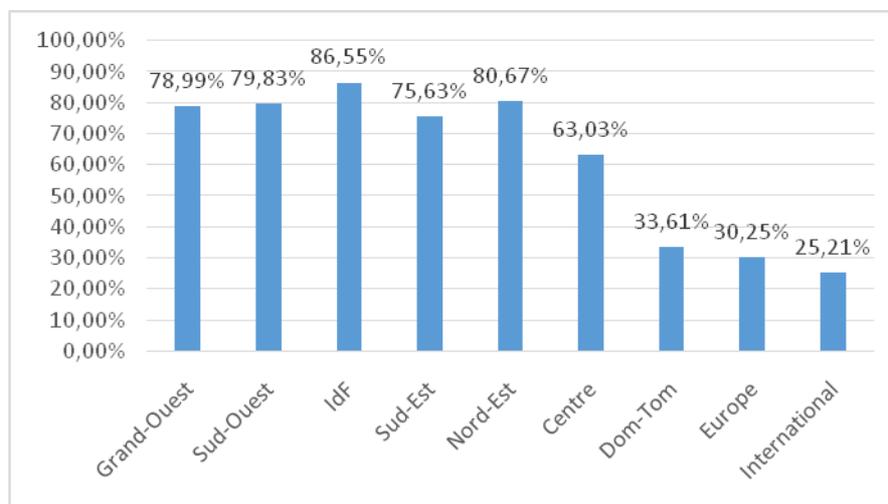
¹ La classification initiale du questionnaire comportait 10 secteurs et une catégorie « autre ». Les 17 répondants qui s'étaient classés dans la catégorie « autre » ont, après analyse de leur réponse et confirmation par une recherche internet, été reclassés dans une des 10 catégories proposées.

Figure 2 : Répartition sectorielle des réseaux



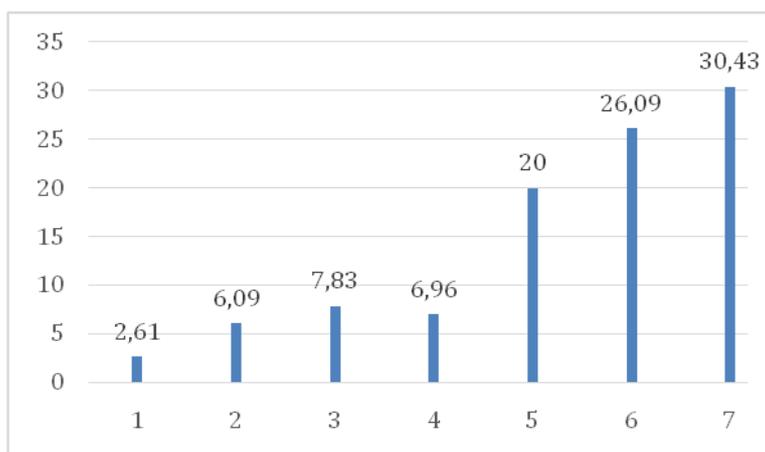
La figure 3 met en évidence les marchés géographiques d'implantation des réseaux. La plupart des régions nationales sont bien couvertes par les répondants. Les régions grand-ouest, sud-ouest, Ile-de-France, sud-est et nord-est sont citées par plus des trois quarts des répondants. Le centre n'est cité que par un peu plus de 60 % des répondants. Les Dom-Tom sont plus faiblement représentés : 30% des répondants y exercent. A l'international, 30 % des réseaux interrogés affichent une présence au niveau européen, et 25% au niveau extra-européen. L'Europe est donc la zone géographique privilégiée par les réseaux français, ce qui suggère que la proximité géographique joue un rôle important dans les choix d'implantation.

Figure 3 : Implantation géographique des réseaux



En complément, la figure 4 illustre le nombre de régions françaises couvertes par les réseaux de franchise. Peu de réseaux n'affichent qu'une présence régionale (2,67 %), et une très large majorité de réseaux (plus de 75 %) couvrent cinq régions ou plus.

Figure 4 : Couverture nationale des régions françaises



3.2.2. L'uniformité au sein des réseaux

Le tableau 3. présente les statistiques concernant l'uniformité du réseau. Sur une échelle de Likert allant de 1 à 7, les répondants ont indiqué dans quelle mesure ils étaient d'accord avec différentes affirmations. Les réponses 1 et 2 forment la catégorie « pas d'accord ou plutôt pas d'accord ». Les réponses de niveau 3, 4 ou 5 sur l'échelle forment la catégorie « plus ou moins d'accord », tandis que les réponses de niveau 6 et 7 sont regroupées dans la catégorie « d'accord ou tout à fait d'accord »².

Les résultats montrent que, bien que le principe de la franchise repose sur l'uniformité du concept dans les différentes unités du réseau, celle-ci n'est pas totalement respectée. En effet, selon les franchiseurs interrogés, 57,6 % des franchisés adaptent l'offre au niveau local. Cette adaptation concerne, en moyenne, 36 % de l'offre de produits et services proposés aux clients au niveau local. Les franchisés réalisent ainsi près de 10 % de leur chiffre d'affaires grâce à des produits ou services non référencés. Pour 30,9 % des réseaux, l'adaptation est d'ailleurs prévue par une clause dans le contrat de franchise.

² Ces regroupements à partir des échelles de Likert utilisées dans le questionnaire ont aussi été effectués pour les autres statistiques descriptives présentées dans les autres sous-sections de ce chapitre.

Exemples de clauses d'adaptation :

Les exemples de clauses mentionnés ci-dessous ont été identifiés lors des entretiens qualitatifs. Ces clauses concernent notamment la possibilité pour les franchisés de proposer des produits locaux pour une partie de leur offre. Ainsi, un restaurateur pourra inscrire des vins locaux à la carte de son restaurant. Dans certaines enseignes de restauration, les franchisés sont également libres de proposer un plat du jour et des suggestions. De même, dans l'hôtellerie, ils peuvent parfois ajouter des produits complémentaires à l'offre du petit déjeuner.

Ces clauses peuvent également concerner la possibilité de faire appel pour une partie de la prestation à des fournisseurs spécifiques qui ne sont pas les fournisseurs référencés par la tête du réseau. Des cahiers des charges précisent alors les conditions que doivent respecter ces fournisseurs ou la qualité du produit qui doit être proposé. Ainsi, un franchisé dans l'intérim devra, pour partie, utiliser des fournisseurs de bases de données de CVs référencés par la tête du réseau et aura l'autonomie d'ajouter un fournisseur de son choix. Le franchiseur pourra le conseiller sur la pertinence de ce choix.

Les franchisés disposent également d'une grande autonomie dans la gestion de leurs ressources humaines et ont la possibilité de définir des processus de gestion de leurs ressources.

Tableau 3 : Statistiques générales relatives à l'uniformité des réseaux

Variable	Obs	Moy	Ecart-type	Min	Max
% de franchisés adaptant l'offre au niveau local	110	57.64	41.37	0	100
% de l'offre produits/services adapté au niveau local	112	36.08	38.49	0	100
% du chiffre d'affaires des franchisés réalisé grâce à des produits/ services non référencés	101	9.41	15.36	0	90
Existence d'une clause d'adaptation au niveau local dans le contrat de franchise	110	30.90	46.42	0	100

Toutefois, les franchiseurs sont très largement d'accord pour dire que, dans l'ensemble, leurs franchisés respectent les directives et recommandations concernant différents critères liés à l'uniformité dans le réseau (agencement des points de vente, choix des produits et services à proposer au client...). Sur certains critères, aucun des franchiseurs interrogés ne se déclare même en total désaccord avec cette affirmation. Ainsi, 77 % des franchiseurs estiment que les franchisés respectent bien les directives en matière de choix des produits et services offerts aux clients (Figure 5). De même, pour près des deux tiers des franchiseurs, les directives en matière d'application du savoir-faire sont bien respectées par les franchisés (Figure 6). Les directives et recommandations sont également bien respectées par les franchisés en matière de communication et publicité (pour 60 % des franchiseurs) et, dans une moindre mesure, en matière de méthodes de travail (pour 47 % des franchiseurs). C'est sur le respect des directives dans l'agencement du point de vente (Figure 7) et sur la gestion des ressources humaines (Figure 8) que les franchiseurs se déclarent un peu plus circonspects quant au respect des directives et recommandations par leurs franchisés.

Figure 5 : Respect des directives en matière de choix de l'offre de produits/services

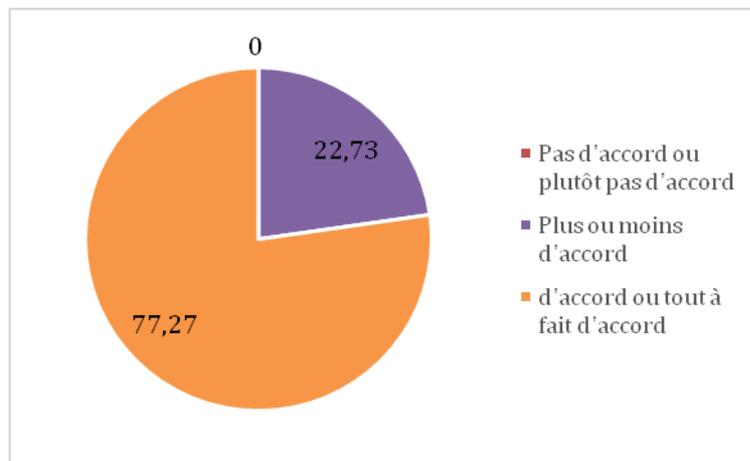


Figure 6 : Respect des directives en matière d'application du savoir-faire

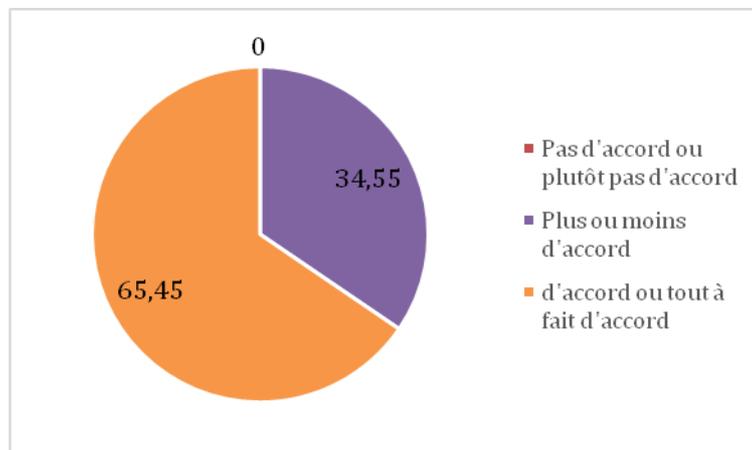


Figure 7 : Respect des directives en matière d'agencement du point de vente

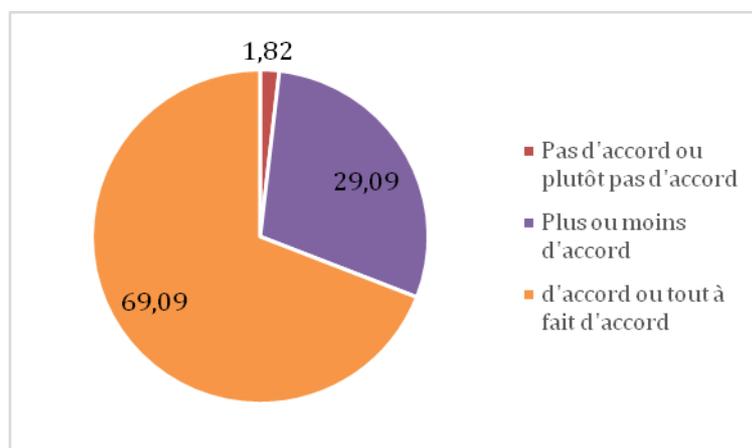
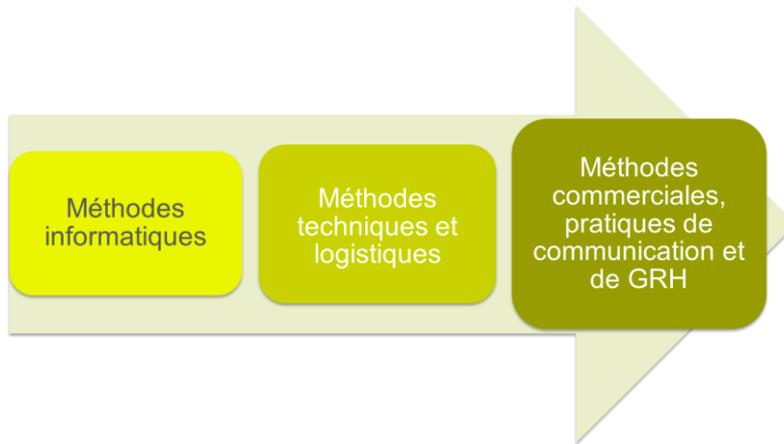


Figure 8 : Schéma récapitulatif



3.2.3. Les dispositifs de soutien de l'adaptation au sein du réseau

Dans cette sous-section, nous nous intéressons aux dispositifs soutenant l'adaptation au sein des réseaux. A partir d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), nous pouvons évaluer, de point de vue des franchiseurs, l'importance du soutien accordé à l'adaptation au sein des réseaux. Le tableau 4 présente les statistiques générales relatives aux différents dispositifs de soutien à l'adaptation du réseau.

Tableau 4 : Statistiques générales relatives aux dispositifs de soutien de l'adaptation

Variable	Obs	Moy	Min	Max	p25	p75
Collecte de toute nouvelle information utile pour des besoins futurs	119	5.43	2	7	5	6
Analyse et interprétation rapide de l'information	119	5.48	2	7	5	7
Combinaison des nouvelles informations avec les connaissances existantes	119	5.35	2	7	5	6
Partage d'expériences pratiques entre les membres du réseau	119	5.76	2	7	5	7
Recherche constante d'une meilleure prise en compte des nouvelles informations dans l'activité	119	5.91	1	7	5	7
Encouragement à remettre en question les pratiques dépassées	119	5.65	1	7	5	7
Réaction des franchisés en réponse aux changements initiés par le franchiseur	119	5.10	1	7	4	6
Génération de nombreuses idées nouvelles pour faire évoluer le fonctionnement	119	5.46	1	7	4	7
Recherche de nouvelles manières de faire les choses	119	5.48	1	7	5	6
Soutien des membres du réseau souhaitant tester de nouvelles pratiques	119	5.63	1	7	5	7
Introduction d'améliorations et d'innovations au sein de l'activité	118	5.60	1	7	5	7

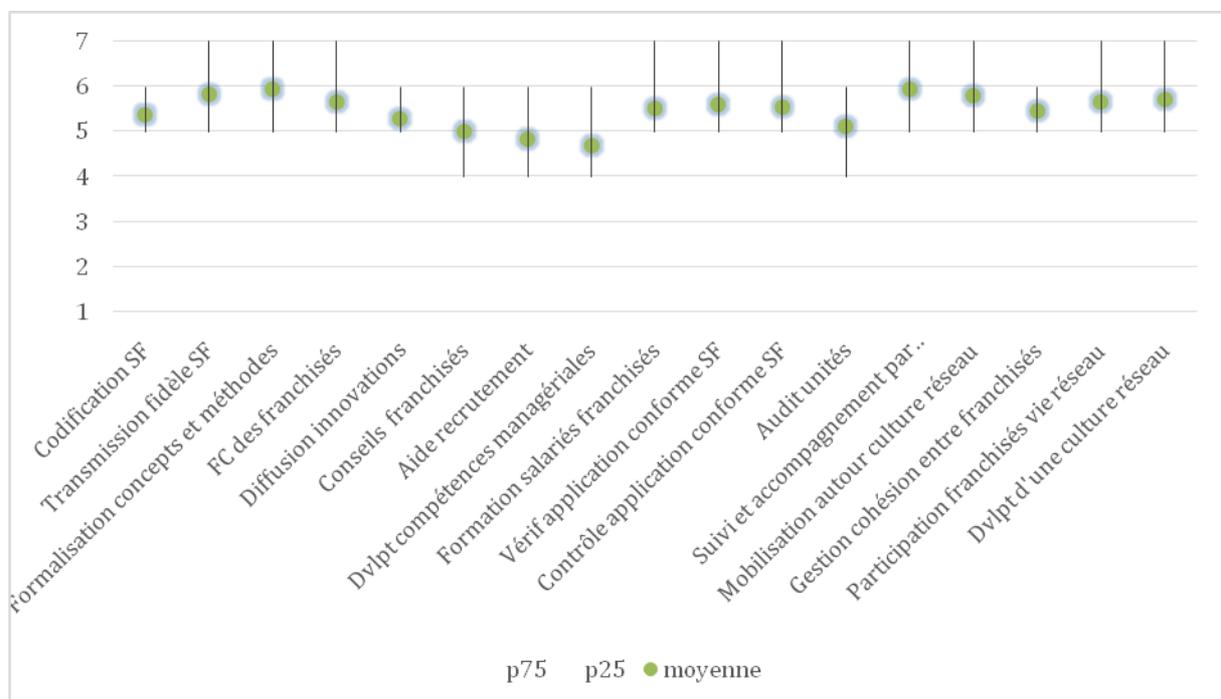
Les franchiseurs interrogés déclarent utiliser de nombreux dispositifs soutenant l'adaptation du réseau. Ces dispositifs sont employés, même si c'est de façon modérée, par une très large majorité de franchiseurs. C'est particulièrement le cas du partage d'expérience entre membres du réseau (franchisés et/ou succursales), la recherche constante d'une meilleure prise en compte des nouvelles informations dans l'activité et de l'encouragement à la remise en cause des pratiques dépassées. Pour ces dispositifs, le premier quartile (p25) ressort à 5 (seuls 25 % des répondants ont indiqué une réponse d'adhésion à l'affirmation proposée inférieure à 5 sur 7 pour ces items), et le troisième quartile (p75) est à 7 (25 % des réseaux au moins ont manifesté leur accord total concernant le rôle de ces dispositifs pour l'adaptation de leur réseau). La génération de nombreuses nouvelles idées est aussi souvent mentionnée avec un haut score, même si les avis sont un peu plus variés (premier quartile à 4). Les autres dispositifs viennent

souvent en soutien de l'adaptation du réseau car leur premier quartile ressort à 5 et leur troisième quartile à 6 (collecte de l'information, combinaison de cette information avec les connaissances existantes, recherche de nouvelles manières de faire les choses). Seule la rapidité de réaction des franchisés face aux changements initiés par les franchiseurs recueille moins l'adhésion quasi générale (premier quartile à 4 et troisième quartile à 6).

3.2.4. La maîtrise des différents savoir-faire organisationnels

Les savoir-faire organisationnels sont ceux développés par le franchiseur et non transmis aux franchisés. La figure 9 présente la perception par les franchiseurs de la maîtrise des différentes composantes de leurs savoir-faire organisationnels (échelle de mesure de Likert à 7 points).

Figure 9 : Perception de leur maîtrise des savoir-faire organisationnels par les franchiseurs



L'évaluation de la maîtrise de leurs savoir-faire organisationnels par les franchiseurs est globalement positive. Cette évaluation globale est, en outre, homogène : dans la majorité des cas (13 composantes des savoir-faire sur un total de 17 composantes), le premier quartile et le troisième quartile sont compris entre 5 et 7. Ceci signifie que près de 75 % des franchiseurs se sont déclarés plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils maîtrisent ces 13 composantes des savoir-faire organisationnels qu'ils développent (codification des savoir-faire...). Les seules composantes où les franchiseurs se montrent un

peu moins sûrs d'eux concernent : l'aide et le conseil apportés aux franchisés dans la gestion de leurs salariés, cette même aide dans le recrutement de salariés par le franchisé, le développement de compétences managériales des franchisés et l'audit des unités. C'est donc surtout dans le soutien et l'amélioration des compétences managériales de leurs franchisés que les franchiseurs interrogés se déclarent un peu moins certains de l'effectivité de leur propre savoir-faire.

3.2.5. Le degré d'adaptation des savoir-faire au niveau local

Les savoir-faire transmis par le franchiseur peuvent être adaptés au niveau local par les franchisés. Notre enquête prend en compte une variété de savoir-faire pouvant être adaptés par les franchisés. Le degré d'adaptation est apprécié par une variable de Likert avec des échelles allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord).

Sur les figures 10 à 18, nous présentons d'abord les résultats concernant le degré d'adaptation des savoir-faire par les franchisés. Pour toutes ces figures, le premier diagramme concerne les réponses des réseaux (69 % d'entre eux) n'ayant pas inclus de clause relative à l'adaptation dans leurs contrats de franchise tandis que le deuxième diagramme est relatif aux réponses des franchiseurs ayant prévu une clause contractuelle relative à l'adaptation (31 % des réseaux). Le troisième diagramme illustre les réponses de l'ensemble des franchiseurs pour les questions relatives à l'adaptation des savoir-faire par les franchisés.

Nous analysons ensuite la dépendance statistique entre l'adaptation des savoir-faire et trois variables : la présence d'une clause contractuelle liée à l'adaptation, l'unicité du concept, l'incertitude environnementale³.

Au niveau de l'échantillon global, les franchiseurs interrogés se déclarent majoritairement d'accord (par rapport à ceux qui se déclarent « pas d'accord ») pour reconnaître :

- qu'ils favorisent systématiquement l'adaptation de leur savoir-faire au niveau local ;
- que leurs franchisés adaptent en permanence le savoir-faire au niveau local ;

³ Nous avons également étudié la dépendance statistique entre l'adaptation des savoir-faire au niveau local et l'implantation géographique des réseaux. Toutefois, les tests réalisés (non présentés dans le rapport) n'ont pas montré de dépendance statistique entre l'adaptation des savoir-faire au niveau local et la couverture du territoire national.

- que les méthodes commerciales et les pratiques de communication sont adaptées au niveau local.

A l'opposé, une majorité de franchiseurs se déclare « pas d'accord » (par rapport à ceux qui se déclarent d'accord) pour affirmer que les franchisés n'hésitent pas à innover sans leur accord. De même, ils sont en désaccord avec la proposition selon laquelle les méthodes informatiques sont adaptées au niveau local. Enfin, sur les autres propositions (fréquence d'adaptation élevée, adaptation des méthodes techniques et logistiques, adaptation des pratiques de GRH), les avis sont nuancés.

Ce tableau d'ensemble peut ensuite être contrasté suivant que le franchiseur a inclus ou non une clause ayant trait à l'adaptation des savoir-faire dans son contrat de franchise. Nous croisons, tout d'abord, les statistiques relatives aux différents variables d'adaptation des savoir-faire avec les données relatives à la clause contractuelle d'adaptation. Les tests du Chi2 mettent en évidence une dépendance statistique significative entre la clause contractuelle d'adaptation et quatre variables liées à l'adaptation : l'affirmation selon laquelle le réseau favorise systématiquement l'adaptation au niveau local (Pearson $\chi^2(2) = 7.8910$ Pr = 0.019), l'adaptation des méthodes commerciales (Pearson $\chi^2(2) = 11.4642$ Pr = 0.003), des méthodes techniques (Pearson $\chi^2(2) = 6.2399$ Pr = 0.044), et des méthodes logistiques (Pearson $\chi^2(2) = 7.9652$ Pr = 0.019).

Ce sont les réseaux qui ont inclus une clause d'adaptation qui soutiennent l'adaptation des savoir-faire au niveau local et déclarent que cette adaptation se fait en permanence (figure 10). Ce sont donc eux qui, bien que minoritaires (31 % des réseaux interrogés), créent une tendance en faveur de l'adaptation systématique des savoir-faire. Par ailleurs, pour ces franchiseurs, toutes les pratiques (de gestion des RH et de communication) ainsi que presque toutes les méthodes (commerciales, techniques, logistiques) font majoritairement l'objet d'une adaptation par les franchisés. Seules les méthodes informatiques ne sont pas adaptées localement⁴.

⁴ En termes statistiques, un test du Chi 2 montre que les réponses entre ceux qui ont inclus une clause et les autres sont significativement différentes concernant : l'adaptation systématique du savoir-faire au niveau local ; l'adaptation des méthodes techniques, commerciales et techniques. Sur les autres items, les distributions ne se distinguent pas au sens statistique du terme.

Les réseaux qui n'ont pas inclus de clause concernant l'adaptation des savoir-faire (69 % des réseaux interrogés) présentent des avis beaucoup plus variés et hétérogènes concernant l'adaptation des savoir-faire au niveau local. Par contraste avec les réseaux précédents, ils se déclarent majoritairement « pas d'accord » avec l'idée selon laquelle les méthodes techniques sont adaptées au niveau local. Ils rejoignent néanmoins les réseaux précédents sur l'idée que les franchisés n'innovent pas sans leur accord pour faire face à leurs concurrents locaux (figure 12), et sur le fait qu'il n'y a pas d'adaptation au niveau local concernant les méthodes informatiques.

Figure 10 : Adaptation systématique des savoir-faire au niveau local favorisée par le franchiseur

Lecture : Parmi les réseaux n'incluant pas de clause concernant l'adaptation des savoir-faire dans leur contrat de franchise (69% des réseaux interrogés), 21% se déclarent « pas d'accord ou plutôt pas d'accord » avec la proposition selon laquelle « ils favorisent systématiquement l'adaptation des savoir-faire au niveau local », 51% sont plus ou moins d'accord et 28% sont totalement d'accord avec cette proposition.

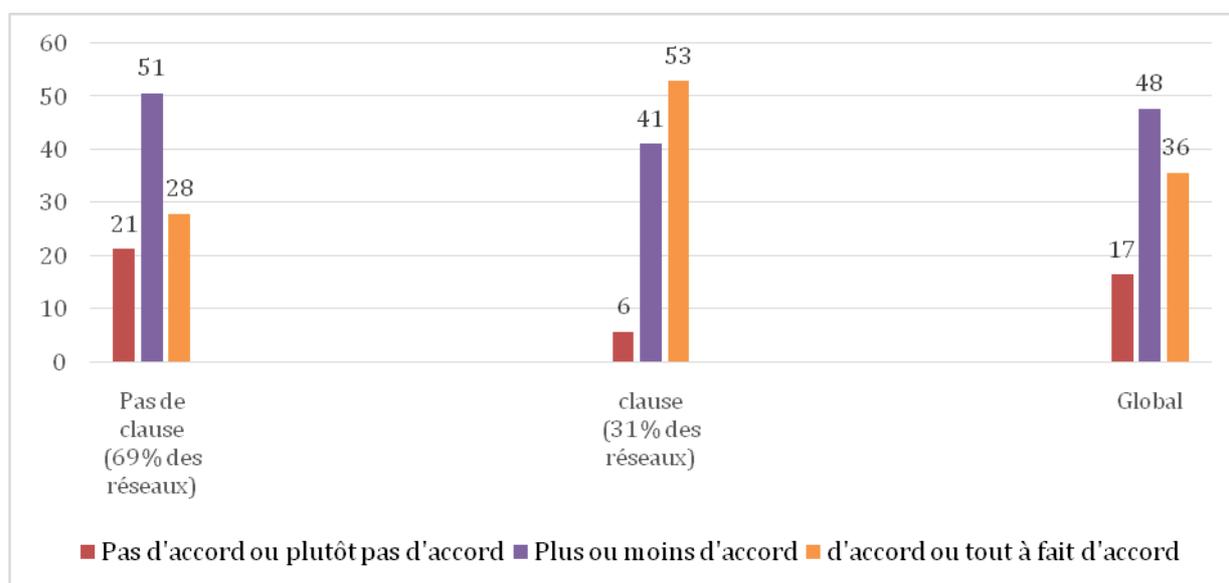


Figure 11 : Adaptation permanente des savoir-faire au niveau local par les franchisés

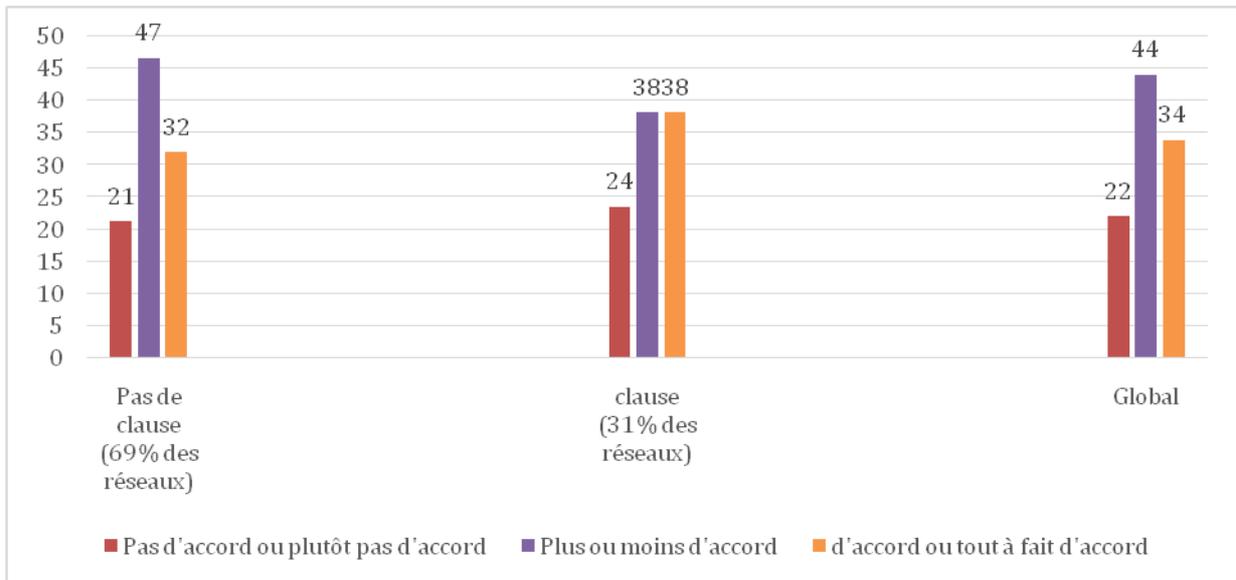


Figure 12 : Innovation par les franchisés sans l'accord du franchiseur

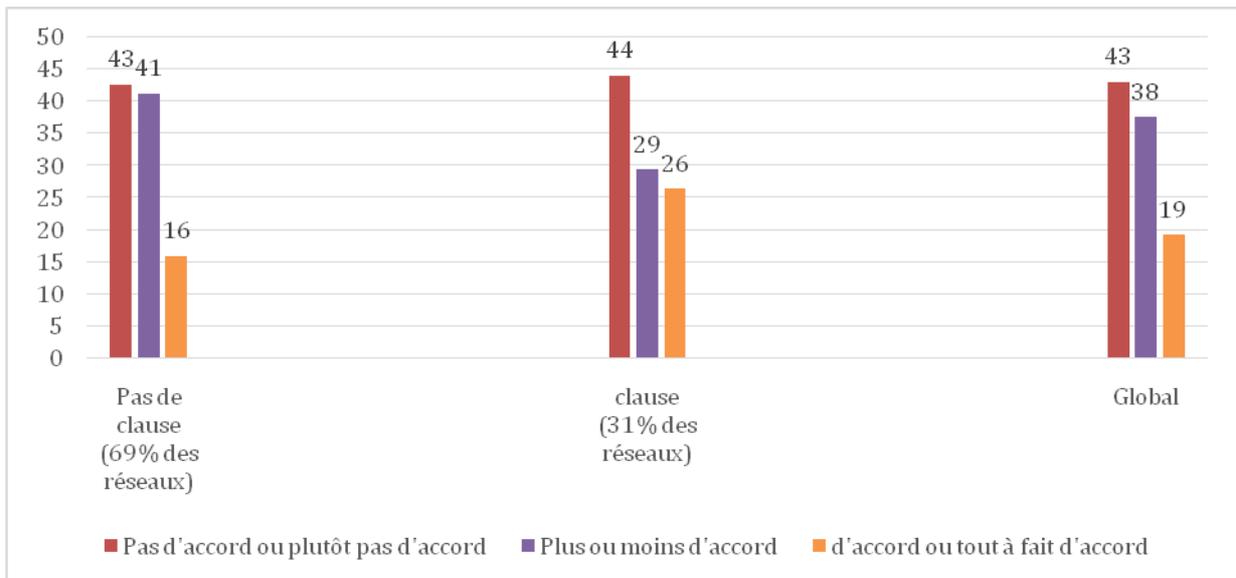


Figure 13 : Adaptation des méthodes commerciales au niveau local

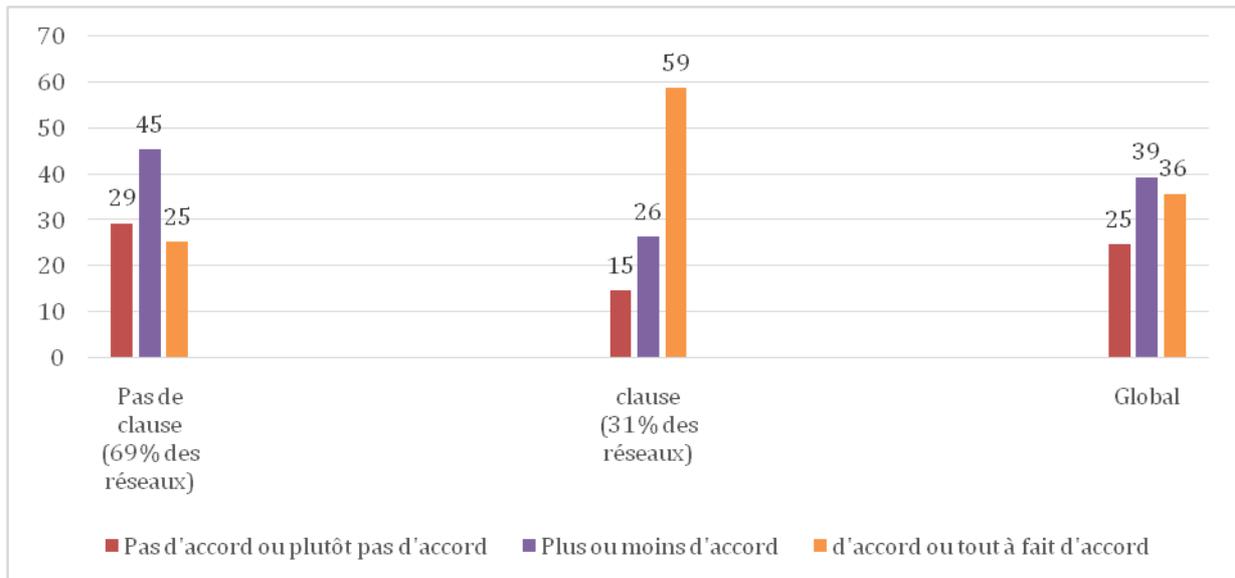


Figure 14 : Adaptation des méthodes techniques au niveau local

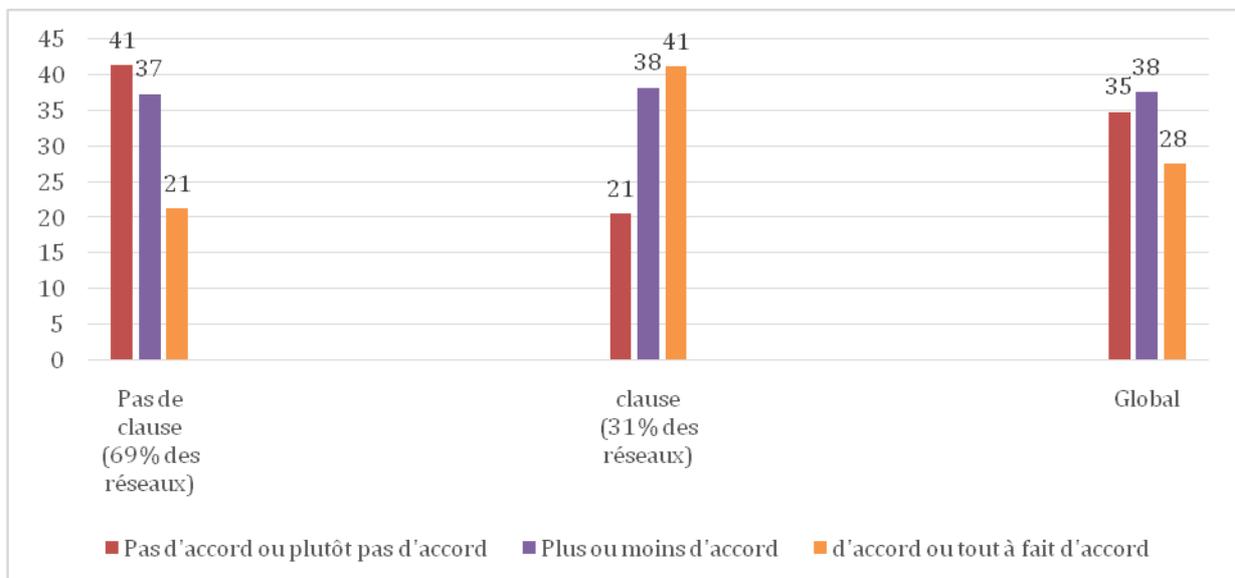


Figure 15 : Adaptation des méthodes logistiques au niveau local

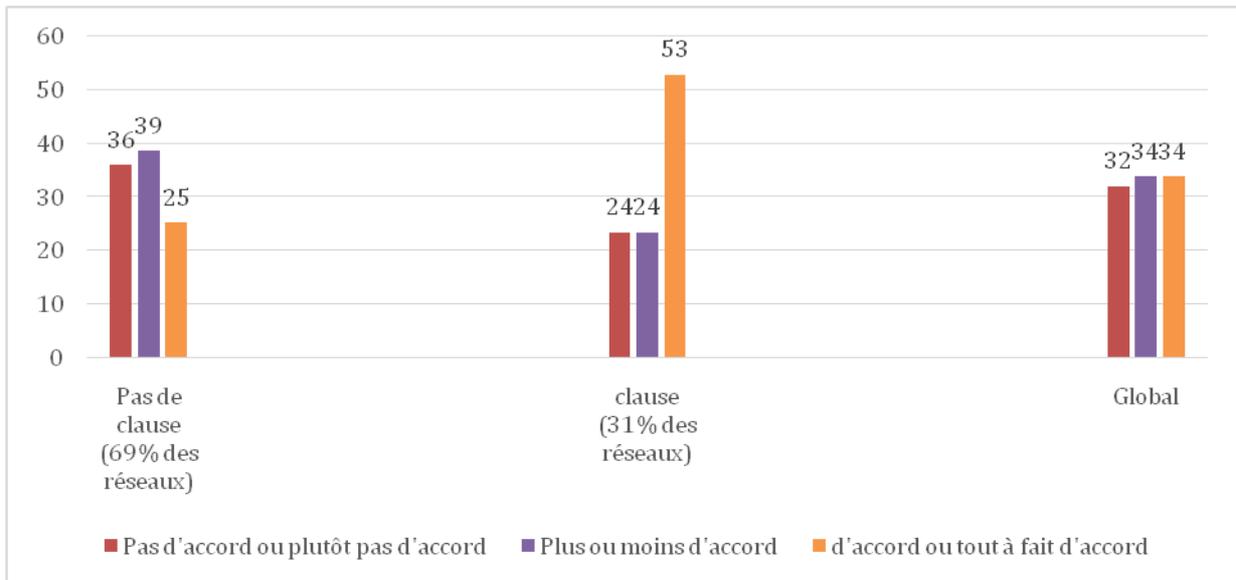


Figure 16 : Adaptation des méthodes informatiques au niveau local

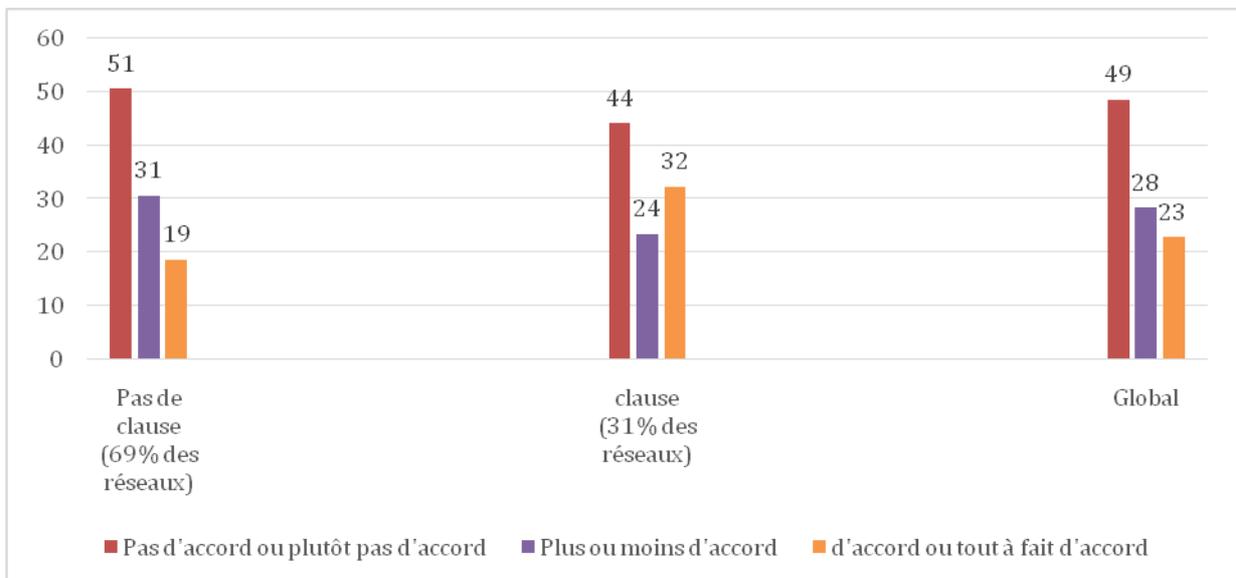


Figure 17 : Adaptation des pratiques de GRH au niveau local

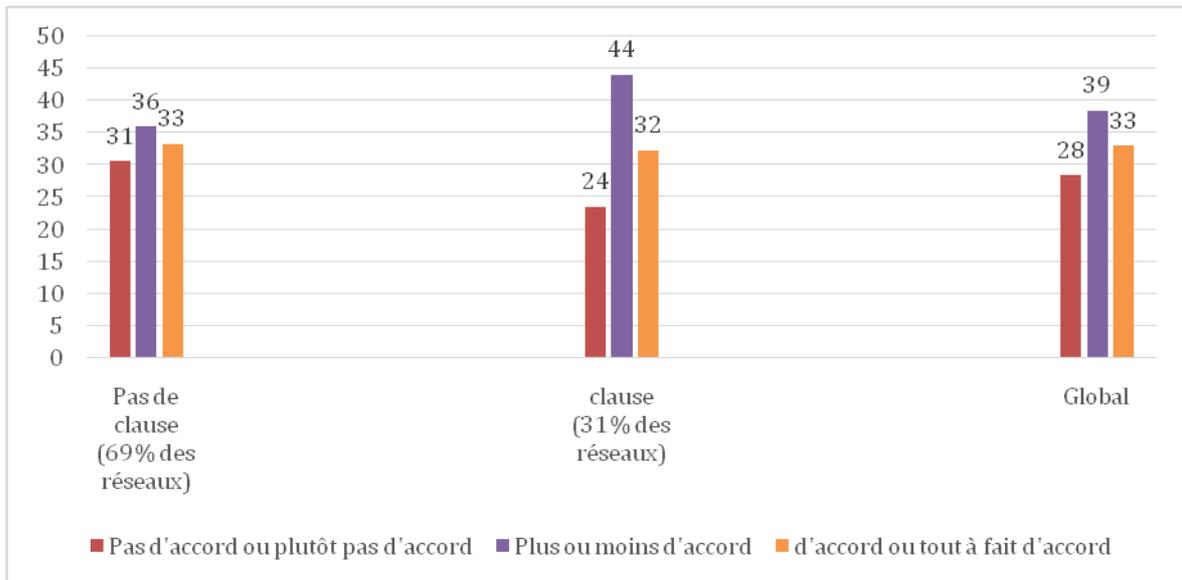
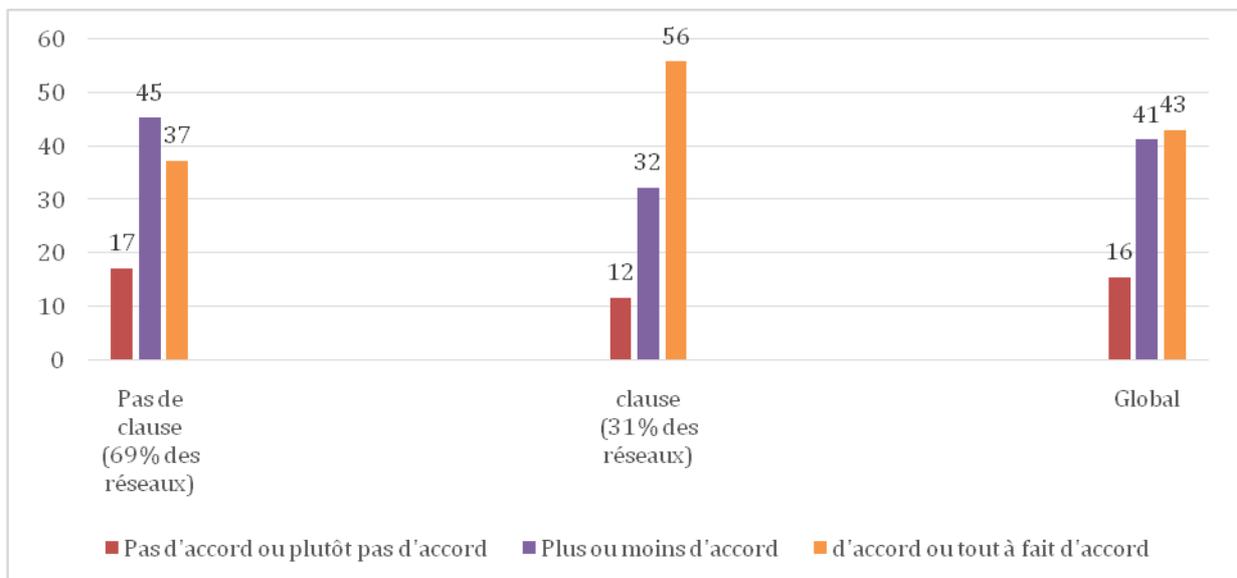


Figure 18 : Adaptation des pratiques de communication au niveau local



Nous nous intéressons ensuite à la dépendance statistique entre l'adaptation des différents savoir-faire au niveau local et l'unicité du concept. Pour cela, nous créons un construit « unicité du concept », à partir de tous les items C4 du questionnaire. L'homogénéité des items est satisfaisante puisque l'Alpha de Cronbach est de 0,83. Nous contrastons, ensuite, les items liés à l'adaptation des savoir-faire suivant le niveau (élevé ou faible) de ce construit. Les résultats obtenus montrent que, suivant que l'unicité du concept est plutôt forte ou faible, l'adaptation se fait différemment sur certains items. L'adaptation systématique des savoir-faire reçoit plus de

soutien pour les franchiseurs déclarant une forte unicité du concept (Pearson $\chi^2(2) = 6.7478$ Pr = 0.034). Ce sont les méthodes techniques (Pearson $\chi^2(2) = 5.6081$ Pr = 0.061) voire logistiques (Pearson $\chi^2(2) = 4.9957$ Pr = 0.082) qui sont plus souvent adaptées localement dans ces réseaux à forte unicité du concept (Figures 19 à 21). Sur les autres items, les différences dans les distributions des réponses ne montrent pas de différences significatives.

Figure 19 : Adaptation du savoir-faire au niveau local favorisée par les franchiseurs

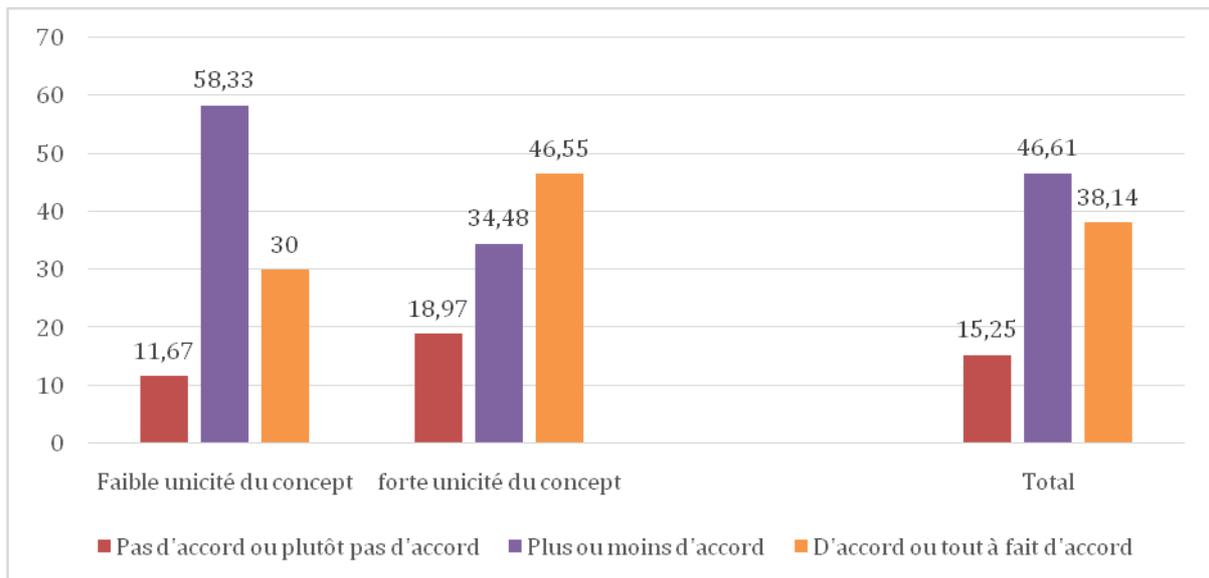


Figure 20 : Adaptation des méthodes techniques au niveau local

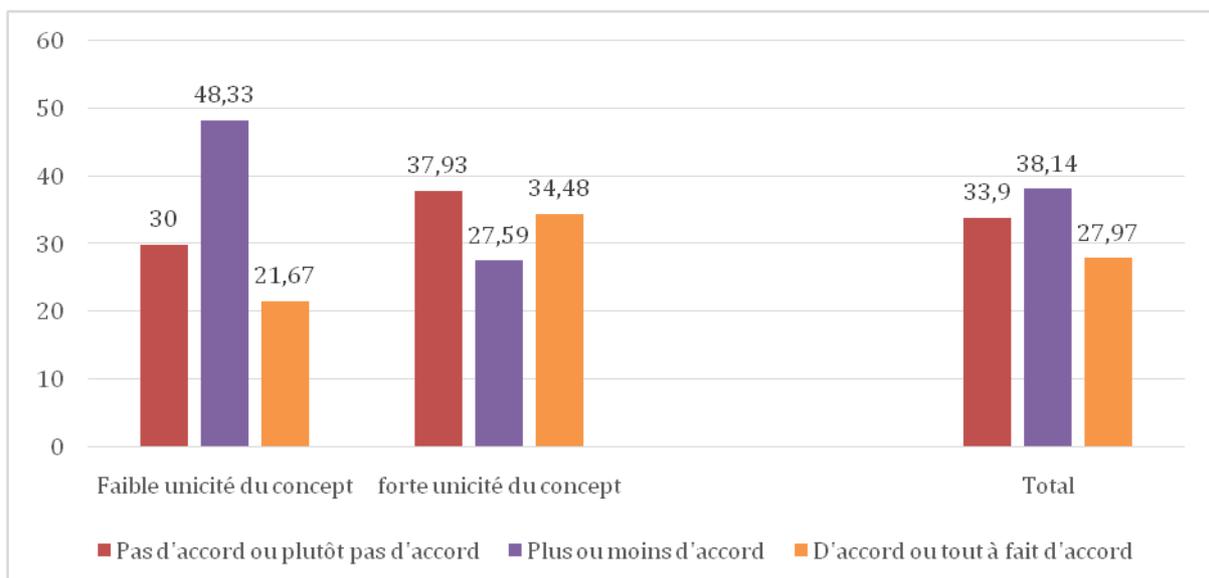
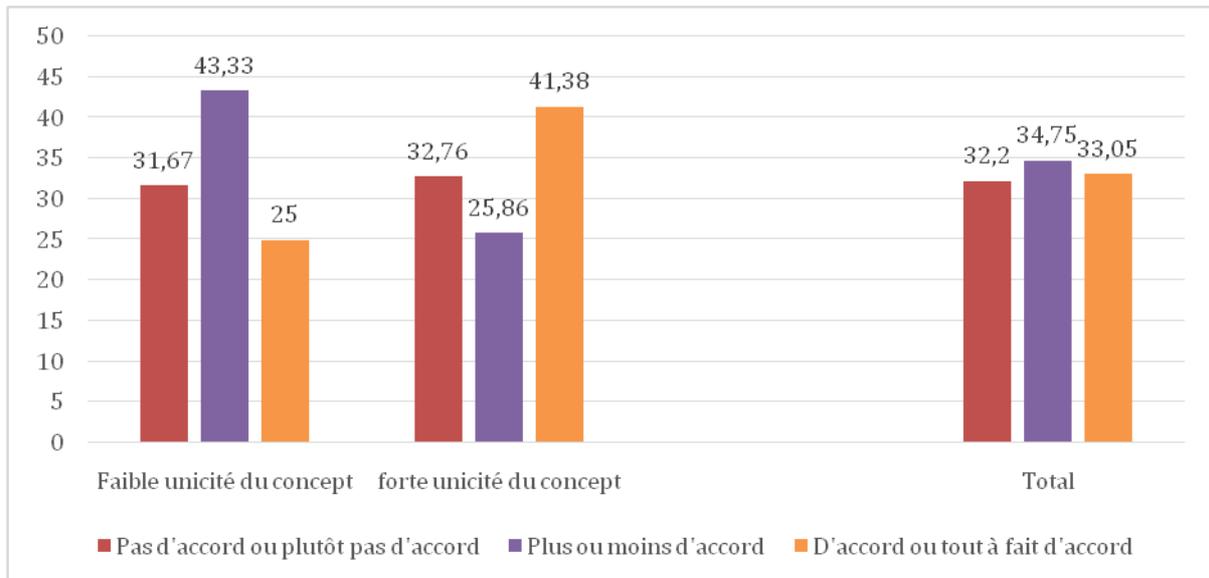


Figure 21 : Adaptation des méthodes logistiques au niveau local



Enfin, nous étudions la dépendance statistique entre l'adaptation des différents savoir-faire au niveau local et l'incertitude de l'environnement. Pour vérifier s'il existe une association entre les deux variables ordinales, nous utilisons des tests de Kendall tau-b et le gamma de Kriskal et Wallis. Les résultats obtenus montrent que l'adaptation des savoir-faire et de ses composantes est liée à certains items du questionnaire mesurant l'incertitude et le dynamisme de l'environnement. C'est le renouvellement de l'offre des concurrents qui est associée à une plus grande adaptation locale des savoir-faire. Vient ensuite la pression qu'exercent les consommateurs pour faire évoluer l'offre. Les autres composantes, c'est-à-dire la versatilité du goût des consommateurs, la difficulté de prévision de la conjoncture ou du changement technologique ne semblent pas aussi fortement associés à l'adaptation des savoir-faire au niveau local.

3.2.6. La relation entre savoir-faire et performance

Dans notre étude, nous utilisons une mesure de performance orientée croissance (De Clercq et al., 2010; Tang et al., 2008; Wang, 2008). Cette mesure repose sur cinq items liés à la croissance du réseau en termes de part de marché, de chiffre d'affaires, de nombre d'unités franchisées, de bénéfice et d'emploi. Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert allant de 1 (décroissance) à 7 (croissance très forte). L'Alpha de Cronbach, qui mesure l'homogénéité des items qui composent l'échelle, est satisfaisant (0,92).

La distribution du construit « performance » montre que seul un quart des répondants déclarent un niveau de performance inférieur à 5 sur l'échelle à 7 points. Le 4 correspondant pour chacun

des items à une stagnation, la majorité des franchiseurs estiment ainsi que leur réseau est performant, voire très performant, en termes de croissance. Seulement 5% des franchiseurs interrogés considèrent que leur réseau est en stagnation ou en décroissance (moins de 4 points). Pour l'analyse exploratoire de la performance des réseaux, nous nous intéresserons, dans un premier temps, à l'association entre la maîtrise des savoir-faire organisationnels et la performance du réseau. Puis, dans un deuxième temps, nous étudierons la relation entre l'adaptation de l'offre de produits/ services par les franchisés et la performance du réseau.

3.2.6.1. L'association entre la maîtrise des savoir-faire et la performance

Afin d'étudier, de manière exploratoire, l'éventuelle association, ou dépendance statistique, entre la maîtrise des savoir-faire organisationnels par les réseaux et leur niveau de performance orientée croissance, nous distinguons les réseaux dont le niveau de performance est inférieur à la médiane (égale à 5,8) et ceux dont le niveau de performance est supérieur à la médiane. Il convient, bien entendu, de rester très prudent dans l'interprétation de ces tests d'association qui ne sont pas très précis. Il est possible que l'association statistiquement significative entre certaines variables et la performance résulte d'autres facteurs qui ne sont pas encore pris en compte à ce niveau d'analyse.

Les tests d'association entre les variables font apparaître une dépendance statistique entre le degré de maîtrise de certains savoir-faire organisationnels et la performance orientée croissance perçue par les franchiseurs. Les tests d'association montrent une dépendance statistique entre la performance du réseau et la **codification des savoir-faire** (Pearson $\chi^2(6) = 18.9166$ Pr = 0.004), la **transmission des savoir-faire aux franchisés** (Pearson $\chi^2(5) = 15.5608$ Pr = 0.008), **l'audit des unités** (Pearson $\chi^2(6) = 14.7010$ Pr = 0.023), **le suivi et l'accompagnement des franchisés par l'animateur réseau** (Pearson $\chi^2(5) = 11.7886$ Pr = 0.038), **la gestion de la cohésion entre les franchisés** (Pearson $\chi^2(5) = 12.6020$ Pr = 0.027). Bien que statistiquement plus faible, nous observons également une association entre la performance du réseau orientée croissance et le **développement des compétences managériales des franchisés** (Pearson $\chi^2(6) = 11.8669$ Pr = 0.065).

En revanche, nous n'observons pas d'association significative entre la performance et la maîtrise des autres savoir-faire organisationnels (formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible », formation continue des franchisés, codification et diffusion des innovations réalisées par les franchisés, aide et conseils aux franchisés dans la gestion de leurs salariés, aide

lors du recrutement de leurs salariés, formation des salariés des franchisés, vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés, contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités du réseau, développement d'une culture réseau et mobilisation des franchisés autour de cette culture, participation des franchisés à la vie du réseau).

3.2.6.2. La relation entre l'adaptation de l'offre au niveau local et la performance du réseau

Nous analysons, ensuite, la relation entre l'adaptation par les franchisés de l'offre de produits/ services au niveau local⁵ et la performance orientée croissance du réseau. Nous utilisons un modèle de régression dans lequel la variable dépendante (ou à expliquer) est la performance orientée croissance du réseau. La variable indépendante (ou explicative) de notre modèle est le pourcentage de l'offre produits/ services proposés aux clients adapté par les franchisés au niveau local. Nous incluons également dans la régression trois variables de contrôle (secteur d'activité du réseau, taille du réseau mesurée à partir du nombre total d'unités dans le réseau et expérience du franchiseur). Les résultats ne montrent pas d'association linéaire monotone entre le pourcentage d'adaptation de l'offre et la performance du réseau (cf. colonne 2 du Tableau 4).

Nous intégrons, ensuite, dans le modèle la variable adaptation de l'offre au carré pour saisir l'effet de l'évolution de la variable explicative sur la performance du réseau et ainsi mettre en évidence d'éventuels effets de seuil. L'intégration de la variable au carré améliore significativement le R2 ajusté, ce qui suggère que cet ajout améliore la qualité globale du modèle (Tableau 4). L'analyse par régression montre que l'effet du pourcentage d'adaptation de l'offre est toujours positif mais, comme le montre la figure 22, l'effet marginal passe de 5,8 quand il y a 0% d'adaptation de l'offre (+1 d'adaptation se traduit par +5,8% de performance) à seulement 5,3 lorsque le pourcentage d'adaptation de l'offre se situe entre 40% et 60% pour ensuite remonter à 5,8 quand l'adaptation tend vers 100%. En d'autres termes, l'effet de seuil reste très mesuré. Il est surtout dû à quelques observations pour lesquelles le pourcentage d'adaptation de l'offre au niveau local se situe entre 30% et 60% et pour lesquelles la performance déclarée est plus faible.

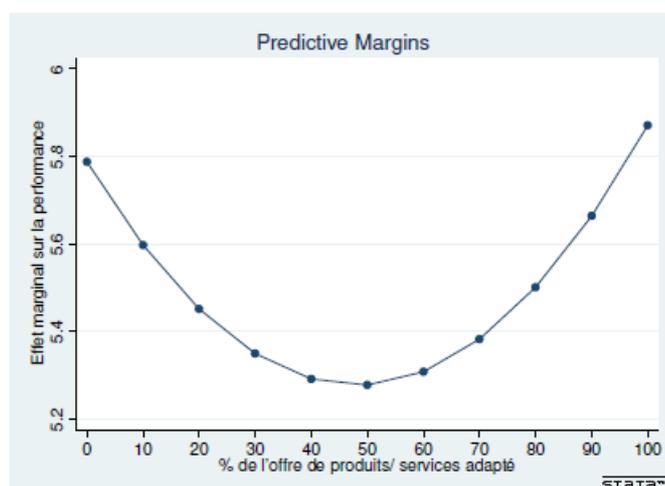
⁵ Les mêmes analyses ont également été réalisées avec le pourcentage de franchisés adaptant l'offre au niveau local et la part du chiffre d'affaires des franchisés réalisée grâce à des produits/ services non référencés mais les résultats (non présentés dans le rapport) ne montrent aucune relation linéaire ou curvilinéaire avec la performance orientée croissance.

Tableau 5 : Régression de la mesure subjective de performance sur le pourcentage de l'offre adapté au niveau local par le franchisé

N = 110 observations Mesure de performance orientée croissance	Relation quadratique		Relation linéaire	
	Coef,	Std, Err,	Coef,	Std, Err,
%_offre_adaptée	-0,021*	0,011	0,001	0,002
(%_offre_adaptée)^2	0,0002**	0,000		
nb_unités_total	0,001*	0,001	0,001	0,001
expérience_franchiseur	-0,040***	0,009	-0,041***	0,009
<u>Secteur d'activité :</u>				
Bâtiment, immobilier et énergie	-0,850*	0,460	-0,799*	0,466
Commerces d'alimentation	-0,801*	0,426	-0,817*	0,433
Équipement de la maison	-0,172	0,414	-0,146	0,420
Équipement de la personne	-0,436	0,456	-0,448	0,463
Coiffure et Esthétique	-1,102*	0,633	-1,034	0,642
Hôtels, campings et restaurants	-0,054	0,388	-0,099	0,393
Services auto et moto	-0,472	0,477	-0,477	0,485
Services aux entreprises	-0,145	0,401	-0,127	0,407
Services aux personnes	-0,155	0,374	-0,187	0,379
_cons	6,583	0,353	6,439	0,352
	F(13, 96) = 3.28		F(12, 97) = 3.11	
	Prob> F = 0.0004		Prob> F = 0.0009	
	Adj R-squared = 0.2139		Adj R-squared = 0.1886	

*, **, *** : Seuils de significativité de 10%, 5% et 1% respectivement

Figure 22 : Relation entre adaptation de l'offre au niveau local et performance



Chapitre 4 – Capacités dynamiques, adaptation des savoir-faire et performance : une approche configurationnelle

L'objectif de ce chapitre est de caractériser les profils de franchise en fonction de leur performance et de leur niveau d'adaptation des savoir-faire. En effet, les régressions effectuées et décrites dans le chapitre précédent montrent une relation faible entre les variations en termes d'adaptation et la performance. Il convenait donc de choisir une méthode différente afin de comprendre dans quelle mesure l'adaptation et l'uniformité des savoir-faire pouvait avoir une influence sur la performance des réseaux. Nous avons donc cherché à caractériser les réseaux de franchise en fonction de leur capacité à mettre en œuvre des capacités dynamiques, c'est-à-dire leur prédilection pour différentes sources d'analyse d'informations et leur propension à prendre en compte ces informations et à générer des nouveautés sur le marché. Nous avons également utilisé des mesures concernant la maîtrise des savoir-faire organisationnels par le franchiseur, l'originalité des savoir-faire transmis aux franchisés ainsi que l'incertitude de l'environnement. Nous avons ensuite identifié des configurations de réseaux performantes ou non performantes en fonction de l'orientation stratégique vers une adaptation et uniformité des savoir-faire, leur faculté à mettre en œuvre des capacités dynamiques et les caractéristiques de leurs savoir-faire. Parmi les 5 configurations les plus fréquentes, 4 correspondent à des réseaux de franchise performants et une à des réseaux non performants.

Nous détaillerons, tout d'abord, les différentes mesures utilisées puis les différentes classifications de réseaux de franchise en fonction de chacune des mesures ; enfin nous présenterons les 5 configurations type identifiées.

4.1. Mesures des variables

4.1.1. Mesure de l'uniformité du réseau

L'uniformité du réseau a été évaluée à partir d'une échelle d'appréciation à 7 points de façon à ce que les scores élevés reflètent un réseau de franchise uniforme. Les franchiseurs ont été interrogés sur le respect par les franchisés des directives et des recommandations en utilisant les six items qui suivent (Gassenheimer et al., 1994 ; Boulay, 2010 ; Boulay et al., 2011) :

Uniform 1-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière d'agencement du point de vente.

Uniform 2-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière de choix des produits/services à offrir aux clients.

Uniform 3-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière de communication et publicité.

Uniform 4-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière de méthodes de travail.

Uniform 5-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière de niveaux de marges à pratiquer.

Uniform 6-Respect par les franchisés des directives et recommandations données par les franchiseurs en matière d'application du savoir-faire.

Encadré méthodologique :

Dans la partie suivante, nous effectuons des analyses en composantes principales (ACP). Deux indices sont utilisés afin de vérifier la qualité de l'analyse : l'indice KMO et l'alpha de Cronbach. Nous cherchons à nous assurer qu'il existe des corrélations entre les items qui font l'objet de l'analyse. L'indice KMO permet de donner un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. Il varie entre 0 et 1 et un score supérieur à 0.7 est considéré comme bon. L'alpha de Cronbach permet de mesurer la cohérence interne des mesures composées par un ensemble d'items. L'homogénéité est considérée comme bonne pour un score supérieur à 0.7.

L'analyse en composantes principales menée sur les six items restitue une seule dimension. Le niveau de l'indice KMO (0,764) préserve l'unidimensionnalité de cette mesure. On relève également un score d'alpha de Cronbach satisfaisant (0,733).

4.1.2. Mesure des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques ont été mesurées à partir de deux composantes (Wang et al., 2015) : capacité de captation et capacité d'adaptation du réseau. Les items concernant la capacité de captation sont décrits ci-dessous :

CapDyn_Cap1-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des franchisés

CapDyn_Cap2-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des clients

CapDyn_Cap3-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des fournisseurs

CapDyn_Cap4-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des banquiers

CapDyn_Cap5-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des conseils (consultants, etc.)

CapDyn_Cap6-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des experts comptables

CapDyn_Cap7-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des contacts personnels, cadres et dirigeants d'entreprises

CapDyn_Cap8-Les nouvelles informations pour analyser l'environnement proviennent essentiellement des organismes publics et/ou des associations professionnelles

A partir de ces 8 items, nous avons construit une échelle de mesure pour les capacités de captation. Pour cette échelle de mesure, nous avons obtenu un coefficient d'alpha de Cronbach de 0,795 que nous considérons comme acceptable. Le niveau de l'indice KMO (0,8) est également satisfaisant. L'analyse en composantes principales fait toutefois apparaître deux dimensions (Tableau 6). La somme totale de la variance expliquée est de 56,21 % soit 41,98% pour la première dimension et 14,23% pour la deuxième. La première dimension regroupe les nouvelles informations provenant des acteurs clés du réseau (franchisés, fournisseurs et clients). La deuxième dimension regroupe les nouvelles informations des acteurs support du réseau (banquiers, consultants, experts comptables, cadres-dirigeants d'autres entreprises, organismes publics et/ou des associations professionnelles) (Tableau 7).

Tableau 6 : Analyse en composantes principales de la variable captation des nouvelles informations

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,359	41,985	41,985	3,359	41,985	41,985
2	1,139	14,236	56,221	1,139	14,236	56,221
3	,916	11,455	67,676			
4	,712	8,900	76,576			
5	,632	7,897	84,473			
6	,505	6,307	90,779			
7	,459	5,742	96,521			
8	,278	3,479	100,000			

Tableau 7 : Les deux composantes extraites pour la variable captation des nouvelles informations

	Composante	
	1	2
CapDyn_Cap1	,658	,458
CapDyn_Cap2	,579	,464
CapDyn_Cap3	,623	,499
CapDyn_Cap4	,778	-,101
CapDyn_Cap5	,617	-,438
CapDyn_Cap6	,792	-,250
CapDyn_Cap7	,501	-,206
CapDyn_Cap8	,580	-,397

Les autres items mesurant les capacités dynamiques s'intéressent aux capacités d'adaptation du réseau. Pour mesurer la deuxième composante, nous avons retenu, avec quelques modifications, les indicateurs utilisés par Wang et al. (2015). Nous avons utilisé une échelle d'appréciation à 7 points de façon à ce que les scores élevés reflètent une forte capacité d'adaptation du réseau.

CapDyn_Adap1-Nous répertorions toute nouvelle information pour des besoins futurs.

CapDyn_Adap2-Nous analysons et interprétons rapidement ces informations pour anticiper les changements.

CapDyn_Adap3-Nous analysons et interprétons rapidement ces informations pour anticiper les changements.

CapDyn_Adap4-Les membres du réseau (succursales et franchisés) partagent leurs expériences pratiques.

CapDyn_Adap5-Nous cherchons constamment comment mieux prendre en compte les nouvelles informations dans notre activité.

CapDyn_Adap6-Nous encourageons les membres du réseau à remettre en question les pratiques dépassées.

CapDyn_Adap7-Nos franchisés réagissent rapidement en réponse aux changements que nous initions.

CapDyn_Adap8-Notre réseau de franchise est à l'origine de nombreuses idées nouvelles pour faire évoluer son fonctionnement.

CapDyn_Adap9-Notre réseau de franchise recherche de nouvelles manières de faire les choses.

CapDyn_Adap10-Les membres du réseau qui souhaitent tester de nouvelles pratiques sont soutenus.

CapDyn_Adap11-Notre réseau de franchise introduit des améliorations et des innovations dans notre activité.

On relève aussi un score d'alpha de Cronbach satisfaisant (0,876). Le niveau de l'indice KMO (0,857) est également satisfaisant. Toutefois, l'analyse en composantes principales fait apparaître deux dimensions (Tableau 8). La somme totale de la variance expliquée est de 61,269% soit 45,03% pour la première dimension et 16,23% pour la deuxième. La première dimension regroupe les 5 items suivants : CapDyn_Adap1, CapDyn_Adap4, CapDyn_Adap8, CapDyn_Adap10, CapDyn_Adap11. La deuxième dimension regroupe 4 items : CapDyn_Adap2, CapDyn_Adap3, CapDyn_Adap5 et CapDyn_Adap7 (Tableau 9). La première dimension de cette échelle reprend donc des items ayant trait à la proactivité du réseau dans l'adaptation, tandis que la seconde dimension porte surtout sur la notion de rapidité de réaction des réseaux.

Tableau 8 : Analyse en composantes principales de la variable capacité d'adaptation du réseau

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,954	45,035	45,035	4,954	45,035	45,035
2	1,786	16,234	61,269	1,786	16,234	61,269
3	,819	7,446	68,715			
4	,709	6,448	75,163			
5	,586	5,329	80,492			
6	,546	4,968	85,460			
7	,429	3,904	89,364			
8	,395	3,593	92,958			
9	,349	3,173	96,131			
10	,259	2,358	98,489			
11	,166	1,511	100,000			

Tableau 9 : Les deux composantes extraites pour la variable capacité d'adaptation du réseau

	Composante	
	1	2
CapDyn_Adap1	,598	,612
CapDyn_Adap2	,766	-,367
CapDyn_Adap3	,832	-,264
CapDyn_Adap4	,613	,133
CapDyn_Adap5	,631	-,332
CapDyn_Adap7	,580	-,516
CapDyn_Adap8	,711	,414
CapDyn_Adap10	,599	,458
CapDyn_Adap11	,690	,381

4.1.3. Mesure de la maîtrise des savoir-faire organisationnels

Pour mesurer la maîtrise des savoir-faire organisationnels du franchiseur, nous avons repris les indicateurs de mesure développés par El Akremi et al. dans le rapport FFF (2009). Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre sous-dimensions : codification/transmission (5 items), soutien au management des RH (4 items), suivi/contrôle des unités (4 items) et adhésion/cohésion interne (4 items). L'objectif de cette mesure est d'évaluer la maîtrise des savoir-faire organisationnels développés par le franchiseur dans son réseau mais non transmis à tous les franchisés.

Codification/transmission

SavoirOrg_Cod 1-Mon réseau maîtrise la codification des savoir-faire du réseau

SavoirOrg_Cod 2-Mon réseau maîtrise la transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés

SavoirOrg_Cod 3-Mon réseau maîtrise la formalisation des concepts et des méthodes dans une « bible » et/ou des manuels

SavoirOrg_Cod 4-Mon réseau maîtrise la formation continue des franchisés

SavoirOrg_Cod 5-Mon réseau maîtrise la codification et diffusion des innovations/suggestions d'amélioration faites par les franchisés

Soutien au management des RH

SavoirOrg_Mang1-Mon réseau maîtrise l'aide et le conseil aux franchisés dans la gestion de leurs salariés

SavoirOrg_Mang2-Mon réseau maîtrise l'aide et le conseil aux franchisés lors du recrutement de salariés

SavoirOrg_Mang3-Mon réseau maîtrise le développement des compétences managériales des franchisés

SavoirOrg_Mang4-Mon réseau maîtrise la formation des salariés de nos franchisés

Suivi/contrôle des unités

SavoirOrg_Cont1-Mon réseau maîtrise la vérification de l'application conforme des savoir-faire par les franchisés

SavoirOrg_Cont2-Mon réseau maîtrise la contrôle de l'application conforme des savoir-faire dans toutes les unités du réseau

SavoirOrg_Cont3-Mon réseau maîtrise l'audit des unités

SavoirOrg_Cont4-Mon réseau maîtrise le suivi et accompagnement des franchisés par les animateurs du réseau

Adhésion/cohésion interne

SavoirOrg_Coh1 - Mon réseau maîtrise la mobilisation des franchisés autour de la culture du réseau

SavoirOrg_Coh2 - Mon réseau maîtrise la gestion de la cohésion entre les franchisés

SavoirOrg_Coh3 - Mon réseau maîtrise la participation des franchisés à la vie du réseau

SavoirOrg_Coh4 - Mon réseau maîtrise le développement d'une culture réseau

Les échelles mesurant les quatre sous-dimensions des savoir-faire organisationnels et les indices de fiabilité sont satisfaisants : codification/transmission ($\alpha=0,828$; KMO = 0,748), soutien au management des RH ($\alpha=0,827$;KMO=0,827), suivi/contrôle des unités ($\alpha=0,808$; KMO=0,808) et adhésion/cohésion interne ($\alpha= 0,899$; KMO=0,839).

4.1.4. Mesure de l'originalité des savoir-faire métier

Pour mesurer l'originalité des savoir-faire métier transmis aux franchisés, nous avons repris l'échelle bidimensionnelle développée dans les précédents travaux réalisés pour la FFF par El Akremi et al. (2009) et Ghantous et al. (2013). La première dimension (rareté des savoir-faire) est mesurée via 5 items. La deuxième dimension (inimitabilité des ressources) est mesurée avec 4 items.

Rareté des savoir-faire

Savoir_Loc 1.1. Notre réseau dispose d'un concept véritablement unique

Savoir_Loc 1.2. Notre réseau exploite un concept très différent de nos concurrents

Savoir_Loc 1.3. Notre concept n'est pas spécifique en soi ; d'autres concurrents s'en rapprochent même s'ils l'exploitent parfois de manière différente

Savoir_Loc 1.4. Peu de réseaux concurrents possèdent un concept proche du nôtre

Savoir_Loc 1.5. Beaucoup d'éléments constitutifs de notre concept existent déjà dans d'autres réseaux

Inimitabilité des ressources

Savoir_Loc 2.1. Il faudrait beaucoup de temps à nos concurrents pour copier notre concept

Savoir_Loc 2.2. Même s'ils le voulaient, nos concurrents auraient du mal à dupliquer notre concept

Savoir_Loc 2.3. Nos concurrents pourraient facilement disposer d'un concept équivalent au nôtre

Savoir_Loc 2.4. Il serait difficile et coûteux pour nos concurrents d'imiter notre concept

Les échelles mesurant les sous-dimensions rareté des savoir-faire ($\alpha=0,170$) et inimitabilité des ressources ($\alpha=0,431$) ne sont pas satisfaisants. L'élimination des items Savoir_Loc 1.3 et Savoir_Loc 1.5 améliore l'alpha de Cronbach de 0,170 à 0,784 pour la mesure de la variable Rareté des savoir-faire. L'élimination de l'item Savoir_Loc 2.3 améliore également l'alpha de Cronbach de 0,431 à 0,850.

4.1.5. Mesure de l'adaptation du savoir-faire au niveau local

Pour mesurer l'adaptation des savoir-faire au niveau local, nous avons utilisé une échelle de mesure comportant 10 items.

Adap 1-Nous favorisons systématiquement l'adaptation de notre savoir-faire au niveau local.

Adap 2-Nos franchisés adaptent en permanence le savoir-faire au niveau local.

Adap 3-La fréquence d'adaptation du savoir-faire au niveau local est élevée.

Adap 4-Face à leurs concurrents locaux, nos franchisés n'hésitent pas à innover sans notre accord.

Adap 5-Les méthodes commerciales sont adaptées au niveau local.

Adap 6-Les méthodes techniques sont adaptées au niveau local.

Adap 7-Les méthodes logistiques sont adaptées au niveau local.

Adap 8-Les méthodes informatiques sont adaptées au niveau local.

Adap 9-Les pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées au niveau local.

Adap 10-Les pratiques de communication sont adaptées au niveau local.

On relève aussi un score d'alpha de Cronbach satisfaisant (0,896 supérieur à 0,7). Le niveau de l'indice KMO (0,875) est également satisfaisant. Toutefois, l'analyse en composantes principales fait apparaître deux dimensions (Tableau 10). La somme totale de la variance expliquée est de 64,726% soit 52,984% pour la première dimension et 11,778% pour la deuxième. La première dimension regroupe les items suivants : Adap 1 et Adap 2. La deuxième dimension englobe les items suivants : Adap 3, Adap 5, Adap 6, Adap 7, Adap 8, Adap 9 et Adap 10. La première dimension reprend donc le caractère systématique et fréquent de l'adaptation des savoir-faire locaux, tandis que la deuxième composante recouvre le champ et l'étendue des adaptations mises en œuvre.

Tableau 10 : Analyse en composantes principales de la variable adaptation du savoir-faire au niveau local

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,298	52,984	52,984	5,298	52,984	52,984
2	1,178	11,778	64,762	1,178	11,778	64,762
3	,916	9,165	73,926			
4	,760	7,600	81,526			
5	,566	5,659	87,186			
6	,399	3,986	91,172			
7	,307	3,073	94,244			
8	,281	2,808	97,052			
9	,159	1,595	98,647			
10	,135	1,353	100,000			

Tableau 11 : Les deux composantes extraites pour la variable adaptation du savoir-faire au niveau local

	Composantes	
	1	2
Adap 1	,719	-,508
Adap 2	,762	-,523
Adap 3	,433	,202
Adap 5	,744	,124
Adap 6	,846	,164
Adap 7	,844	,204
Adap 8	,790	,316
Adap 9	,570	,409
Adap 10	,672	,222

4.1.6. Mesure de l'incertitude de l'environnement

Pour mesurer l'incertitude de l'environnement, nous avons utilisé des items indiquant le changement technologique et l'incertitude du marché (Miller, 1987). Notre échelle de mesure (Carson et al., 2006 ; Boulay et al., 2011) comporte 5 items. L'indice de l'alpha de Cronbach est satisfaisant ($\alpha=0,804$). Il en est de même pour l'indice KMO (0,826).

Incert1- Dans notre activité, la demande/ les goûts des consommateurs changent constamment.

Incert2- Nos concurrents renouvellent sans cesse leur offre.

Incert3- Il est difficile de prévoir ce que sera l'état de notre marché d'ici 2 ans.

Incert4- Les consommateurs nous poussent en permanence à faire évoluer notre offre.

Incert5- Les changements technologiques sont difficiles à prévoir dans notre secteur.

4.1.7. Mesure de la performance

Notre mesure de performance est orientée croissance. Elle a été mesurée à partir d'une échelle à 5 items :

Perf1 - L'évolution du réseau au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes de parts de marché

Perf2- L'évolution du réseau au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes de chiffre d'affaires

Perf3- L'évolution du réseau au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes de nombre d'unités franchisées

Perf4- L'évolution du réseau au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes de bénéfice

Perf5- L'évolution du réseau au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes d'emploi

L'indice de l'alpha de Cronbach est satisfaisant ($\alpha=0,920$). Il en est de même pour l'indice KMO (0,804).

4.2. Catégorisations des différents réseaux de franchise

Dans cette partie, nous cherchons, tout d'abord, à regrouper les réseaux de franchise en fonction de leur propension à adapter ou non leur offre, pratiques, prix et méthodes, la mise en œuvre de capacités dynamiques, leur maîtrise de savoir-faire organisationnels, l'originalité de leurs savoir-faire transmis aux franchisés et l'incertitude de l'environnement. Les différentes catégories identifiées sont présentées.

4.2.1. Classification des réseaux en fonction de leur stratégie : adaptation de l'offre et des pratiques, prix et méthodes

Nous avons réalisé une classification hiérarchique et avons déterminé 4 groupes comme étant pertinents sur cette dimension. En contraignant le nombre de configurations à quatre, la procédure de classification non hiérarchique a abouti à une répartition assez équilibrée (Tableau 12). Ces classes sont constituées de 30 réseaux pour la première, de 20 pour la deuxième, de 28 pour la troisième et de 41 pour la quatrième. La classe la plus représentée est la classe 4 (34,5%) et la classe la moins représentée de l'échantillon est la classe 2 (16,8%). Chaque classe représente un effectif supérieur au seuil statistique de 10% de l'échantillon global (Evrard et al. 2009, p.427), soit plus de 12 observations par classe.

Tableau 12 : Nombre de réseaux de franchise par classe

Classe n°	Nombre de réseaux de franchise	Pourcentage
1	30	25,2%
2	20	16,8%
3	28	23,5%
4	41	34,5%
Total	119	100%

Une classification non hiérarchique et la comparaison des moyennes en termes d'adaptation pour les différents réseaux nous ont permis d'élaborer les graphiques ci-dessous (Figures 23 et 24). Pour vérifier la validité statistique de la structure typologique, nous avons utilisé l'ANOVA "ANALYSIS OF VARIANCE" (Dancey et Reidy, 2007, p.326). L'analyse de la variance (ANOVA) présente les tests de Fischer significatifs pour l'ensemble pour les deux variables de classification (adaptation des savoir-faire au niveau local et uniformité du réseau) au seuil de 5% ; la validité statistique de la typologie est donc vérifiée.

Figure 23 : Profil des 4 groupes de franchise en fonction de leur niveau d'adaptation de l'offre, des pratiques, méthodes et prix

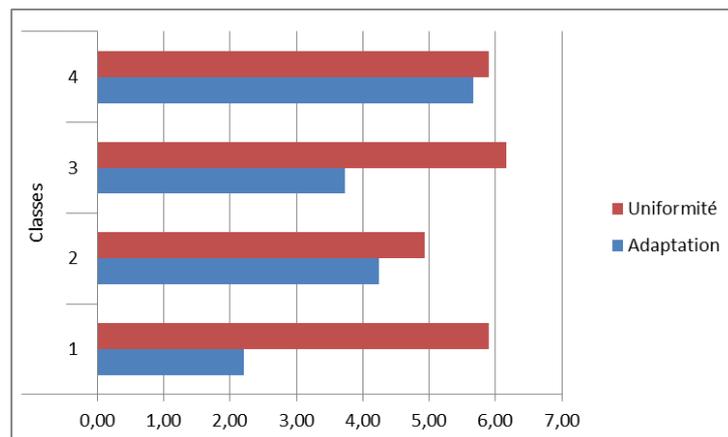
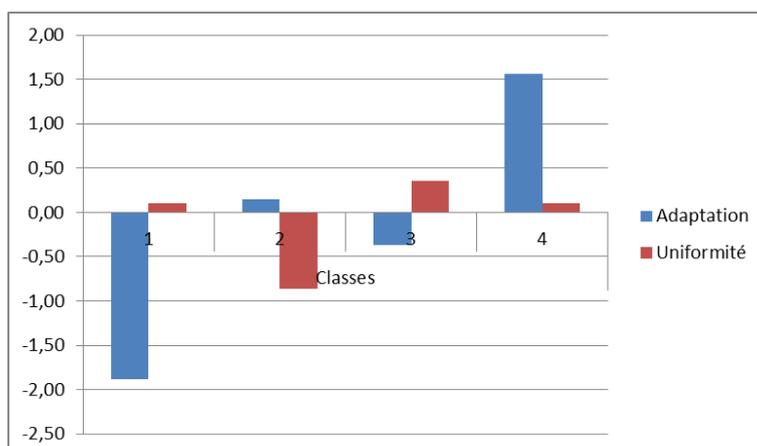


Figure 24 : Représentation des différents profils de franchise en termes d'adaptation de l'offre, des pratiques, méthodes et prix à partir des moyennes comparées



La lecture des moyennes nous a permis de mettre en évidence la coexistence de quatre classes que nous avons pu caractériser ainsi : les « Répliqueurs » (classe 1), les « Testeurs » (classe 2), les « Uniformistes » (classe 3) et les « Développeurs » (classe 4).

Les **répliqueurs (classe 1)** favorisent une uniformité du concept et de l'offre au sein du réseau, sans adaptation au niveau local. Ils sont peu expérimentés dans la franchise, de taille modérée et avec un recours à la franchise également modéré. En ce sens, on peut voir, dans ce profil, des réseaux en phase de croissance qui répliquent leur concept à l'identique. Il est possible que la tête de réseau soit convaincue d'avoir développé des savoir-faire différenciants et les transmette avec un système de contrôle étroit à une première vague de franchisés.

Les **testeurs (classe 2)** ont plus d'expérience dans la franchise mais ils sont plus petits. Bien qu'ils aient aussi un recours modéré à la franchise, ils se distinguent très nettement des répliqueurs : leurs franchisés sont peu respectueux de l'uniformité du concept et ils favorisent, plus que la moyenne, une adaptation des savoir-faire au niveau local. Leurs concepts et méthodes ne semblent ainsi pas encore arrêtés ou bien finalisés. Ils semblent ainsi « tester » ce concept et semblent prêts à le faire évoluer. Il est possible que le faible respect de l'uniformité du concept soit pour partie lié à des adaptations à des besoins particuliers des consommateurs au niveau local. Il est également possible que leur activité requiert des adaptations à des besoins particuliers des consommateurs.

Les **uniformistes (classe 3)** sont relativement jeunes mais toutefois plus grands que les réseaux précédents. Ils font faiblement appel à la franchise dans leur développement, sont attachés à un

strict contrôle du respect de l'uniformité du concept et à une faible adaptation des méthodes et pratiques par les franchisés au niveau local. Ils valorisent donc l'uniformité et le contrôle.

Enfin, les **développeurs (classe 4)** sont les réseaux les plus grands et les plus expérimentés et ils font aussi le plus appel à la franchise. Ils favorisent une grande adaptation des pratiques et méthodes au niveau local par les franchisés, tout en garantissant une certaine uniformité du concept. Ce sont des réseaux dont le concept est éprouvé. Leur marché étant bien couvert, ces réseaux permettent des adaptations pour finaliser cette couverture.

4.2.2. Typologie des réseaux de franchise en fonction des capacités dynamiques

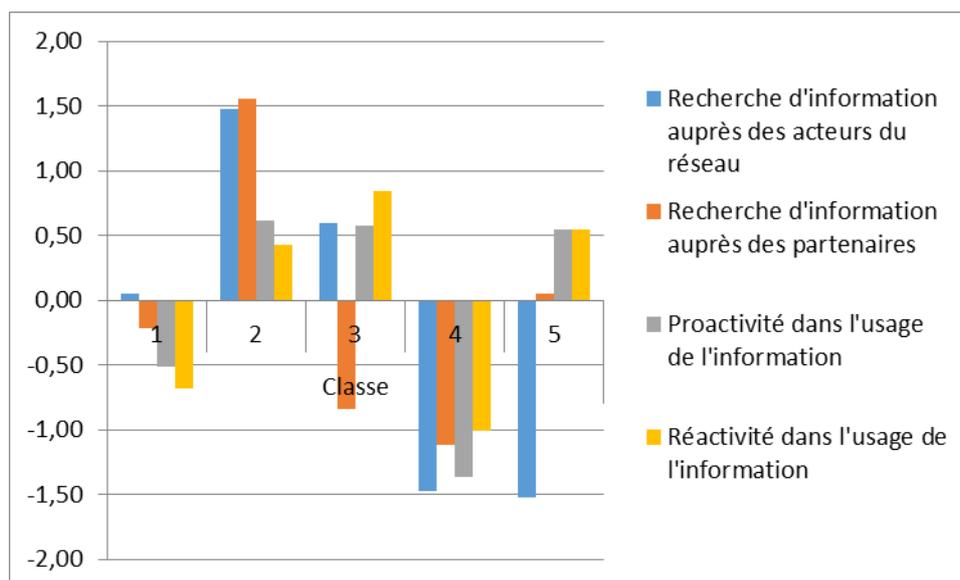
Nous avons identifié 5 groupes de réseaux en effectuant une classification hiérarchique (analyse confirmée par une classification non hiérarchique). Ces classes sont constituées de 35 réseaux pour la première, de 27 pour la deuxième, de 21 pour la troisième, de 16 pour la quatrième et de 20 pour la cinquième. La classe la plus représentée est la classe 1 (29,4%). La classe la moins représentée de l'échantillon est la classe 4 (13,4%). Chaque classe englobe un effectif supérieur au seuil statistique de 10% (Evrard et al. 2009, p.427), soit plus de 12 observations par classe. Nous avons réalisé une analyse de la variance qui a confirmé notre répartition.

Tableau 13 : Nombre de réseaux dans chacun des groupes relatifs aux capacités dynamiques

Classe	1	35,000
	2	27,000
	3	21,000
	4	16,000
	5	20,000
Valides		119,000

La lecture des moyennes nous permet de mettre en évidence la coexistence de cinq classes que nous pouvons caractériser ainsi : les « Apprentis » (classe 1), les « Proactifs » (classe 2), les « Participatifs » (classe 3), les « Préservateurs » (classe 4) et les « Autosuffisants » (classe 5).

Figure 25 : Répartition des réseaux de franchise en fonction de leurs capacités dynamiques



Les **apprentis (classe 1)** captent les informations de leur environnement en provenance des acteurs clés du réseau, mais assez peu en provenance des acteurs support du réseau. Surtout, ces réseaux possèdent une faible capacité d'adaptation, que ce soit en termes de proactivité ou de réactivité. Si l'on ajoute que ces réseaux sont assez jeunes, de taille modérée et que leur recours à la franchise est modéré, nous pouvons y voir des réseaux en phase d'apprentissage vis-à-vis des capacités dynamiques.

Les **proactifs (classe 2)** disposent d'une très bonne capacité de captation des informations de leur environnement, que ce soit par le canal des acteurs clés ou des acteurs support du réseau. Ces réseaux sont non seulement proactifs mais aussi assez rapides dans leur réaction. Ils sont un peu plus expérimentés que la moyenne et ont un taux de franchise assez important.

Les **participatifs (classe 3)** captent les informations de leur environnement exclusivement via leurs partenaires clés (franchisés, fournisseurs, clients) et absolument pas à travers d'autres partenaires support du réseau. Ils possèdent une forte proactivité et, encore plus que les précédents, une réactivité très importante. Disposant de peu d'expérience, mais d'un réseau de taille limitée quoiqu'en forte croissance récente par la franchise, ils misent beaucoup sur la perception du marché par leurs partenaires clés et une adaptation rapide aux besoins exprimés par ces partenaires. En ce sens, ils sont participatifs.

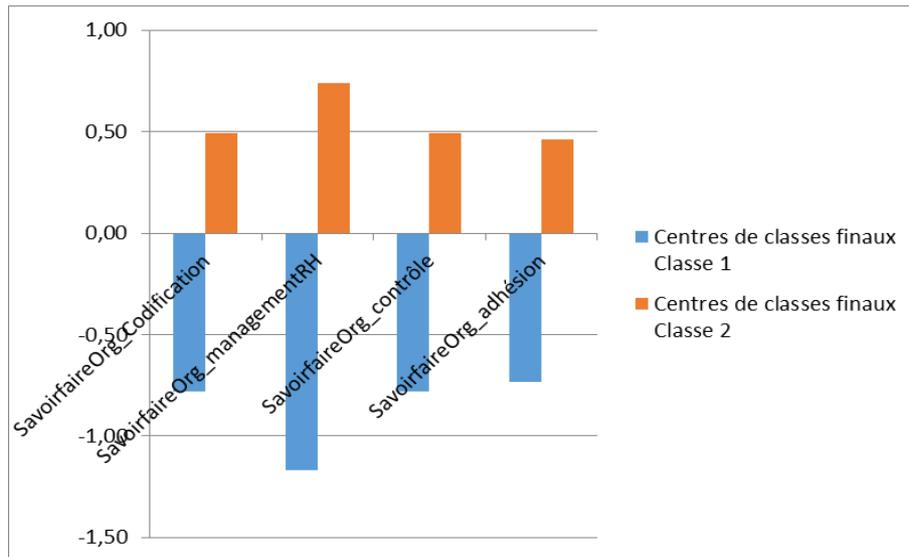
Les **préservateurs (classe 4)** déclarent une faible capacité de captation des informations de l'extérieur ainsi qu'une faible capacité d'adaptation. Ils semblent ainsi vouloir, volontairement ou non, préserver la stabilité de leur concept et de leur savoir-faire.

Enfin, les **autosuffisants (classe 5)** ne s'appuient absolument pas sur leurs partenaires clés pour capter des informations de leur environnement. Ils s'appuient plutôt, mais modérément, sur les partenaires support du réseau. Leurs faibles capacités de captation ne les empêchent pas d'être adaptatifs, aussi bien sous une forme proactive que réactive. En moyenne, ces réseaux ne sont pas les plus âgés, mais ils ont connu par le passé un fort développement par la franchise et sont donc assez importants en termes de nombre d'unités (particulièrement franchisées). Dans ce type de réseau, c'est la tête de réseau qui, s'appuyant sur quelques partenaires supports, guide l'adaptation.

4.2.3. Typologie des réseaux de franchise en fonction de leur niveau de maîtrise des savoir-faire organisationnels

Nous n'avons identifié que deux catégories de réseaux concernant les savoir-faire organisationnels. Ces deux classes sont constituées de 64 réseaux pour la première et de 55 réseaux pour la deuxième. Chaque classe représente un effectif supérieur au seuil statistique de 10% (Evrard et al. 2009, p.427), soit plus de 12 observations par classe. L'interprétation des profils est ici assez simple. La première classe affiche, quels que soient les savoir-faire organisationnels en jeu, des niveaux de maîtrise de ces savoir-faire plus faibles que la classe 2. Aussi distingue-t-on les réseaux à faible maîtrise des savoir-faire organisationnels (classe 1) des réseaux à forte maîtrise des savoir-faire organisationnels (classe 2).

Figure 26 : Classification des réseaux de franchise en fonction de leur perception de leurs niveaux de maîtrise des savoir-faire organisationnels



4.2.4. Typologie des réseaux de franchise en fonction du savoir-faire transmis aux franchisés

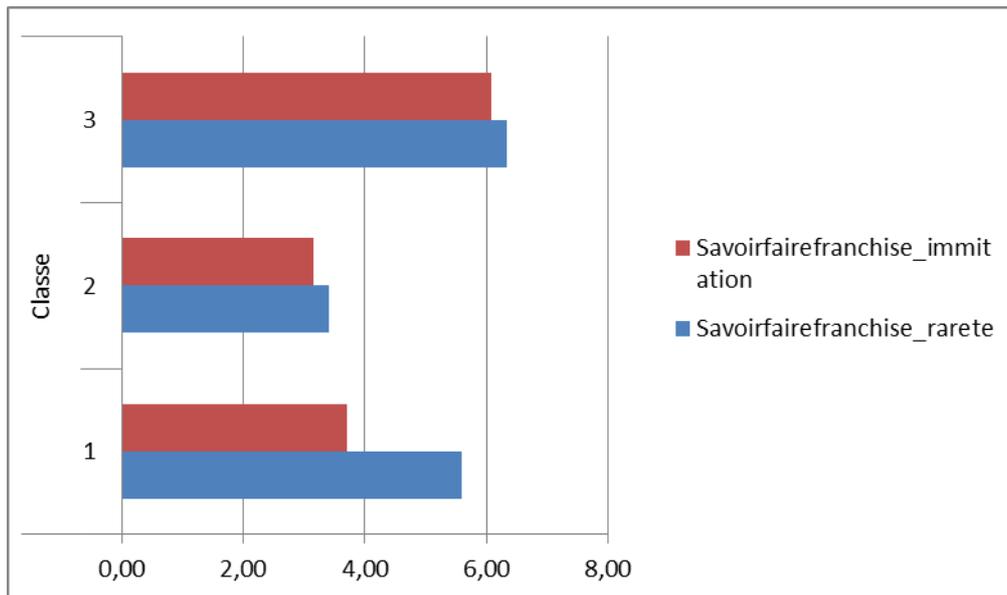
Nous avons ici identifié trois catégories de franchise. Ces trois classes sont constituées de 43 réseaux pour la première, de 31 réseaux pour la deuxième et de 45 réseaux pour la troisième. Chaque classe représente un effectif supérieur au seuil statistique de 10% (Evrard et al. 2009, p.427), soit plus de 12 observations par classe.

Les savoir-faire transmis aux franchisés ont le caractère de savoir-faire stratégiques –rares et difficilement imitables- dans la classe 3. Ce type de savoir-faire peut permettre aux réseaux d’avoir un avantage concurrentiel durable. Ces réseaux sont ceux qui possèdent le plus grand nombre, en moyenne, d’unités franchisées.

A contrario, des réseaux possèdent des savoir-faire imitables et peu rares, nous conduisant à les dénommer savoir-faire « conventionnels » (classe 2). Dans ce cas, il peut être difficile pour le réseau de franchise de se différencier de ses concurrents. Ces réseaux sont ceux qui détiennent le plus grand nombre, en moyenne, d’unités détenues en propre. Ce sont également les réseaux les plus jeunes.

Enfin, les réseaux de la classe 1 disposent de savoir-faire « rares », mais qui peuvent toutefois faire l'objet d'imitation. Ces savoir-faire locaux sont donc rares et imitables. Cela signifie que les réseaux de franchise ont un avantage concurrentiel mais qu'il peut être de courte durée. Ces réseaux sont ceux qui possèdent, en moyenne, le plus faible nombre d'unités franchisées.

Figure 27 : Classification des réseaux en fonction des avantages concurrentiels procurés par leurs savoir-faire



4.2.5. Typologie des réseaux de franchise en fonction de l'incertitude de l'environnement

Nous avons ensuite identifié des réseaux évoluant dans un environnement caractérisé par une forte incertitude (classe 1). Comparativement, les autres évoluent dans un environnement de faible incertitude (classe 2).

4.2.6. Typologie des réseaux de franchise en fonction de la performance du réseau

De même, nous avons distingué les réseaux performants et ceux ayant une faible performance.

4.3. Identification des configurations de réseaux de franchise performants

Nous avons ici combiné les différentes catégories présentées précédemment et identifié les principales configurations présentes dans notre échantillon. Nous avons notamment comparé

leur niveau de performance et différencié 4 profils de réseaux performants et un profil non performant.

Interprétation du profil 1

CONFIG 1	INTENTION STRATEGIQUE (ADAPTATION ET UNIFORMITE): Développeurs			
NIVEAU D'INCERTITUDE: élevé	CAPACITES DYNAMIQUES	SF ORGA	SF LOCAUX	PERFORMANCE
	Apprentis	faiblement maîtrisés	rare	forte
	Proactifs	fortement maîtrisés	conventionnels	faible
	Participatifs		stratégiques	
	Préservateurs			
	Autosuffisants			

Interprétation : Cette première configuration met en scène la classe des développeurs, c'est-à-dire les réseaux qui favorisent une grande adaptation des pratiques et savoir-faire au niveau local, tout en s'assurant de l'uniformité du concept et du respect des directives par les franchisés. Ces réseaux se trouvent souvent en situation d'incertitude élevée. Ils sont aussi souvent associés à des capacités dynamiques de captation et d'adaptation élevées. Leur maîtrise des savoir-faire organisationnels est plutôt faible, mais ils s'appuient sur des savoir-faire rares au niveau local et exhibent une bonne performance orientée croissance.

Cette première configuration montre que de fortes capacités dynamiques ne se traduisent pas nécessairement par une forte maîtrise des savoir-faire organisationnels. Les capacités de captation de l'environnement et d'adaptation des franchiseurs n'ont pas nécessairement besoin de s'appuyer sur une maîtrise des savoir-faire organisationnels pour délivrer de bonnes performances. Ici, elles s'appuient sur la rareté des savoir-faire locaux et sur l'adaptation de ces méthodes et savoir-faire au niveau local pour y parvenir.

Interprétation du profil 2

CONFIG 2	INTENTION STRATEGIQUE (ADAPTATION ET UNIFORMITE): Testeurs			
NIVEAU D'INCERTITUDE: faible	CAPACITES DYNAMIQUES	SF ORGA	SF LOCAUX	PERFORMANCE
	Apprentis	faiblement maîtrisés	rare	forte
	Proactifs	fortement maîtrisés	conventionnels	faible
	Participatifs		stratégiques	
	Préservateurs			
	Autosuffisants			

Interprétation : La seconde configuration concerne les réseaux « testeurs ». Pour rappel, ces derniers favorisent une adaptation des méthodes et savoir-faire au niveau local, mais au contraire des précédents, l'uniformité du réseau n'est pas garantie car les franchisés ne respectent pas ou mal les recommandations et directives du franchiseur. Les testeurs opèrent dans des contextes d'incertitude limitée. Leurs capacités dynamiques sont peu développées : ils s'appuient, certes, sur les acteurs clés du réseau pour capter leur environnement, mais disposent par ailleurs de capacités d'adaptation faibles. Ces faibles capacités d'adaptation ne s'opposent pas à une bonne maîtrise des savoir-faire organisationnels. Mais cette maîtrise des savoir-faire organisationnels ne constitue pas non plus une garantie de performance. Il semble donc que ces réseaux soient dans une impasse : les savoir-faire organisationnels qu'ils possèdent et maîtrisent ne servent pas un concept performant. Il faudrait donc pouvoir faire évoluer ces savoir-faire et le concept, ce qu'ils tentent de faire en encourageant les adaptations de savoir-faire par les franchisés au niveau local mais ils se heurtent alors à plusieurs écueils. D'une part, ils disposent d'une faible capacité d'adaptation, ce qui ne leur permet pas de réintégrer ces adaptations locales au niveau global. D'autre part, leur réseau n'est pas uniforme, les franchisés respectant peu ou mal les directives. Ces réseaux déclarent, par ailleurs, s'appuyer sur des

savoir-faire conventionnels au niveau local, ce qui n'aide sans doute pas à soutenir un bon niveau de performance.

Interprétation du profil 3

CONFIG 3	INTENTION STRATEGIQUE (ADAPTATION ET UNIFORMITE): Réplicateurs			
NIVEAU D'INCERTITUDE: faible	CAPACITES DYNAMIQUES	SF ORGA	SF LOCAUX	PERFORMANCE
	Apprentis	faiblement maîtrisés	rares	forte
	Proactifs	fortement maîtrisés	conventionnels	faible
	Participatifs		stratégiques	
	Préservateurs			
	Autosuffisants			

Interprétation : Cette configuration dessine l'environnement où évoluent les réplicateurs qui ne pratiquent pas d'adaptation des méthodes au niveau local et favorisent l'uniformité de l'offre et du concept. Cette stratégie leur réussit. S'appuyant sur des savoir-faire organisationnels bien maîtrisés, mais des savoir-faire locaux conventionnels, ils dégagent une bonne performance. Il semble donc que ces réseaux disposent d'un concept performant qu'ils exploitent en le dupliquant, prenant soin de ne pas l'altérer en bannissant toute adaptation locale par les franchisés. De façon assez cohérente avec ce profil stratégique, ils développent une faible capacité de captation de leur environnement et pas de capacité d'adaptation (préservateurs). On notera que, si cette configuration s'avère payante, elle pourrait soumettre ces réseaux à un risque en cas de choc exogène. Que l'environnement change ou qu'un concurrent apparaisse et ils se trouveraient probablement en difficulté face à la nécessité d'adapter leurs savoir-faire et concept. Ce risque semble néanmoins limité, le niveau d'incertitude de l'environnement où ils évoluent étant faible.

Interprétation du profil 4

CONFIG 4	INTENTION STRATEGIQUE (ADAPTATION ET UNIFORMITE): Développeurs			
NIVEAU D'INCERTITUDE: élevé	CAPACITES DYNAMIQUES	SF ORGA	SF LOCAUX	PERFORMANCE
	Apprentis	faiblement maîtrisés	rare	forte
	Proactifs	fortement maîtrisés	conventionnels	faible
	Participatifs		stratégiques	
	Préservateurs			
	Autosuffisants			

Interprétation : Cette quatrième configuration implique, comme dans la première, des développeurs : les réseaux qui favorisent une grande adaptation des pratiques et savoir-faire au niveau local, tout en s'assurant de l'uniformité et du respect du concept et des directives par les franchisés. Cette configuration est assez proche de la première. A nouveau, l'incertitude de l'environnement est jugée forte, et ces réseaux disposent de bonnes capacités de captation de leur environnement et d'adaptation mais d'une maîtrise des savoir-faire organisationnels limitée. Ce sont donc à nouveau les qualités des savoir-faire au niveau local sur lesquels s'appuient ces réseaux. Ces savoir-faire sont cette fois non seulement rares comme dans la première configuration, mais aussi difficilement imitables, donc stratégiques. Cette configuration apparaît ainsi comme une déclinaison de la première. Dans les deux cas, ce sont les savoir-faire locaux, simplement rares ou rares et inimitables, qui constituent la pierre angulaire de leur performance. Ces réseaux laissent une latitude d'adaptation des méthodes et pratiques au niveau local, et ne sont pas arc-boutés sur l'uniformité du concept qu'ils contrôlent toutefois. Ces savoir-faire locaux bénéficient du support des savoir-faire organisationnels, qui, s'ils ne sont pas parfaitement maîtrisés, peuvent toutefois être rapidement ajustés grâce à de fortes capacités de captation et d'adaptation développées par le franchiseur.

Interprétation du profil 5

CONFIG 5	INTENTION STRATEGIQUE (ADAPTATION ET UNIFORMITE): Développeurs			
NIVEAU D'INCERTITUDE: faible	CAPACITES DYNAMIQUES	SF ORGA	SF LOCAUX	PERFORMANCE
	Apprentis	faiblement maîtrisés	rare	forte
	Proactifs	fortement maîtrisés	conventionnels	faible
	Participatifs		stratégiques	
	Préservateurs			
	Autosuffisants			

Interprétation : On retrouve à nouveau l'intention stratégique des développeurs dans cette configuration. Ainsi, ces réseaux parviennent à concilier une bonne uniformité du concept, un respect des directives par les franchisés, et une forte adaptation des méthodes et pratiques au niveau local. Cependant, cette configuration se démarque nettement de la première et de la quatrième. Ici, les capacités dynamiques sont plus limitées, en particulier les capacités de captation. Ces réseaux ne sondent absolument pas leurs partenaires clés (en particulier franchisés) pour capter leur environnement, et s'appuient seulement modérément sur les partenaires supports (banques, consultants, experts-comptables). Ces réseaux ne sont cependant pas condamnés à l'inertie puisque leurs capacités d'adaptation (réactivité et proactivité) des savoir-faire sont assez développées. Ils sont, en ce sens, autosuffisants. Dans un contexte d'incertitude limitée, ils s'appuient sur des savoir-faire organisationnels bien maîtrisés et des savoir-faire locaux conventionnels pour délivrer un bon niveau de performance (orientée croissance). Ainsi, dans un environnement stable, l'élément pivot de la performance des réseaux développeurs ne semble pas être la qualité rare ou inimitable des savoir-faire locaux couplée à une capacité de captation d'informations et d'adaptation tous azimuts, comme cela était le cas dans les environnements plus incertains de la première et quatrième configuration. Ici, c'est la maîtrise des savoir-faire organisationnels et la capacité à adapter les savoir-faire de

façon autonome et indépendante des acteurs clés du réseau qui apparaît comme gage de réussite. Dans les environnements turbulents, les développeurs fonderaient donc les leviers de leur croissance sur la qualité des ressources et savoir-faire locaux et leur adaptation à partir d'informations provenant de la même source (franchisés, clients). Il se dessine alors une configuration « *bottom-up* », où la tête de réseau ne maîtrise pas forcément parfaitement les savoir-faire organisationnels, mais vient en support des adaptations locales. Dans les environnements moins incertains, ce n'est pas tant la qualité des savoir-faire locaux qui importe, que la maîtrise des savoir-faire organisationnels et l'adaptation autonome des savoir-faire, sans remontée d'information « du terrain ». C'est donc plutôt un processus « *top-down* » qui est à l'œuvre.

Synthèse sur les 5 configurations :

En conclusion, l'intention stratégique qui apparaît le plus souvent dans les configurations (3 cas sur 5) est celle des développeurs, c'est-à-dire les réseaux qui concilient une bonne uniformité grâce au respect des directives par les franchisés, ainsi qu'une forte adaptation des savoir-faire au niveau local. Ce résultat est cohérent avec la forte représentation de cette classe de réseaux dans notre échantillon (34,5% des réseaux). Ce positionnement stratégique débouche sur de bonnes performances, mais sous deux types de configurations possibles.

Dans une première configuration⁶, que l'on peut qualifier de *bottom-up*, les savoir-faire et ressources au niveau local sont au cœur de la performance des réseaux, la tête de réseau vient en support et les exploite au mieux en captant un maximum d'informations de son environnement et en développant largement des capacités d'adaptation. Les réseaux évoluent alors dans des environnements incertains. Dans des environnements moins incertains, une deuxième configuration, de type *top-down*, apparaît. Ce sont alors les savoir-faire organisationnels, et non les savoir-faire locaux, qui apparaissent comme le pivot du modèle de performance (orientée croissance). Grâce à des capacités d'adaptation assez développées, la tête de réseau conduit alors des adaptations des savoir-faire au niveau local, et ce sans avoir à s'appuyer sur de l'information captée auprès des partenaires clés du réseau (franchisés, clients, fournisseurs). Dans tous les cas, ces configurations mettent en jeu des capacités dynamiques d'adaptation et de captation très développées (première configuration) ou bien développées (deuxième configuration). Mais on voit bien que ces capacités dynamiques ne constituent pas la

⁶ Cette configuration regroupe en réalité deux configurations (configuration 1 et 4) assez proches comme le montre le tableau de distances entre les centres des classes.

source première de la performance. Elles jouent indirectement sur la performance, via l'adaptation des savoir-faire locaux qu'elles permettent. Dans la première configuration, celle « *bottom-up* », où les savoir-faire locaux sont au cœur du modèle de performance, ces capacités de captation et d'adaptation vont venir directement « servir » des partenaires locaux et permettre leur adaptation. Dans la deuxième configuration, « *top-down* », la tête de réseau est plus motrice. Elle va pousser l'adaptation des savoir-faire locaux en s'appuyant sur une bonne maîtrise des savoir-faire organisationnels. Les capacités dynamiques ne servent pas alors directement les savoir-faire locaux : elles permettent de faire évoluer les savoir-faire organisationnels (support aux franchisés) qui vont ensuite, eux, venir en support des savoir-faire locaux.

Le deuxième profil stratégique le plus courant dans notre échantillon est celui des répliqueurs (25,2%) ainsi nommés car ils préservent l'uniformité du réseau grâce à un bon respect des directives par les franchisés et ne tolèrent pas d'adaptations au niveau local. Ces répliqueurs apparaissent performants dans une configuration type où le niveau d'incertitude de l'environnement est faible et où les savoir-faire organisationnels sont bien maîtrisés tandis que les savoir-locaux sont plutôt conventionnels, donc de peu de valeur *per se*. Là encore, on peut voir dans les savoir-faire organisationnels bien maîtrisés la pierre angulaire du succès de ces réseaux. Ces savoir-faire organisationnels du franchiseur permettent aux savoir-faire locaux, plus conventionnels, d'être ici plus qu'épaulés, mais véritablement dirigés pour une duplication parfaite du format. On note néanmoins une différence importante avec la configuration précédemment évoquée concernant les développeurs : ici, aucune capacité dynamique n'est mobilisée. Autrement dit, ces réseaux ne captent aucune information, ni ne développent aucune compétence qui leur permettrait, si nécessaire, de faire évoluer leurs savoir-faire. On peut penser que ce positionnement est cohérent avec une volonté de dupliquer un modèle d'affaires à l'identique dans un environnement peu risqué, mais on ne peut s'empêcher de penser au risque que courraient ces réseaux en cas de choc exogène inattendu.

La seule configuration qui se révèle peu performante dans notre échantillon est la deuxième. Elle implique les réseaux que nous avons qualifiés de testeurs. Il s'agit de réseaux qui favorisent l'adaptation des savoir-faire par les franchisés pour tenter de faire évoluer leur concept, mais ils ne sont pas en mesure de garantir l'uniformité au sein du réseau. Ils évoluent dans un environnement faiblement incertain, ce qui les conduit à ne pas développer suffisamment leurs capacités dynamiques. Ils comptent plutôt sur leur bonne maîtrise de leurs

savoir-faire organisationnels mais celle-ci ne suffit pas à garantir la performance et la croissance du réseau. Leurs faibles capacités d'adaptation ne leur permettent pas de réintégrer au niveau de l'ensemble du réseau les adaptations des savoir-faire conventionnels au niveau local. Pour ces réseaux, le développement de capacités dynamiques de captation et d'adaptation permettrait de faire évoluer les savoir-faire transmis aux franchisés et d'augmenter leur valeur stratégique en favorisant leur déploiement au sein du réseau. Cette configuration illustre ainsi l'importance des capacités dynamiques, y compris dans les environnements peu incertains.

Enfin, notons que la classe stratégique 3 des uniformistes n'apparaît pas dans nos configurations alors que cette classe est plus représentée dans notre échantillon (23,5%) que celle des testeurs.

Chapitre 5 – Motivations concernant l’adaptation ou l’uniformité dans les réseaux : proposition d’une classification des réseaux de franchise

L’objectif de ce chapitre est de comprendre, d’une part, quels sont les facteurs impulsant la mise en place d’adaptations dans les réseaux de franchise et, d’autre part, d’identifier les éléments favorisant l’uniformité. Notre ambition est de prendre en compte les mutations auxquelles font face de nombreux réseaux telles que la digitalisation de leurs activités, l’exigence de personnalisation de l’offre de la part des clients ainsi que les problématiques de traçabilité des produits et de montrer en quoi ces mutations influencent le débat entre adaptation et uniformité dans les réseaux. L’enquête par questionnaire fait apparaître une grande diversité des pratiques au sein des réseaux entre des franchises qui sont essentiellement tournées vers la promotion de produits, processus et outils standardisés dans le réseau et d’autres franchises qui font de l’adaptation un savoir-faire différenciant. Nous proposerons donc une classification des différents réseaux afin de comprendre les différentes orientations possibles et en quoi elles impactent l’offre des réseaux, leur communication et leurs processus. Les résultats présentés dans ce chapitre proviennent d’une analyse des entretiens qualitatifs réalisés auprès des franchiseurs et franchisés.

Nous nous intéressons, tout d’abord, aux facteurs qui sous-tendent l’adaptation ou l’uniformisation dans les réseaux de franchise. Nous proposons ensuite une classification des réseaux.

5.1. Les facteurs d’adaptation

5.1.1. Adaptation et autonomie des franchisés

L’autonomie des franchisés est synonyme de leur capacité à développer leurs propres actions et à agir de façon indépendante dans la gestion de leurs activités. Les franchisés interrogés revendiquent cette autonomie tout en insistant sur le fait que celle-ci s’exerce dans le cadre prescrit par le concept de la franchise. Les franchiseurs admettent également unanimement qu’aujourd’hui, ils sont à l’écoute des franchisés afin de faire remonter de nouvelles idées permettant l’évolution du concept de la franchise via les associations de franchisés ou les animateurs de réseau. On note également que de nombreux franchiseurs ont insisté sur le fait

que promouvoir l'autonomie des franchisés devient un élément différenciant dans leur franchise et que la prise d'initiative est désormais fortement encouragée comme le montre le verbatim suivant :

*« On les invite à prendre des initiatives. C'est quelque chose d'ailleurs, la prise d'initiatives, le fait de sortir du cadre établi, c'est quelque chose qui est relativement récent, puisque ça fait un peu moins de deux ans que nous avons changé de directeur général sur la maison France, et notre directeur général est un produit McDonald. Quand il est arrivé chez nous, il nous a dit, chez Mcdo, on a l'habitude de dire, il vaut mieux prendre le risque de se faire disputer que de pas avoir essayé. Partant de là, on libère les énergies, dès lors que ça ne dénature pas la prestation pour le client. »
(Franchiseur, Hôtellerie)*

Plusieurs évolutions dans le domaine de la franchise peuvent expliquer ce regain d'intérêt pour les prises d'initiative individuelles :

>Les mutations des modes de management dans la société en général avec l'avènement de systèmes de décision collaboratifs. La franchise attirant des cadres en reconversion, ces individus sont formés à ces types de pratique et souhaitent pouvoir participer activement à l'évolution du système ;

>L'arrivée à maturité de nombreuses franchises qui doivent faire évoluer leur concept. Elles cherchent ainsi des sources d'inspiration auprès des franchisés et peuvent, par la suite, diffuser plus amplement les bonnes pratiques ;

>Les difficultés pour trouver des candidats à la franchise, notamment lorsque les droits d'entrée sont conséquents. Ces franchises élargissent alors leurs bases de recrutement à des profils très entrepreneuriaux (les *serial entrepreneurs*) et n'ayant pas d'expérience préalable dans le métier afférant à la franchise dans laquelle ils veulent investir. Ces franchisés apportent une expérience riche qu'ils ont développée dans d'autres secteurs d'activité et qui peut être source de nouvelles idées pour des concepts matures.

Cependant, peu après dans l'entretien, ce franchiseur précisera :

*« Ecoutez la prise d'initiatives est encore embryonnaire hein, vous savez »
(Franchiseur, Hôtellerie)*

Ainsi, cette autonomie des franchisés, qui est plus ou moins importante dans les réseaux, ne se traduit pas toujours par le développement d'adaptation au niveau local, comme le montre le verbatim suivant :

« Elle est totale leur autonomie, elle est totale, maintenant vous savez les gens qui sont très autonomes ils ne sont pas dans les réseaux. Donc [les franchisés] ont des idées qu'ils apportent à l'entreprise, ils sont toujours indépendants, mais l'autonomie reste à leur niveau très, très légère quoi. » (Franchiseur, Esthétique / coiffure)

En effet, en ce qui concerne les réseaux distribuant des produits, la législation sur la traçabilité des produits, la largeur de l'assortiment proposé par le franchiseur ainsi que les tarifs fortement négociés incitent les franchisés à s'approvisionner pour la grande majorité de leur offre auprès du franchiseur, même s'ils sont libres de s'approvisionner auprès de producteurs locaux. Nous développons ce point dans la partie relative à l'uniformité dans les franchises.

Dans le secteur des services, le recours à des prestataires locaux ou spécialisés peut être encouragé par le franchiseur. Cependant, les franchisés ont besoin d'être rassurés concernant la fiabilité de ces prestataires ainsi que sur le respect des normes législatives et de celles du franchiseur. L'autonomie qui débouche sur de nouvelles adaptations s'accompagne donc d'un besoin de communication accrue entre franchisés et entre le franchisé et son franchiseur comme le montre le verbatim suivant :

« Plus d'autonomie, alors là où c'est paradoxal, ils s'affirment indépendants et ils veulent le rester sauf qu'ils ont quand même besoin énormément de reconnaissance et de communication. » (Franchiseur, Restauration)

Toutes les franchises interrogées mettent donc en place des systèmes afin de favoriser les échanges entre franchisés et avec la tête de réseau. Ces systèmes comprennent les traditionnelles assemblées du réseau et réunions régionales mais également des plates-formes d'échange de dossiers en ligne ou des comités d'innovation. Lors de ces comités ou dans des espaces en ligne, les franchisés font notamment remonter à la tête de réseau les pratiques locales qu'ils ont développées et qui ont du succès.

Nous différencions donc dans ce rapport l'autonomie des franchisés et l'adaptation. Ainsi, l'autonomie est un préalable au développement d'adaptations mais ne suffit pas à déclencher des ajustements au contexte local. De plus, nous centrons notre analyse sur les adaptations qui

sont spécifiques à un nombre limité d'agences. Nous distinguons ces adaptations d'évolutions de plus grande ampleur du concept de la franchise.

5.1.2. Les facteurs impulsant l'adaptation

Dans cette partie, nous nous intéressons aux motivations que peuvent avoir les franchisés afin de développer des adaptations dans leur point de vente. Nous avons identifié différents facteurs parmi lesquels : le souhait de susciter l'engouement des clients, le besoin de faciliter la rotation des stocks, l'appétence personnelle pour le changement et l'ancrage dans des communautés locales.

5.1.2.1. Fidéliser les clients

La motivation première des adaptations est de favoriser l'adéquation de l'offre à la demande. Certains franchisés bénéficient d'une base de clientèle relativement établie. Ils peuvent ainsi connaître de façon approfondie les attentes de ces clients. Il convient également de favoriser les ré-achats des clients et de soutenir leur fréquentation dans le point de vente. Il faut donc les inciter à revenir dans le magasin afin de découvrir des nouveautés. Le renouvellement de l'offre est donc un élément important.

Dans certains domaines tels que l'équipement de la maison, les franchisés doivent s'adapter à des situations spécifiques. La prestation et les produits vendus doivent s'intégrer dans un environnement qui a déjà été façonné à l'image du client. Il est donc essentiel de pouvoir ajuster la proposition afin de satisfaire les clients. Ces ajustements peuvent se traduire par le fait de référencer des produits complémentaires à ceux du franchiseur pour personnaliser la proposition faite au client comme le montre le verbatim suivant :

« On va aussi faire beaucoup de réparation ou de renouvellement. Donc dans ces réparations et ces renouvellements, il faut s'adapter aux produits qui sont déjà en place. Donc ça me paraît indispensable de pouvoir en effet proposer d'autres marques que celle du franchiseur. " C'est un élément très, très fort, et c'est justement le retour que l'on a de nos clients qui disent comme ça, bah oui franchement on peut faire des choses qui nous ressemblent » (Franchisé, Equipement de la maison)

D'autres domaines tels que l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, sont caractérisés par une évolution des modes de consommation. De nouveaux entrants sur le marché modifient également les règles du jeu et génèrent de nouveaux comportements. Des effets générationnels peuvent également être à l'origine d'une quête de sens et d'expérience de la part des clients. La réponse à ces évolutions réside dans des adaptations locales (de petits éléments de décoration,

une attitude de l'hôtelier ou du restaurateur, un plat du jour intégrant des produits du marché...) qui vont permettre de générer des émotions et de raconter une histoire aux clients. Ces tendances de consommation sont décrites dans les verbatim suivants :

« Je pense que les clients aujourd'hui veulent des choses différentes, veulent manger tout le temps à n'importe quelle heure, veulent avoir une expérience plus qu'un séjour, veulent avoir une ambiance dans un hôtel, des attitudes de services qui sont à mon avis beaucoup moins blindées, beaucoup moins normées que par le passé. Donc on essaie d'adapter cette demande clients à nos produits sachant que tout dépend aussi de la localisation de l'hôtel, de la région, du pays, on remet ça, en fait on essaie d'être au plus proche de la demande clients par rapport à la géographie, par rapport aux modes du moment, et par rapport à la réalité des choses en fait. » (Franchisé, Hôtellerie)

« Les évènements, les actions commerciales, les petits plus par exemple que nous on n'apporte pas, comme je disais le pain, ça peut être après j'en sais rien, des petits cadeaux, c'est là qu'ils vont apporter leurs touches personnelles en effet. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Les clients sont également à la recherche de simplicité et d'un lieu unique pour faire l'ensemble de leurs achats. Il est donc important de leur proposer un assortiment correspondant à leurs attentes, notamment en termes de spécialités locales comme le montre le verbatim suivant :

« Un client, faut pas oublier que le client achète les 99 autres pourcents, et que si vous lui refusez l'accès à ce 1 %, il peut supprimer les 99 autres pourcents. Quand c'est pour lui des achats réguliers, [l'absence d'une spécialité locale] peut faire basculer l'intégralité de ses achats chez un concurrent si le concurrent sait répondre raisonnablement à sa demande. Faut faire attention. » (Franchisé, Alimentaire)

5.1.2.2. Faciliter la rotation des stocks

La tête de réseau ne peut pas toujours assurer une flexibilité de l'offre. Certains produits peuvent également avoir des difficultés à être écoulés dans des agences du réseau. La créativité du franchisé et sa connaissance des habitudes de consommation peuvent permettre de proposer des alternatives et ainsi d'apporter une touche d'originalité. La rotation des stocks est ainsi assurée comme le montre le verbatim suivant :

« Vous voyez à Pâques, il me restait beaucoup d'œufs d'une certaine taille, donc la nuit de vendredi à samedi, j'ai eu une idée, je me suis dit tiens je vais leur faire des petits smileys, et j'en ai vendu 15 comme ça que je n'aurais peut-être pas vendu dans leur boîte d'emballage plus enfantin. Mais je vends toujours du [nom de la franchise] mais un petit peu détourné. » « Voilà ce sont des petites choses comme ça, au bout d'un moment les gens en auront marre, il faudra trouver autre chose. » (Franchisé, Alimentaire)

Les petites adaptations *ad hoc* permettent donc de donner l'impression de renouveler l'offre fréquemment et permettent ainsi d'accélérer la rotation des stocks. La demande va également varier d'un point de vente à un autre. Ainsi, en fonction de la localisation du magasin en périphérie des villes, en centre-ville ou dans des espaces ruraux, les produits qui ont des difficultés à être écoulés seront différents. Le franchisé qui se doit néanmoins de référencer ces produits pour répondre aux directives du contrat de franchise pourra alors les combiner avec d'autres pour offrir une nouvelle proposition de valeur en plus grande adéquation avec les attentes de la clientèle locale.

5.1.2.3. Développer une communauté locale

Les franchisés sont également des entrepreneurs et, en tant que tels, leur succès dépend largement du tissu de relations qu'ils peuvent tisser avec d'autres individus ou organisations proches géographiquement. Ce réseau de relations va leur permettre de disposer des ressources nécessaires au développement de leur affaire. Ainsi, les contacts noués peuvent s'avérer être des prescripteurs importants, fournir des informations fiables lorsque le franchisé cherchera des prestataires ou fournisseurs ou être des clients directs. Les adaptations *ad hoc* ainsi que la mise en place d'actions événementielles permettent de créer des occasions de rencontre avec ces contacts locaux. Elles améliorent également l'image de l'entreprise lorsque ces événements ont une vocation sociale comme le montre le verbatim suivant :

« Une autre idée qui a fait un carton, la collecte des jouets. Il y a 7 ans, une agence dans le sud de la France a décidé au mois de novembre de mettre en place une collecte de jouets, par son équipe, pour les enfants défavorisés pour un hôpital local, et puis ça a bien marché. Ensuite il y a un groupement d'agences qui a repris la main, qui l'a fait à Lyon, ils ont collecté 4500 jouets. C'est une opération qui peut être pour un réseau une opération citoyenne. Donc, on a remonté l'opération, on l'a fait savoir au réseau, on a créé un ensemble d'outils, un coffrage web par exemple en agence, des affiches, des outils, des mailings, résultat en 2017 le réseau a collecté 535000 jouets. Alors la clé, c'est que l'opération elle est locale et que chaque agence choisit son association. Et si on avait choisi pour tout le monde, ça n'aurait pas marché. » (Franchiseur, Immobilier)

Ce type d'opération permet également de fédérer les salariés des franchisés et de donner du sens à leur implication dans le développement de la franchise. Ainsi, dans l'exemple précédent, les franchisés peuvent choisir l'association locale dans laquelle ils veulent s'impliquer. Donner ce choix aux salariés d'un point de vente franchisé leur permet de voir des effets bénéfiques de leurs actions dans leur environnement proche. La convivialité et la proximité mises en exergue par ce verbatim peuvent également être utilisées afin de promouvoir l'ouverture d'une agence.

Ainsi, un franchisé nous a indiqué qu'il a pris l'initiative lors de la création de son activité de contacter les entreprises locales et de leur apporter : *« des petits paniers garnis avec tout ce qui était viennoiserie, café, chocolat, jus d'orange, avec des cartes de visite à l'intérieur. A 10h, on allait dans d'autres entreprises où avait pris rendez-vous, on va arriver avec une bouteille de beaujolais, et puis on avait toujours la même carte, et l'après-midi on y retournait avec des pâtisseries »* (Franchisé, Restauration)

Il a ainsi développé un solide réseau de contacts qui a permis une croissance rapide de son activité.

5.1.2.4. L'appétence personnelle

Les franchiseurs et franchisés interviewés ont unanimement reconnu que l'un des facteurs principaux à l'origine des adaptations dans la franchise reste l'inclinaison personnelle du franchisé. Ainsi, la faculté et la volonté de proposer des références spécifiques de produits, de concevoir des actions de communication spécifiques ou de diversifier leurs activités dépend des expériences personnelles des franchisés, d'un attrait pour la nouveauté et des passions qui les animent. Le verbatim suivant provient d'un franchisé qui a développé une clientèle spécifique dans un domaine afférant à son expérience professionnelle antérieure :

« Chacun a sa personnalité, a sa façon de travailler, a son expérience professionnelle, donc moi je peux avoir développé beaucoup de transport parce que j'ai travaillé 7 ans chez XXX, donc j'ai le réseau, j'ai la connaissance du métier qui permet effectivement de développer ce secteur d'activité là » (Franchisé, Services aux entreprises)

Comme le montre le verbatim suivant, le fait d'être personnellement impliqué fortement dans une activité peut permettre de développer un réseau de contacts et donc de générer un potentiel en termes de revenus complémentaires.

« Si on a un franchisé qui est passionné de camping-car et qu'il est capable de nous prouver qu'il sait le faire, et il le fait correctement, sur son site internet local, on met qu'il est spécialiste de camping-car. Mais pour ça il doit être capable de nous montrer qu'il sait le faire, qu'il est capable de sourcer les pièces, voilà ce n'est pas juste mettre du camping-car parce qu'il en fait 2 par an, s'il dit voilà moi je suis camping-cariste, je connais un club de camping-car, il y a 80 camping-cars on ne va pas freiner ça. On ne va surtout pas le freiner. » (Franchiseur, Automobile)

Deux effets bénéfiques peuvent résulter de ce type d'adaptation :

- le franchisé peut développer une spécialisation différenciant ;
- il va être particulièrement motivé par son activité car il peut allier passion et gestion de son point de vente.

Des franchisés nous ont également déclaré développer des adaptations pour éviter une certaine monotonie dans leurs activités quotidiennes et ainsi maintenir un intérêt dans leur vie professionnelle.

5.2. L'uniformité dans les réseaux de franchise

5.2.1. Facteurs favorisant l'uniformité dans les réseaux de franchise

>En termes d'offre

Les facteurs explicatifs de l'uniformité en termes d'offre dans les réseaux de franchise relèvent surtout d'une recherche d'optimisation de la gestion de la chaîne logistique de la part des franchisés. De plus, le contrat de franchise peut comprendre une clause d'approvisionnement qui oblige les franchisés à se fournir pour certains produits ou pour une grande partie de son offre exclusivement auprès du franchiseur. Ces clauses permettent notamment de garantir l'identité de la marque et d'assurer la préservation du savoir-faire comme le montre le verbatim suivant :

« On a notre propre centre d'affinage et de découpe de viande. Donc la viande ils ont l'obligation de la prendre 100% chez nous, à la fois parce qu'on veut maîtriser la qualité et le sanitaire. Étant donné qu'on n'est pas mono-produit mais pas loin, il faut que la viande de bœuf on la maîtrise à 100 %. Donc ça, c'est un point important, après on travaille avec des fournisseurs référencés et on leur propose une liste des produits à consommer, où là ils ont un intérêt puisque ça leur simplifie le travail. De plus, il y a les prix qui sont négociés avec les fournisseurs pour des volumes. » (Franchiseur, Restauration)

Le respect de cette clause d'approvisionnement ainsi que la clause d'agrément qui permet au franchiseur d'imposer un cahier des charges ou des critères précis pour les produits / services provenant de prestataires ou fournisseurs choisis par le franchisé concourent à l'uniformité de l'offre. Cette uniformité est particulièrement prégnante dans les réseaux qui ont pour vocation à distribuer des produits à des clients finaux sans qu'il n'y ait de modification significative de ces produits. En effet, dans ce cas, la puissance du réseau de franchise réside souvent dans sa capacité à négocier de gros volumes et à avoir un assortiment très large. Ceci permet d'assurer

une marge pour le franchisé tout en maintenant des tarifs attractifs pour les clients finaux, comme le montre le verbatim suivant :

« Je fonctionne avec beaucoup des produits de la centrale d'achat, c'est à la marge que je vais chercher des produits ailleurs. J'ai des confrères qui fonctionnent différemment quand même, mais derrière ça génère des coûts supplémentaires, déjà ça vous le savez, c'est dans votre contrat de franchise, c'est difficile de faire différemment. » (Franchisé, Alimentaire)

L'avantage concurrentiel des franchisés provient donc directement des économies d'échelle réalisées et il devient difficile de parvenir à instaurer une marge confortable sur la revente de produits que le franchisé aurait négociés directement auprès de fournisseurs, sans effet de volume. De plus, comme le montre le verbatim ci-dessous, les franchisés peuvent trouver que les spécialités régionales ne relèvent pas du même savoir-faire que celui mis en avant dans le réseau :

« On peut avoir une petite possibilité pour certains produits locaux, mais c'est la franchise qui donne son aval. Donc pour présenter le produit, il faut que ce soit vraiment quelque chose qui puisse apporter un petit plus on va dire à l'activité, et il ne faut surtout pas que ce soit quelque chose qui empiète sur les produits [de la franchise]. » "Non, moi je n'en ai pas eu la demande, parce que je ne trouvais pas, parce qu'il y a beau avoir les caramels d'Isigny, il y en a plein en bas, quel est l'intérêt, voilà je ne suis pas rentré dans ce créneau-là quoi. Je n'ai pas trouvé la nécessité. Je pense que chacun reste dans son secteur, c'est comme si je me mettais à vendre des chaussures... » (Franchisé, Alimentaire)

Les franchisés préfèrent souvent centrer leur activité sur la gestion de l'activité commerciale et le développement des relations avec les clients. Ainsi, même lorsqu'ils disposent d'une marge d'autonomie concernant le référencement de produits, ils cherchent à simplifier les activités logistiques et n'explorent généralement pas d'autres avenues que celles préconisées par le franchiseur.

Par ailleurs, l'uniformité de l'offre peut également se justifier de par les attentes des clients finaux qui valorisent une offre standardisée qui va répondre à leurs attentes. L'uniformité de l'offre sécurise les clients dans leurs choix et évite les déceptions comme le montre le verbatim suivant :

« Dès lors que je suis consommateur d'un produit normé, d'un produit standardisé, clairement je ne vais pas demander d'adaptation régionale, je ne vais pas demander de spécificités, au contraire. Ce qui me rassure moi c'est de savoir ce que je vais avoir. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Cependant, le verbatim ci-dessus doit être nuancé par le ressenti exprimé par un autre franchisé dans le verbatim ci-dessous. Ainsi, ils proviennent de franchiseurs qui travaillent pour des enseignes différentes. On perçoit dans le second verbatim un fléchissement de la position concernant les impératifs en termes d'uniformité dans le réseau de franchise. Ainsi, les attentes des clients évolueraient et tendraient à plus d'ancrage des franchisés dans leur environnement local. Par conséquent, certains réseaux de franchise proposent désormais plusieurs concepts ou modèle d'agencement de leurs points de vente / hôtels ou restaurants pour répondre aux transformations des comportements des consommateurs.

« Ces deux marques avaient un cahier de charges très précis tant sur le produit, le service, la restauration et la stratégie tarifaire, où en fait toutes les chambres étaient pareilles dans le monde entier, tous les services, tous les restaurants étaient pareils partout dans le monde entier. Je schématise, mais c'est un peu ça. Donc en fait, le propriétaire à partir du moment où il prenait cette enseigne se devait de suivre ce cahier des charges normé à la différence d'autres marques [de la franchise]. Mais bon de plus en plus ces normes extrêmement strictes, toutes les chambres identiques, tous les mêmes restaurants avec les mêmes cartes sont en train de plus en plus de disparaître, parce que le monde évolue, les clients évoluent, et c'est une demande qui s'efface un petit peu avec le temps, donc on est en train de beaucoup travailler sur ce sujet-là. " " Bien sûr au fil de l'eau, au fil des années, à partir du moment où les essentiels changent, où certains items et essentiels changent, on leur en fait part.»
(Franchiseur, Hôtellerie)

>En termes de complexité de l'environnement et de législation

L'uniformité dans les réseaux de franchise peut être également imposée de par la complexité de l'environnement législatif et les évolutions fréquentes de normes et standards. Ainsi, certains secteurs comme la réparation automobile, la gestion immobilière, et certains services à la personne sont fortement impactés par les nombreuses lois qui réglementent les relations avec les clients, la qualité des produits ou leur traçabilité et le type de prestation que le franchisé peut réaliser. L'un des apports phare du franchiseur est donc de former les franchisés aux évolutions des normes et règles et de proposer des outils (contrats type) qui permettent d'éviter tout litige avec les clients. Les franchisés ne souhaitent donc pas prendre le risque de développer leurs propres processus ou méthodes car ils prendraient alors le risque de ne plus être en conformité avec la loi. De plus, les changements sont parfois tellement rapides que les franchisés ont des difficultés à s'approprier les nouveaux comportements à adopter ou clauses à ajouter à leurs contrats. Dans de telles conditions, ils ne peuvent pas être proactifs et proposer des adaptations comme le montre les verbatim suivants :

« Est-ce qu'il y a besoin justement d'adapter les choses au niveau local ?

F : Oui je vous le confirme. Mais on ne peut pas trop avec la loi. » (Franchiseur, Immobilier)

« Après non, ils n'ont pas beaucoup de latitude, je vais vous dire pourquoi, parce que on est aussi dans un secteur réglementé, c'est ça un peu le problème. C'est que d'abord, ils ne peuvent servir que des particuliers à leur domicile, ensuite ils ne peuvent exercer qu'un métier de services à la personne, donc, quand bien même ils voudraient faire autres choses, certains le font d'ailleurs, et là libre à eux, il y en a aussi qui font des prestations de ménage, de jardinage, de bricolage, mais ils ne pourront pas faire n'importe quoi, » (Franchiseur, Services aux personnes)

>En termes de tarification

Les franchisés sont des entrepreneurs indépendants et le franchiseur ne peut donc leur imposer de suivre uniformément des tarifs imposés pour tous les produits ou prestations proposés. Cependant, le franchiseur peut faire des recommandations et les conditions de l'environnement peuvent être telles que ces recommandations sont fortement suivies par les franchisés. Le verbatim suivant illustre ces pratiques en termes de tarification.

« On leur donne des recommandations de structures tarifaires qu'on leur demande de suivre dans la mesure du possible pour ne pas faire de l'ombre d'une marque à l'autre. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Le prix de vente d'une prestation ou d'un produit va à la fois permettre d'assurer la marge du franchisé et être un indicateur important pour les clients du positionnement de l'offre. Comme le montre le verbatim ci-dessus, les franchisés doivent veiller à adapter leur tarif à l'identité de l'enseigne. Ils peuvent également avoir une autonomie limitée quant à la marge qu'ils peuvent dégager car s'ils commercialisent une offre fortement uniformisée dans le réseau, les clients peuvent facilement comparer les prix sur Internet. Ils ne peuvent également pas s'engager dans une concurrence sur les prix au risque de mettre en péril la pérennité de leur affaire.

« [Les recommandations tarifaires du franchiseur] c'est vraiment le maximum. On peut vendre en dessous, mais on casse notre marge, il n'y a pas trop d'intérêt, mais au-dessus non. On sait que maintenant que la clientèle bouge, et même sur les sites internet les prix sont faciles à trouver, la même boîte de [produits] achetée à Caen, si on la trouve à tel prix et qu'il est différent à Bayeux, c'est difficile à appliquer, il faut être cohérent. Donc voilà, par contre, les clients ne pourront pas comparer effectivement [un ensemble de produits vendus dans un petit pot qui a été sourcé par le franchisé]. » (Franchisé, Alimentaire)

Afin d'éviter les comparaisons de tarif, les franchisés vont pouvoir recombinaison les références proposées par le franchiseur et les associer avec des produits complémentaires qui sont propres à leur point de vente.

Les pratiques en termes de tarification varient fortement d'un réseau à un autre. Le commerce de produits alimentaires et de produits d'équipement de la personne se prête particulièrement à des comparaisons sur Internet. Dans ces secteurs, la marge de manœuvre des franchisés est donc faible et l'uniformité des pratiques importante.

Dans d'autres secteurs tels que l'hôtellerie, la réparation automobile et les pièces détachées pour l'automobile et, dans une certaine mesure, la gestion immobilière, la fixation des tarifs se complexifie avec notamment des tarifications spécifiques pour les clients fidèles, des prix qui peuvent évoluer en fonction des secteurs, en fonction de la capacité disponible (des chambres notamment), de la demande à un instant donné, sur un lieu donné et de l'analyse de la concurrence. Il est donc très complexe pour un franchisé de fixer ses tarifs avec beaucoup d'autonomie. Les franchiseurs développent donc des outils spécifiques (de *revenue management* par exemple dans l'hôtellerie ou de veille par rapport aux concurrents dans d'autres secteurs) afin que les franchisés puissent proposer le bon tarif au bon moment. Ces outils d'évaluation de l'offre et de la demande peuvent s'avérer être de nouveaux savoir-faire distinctifs pour le réseau de franchise. Ainsi, pour une agence immobilière, disposer d'un logiciel qui lui permette, très précisément, d'évaluer la valeur d'un bien à vendre est un facteur clé de succès. La tarification peut donc être adaptée d'un point de vente à un autre à un moment donné, cependant la plupart des franchisés adhèrent aux outils proposés par le franchiseur qui détermine les variables permettant de justifier une tarification.

Finalement, les réseaux proposant des prestations individualisées (tels que les services aux entreprises) ou des services/prestations associées à la mise en service ou à la pose du produit (équipement de la maison), vont être moins impactés par la comparaison des prix. Les franchisés vont donc pouvoir adapter plus librement leur système de tarification tout en bénéficiant des recommandations et des conseils de suivi du franchiseur.

>En termes d'outils informatiques

L'enquête quantitative met en évidence une faible adaptation des outils informatiques. Les entretiens réalisés confirment ce point. En effet, peu de franchisés possèdent les compétences

nécessaires afin de paramétrer les logiciels proposés par la tête de réseau. De plus, ces logiciels peuvent être utilisés par les salariés des franchisés qui doivent pouvoir les prendre en main facilement et rapidement. De nombreux réseaux de franchise mettent donc en place des commissions qui regroupent des franchisés, animateurs de réseau et éventuellement prestataires informatiques, lorsqu'ils souhaitent faire évoluer les systèmes informatiques ou proposer de nouvelles applications à la clientèle. Ces commissions permettent de faire remonter les demandes des franchisés et de développer des outils qui répondent aux exigences du plus grand nombre. Le fait de pouvoir disposer d'outils informatiques innovants, proposés par la tête de réseau et nécessitant de forts investissements financiers est perçu comme un facteur de différenciation par les franchisés. Ils n'éprouvent donc pas le besoin d'adapter significativement ces outils car ils ne disposent souvent pas des compétences et moyens financiers nécessaires. Le verbatim suivant illustre l'uniformisation des outils informatiques dans un réseau :

« Par exemple, sur l'accueil, le logiciel de matériel informatique, c'est zéro variable, rien, [le franchisé] ne touche pas, ne peut rien modifier, c'est plus dans son savoir être, dans son comportement, dans son rapport humain et sa façon de commercialiser l'offre et son implication dans le tissu politico-socio-économique local, où il a carte blanche, il peut faire ce qu'il veut. » (Franchiseur, Hôtellerie)

La tête de réseau est souvent perçue comme ayant développé un savoir-faire spécifique concernant les outils informatiques de par son expérience dans un secteur d'activité donné. Les outils informatiques ne sont pas imposés au franchisé mais l'un des objectifs, lors des nouveaux développements, est de les rendre incontournables de par leur facilité d'utilisation. Par conséquent, certaines requêtes des franchisés peuvent ne pas être incluses dans le développement pour faciliter l'appropriation de l'outil comme le montre le verbatim suivant :

« Le plus important pour nous c'est vraiment l'utilisation des outils. Notre enjeu c'est de chercher la simplicité et le fait qu'un outil puisse être auto apprenant. Un nouvel embauché dans une agence doit se l'approprier très vite sans formation. J'ai connu cette période aussi auparavant où on essayait de répondre le plus possible aux besoins spécifiques des franchisés. Ce qui nous a amené à créer au fil du temps beaucoup de complexité et le rapport entre les développements réalisés et les performances n'était absolument pas perceptible, à l'échelle du réseau c'était contre-productif, parce que ça créait des complexités. Donc aujourd'hui, notre approche c'est faire en sorte que tout ce que sortons soit utilisé par 80% des utilisateurs du réseau. Les 20% les plus exigeants trouveront toujours à redire, mais au bout du compte si on cherche la performance, en fait il faut chercher d'abord l'uniformité ; parce que en termes d'animation du réseau, de déploiement du savoir-faire, c'est là où nous aussi notre dispositif sera plus efficace, parce qu'il sera plus uniforme. Et à ça je pourrais rajouter

que c'est faire en sorte que 100% des clients de la marque puissent accéder aux mêmes services. » (Prestataire de services informatiques pour une franchise)

Le verbatim ci-dessous montre également que l'uniformité est recherchée afin d'optimiser les coûts de formation et les coûts de transaction entre la tête de réseau et les franchisés. Ainsi, un outil adaptable sera plus complexe à déployer dans tout le réseau et les formations (et informations) devront être individualisées. Il risque également d'y avoir une multiplication des appels au service support. L'adaptabilité serait donc contre-performante.

5.2.2. Uniformité dans les réseaux et personnalisation de l'offre

Les outils et valeurs véhiculés par la gestion de la relation client ou *Customer Relationship Management* (CRM) mettent en avant la personnalisation de l'expérience client afin d'augmenter sa satisfaction. Plusieurs réseaux parmi ceux consultés mettent à disposition de leurs franchisés des outils de CRM ou des produits se prêtant à la personnalisation. Paradoxalement, la personnalisation de la relation est tout à fait compatible avec l'uniformisation de l'offre dans le réseau. En effet, le réseau peut proposer des produits standards qui peuvent être combinés entre eux pour parvenir à un résultat personnalisé. Le comportement du franchisé, ses compétences personnelles vont permettre d'apporter une expérience unique qui sera valorisée comme le montre le verbatim suivant :

« C'est-à-dire qu'on utilise des produits assez standards, par contre les montages sont très, très différents, ça demande quand même d'avoir une connaissance assez particulière des produits. » (Franchisé, Equipement de la maison)

5.2.3. Uniformité et transformation digitale

Les savoir-faire de nombreux réseaux de franchise sont impactés par la transformation digitale et de nouvelles compétences et savoirs sont transmis aux franchisés. Ainsi, certains réseaux ont conçu des applications permettant de voir leurs produits en 3D, d'autres développent des systèmes centralisés de gestion des avis et notations client. Cette transformation digitale impacte l'uniformisation des offres et de la communication dans le réseau car les vitrines des points de vente sont souvent conçues par la tête de réseau pour assurer une homogénéité de l'image de la franchise.

Les franchisés sont également incités à utiliser les mêmes outils afin d'uniformiser la présentation des offres (notamment sur Internet) ou les pratiques dans le réseau comme le montre le verbatim suivant :

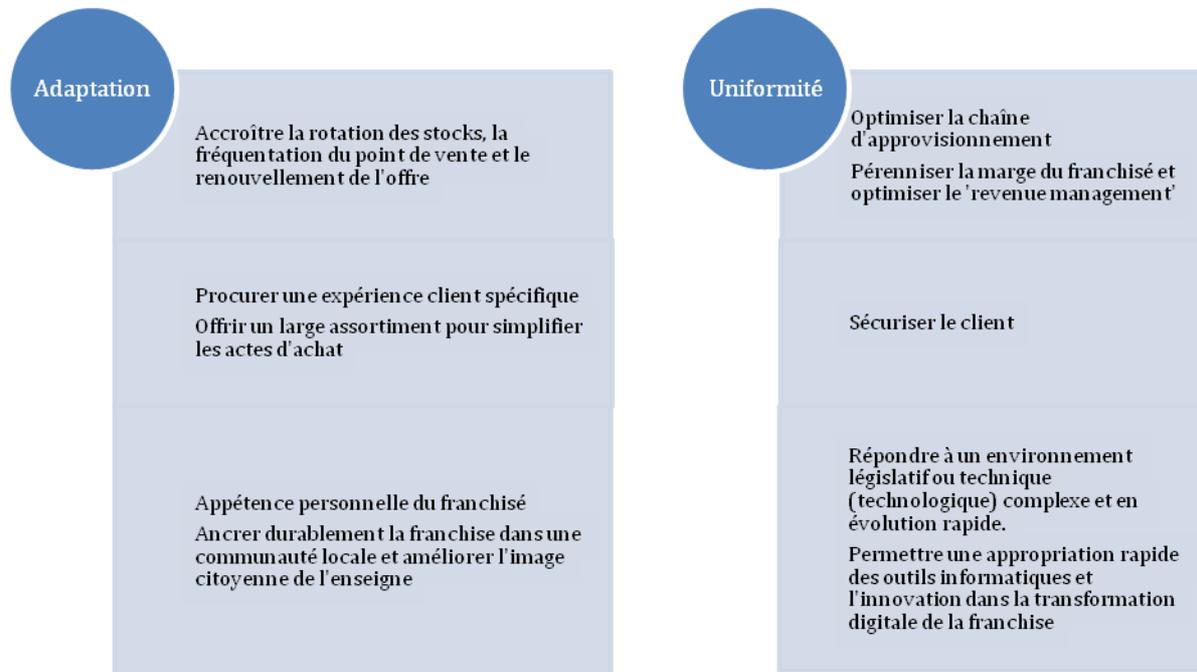
« Oui globalement dans le réseau, je pense qu'au niveau de la transaction tout le monde travaille avec les mêmes outils, donc à peu près de la même façon, même si après chacun les adapte bien évidemment mais ce qui fait la force, c'est ça aussi, c'est de retrouver dans chaque agence la même base en tout cas.

E : C'est-à-dire la force, pourquoi en fait ?

F : Si vous allez dans une agence n'importe où, à Paris ou à Nice... vous aurez toujours à peu près le même service client normalement. Après c'est personnel à chaque individu, mais il y a quand même des similitudes au niveau de la méthode de travail. On va retrouver le même principe d'estimation, la même façon d'estimer, ça c'est un exemple, mais pour présenter les biens ça va être la même façon de procéder. »

(Franchisé, Immobilier)

Schéma 3 : Synthèse des facteurs favorisant l'adaptation ou l'uniformité dans les réseaux de franchise

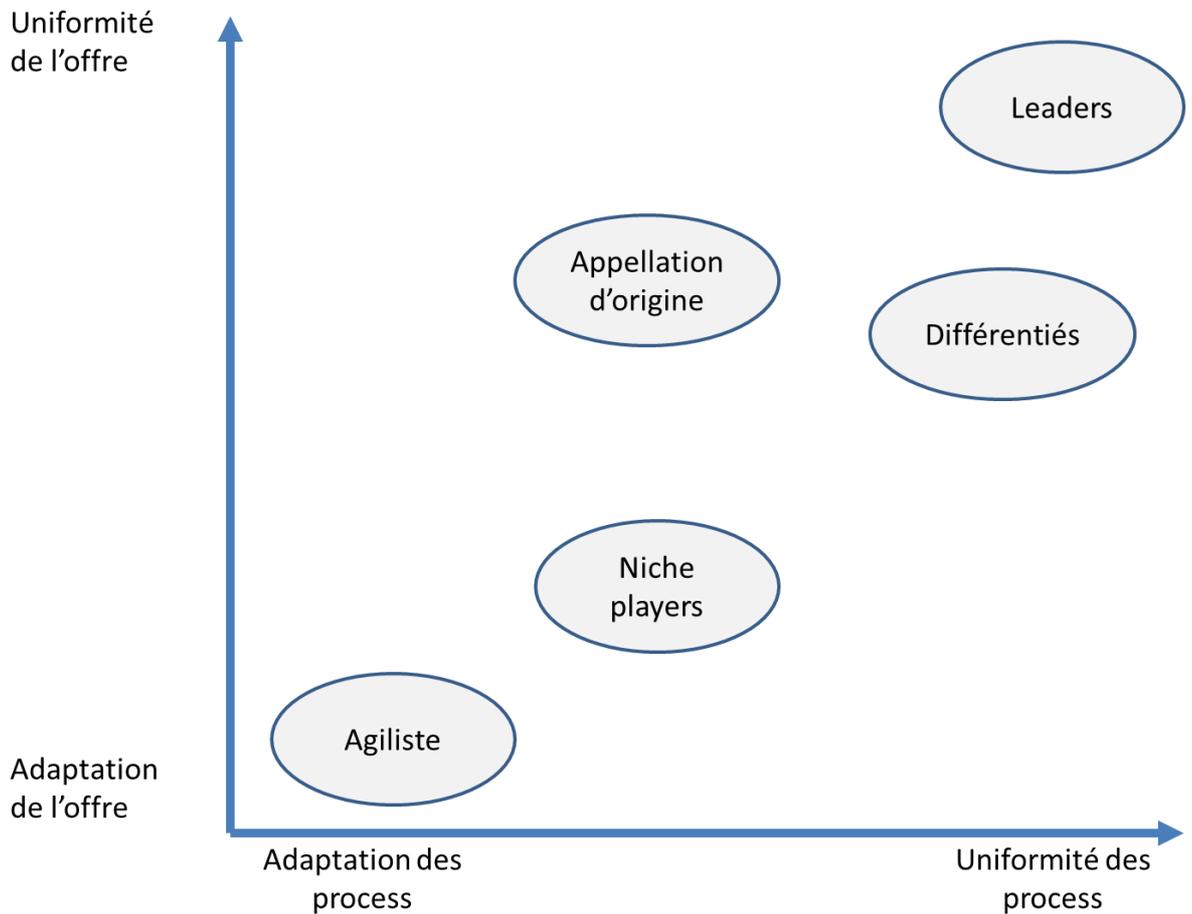


5.3. Typologie des réseaux

L'analyse des données quantitatives a révélé que la relation entre l'uniformité dans le réseau et la performance est non linéaire. Ceci suggère que plusieurs facteurs jouent sans doute sur cette relation. Il convient donc de comprendre quelles sont les caractéristiques des réseaux qui prônent l'uniformité et celles de ceux qui adaptent fortement leur offre. Pour cela, nous proposons une classification des réseaux de franchise et décrivons les différentes catégories identifiées. Le schéma ci-après synthétise les différents types de réseaux de franchise identifiés. L'orientation en termes d'uniformité ou d'adaptation est ici à comprendre en termes de

comportements encouragés dans le réseau de franchise. Ainsi, le franchiseur peut encourager l'adaptation de l'offre bien que les produits effectivement adaptés en termes d'offre représentent un faible pourcentage du chiffre d'affaires du réseau.

Schéma 4 : Les différents types de réseaux de franchise



5.3.1. Les leaders

Les leaders sont les réseaux qui ont la plus grande part de marché en tant que réseaux de franchise sur leur secteur d'activité. Ils ont souvent plusieurs années d'expérience sur le marché et une capacité d'investissement importante. Ils ont mis en place un concept qui a fait ses preuves. Ces réseaux disposent de cellules de veille des comportements des consommateurs et tendances et travaillent avec des prestataires pour faire évoluer en permanence leurs solutions digitales et informatiques. Ils ont ainsi pour objectif d'innover en permanence et de garder leur position de leader en devançant les attentes client. Ils parviennent ainsi à identifier des signaux faibles sur le marché et à développer des services ou produits nouveaux qui sont précurseurs. Leurs concurrents peuvent ensuite être tentés de les imiter et ces nouveaux produits ou services deviennent des « must have » sur le marché. Ils peuvent souvent s'appuyer sur des associations de franchisés pour avoir des retours sur les solutions à déployer et mettent en place des « laboratoires » ou commissions avec des franchisés pour générer des idées nouvelles. En fait, ces réseaux s'adaptent dans le temps et ne permettent pas l'adaptation de leur offre dans

l'espace. L'homogénéité de l'offre est prônée dans ces réseaux pour plusieurs raisons. Tout d'abord, leurs parts de marché importantes leur permettent d'obtenir des conditions avantageuses lors des négociations avec des prestataires ou fournisseurs. Ensuite, l'ensemble des franchiseurs appartenant à cette catégorie nous a déclaré avoir investi récemment massivement dans de nouvelles solutions ou dans une refonte du concept, notamment pour faire face à la transformation digitale et aux nouveaux modes de consommation. Ils proposent donc à la fois des concepts éprouvés mais également renouvelés. Le verbatim suivant montre, par exemple, qu'un tel réseau a développé une approche commerciale très normée au fil des années. Cette approche a été couronnée de succès dans des situations différentes et est au cœur du savoir-faire. Elle est transmise par des cycles réguliers de formation destinés à la fois aux franchisés et à leurs salariés et va permettre l'uniformité des comportements commerciaux dans le réseau :

« Toute cette partie, elle repose d'abord sur une formation lourde sur la prospection. On réapprend aux gens à dire Bonjour Madame, Bonjour Monsieur, à serrer la main correctement, à faire..., enfin, on revient à des formations comportementales avec une couche technique sur la maîtrise commerciale, du questionnement, des outils. Il y a aujourd'hui trois stages pour les commerçants dans le réseau, avec une évolution de stage débutant à stage expert. Pareil pour le management de l'agence. Aujourd'hui on a 32 stages disponibles dans le réseau qui s'adressent aux assistances, aux conseillers, aux managers, aux patrons, dans tous les métiers, transaction, gestion, location, syndic, fonds de commerce. (...)

S'ils se franchisent c'est pour avoir accès à un savoir-faire, voilà, et ce n'est pas la peine de leur dire adaptez-le, on sait qu'il fonctionne. Comme la marque a 30 ans et qu'elle est installée sur des territoires aussi différents qu'à Paris intra-muros, Bordeaux, ou Biarritz ou encore Strasbourg, le système fonctionne de la même façon partout, sur tous les marchés. » (Franchiseur, Immobilier)

Ce verbatim met en évidence les 30 années d'existence de la marque qui ont permis de peaufiner le savoir-faire ainsi que l'implantation géographique étendue qui a permis de définir des facteurs clés de succès valables nationalement.

Les franchisés dans ces réseaux de franchise sont généralement d'anciens salariés de l'enseigne ou des individus ayant déjà travaillé dans le secteur d'activité de l'enseigne (chez les concurrents notamment). Les profils sont relativement homogènes. Les franchisés choisissent ces enseignes car ils connaissent leur capacité d'innovation. Ils demandent peu d'adaptations locales car ils sont récepteurs des nouveautés proposées par le franchiseur et doivent s'approprier les innovations à un rythme parfois soutenu. Le verbatim suivant illustre ces attentes des franchisés :

F : Non, [en termes d'adaptations organisationnelles] ils sont plutôt suiveurs de ce qu'on fait dans les gros magasins en succursales [...] C'est aussi ce qu'ils attendent d'un franchiseur, qu'il amène sur un plateau les évolutions qui permettent de pérenniser son activité. (...)

« Si on n'avait pas, il y a bientôt 15 ans, poussé notre réseau à investir et à former les collaborateurs ateliers sur l'utilisation des outils de diagnostic électronique, on n'en serait pas où on en est aujourd'hui. Et quand on a commencé à parler de ça, on nous a un peu regardé en disant mais, attendez un peu les mecs c'est trop tôt, qu'est-ce que vous nous embêtez avec ça, on n'en a pas besoin. On sait qu'il faudra du temps pour bien s'approprier les outils et on a bien fait de démarrer à ce moment-là, puisqu'ils n'auraient pas fait cela tout seul. » (Franchiseur, Automobile)

Ces enseignes ayant une part de marché importante ont souvent également une forte notoriété. Les clients qui se rendent dans leurs points de vente ou établissements connaissent leurs prestations ou produits et s'attendent à une offre standardisée. Comme le montre le verbatim suivant, les franchiseurs et franchisés interrogés et appartenant à cette catégorie de franchise ne perçoivent pas de besoin accru d'adaptation de leur offre dans le temps. Ils préconisent même une uniformité plus grande pour pouvoir s'approprier rapidement les nouveaux outils informatiques ou technologiques :

« Et ce besoin peut être d'adaptation plus locale, est-ce que vous pensez qu'il s'accroît dans le temps ou il n'y a pas trop d'évolution ?

F : Moi je pense que, face à la technicité des machines, face à la complexité du métier, il a plutôt tendance à diminuer. Par rapport à ce que j'ai vécu, moi ça fait 20 ans que je suis chez [la franchise] sur des postes opérationnels, moi je trouve qu'on a plutôt tendance à diminuer, parce que les choses vont tellement vite de par les actions menées par le franchiseur » (Franchiseur, Automobile)

5.3.2. Les « appellation d'origine »

Nous avons dénommé cette catégorie les « appellation d'origine » car elle regroupe des réseaux qui privilégient l'uniformité en termes d'offre car la marque symbolise un savoir-faire en termes de fabrication. Ces enseignes mettent en avant dans leur communication l'origine géographique du produit : le « made in France » pour des vêtements ou des équipements pour la maison ou une fabrication belge pour du chocolat par exemple. Ainsi, le fait de proposer des produits fabriqués en France ou dans un pays perçu comme ayant une expertise donnée est un élément fort de différenciation par rapport aux concurrents. Les franchisés ne peuvent donc pas adapter l'offre car ils porteraient alors atteinte à l'un des éléments forts de l'identité de l'enseigne.

Les franchisés de ces enseignes ne cherchent donc pas à adapter les produits en eux-mêmes mais multiplient les possibilités offertes par des assemblages originaux de produits pour adapter l'offre aux besoins de chaque client. Ils peuvent également proposer des produits complémentaires afin de valoriser les produits émanant du savoir-faire du franchiseur. Les clients qui se rendent dans ces enseignes attachent surtout de la valeur à l'histoire qui leur est racontée via le produit et choisissent une proposition qui leur ressemble. Aussi, le comportement du franchisé vis-à-vis des clients et son approche commerciale sont perçus comme un facteur de différenciation du point de vente comme le montre le verbatim suivant :

« Ce qui fait que les clients viennent ou non chez nous, mais on va dire plutôt viennent, c'est par rapport à l'accueil, notre petite touche personnelle, la personne qui tient la boutique » (Franchiseur, domaine alimentaire)

Les franchisés adaptent donc les processus et notamment la façon de prendre en charge les clients, en fonction de leur personnalité. Les comportements en termes d'accueil des clients sont donc adaptés. Ainsi, alors que l'approche client dans la catégorie de franchise « les leaders » est relativement normée et les comportements commerciaux à adopter sont transmis lors des formations dispensées à la tête du réseau, dans la catégorie de franchise « appellation d'origine », ce sont les valeurs du réseau qui sont renforcées et le discours sur la provenance et qualité des produits. Le franchisé est incité à apporter sa « touche personnelle » lors de l'établissement de relations avec les clients. La créativité du franchisé est ainsi mise à l'honneur. Le mode d'adaptation favorisé est l'adaptation *ad hoc* de l'offre qui permet de susciter l'intérêt du client.

5.3.3. Les différenciés

La catégorie des différenciés est composée de réseaux ayant une forte notoriété sur le marché et une part de marché significative. Ces réseaux sont confrontés à une évolution des attentes de leur clientèle qui recherche plus d'authenticité. Les têtes de réseau ont donc initié un travail afin de repenser les concepts des franchises. Elles s'orientent vers un nombre restreint mais différencié de modélisation du concept. Ainsi, deux ou trois propositions d'agencement du point de vente vont être définies en fonction notamment de la localisation (par exemple : centre-ville, périurbain, rural ou de l'environnement proche). Ces propositions ont la particularité de garder certains codes de la franchise (codes couleur de l'enseigne, éléments clés) mais d'être différentes l'une par rapport à l'autre. De même, deux ou trois offres types, correspondant à chaque modèle sont élaborées. L'objectif est de parvenir à concilier les effets

positifs d'une standardisation (économies d'échelle, renforcement de l'image de marque) tout en permettant à l'agence du franchisé d'être ancrée dans son environnement local. La localisation du point de vente par rapport aux autres enseignes proches, les caractéristiques de la population locale peuvent être prises en compte pour ouvrir un établissement qui se fonde dans son environnement. Comme le montre le verbatim suivant, l'offre est donc constituée d'un équilibre subtil entre des produits ou services incontournables, des éléments différenciant en fonction du modèle de concept ciblé et une faible part de références locales :

« On a 3 types de cartes chez [l'enseigne de franchise], qui dépendent du volume d'affaires du restaurant, et du type de service. Après clairement il y a un fond de carte basique sur lequel chaque déclinaison de [la franchise] se doit d'avoir ces produits-là. Après il y a des produits spécifiques liés à l'animation qu'on peut faire en fonction des périodes de l'année, et après on laisse aussi une marge de manœuvre à certains de nos partenaires sur le sourcing de produits locaux. » (Franchiseur, Restauration)

Le franchisé est également incité, notamment vis-à-vis des échanges avec d'autres franchisés ou des préconisations des animateurs du réseau, à développer des actions de communication événementielles pour développer un ensemble de relations avec des acteurs locaux.

5.3.4. Les agilistes

Nous utilisons ici le terme agile pour qualifier des réseaux qui mettent en avant une grande autonomie de leurs franchisés, des concepts en constante évolution grâce à des échanges soutenus avec les franchisés (les franchisés sont ici la principale source d'innovation) et un partage de sens au sein de la franchise grâce à des valeurs qui sont formalisées et doivent conditionner les comportements des franchisés et de leurs salariés :

« Il y a eu de nombreuses entrevues avec des clients, des salariés du siège, des exploitants, de façon à faire apparaître le carré des valeurs de façon assez classique, bien-être, modernité, simplicité, convivialité sont apparus comme étant le carré des valeurs, nous avons décliné par la suite des valeurs comportementales humaines qui font que, ne peut travailler chez [marque de la franchise] que l'individu qui regroupe ces 10 valeurs comportementales que peu de groupes assument nécessairement, alors elles ne sont pas publiques hein, donc on considère que pour être chez nous, un franchisé doit être par exemple évidemment entrepreneur, enthousiaste, attentif, rigoureux, convivial, simple, adaptable, solidaire, respectueux et exemplaire. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Le verbatim ci-dessus montre que de nombreuses ressources ont été mobilisées pour identifier les valeurs de la franchise. Ces valeurs sont utiles pour recruter de futurs franchisés et définissent les bonnes et mauvaises pratiques dans le réseau. L'uniformité dans le réseau

concerne principalement les méthodes à mettre en place c'est-à-dire les façons de faire pour répondre aux attentes des clients. Ces réseaux de franchise mettent à disposition des franchisés des outils informatiques qui sont perçus comme différenciant (ex : base de données documentaire, base de CV de candidats pour une franchise dans l'intérim, système de *revenue management*...). Ces outils facilitent l'uniformisation des méthodes. Les franchisés peuvent également être encouragés à alimenter ces bases et à partager ainsi leurs ressources (par exemple alimenter la base en candidats potentiels pour une franchise dans l'intérim).

Ces réseaux ont mis en place des plates-formes Internet afin de capter les idées nouvelles des franchisés et de les mettre en place par la suite. L'offre affiche un niveau relativement faible d'uniformité et les franchisés peuvent selon les réseaux, diversifier leur activité ou choisir des prestataires locaux comme le montre les verbatim suivants :

« Ce qui est différent, c'est un petit peu notre process par rapport à d'autres »
(Franchisé, Service aux entreprises)

« Après l'important du savoir-faire est que l'on ait bien toujours 2 ou 3 CV thèques obligatoires mais qui sont adaptées sur les régions. C'est-à-dire qu'on ait quand même l'âme du savoir-faire, mais qu'on trouve les meilleures solutions adaptées au contexte local.

-D'accord. Et cette compréhension du contexte local, comment vous arrivez à la voir ? Parfois on l'a, parce qu'on a quelques fournisseurs, il y a quelques données chiffrées qui nous permettent de l'évaluer, parce qu'on regarde les CV effectivement, c'est le nombre de profils dans la région en question » (Franchiseur, Services aux entreprises)

Les verbatim ci-dessus montrent également une grande adaptation possible des processus. De plus, le franchisé peut développer des activités annexes à celles proposées par le franchiseur afin de rentabiliser son affaire. La tête de réseau va soutenir les adaptations locales du franchisé. Le niveau d'adaptation dans ces franchises est donc élevé et concerne l'offre d'un franchisé par rapport à des conditions régionales spécifiques.

5.3.5. Les niche players

La dernière catégorie concerne des réseaux qui ciblent de petits segments de clientèle avec une offre spécifique pour cette clientèle. La clé du succès de ces franchises réside dans la connaissance quasi-individualisée des clients (la base de clientèle a une taille réduite par définition). Les franchiseurs ayant choisi ce positionnement et que nous avons interrogés préconisent même une taille de clientèle maximale au-delà de laquelle, les franchisés sont incités à ouvrir une nouvelle agence pour garder une proximité géographique avec les clients.

Les franchisés sont donc incités à apporter des modifications de l'offre (qui représentent cependant un faible pourcentage du chiffre d'affaires) pour individualiser la prestation ou le produit. Ces adaptations sont spécifiques à chaque client et les prestataires locaux sont privilégiés comme le montre le verbatim suivant :

« Toujours proposer un service sur mesure, diversifié et puis de petites choses en plus oui... On le voit c'est ce qui fera la différence en local, c'est la patte du franchisé. Parce que nous on apporte les bons repas, les bonnes commandes, etc. et le petit plus, c'est le franchisé qui va le faire lui à son niveau, avec ses clients, et c'est ça qui fera toujours la différence. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Les franchisés partagent même parfois les contacts de prestataires, non référencés par le franchiseur, qui proposent des services complémentaires aux clients. Dans ces réseaux, les adaptations *ad hoc* jouent un rôle important. Les adaptations de l'offre représentent une part faible du chiffre d'affaires mais sont perçues comme essentielles pour individualiser la relation client. Elles sont spécifiques à chaque relation tissée avec un utilisateur du produit ou de la prestation.

Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques des différents types de franchise et leur orientation en termes d'adaptation ou d'uniformité.

Tableau 14 : Les caractéristiques des différents types de franchise

	Leaders	Les « appellations d'origine »	Différenciés	Agilistes	Niche players
Adaptation de l'offre	Uniformité	Uniformité	2/3 concepts différents	Adaptation	Adaptation encouragée mais représente un faible pourcentage du CA
Adaptation des process	Uniformité	Adaptation	Uniformité	Adaptation	Adaptation de niveau moyen
Taille du réseau	Grande	Petit / moyen	Grande	Moyen / petit	Moyen / petit
Attentes des clients	Outils innovants Une expérience spécifique à la marque	Créativité, relation individualisée avec le franchiseur	Développement de relations locales	Individualisation de la relation	Individualisation de la relation
Relation franchisé / franchiseur	Le franchiseur doit être précurseur et diffuser les nouveautés dans le réseau	Le franchiseur diffuse des valeurs et une narration (histoire) autour des produits et de l'enseigne qui sont véhiculés dans le réseau et auprès des clients	Le franchiseur doit innover et renouveler le concept et transférer les nouveautés dans le réseau	Le franchiseur fournit des outils informatiques et transmet des valeurs fortes	Le franchiseur transmet des valeurs fortes
Facteurs de succès sur le marché	Notoriété Economie d'échelle	Maîtrise de la fabrication, qualité et histoire des produits	Notoriété Economie d'échelle Ancrage local	Flexibilité, management par le dialogue	Offre individualisée pour chaque client

Chapitre 6 : Leviers et freins à l'adaptation

Le développement d'une entreprise en franchise a longtemps été principalement motivé par la recherche d'une expansion géographique rapide de l'activité, facilitée par l'accès aux compétences managériales et aux connaissances locales du franchisé (Norton, 1988). Progressivement, les compétences créatives des franchisés et leur capacité à trouver de nouvelles idées sont devenues des motivations supplémentaires au développement en franchise et se retrouvent même au cœur du management de certains réseaux. Souvent confrontés à des environnements dynamiques (évolution rapide des besoins des consommateurs, concurrence accrue), les réseaux de franchise se doivent de faire évoluer constamment leur concept et leurs savoir-faire. Les franchisés constituent ainsi un levier essentiel du changement. Le management de certains réseaux de franchise s'effectue désormais par le dialogue et se fonde sur l'identification localement de nouveaux besoins et la proposition de réponses sous forme d'adaptations. Puis, ces réponses sont évaluées et éventuellement partagées au sein du réseau. Le management des réseaux de franchise est donc entré dans une nouvelle ère où la tête de réseau n'a plus le monopole comme l'exprime le verbatim suivant :

« Ce sont les franchisés qui remontent toutes les problématiques en magasin et on essaie d'y répondre, on collecte justement les bonnes pratiques des choses par ci, des choses par là. Il y a des échanges permanents quoi [...] Jusqu'en 2005, avec l'ancien dirigeant, en ce qui concerne l'animation de la franchise, les idées de la franchise ça appartenait au franchiseur, c'était son métier, il était là pour ça, c'était à lui de le faire. Et on est rentré dans une ère de franchise, entre guillemets, participative qui est le terme retenu par notre nouveau dirigeant qui y tient beaucoup » (Franchiseur, Alimentaire)

Mais bien que le réseau soit envisagé comme une plus-value, le potentiel que représentent les franchisés reste souvent difficilement exploitable. En effet, certains candidats à la franchise préfèrent intégrer un réseau plutôt que de se lancer dans une activité en tant qu'indépendant, parce qu'ils recherchent un « guide » pour leurs actions et n'envisagent pas de sortir de ce cadre rassurant.

« Nous on va chercher plutôt des gens qui partagent. Il y a des gens qui ont de bonnes idées. Un réseau c'est la somme, je dirais, de nombreuses compétences humaines : ensemble pour aller chercher les bonnes idées, les bonnes idées pour les mettre en œuvre. Mais, c'est une poignée [les franchisés qui participent au développement de nouvelles idées], c'est tout petit ceux qui font ça » (Franchiseur, Loisirs)

Dans ce chapitre, notre objectif sera de comprendre les contextes qui favorisent la stimulation et l'exploitation de ce potentiel. Pour cela, nous nous intéresserons aux mécanismes qui soutiennent ou au contraire contraignent la mise en œuvre d'adaptations par les franchisés et leur appropriation par le réseau. Précisément, nous distinguons deux types de mécanismes. Dans une première partie, nous tenterons d'expliquer l'impact des différents modes de contrôle utilisés par le franchiseur sur les pratiques d'adaptation des franchisés. En effet, la notion de contrôle est au cœur de la relation franchiseur-franchisé et permet notamment de réguler cette relation. Il est donc important de comprendre comment le contrôle *a priori* nécessaire à la bonne exécution du contrat et donc garant de l'uniformité des pratiques, peut aussi devenir un levier de l'adaptation. Dans une seconde partie, nous envisagerons le développement par le franchiseur de capacités dynamiques relatives à l'adaptation. Une diffusion éparse de certaines bonnes pratiques ne permet pas d'instaurer un cercle vertueux du changement soutenu par l'appropriation d'adaptations. Pour se créer un avantage concurrentiel durable, le réseau doit développer un processus d'adaptation qui s'appuie sur une mise en œuvre récurrente d'activités dont la finalité est de faire évoluer la base de compétences du réseau. L'observation d'un tel processus est alors constitutif d'une capacité dynamique.

6.1. Modes de contrôle et adaptations

L'exercice du contrôle est indispensable à la régulation des relations entre les membres d'un réseau de franchise et permet d'assurer le bon fonctionnement de la coopération (Goullet et Meyssonier, 2011). Mais le contrôle ne doit pas être confondu avec la mise en œuvre de pratiques autoritaires par le franchiseur qui viseraient simplement à contraindre l'action des franchisés. Le contrôle permet de créer de l'ordre au sein du réseau en orientant les actions vers la réalisation d'un objectif commun qui fédère l'ensemble des membres : la pérennité du réseau. Ainsi, le contrôle n'est pas unidirectionnel et n'émane pas uniquement du franchiseur. Il se traduit par un système d'influences multiples dans lequel le partage d'une culture commune et la conscience professionnelle de chacun amènent à agir dans l'intérêt de tous (Chiapello, 1996). Grâce au partage de normes et de valeurs communes, les franchisés ne vont pas agir uniquement pour satisfaire leurs propres intérêts mais au contraire penser leurs actions pour enrichir l'ensemble du réseau. L'exercice du contrôle devient alors propice à la recherche de meilleures pratiques et donc d'adaptations, et doit s'envisager de façon constructive.

Le contrôle prend la forme d'un mélange subtil de dispositifs formels et de pratiques informelles (Nogatchewsky, 2003) qui visent à la fois à s'assurer que les actions du franchisé sont conformes à l'engagement pris avec le franchiseur (contrôle du comportement) et qu'elles lui permettent d'atteindre une performance économique suffisante (contrôle des résultats) (Jaworski, 1988). Le management par le dialogue des réseaux de franchise s'est également accompagné du développement d'une nouvelle forme de contrôle, l'autocontrôle, qui vise la transmission et l'échange de savoir-faire entre les membres du réseau. Les attributs personnels sont fondamentaux dans ce mode de contrôle plus informel. Ainsi, le contrôle est au cœur de la relation franchiseur-franchisé et vise avant tout à assurer une uniformité entre des entreprises qui, bien qu'elles soient indépendantes, se doivent d'être identiques. Toutefois, malgré cet objectif suprême d'uniformité, les franchiseurs tendent à accepter la mise en œuvre d'adaptations locales par les franchisés. Notre objectif est donc de comprendre comment les pratiques de contrôle vont œuvrer au maintien d'une uniformité ou au contraire stimuler les adaptations. A cet effet, nous distinguons les trois modes de contrôle généralement observés au sein d'un réseau de franchise : le contrôle de conformité, le contrôle d'efficacité et le contrôle par les normes et valeurs (Goulet et Meyssonier, 2011). Les deux premiers modes renvoient à un contrôle de type diagnostic qui vise à s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie du réseau et des résultats obtenus. Le troisième mode est un contrôle interactif qui favorise le partage d'informations et l'apprentissage.

6.1.1. Le contrôle de conformité : une logique duale

Le contrôle de conformité vise à s'assurer que le comportement des franchisés dans la gestion quotidienne de leur travail respecte les règles édictées par le franchiseur (Dekker, 2004). Majoritairement réalisé dans le cadre des visites du franchiseur au franchisé, il ne se limite toutefois pas à des rencontres physiques et formalisées. Le recours aux clients « mystères » ou le traitement des plaintes clients constituent d'autres dispositifs largement déployés par les franchiseurs pour s'assurer de la conformité des actions des franchisés (Dant et Nasr, 1998). Par définition, le contrôle de conformité est garant de l'uniformité des pratiques au sein du réseau de franchise. De par cette fonction, il devrait donc être de nature à décourager les adaptations.

Toutefois, en surveillant les pratiques de ses franchisés, le franchiseur se retrouve implicitement à identifier les adaptations. Les franchisés sont d'ailleurs très favorables aux visites qui constituent pour eux un moyen de partager leurs idées et leurs succès. Ils dévoilent

donc tout naturellement les adaptations mises en œuvre. Le contrôle de conformité stimule ainsi les adaptations.

« I : Dans quelle mesure est-ce que vous pensez être au courant finalement de ces adaptations qui peuvent avoir lieu dans le réseau ? Est-ce que c'est quelque chose de naturel finalement pour les franchisés de vous informer ?

F : Oui. En fait il y a deux sujets. Il y a le premier qui est la fierté du partenaire, qui dit « Tiens j'ai pensé à faire ça ». Et le deuxième, c'est notre présence physique dans le réseau. Chaque agence reçoit une moyenne de 4 visites par an. » (Franchiseur, Immobilier)

Les franchiseurs profitent également pleinement des informations recueillies par les animateurs de réseau pour s'approprier de nouvelles idées pour développer leurs concepts. Ces animateurs jouent un rôle central dans le développement d'une capacité dynamique relative à l'adaptation en contribuant activement à l'identification des adaptations (ce rôle sera détaillé dans la seconde partie de ce chapitre, consacrée aux capacités dynamiques).

« C'est pour ça que bon, nous, on a nos auditeurs internes qui tournent régulièrement. Sur le sujet, l'idée c'est de vérifier que le savoir-faire est bien appliqué, et puis de le faire évoluer et vivre. » (Franchiseur, Restauration)

Mais, le fait que le contrôle de conformité stimule les adaptations ne signifie pas pour autant qu'il ne joue plus son rôle de gendarme. Les adaptations qui touchent de trop près l'offre ou le concept restent bien évidemment découragées.

« Vous voyez j'ai un exemple récent, pour étayer ce que je suis en train de vous dire. Comme je vous ai dit, nous, notre spécificité c'est de proposer des choix à nos clients, et il y a un franchisé qui vient de se lancer, notre animatrice réseau m'a appris que, systématiquement, il ne proposait pas de choix, et pour ne pas se fatiguer, il propose le plat du jour. Ça ne va pas ça. Alors bien sûr, on ne peut pas l'imposer, mais on va aller le voir et on va lui dire que ça ne va pas. Parce que ce n'est pas ce que propose [la franchise]. Et à côté de ça il ne va pas arriver à se différencier des concurrents locaux, et on ne va pas réussir à mailler cette zone. C'est le premier exemple que j'entends comme ça, franchement c'est la première fois en quinze ans. Mais, ça, ce n'est pas bien quoi. » (Franchiseur, Services aux personnes)

« Normalement [les adaptations] ne doivent pas trop exister sur les choses les plus lourdes [les aménagements et agencements], parce que chaque propriétaire quand il doit faire des rénovations, des travaux, doit passer dans ce qu'on appelle nous un comité de programme, c'est-à-dire présenter son projet et le valider. Et, on le valide avec eux, et on co-construit quelque part avec eux. Il peut arriver derrière notre dos qu'il y ait des choses qui ne soient pas conformes, dans ce cadre-là on entame un dialogue. On va peut-être aller plus loin et être un peu plus strict, mais généralement c'est très rare, c'est très très rare qu'on en vienne à des mesures de rétorsions un petit peu compliquées. On arrive toujours à trouver un compromis. » (Franchiseur, Hôtellerie)

A l'inverse, les adaptations périphériques de l'offre, c'est-à-dire qui ne sont pas essentielles à la survie de la franchise, sont très appréciées et dans certains cas prévues dans le concept.

« Clairement il y a un fond de carte basique sur lequel chaque déclinaison de [la franchise] se doit d'avoir ces produits-là. Après, il y a des produits spécifiques liés à l'animation qu'on peut faire en fonction des périodes de l'année avec, là aussi, des produits spécifiques. Et après bon, on laisse aussi une marge de manœuvre à certains de nos partenaires sur le sourcing de produits locaux » (Franchiseur, Restauration)

Par ailleurs, certaines activités sont soumises à des contraintes réglementaires qui obligent le franchiseur à exercer une surveillance et à poser des restrictions supplémentaires dans les pratiques d'adaptation.

« Après, s'il y a un producteur local sur certains produits, ils peuvent déroger. Par exemple, pour travailler des suggestions, pour travailler les plannings... Mais là, encore une fois, il faut toujours la maîtrise sanitaire, c'est-à-dire qu'il faut qu'il ait une traçabilité des produits. [...] On a un contrôle de nos responsables de région, et on a les laboratoires d'analyses biologiques qui passent tous les trimestres dans les restaurants de façon non annoncée et qui vous ressortent un audit avec une notation. » (Franchiseur, Restauration)

Il faut enfin noter que de nombreuses adaptations restent totalement inexploitable car elles s'apparentent à des non-conformités mineures ou encore elles sont trop spécifiques au franchisé.

« Normalement, au niveau de la disposition des chocolats, chez moi tout est un petit peu mélangé aussi bien les laits, les noirs et les blancs. Maintenant, on a tendance à mettre que les noirs d'un côté, que les laits, que les blancs. Moi, j'ai essayé, je n'arrive pas trop à me repérer, il faut que ça se fasse un jour le nouveau concept. Mais après l'animateur vient, il ne va pas me dire ce n'est pas bien » (Franchiseur, Alimentaire)

Synthèse :

Le contrôle de conformité joue un rôle dual sur les pratiques d'adaptation. D'un côté, le contact humain motive les franchisés à partager des expériences susceptibles d'être exploitées par le réseau. De l'autre côté, il vise à assurer l'uniformité au sein du réseau et tend à sanctionner les comportements déviants.

Le contrôle de conformité stimule donc les adaptations tout comme il peut les contraindre.

6.1.2. Le contrôle d'efficacité : des pratiques inhibées

Le contrôle d'efficacité vise à s'assurer que la gestion mise en œuvre par le franchisé est rentable. Il précise ainsi les objectifs à atteindre sans pour autant imposer les moyens à utiliser pour les atteindre (Dekker, 2004). Il se traduit par la détermination et l'évaluation d'indicateurs financiers dans le cadre de l'établissement du reporting financier. Ce dernier favorise notamment les pratiques de *benchmarking*, c'est-à-dire des pratiques qui visent à se comparer aux meilleurs afin de s'approprier ce qui fait leur succès. Le contrôle d'efficacité est donc tourné vers la recherche d'une optimisation de la performance globale du réseau. On reproche toutefois à ce type de contrôle d'être trop tourné sur des indicateurs d'activités tel que le chiffre d'affaires et de négliger les éléments liés à l'efficacité des unités (Petitjean, 2002).

Dans l'ensemble des réseaux interviewés, le contrôle d'efficacité est le garant de la viabilité économique et financière de l'adaptation. Toutefois, le poids du contrôle d'efficacité sur les pratiques d'adaptation semble augmenter avec la taille du réseau, le degré de maturité et l'intensité concurrentielle du secteur. Ce sont davantage les réseaux très larges, disposant d'unités avec des niveaux d'activité conséquents, et devant faire face à une concurrence accrue qui systématisent l'utilisation d'indicateurs de performance pour réguler les pratiques d'adaptation.

Au travers des entretiens, nous avons identifié trois rôles joués par le contrôle d'efficacité sur l'adaptation des savoir-faire : un rôle souverain, un rôle antagoniste et un rôle détourné. Globalement, nous verrons qu'il est plutôt de nature à contraindre, voire à décourager les adaptations. Ainsi, bien que le contrôle d'efficacité permette de s'assurer que les actions et les décisions des franchisés maximisent leur performance, il tend à occulter l'impact sur les performances futures des actions présentes.

6.1.2.1. Un rôle souverain

Dans de nombreuses franchises, les franchisés sont très libres de réaliser des adaptations, y compris lorsque la tête de réseau a émis des objections préalables, dans la mesure où ces adaptations ne touchent pas au concept. Malgré cette apparente liberté, l'impact de nombreuses adaptations sur la performance globale du franchisé reste systématiquement mesuré, notamment lorsqu'elles ont pour objectif premier d'accroître le niveau d'activité (cas des adaptations relatives à la diversification des activités, l'offre, la communication) ou lorsqu'elles

touchent de trop près au concept et risquent de rompre l'uniformité au cœur de l'image du réseau.

« *F : Vous savez à partir du moment où vous faites du chiffre d'affaires voilà quoi. Et au contraire si vous faites un jour venir un producteur, admettons de vin, si vous faites une grosse foire au vin, ça marche du tonnerre... au contraire ils vont prendre votre exemple. Ils vont aller dire voilà, monsieur [nom du franchisé] a fait ça ou monsieur tel a fait ça, ça a marché du tonnerre et au pire, allez, ils arrivent à le mettre dans le concept.*

[Pour toute nouvelle action on leur demande mais on est franchisé mais on est libre aussi. Donc à partir du moment où on leur dit... mais même s'ils disent non, si on a envie de le faire, on le fait, voilà il n'y a aucun souci.

I : Vous informez quand même systématiquement via la personne, enfin via le conseiller...

F : Oui via le conseiller de franchise, tiens j'ai fait ça, ça a marché, après lui il regarde les chiffres, il dit oui ça, ça a super bien fonctionné. » (Franchisé, Alimentaire)

L'exercice du contrôle d'efficacité à des fins d'une évaluation stricte de la performance d'une adaptation prend deux formes : *ex ante* ou *ex post* (c'est-à-dire avant ou après la mise en oeuvre de l'adaptation). Toutefois, l'évaluation *ex post* est beaucoup plus développée dans les réseaux interviewés car plus simple et moins coûteuse à mettre en oeuvre. L'utilisation des données financières réelles alimente cette pratique du contrôle (par exemple l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat, du poids de certaines dépenses). L'évaluation *ex ante* repose quant à elle sur des outils d'estimation des résultats qui mobilisent des compétences en prospective qu'il est parfois nécessaire de chercher à l'extérieur. Les réseaux larges, souvent mixtes, sont plus présents à ce niveau en accompagnant de près les franchisés dans leurs projets (nous avons par exemple le cas d'un réseau qui réalise toutes les études nécessaires à l'évaluation de la mise en place d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle référence).

Tout d'abord, le contrôle d'efficacité peut être réalisé en amont de la mise en oeuvre d'une adaptation. Il sert alors à évaluer la rentabilité qui peut être attendue de l'adaptation et permet donc de valider si, oui ou non, le franchisé aura un intérêt à réaliser l'adaptation qu'il envisage et donc si le réseau approuve sa démarche. Ce contrôle des indicateurs prévisionnels d'activité permet notamment au franchisé d'éviter de se lancer dans une voie infructueuse, mais il faut noter qu'il est réservé aux adaptations dont l'impact attendu sur le niveau d'activité est important.

« *Tout est dans le modèle économique, si vous êtes dans le modèle économique on va vous permettre d'embaucher et de développer vos activités, il n'y a aucune personne qui va vous interdire de faire ça. Vous êtes dans le modèle économique si votre activité... vous avez... dans votre budget, vous avez 15 personnes et que vous exposez les chiffres et*

qu'il en faut trois de plus... c'est vous le patron. Vous embauchez, un point c'est tout. »
(Franchisé, Alimentaire)

Cette utilisation du contrôle d'efficacité qui conduit à infirmer le bienfondé de certaines adaptations est discutable pour deux raisons. D'une part, elle repose sur des estimations qui questionnent inévitablement la validité des outils utilisés pour réaliser les prévisions. D'autre part, elle va à l'encontre des intuitions des franchisés pourtant soutenues par leur meilleure connaissance et leur proximité avec le marché local.

« Non, pas totalement, parce qu'il faut qu'il soit, que l'étude soit rentable. J'avais un projet d'ouvrir à [ville 1], visiblement l'étude n'est pas rentable. On va creuser un petit peu le dossier parce que, c'était quelque chose sur lequel je souhaitais vraiment faire le point, parce qu'on a un concurrent qui s'appelle [concurrent] qui était implanté à [ville 1], il a déplacé son activité ici à [ville 2], voilà. Donc pour répondre à ça, je voulais planter un drive à [ville 1], parce que, je pense qu'il y a un gros travail à faire sur [ville 1]. Dans tous les cas c'était une grosse zone du temps où j'étais à [autre concurrent], [ville 2] c'était un gros chiffre. » (Franchisé, Alimentaire)

Ensuite, le contrôle d'efficacité peut être réalisé *a posteriori* pour évaluer les effets d'une adaptation sur la performance financière de l'unité et donc valider, à partir des données réelles d'exploitation, si l'adaptation est bien rentable pour l'entreprise. On retrouve ici la mission traditionnelle du contrôle d'efficacité qui vise à s'assurer de la viabilité de l'unité.

Au niveau de ce rôle souverain, nous sommes confrontés à une limite du contrôle d'efficacité. Ce dernier se focalise sur les indicateurs d'activité de court terme (Goulet et Meyssonier, 2011) et ne porte que peu d'intérêts aux effets à long terme des actions et des décisions présentes. Or, dans une perspective d'évolution constante et participative des savoir-faire, des adaptations sont souvent réalisées de façon proactive pour agir sur le futur de l'entité. On est ici dans une démarche d'amélioration continue telle qu'elle s'est répandue dans l'industrie. Par exemple, lorsqu'un atelier de production cherche à réduire les temps de préparation ou de nettoyage de l'outil productif entre deux séries, son objectif premier n'est pas de consommer moins de main-d'œuvre et donc de réduire son coût direct de production. Il s'agit plutôt de gagner en flexibilité et en réactivité, et donc d'améliorer la satisfaction des clients (l'entreprise pourra produire des séries plus petites et donc répondre plus rapidement aux demandes de ses clients). De même, l'opérateur pourra utiliser le temps économisé sur les réglages pour améliorer l'efficacité du processus de production (l'opérateur pourra utiliser son temps pour réaliser de la maintenance préventive qui fiabilisera l'outil et donc la qualité de la production). Les bénéfices ne sont donc pas immédiats et, au contraire, se construisent dans le temps.

L'évaluation de la performance des adaptations doit de la même manière se faire au regard du potentiel de bénéfices futurs et non se limiter aux résultats présents au risque d'invalider certaines adaptations trop rapidement. En la matière, les réseaux semblent ajuster la durée de l'évaluation aux conclusions recherchées : une adaptation qui n'est pas souhaitée par le franchiseur sera évaluée plus minutieusement. L'évaluation de l'adaptation sera d'autant plus approfondie qu'elle impacte l'image uniforme que le réseau souhaite envoyer à ses clients.

« La prise d'initiatives, comment on la gère ? On ne la gère pas. On l'applaudit, on la scrute, on la surveille quand même. Dès lors qu'un hôtelier... Par exemple, il y a quelques temps, nous dit, « moi je mets mon petit déjeuner plus cher, j'ai mis des produits en plus ». Alors ça nous donne des boutons parce que la promesse client n'est pas tenue au niveau national. Normalement, le petit déjeuner est au même prix partout. Et on lui a dit « écoute, on va observer tes résultats, on va voir si ton taux de capital petit déjeuner évolue à la hausse ou à la baisse, on va voir les avis clients, et si à un moment donné, on doit valider le fait que chez toi et peut être que dans d'autres destinations il faille adapter le prix du petit déjeuner, on en reparlera ». » (Franchiseur, Hôtellerie)

Le rôle souverain du contrôle d'efficacité permet de rassurer le franchisé sur ses intentions et, *a priori*, de lui éviter certaines dérives. Toutefois, au-delà des difficultés sous-tendues par l'évaluation en elle-même (justesse des outils d'évaluation et durée de la mesure), le contrôle d'efficacité pourrait être de nature à décourager les initiatives. Une accumulation d'adaptations infirmées aura tendance à freiner un franchisé dans ses actions et à lui faire renoncer à avoir des idées. De même, le franchiseur risquera de cataloguer le franchisé comme un « perdant » et donc de tirer progressivement des conclusions hâtives sur ses propositions.

6.1.2.2. *Un rôle antagoniste*

Le contrôle d'efficacité repose sur la fixation d'objectifs de performance à atteindre sans pour autant préciser les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs (Dekker 2004; Koza et Dant 2007). On pourrait donc légitimement penser que ce mode de contrôle est propice au développement des adaptations. En effet, en étant contrôlé uniquement sur les résultats, le franchisé devrait être tenté de « jouer » sur les moyens utilisés pour les améliorer. Toutefois, dans les réseaux interviewés qui ont fortement développé ce type de contrôle, ce dernier ne semble pas stimuler la recherche de nouvelles pratiques permettant d'améliorer la performance de l'unité ou du réseau. Ainsi, certains franchisés tendent à développer une obsession pour les résultats qui amène à une certaine fatalité dans leurs comportements qui deviennent extrêmement standardisés. Nous qualifions ce rôle d'antagoniste puisque le contrôle d'efficacité devient une entrave à la recherche d'adaptation et peut se traduire par des effets contraires à ceux escomptés sur la performance.

Une précision doit tout de même être apportée puisqu'il semble y avoir une corrélation entre la taille de l'unité du franchisé et l'adoption d'une logique purement financière. En effet, les franchisés qui présentent ce type de comportement sont généralement ceux qui ont évolué au sein de leurs réseaux vers des unités de taille plus importante. A noter, toutefois, que nous n'avons pas eu l'occasion d'échanger avec des franchisés qui détiennent plusieurs unités. Nous ne pouvons donc pas préciser si c'est une augmentation absolue du niveau d'activité qui entraîne ces comportements (peu importe le nombre d'unités gérées) ou plus précisément la gestion d'une unité avec un volume d'activité important.

Nous avons identifié deux effets pervers du contrôle d'efficacité sur le comportement des franchisés. Premièrement, certains franchisés se focalisent sur les outils, les règles, les normes... fournis par le franchiseur. Ce phénomène s'observe par exemple au niveau des achats. Le franchiseur négocie préalablement le prix des produits proposés par la centrale d'achat permettant aux franchisés de dégager des marges plus importantes que celles qu'ils auraient eu en négociant individuellement. Ces franchisés de grande taille ont alors tendance à se focaliser sur cet effet volume qui leur permet de maximiser leur marge présente et occultent les demandes spécifiques de leur clientèle locale. Ils développent une forme de myopie à l'égard des attentes de leur marché qui peut, à long terme, amener leurs clients à se tourner vers leurs concurrents.

Deuxièmement, une croissance du niveau d'activité implique que les franchisés soient capables de prendre des décisions pour soutenir cette croissance. Or, nous avons rencontré quelques franchisés qui semblent avoir des difficultés à réaliser les ajustements nécessaires. En effet, un changement de structure peut nécessiter un temps d'apprentissage avant que la rentabilité de la nouvelle structure atteigne celle de l'ancienne. Ce n'est donc pas une compression immédiate des coûts qui doit permettre de maintenir la rentabilité, mais un bon dimensionnement couplé à un effet d'expérience qui contribue à retrouver la rentabilité passée. Certains franchisés, trop préoccupés par leur performance à court terme, compressent ainsi les coûts de personnel en réalisant eux-mêmes de nombreuses tâches opérationnelles. Leurs compétences managériales se trouvent bridées par le manque de temps et ils perdent ainsi leur esprit d'entrepreneur. A nouveau, ce type de comportement risque de nuire à la performance du réseau qui recrute aussi un candidat potentiel sur sa capacité à être force de proposition.

« Avant, je me rappelle, je faisais venir mon agriculteur avec sa bête, avec sa bétailière, on faisait un jeu, découvrez son poids gagnez 3 rôtis, gagnez n'importe quoi, une cuisse par exemple, il venait, j'avais du temps. Un jour aussi pour le cochon, j'avais fait venir le père Noël, des musiciens, tout ça, des animations en permanence, mais aujourd'hui on n'est plus dans ce critère-là. Quand vous avez un 300 mètres carrés, vous avez le temps c'est différent, aujourd'hui on est entre guillemets dans une supérette, aujourd'hui le temps est compté, on a le minimum de personnel, on n'a plus le temps de rien, on n'a presque rien. [...] Et ça, ça me manque moi, moi je suis un commerçant pur et dur, je ne suis pas un financier mais malheureusement aujourd'hui pour faire tourner votre entreprise il faut être un financier et j'ai décidé un petit peu de tomber ma part d'animateur pour faire la finance, et c'est un tort, c'est dommage. » (Franchisé, Alimentaire)

6.1.2.3. Un rôle détourné

Nous avons vu que de nombreux franchiseurs utilisent le contrôle d'efficacité pour valider l'intérêt financier d'une adaptation et donc approuver la démarche du franchisé. Certains franchisés se sont appropriés ces mêmes outils de reporting pour démontrer à leur franchiseur la rentabilité de l'adaptation envisagée. Ces franchisés ont réussi à détourner les outils de leur fonction première (un contrôle par les chiffres des actions des franchisés) en les utilisant pour s'autocontrôler et soutenir leur démarche controversée. Ce contrôle est ainsi particulièrement efficace pour réaliser des adaptations au niveau de l'offre souvent rejetées plus ou moins arbitrairement car jugées trop spécifiques au contexte local du franchisé.

« Ils allaient s'approvisionner chez des fournisseurs qu'on ne connaît pas, que [la franchise] ne connaît pas. En clair, ça les mettait dans l'embarras. Et, il y a deux ans, ils ont présenté un tel dossier, qui était présenté sur entrepôt, et on a augmenté l'offre aussi sur l'entrepôt local, ces trois magasins là sur ce type de produits. Donc, on a du mal à accepter quand c'est vraiment local parce que ce n'est pas assez rentable. Là, le dossier était tel et les volumes étaient tels, et je crois en plus que les autres enseignes se sont raccrochés à nous, ont trouvé un intérêt, et on a pu présenter un dossier rentable tant pour les entrepôts que pour les magasins. » (Franchiseur, Alimentaire)

Certains franchisés vont même jusqu'à utiliser le contrôle d'efficacité pour démontrer la supériorité de leur proposition par rapport à celle du franchiseur et ainsi faire fléchir ce dernier.

« Je me suis fait engueuler de temps en temps vis-à-vis de mes patrons, de mon directeur de région et puis, pour la petite anecdote, mon directeur de région m'a dit « là tu es en train de faire une chose, mais là-haut, il y a le directeur opérationnel qui, lors d'un mailing toutes boîtes, ben t'étais pas là, t'as fait une erreur. Et puis, quand on a regardé les résultats, le mailing toute boîte nous a rapporté 1% de retour, et ce que moi j'avais mis en œuvre, j'avais eu 13,8% de retour. » (Franchisé, Restauration)

Nous avons surtout observé ce comportement dans des réseaux larges ou matures qui mobilisent intensivement le contrôle d'efficacité. Finalement, ce retournement de situation est

relativement logique dans la mesure où ce statut du contrôle d'efficacité devient une norme dans le réseau à laquelle chaque membre va se référer pour légitimer ses adaptations.

Synthèse :

En matière d'adaptations, le contrôle d'efficacité est systématique et déterminant dans les réseaux larges, matures et confrontés à une concurrence importante. Il apparaît comme un outil redoutable pour éviter des déviances qui toucheraient de trop près le cœur de l'offre et donc l'image que s'est construite le réseau.

La fonction première du contrôle d'efficacité est de valider l'intérêt d'une adaptation pour le franchisé et donc, *in fine*, pour l'ensemble du réseau (rôle souverain). Toutefois, cette fonction traditionnelle peut avoir à long terme des effets mitigés sur les pratiques d'adaptation. Tout d'abord, il se pose inévitablement la question du mode et de la durée de la mesure. En effet, une erreur d'évaluation ou une évaluation trop rapide peut amener à rejeter une adaptation qui pourrait s'avérer bénéfique dans le futur. De même, une certaine lassitude peut s'installer chez les franchisés qui renonceront à faire des propositions. Ensuite, le contrôle d'efficacité peut nourrir des ambitions de développement de l'activité chez les franchisés. Toutefois, au-delà d'une certaine taille de l'unité, les franchisés endossent une logique financière stricte et risquent de perdre leur âme d'entrepreneur ou de devenir myope à l'égard de leur environnement local (rôle antagoniste). Enfin, de façon plus marginale, certains franchisés se sont appropriés les pratiques de contrôle du franchiseur pour légitimer leurs actions (rôle détourné).

Le contrôle d'efficacité serait donc plutôt un frein aux adaptations lorsqu'il se focalise sur une perspective de court terme. Il permet difficilement d'entrer dans une démarche dynamique et proactive qui repose sur l'exploration de nouvelles voies et la création d'opportunité. On retrouve alors la division traditionnelle des activités au sein d'un réseau de franchise : le franchiseur est en charge des dimensions stratégiques et les franchisés s'occupent des activités opérationnelles (Fréry, 1996).

6.1.3. L'autocontrôle : moteur et modérateur de l'adaptation

L'autocontrôle repose sur l'idée qu'en fédérant l'ensemble des membres du réseau (franchisés, partenaires, tête de réseau) autour des mêmes normes, valeurs et autres éléments identitaires, les actions et les décisions des franchisés s'inscriront automatiquement dans les contours de cette représentation partagée du réseau de franchise. Le franchisé n'entreprendra rien qui puisse aller à l'encontre des intérêts du réseau, au risque de dégrader ses relations avec les membres du réseau. Ce mode de contrôle s'exerce de manière indirecte et tacite, au travers des individus, afin d'éviter de guider l'action sous la contrainte. Les réunions, les actions de formations et autres animations collectives sont autant de conduits de l'autocontrôle. L'existence d'une confiance interpersonnelle est indispensable à ce mode de contrôle (Guibert et Dupuy, 1997). Par ailleurs, si les contrôles diagnostic (i.e. contrôle de conformité et le contrôle d'efficacité) sont exécutés à l'initiative du réseau, l'autocontrôle, également appelé contrôle interactif, a la particularité de s'observer à la fois entre le franchiseur (ou des partenaires) et les franchisés, et

entre les franchisés (Goullet et Meyssonier, 2011). En effet, l'objectif premier de l'autocontrôle est de favoriser les transferts de savoir-faire et plus généralement de connaissances, et repose sur l'idée que tous les membres du réseau sont capables de contribuer à assurer voire à améliorer le bon fonctionnement de l'ensemble. Ainsi, il prend la forme d'échanges programmés ou spontanés entre les membres du réseau. Ce contrôle intervient également plus en aval du processus de gestion des adaptations en étant tourné vers le partage et la diffusion des pratiques.

6.1.3.1. Entre la tête du réseau et les franchisés

L'orientation prise par les réseaux de franchise vers un management par le dialogue a soutenu le développement de l'autocontrôle et une majorité de réseaux reconnaît volontiers avoir suivi le mouvement :

« On est une franchise plutôt light. Quand je dis light, ça veut dire qu'on n'a pas une batterie d'armes ou je ne sais pas comment appeler ça. On est beaucoup plus dans le dialogue et les échanges depuis toujours, on est beaucoup plus dans la persuasion et dans la démonstration par l'exemple que par l'utilisation du bâton ou de la contrainte. [...] encore une fois, plus en essayant de susciter l'adhésion qu'en maniant le bâton. Alors on a évidemment des équipes supports sur le terrain, qui tournent, qui évangélisent nos franchisés comme les succursales, qui animent des journées de travail dans les magasins, des réunions de secteurs, des réunions de région, on essaie de véhiculer tout ça à travers ce type d'événements, en étant aussi proches que possible, et en partageant les bonnes pratiques chaque fois que c'est possible avec nos franchisés. » (Franchiseur, Services automobiles)

Ce verbatim nous montre également un atout des réseaux mixtes. Les unités détenues en propre présentent l'avantage d'avoir une vision plus opérationnelle et donc de parler le même langage que les franchisés. Ils constituent un outil supplémentaire pour exercer l'autocontrôle.

L'autocontrôle s'appuie en réalité sur la mise en place d'un ensemble de dispositifs complémentaires qui soutiennent les capacités relationnelles du franchiseur. Cette combinaison d'outils de partage des pratiques (Intranet, réseaux sociaux...) et d'incitations à participer à des événements collectifs mis en place par le réseau (conventions nationales, réunions de groupement d'agences, ateliers...) développe la proximité entre les membres du réseau et ainsi leur confiance.

« Là, j'ai sous les yeux un exemple rigolo d'une agence qui organise une opération 1000 mercis, des panneaux logotés [Franchise]. Elle partage avec d'autres agences la bonne façon de la déployer. Les assistantes par exemple mettent en commun régulièrement leur façon d'accueillir un client, de le suivre, enfin voilà, il y a un système très vivant et très

ouvert. [...] Dans l'outil en question, chacun peut aller de son commentaire, remonter des bonnes pratiques. » (Franchiseur, Immobilier)

L'autocontrôle devient ainsi le moteur des adaptations et de leur partage. Au-delà, il joue surtout un rôle de modérateur très efficace pour le franchiseur. En instaurant cette norme de partage « sans limites », les remontées de pratiques atteignent une plus grande exhaustivité et sont centralisées voire même structurées par thématique. Le franchiseur peut donc très facilement être informé de toutes les adaptations et ainsi identifier rapidement celles qui ne sont pas souhaitables et amorcer une « dé-sélection » par les membres du réseau. Après nous avoir également vanté l'appropriation des réseaux mondiaux tels que Twitter et Facebook pour partager leurs bonnes pratiques, le franchiseur cité dans le verbatim ci-dessus nous a clairement exprimé cette façon détournée de réaliser un contrôle de conformité.

« I : Et ça vous est arrivé parfois de voir des choses qui ne sont peut-être pas des bonnes pratiques pour vous ?

F : Oui, oui, je les relève et je réagis. Il y a par exemple un site dont je tairais le nom, qui essaie de rentrer dans le réseau et on n'en veut pas. Et donc certains l'ont utilisé et m'ont demandé mon avis et donc j'ai dit il faut éviter.

I : Et comment ont réagi les franchisés par rapport à ça ?

F : On a la chance d'avoir un mode de communication dans le réseau qui est extrêmement fluide et donc on a passé du temps à préparer, à montrer ce qui allait se passer, après on a expliqué, on a démontré, on a rassuré, donc ça s'est très bien passé. » (Franchiseur, Immobilier)

Contrairement au contrôle d'efficacité, le contrôle par les normes et valeurs est exercé par le franchiseur dans une perspective de long terme. En effet, les adaptations sont généralement réalisées lorsque le franchisé arrive aux dernières étapes du cycle de vie de son unité (la maturité et le prolongement de l'exploitation). Or, dès le recrutement des candidats à la franchise, les franchiseurs recherchent des personnes qui partagent leurs valeurs et ainsi qui seront capables d'apporter des idées correspondant au cadre de la franchise :

« C'est toute la dualité du recrutement d'un franchisé. Il faut choisir des gens qui sont ouverts et qui peuvent avoir des idées, mais il ne faut pas qu'ils révolutionnent notre réseau non plus, parce que sinon ça va être compliqué » (Franchiseur, Services aux personnes)

Le contrôle par les normes et valeurs, exercé par le franchiseur, est donc un gage de la qualité du comportement du futur franchisé et de sa capacité à mettre en place une dynamique d'adaptation qui correspondra à la représentation du réseau.

6.1.3.2. Entre les franchisés

Le contrôle peut aussi être un « exercice subtil (et souvent informel) d'influence réciproque » (Nogatchewsky, 2003) qui permettra au franchisé de diffuser ses pratiques d'adaptation dans le réseau en devenant un instrument de contrôle pour le franchiseur. En effet, certains réseaux demandent à leurs franchisés performants de transmettre leurs bonnes pratiques à ceux qui ont des difficultés. En effet, la confiance du franchiseur à l'égard de ses franchisés grandit à mesure que le contrôle de conformité et le contrôle d'efficacité ont validé le bien-fondé des adaptations mises en œuvre par les franchisés. Ainsi, les franchisés aux pratiques singulières pourront les diffuser « librement » dans le réseau.

« Ensuite la direction régionale, de temps en temps, m'a envoyé en mission sur des sites pour aider certains directeurs, sur l'organisation, sur la gestion, sur le management. Moi au retour, je devais faire mon retour vis-à-vis de mon vécu, vis-à-vis des [franchisés], et surtout dire « là on a un danger avec le directeur, il ya une remise en question à faire et puis après théoriquement vous devriez être bon ». [...] Le développement m'a demandé aussi si j'étais prêt à accueillir des franchisés en journées découvertes par rapport à mon vécu, vis-à-vis de mon parcours et puis vivre des journées avec eux. [...] J'ai travaillé avec le marketing aussi. Alors pourquoi j'ai travaillé avec le marketing, parce que comme j'avais des petites activités dans certains [restaurants], je devais augmenter mon activité. Il y a des choses que j'avais mises en place, et le marketing m'avait demandé de travailler en collaboration avec eux vis-à-vis des résultats que j'avais eus et puis mon savoir-faire et de mon vouloir. » (Franchiseur, Restauration)

Le franchisé du verbatim ci-dessus est d'ailleurs clairement identifié comme un acteur incontournable du réseau puisque le responsable au siège du réseau nous a directement orientés vers lui. Ce dernier était, quant à lui, surpris de cette recommandation car ils n'avaient jamais eu l'occasion d'échanger ensemble.

Principales idées :

L'autocontrôle permet de stimuler les adaptations dans la durée, mais aussi de modérer les actions des franchisés en douceur. Contrairement aux contrôles d'efficacité et de conformité, il ne se traduit pas par un refus catégorique de l'adaptation, mais permettra de transformer la perception du franchisé et de l'amener à considérer de lui-même que son idée n'est pas bonne.

Les franchisés très actifs en matière d'adaptation et avec lesquels le franchiseur a développé une confiance très forte sont ainsi libres de diffuser leurs pratiques. Une forte complémentarité entre les trois modes de contrôle soutient cette liberté.

6.2. Capacités dynamiques et adaptations

La mise en œuvre d'adaptations locales par les franchisés n'a pas vocation à soutenir uniquement l'activité du franchisé. En effet, ces adaptations peuvent alimenter une base de bonnes pratiques diffusées à travers le réseau et donc susceptibles d'améliorer la performance globale du réseau. Toutefois, pour que la mise en œuvre d'adaptations locales puis leur appropriation par l'ensemble du réseau soient effectivement bénéfiques et qu'un cercle vertueux s'instaure, les réseaux doivent développer et mettre en œuvre des capacités dynamiques. Ces dernières reposent sur des mécanismes stables et récurrents dont l'objectif est d'identifier, puis de sélectionner et enfin de s'approprier de nouvelles idées en vue de reconfigurer la base de ressources (Teece, 2007). La mise en œuvre d'une capacité dynamique permet d'améliorer la performance du système et lui procure ainsi un avantage concurrentiel. En effet, compte tenu des évolutions de l'environnement, les compétences peuvent s'avérer insuffisantes pour permettre à l'organisation de maintenir des résultats satisfaisants et devenir obsolètes. Ces compétences ont ainsi besoins d'être renouvelées pour permettre à l'organisation de maintenir sa pérennité dans le temps. Afin de profiter des adaptations de leurs franchisés, les franchiseurs doivent donc se structurer et développer des capacités dynamiques qui leur permettront d'entrer dans une dynamique permanente d'évaluation et d'évolution de leurs savoir-faire. Dans le cadre de cette partie, nous allons donc nous intéresser aux dispositifs utilisés par les franchiseurs pour réaliser des cycles d'identification des adaptations, de sélection des adaptations et de reconfiguration des ressources. L'observation d'une capacité dynamique étant déterminée par la stabilité et la récurrence des pratiques, nous mettrons l'accent sur ces deux facettes afin de distinguer les pratiques qui sont représentatives d'une capacité dynamique de celles qui ne le sont pas. Par ailleurs, nous verrons que ces pratiques sont fortement déterminées par les trois modes de contrôle discutés dans la partie précédente. Bien que l'on observe l'intervention des trois modes de contrôle à chacune des étapes du processus, il y a une prépondérance de chacun d'eux aux différentes étapes. Ainsi, le contrôle de conformité est davantage tourné vers l'identification, le contrôle d'efficacité est très utilisé au moment de la sélection et l'autocontrôle joue un rôle important dans la reconfiguration des ressources des franchisés.

6.2.1. L'identification des adaptations

En matière d'identification des adaptations, nous allons aborder trois thèmes : le rôle de l'animateur de réseau, les configurations organisationnelles propices à l'identification des adaptations et les franchisés moteurs des adaptations.

6.2.1.1. Le rôle de l'animateur de réseau

Dans l'ensemble des réseaux interviewés, le contrôle de conformité, qui est principalement assuré par les animateurs de réseau, joue un rôle fondamental dans l'identification des adaptations. Cette identification des adaptations est même devenue un des objectifs des animateurs. Leur rôle ne se limite plus à identifier les divergences afin de les remonter à la tête du réseau et d'entamer un dialogue avec le franchisé pour qu'il se réaligne avec le concept. Désormais, ils ont aussi pour mission d'identifier toute adaptation qui touche de près ou de loin aux savoir-faire sans émettre de jugement sur leur conformité.

« On maintient des audits concept, que je fais faire à mes responsables de région pour m'assurer que le concept est vraiment respecté, maintenant toutes remarques, remontées d'information du terrain, on les enregistre et puis on adapte si on estime qu'il y en a certaines qui peuvent apporter une plus-value au concept, oui on les met en place. »
(Franchiseur, Restauration)

Le rôle de l'animateur dans l'identification des adaptations est un rôle traditionnel qui découle de l'objectif suprême d'uniformité et donc de la volonté du franchiseur de rester totalement maître de l'action. Certains franchiseurs pensent même que ce sont uniquement eux et non les franchisés qui sont capables d'identifier les bonnes pratiques.

« C'est plutôt nous qui identifions. Rares sont les franchisés, les exploitants qui agitent le chiffon en disant coucou, regarde le super truc que j'ai mis en place, non. C'est plutôt assez rare. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Toutefois, on ne peut pas dire que cette affirmation soit partagée par l'ensemble des réseaux car, comme nous l'avons déjà évoqué, dans certains réseaux, ce sont les franchisés, fiers de leur réussite, qui vont spontanément en parler à leur animateur (voir à ce sujet le § 1.1. relatif au contrôle de conformité).

« L'information remonte via les encadrants terrain, que ce soient les chefs de rayon ou les spécialistes des différents métiers, ateliers, merchandising, etc. L'information elle remonte comme ça. Et puis par les franchisés directement qui n'hésitent pas à faire partager leurs tests, leurs essais, leurs réussites. » (Franchiseur, Automobile)

6.2.1.2. Les configurations organisationnelles

Au-delà du rôle clairement établi des animateurs de réseau, les franchiseurs utilisent également d'autres canaux pour identifier les adaptations. Nous avons principalement observé deux configurations dans les réseaux interviewés.

Premièrement, la majorité des réseaux développe une véritable démarche d'identification structurée par un ensemble complémentaire d'outils de partage et une culture construite autour du partage. Le premier verbatim ci-dessous nous donne un aperçu de la diversité des outils mobilisés pour identifier les adaptations. Le second verbatim, quant à lui, met l'accent sur la culture participative.

« Chaque agence est invitée à participer aux conventions nationales qui ont lieu une fois par an et chaque patron a un atelier management qui a lieu une fois par an. Il y a des occasions de rencontres. Et puis, tous les mois, il y a des réunions de groupement d'agences et de consultants. Donc on a une présence physique vraiment forte et une proximité importante, et puis tous les 2 mois et demi, une réunion qu'on a appelé le CNA, le conseil national des agences, où chaque délégué de groupement d'agences vient passer une journée au siège avec l'équipe, et on a donc les 40 responsables de région. [...] Il y a un travail de terrain à travers la France, de proximité avec chaque agence. Et puis un outil qui nous a aussi sauvé la vie, c'est Workplace, l'outil que Facebook a développé, qui est une espèce d'Intranet en interne, qui permet de mettre en commun les bonnes pratiques, les partager, les faire remonter. »(Franchiseur, Hôtellerie)

« Le partage, si vous voulez aujourd'hui pour nous c'est le partage, l'écoute, le conseil, la confiance. On a toutes ces valeurs qui sont importantes et tout ce qui est mis en avant par les franchisés qui peut apporter je dirais au réseau est généralement récompensé lors de la convention nationale en mettant les franchisés à l'honneur. » (Franchiseur, Coiffure / esthétique)

Les franchiseurs utilisent un ensemble structuré d'outils de communication qui combine outils de partage interactifs (plateformes, réseaux sociaux) et des rencontres physiques (tables rondes, groupes de travail, conventions...).

« Alors oui on a une plateforme commune sur Google, G+, et qui est partagée avec quelques-uns des salariés, et l'ensemble des concessionnaires en France, qui permet juste de partager les bonnes idées et de faire remonter les remarques qu'on pourrait avoir et les aléas qu'on a rencontrés. Là c'est un aspect participatif, chacun imagine ce qu'il veut. Il y a aussi à hauteur de 4 fois par an des réunions réseau. » (Franchisé, Equipement de la maison / construction)

Les outils de collecte des informations ne sont pas uniquement internes au réseau. Les franchiseurs ont un rayonnement externe très large. Ils profitent des dispositifs mis en place par d'autres pour identifier des idées à l'extérieur de leur réseau. Ils se tournent alors aussi bien

vers des instances propres à leur secteur d'activité que vers celles relatives à leur forme organisationnelle telle que la FFF.

« On va dans des réunions qui peuvent exister, au travers des formations, au travers de la FFF. Donc on utilise tous les canaux si vous voulez qui existent à la fois sur la franchise qui est notre premier métier en tant que franchiseur, et notre deuxième métier qui est d'être [métier]. Donc on a une double activité, c'est franchiseur et non pas artisan [métier], mais [métier]. Donc on va chercher les informations en continue, ce qui est spécifique à la franchise et ce qui est spécifique je dirais à l'activité [métier]. » (Franchiseur, Coiffure / esthétique)

La seconde configuration a été observée dans quelques réseaux et se caractérise par l'absence de pratiques formalisées. Dans ces réseaux, le directeur, souvent aussi créateur, centralise l'ensemble des pratiques et demande aux franchisés de partager délibérément leurs expériences.

« Alors, moi je centralise. Par exemple, là il y en a un qui m'a envoyé un compte rendu qui était bien fait, et il m'a dit « Ouh lala, regarde comment j'ai fait ça ». Je l'ai trouvé bien, je le mets sur l'extranet, je le scanne à la source, [le franchisé] vient de me faire un beau travail, je vous le partage et j'encourage tout le monde à utiliser ce nouveau masque qui est plus simple. Et puis là à [ville], le compagnon de notre franchisé de [ville] va la rejoindre puisqu'ils agrandissent. Et lui, il est très, assez haut niveau en informatique parce qu'il était chez [une entreprise], un gros groupe informatique... Et là il vient de m'envoyer des propositions pour nous mettre en place tout ça. Donc j'ai sondé les autres pour voir si ça les intéressait, et puis en 2020 on devrait mettre en place, voilà. » (Franchiseur, Immobilier)

Toutefois, comme nous l'évoquions dans l'introduction de ce chapitre, les réseaux de franchise ont globalement changé leur mode de management au cours de la décennie qui s'est écoulée, basculant d'une centralisation à la tête du réseau vers un management *bottom-up*. Cette configuration est donc aujourd'hui peu représentative des pratiques d'identification des adaptations.

« L'échange des bonnes pratiques se fait de cette façon-là, ce n'est pas centralisé, c'est du collaboratif. On est dans un monde qui n'a rien à voir avec celui d'il y a dix ans. Il y a dix ans encore on avait à cœur, nous, de garder la main peut-être sur le savoir-faire, en nous disant attention je vais communiquer dessus et tu vas me dire comment ça se passe, aujourd'hui chacun apporte sa contribution au bon résultat de l'entreprise, alors peu importe le moyen, l'idée c'est d'être réactif. » (Franchiseur, Hôtellerie)

L'inconvénient de cette configuration qui repose sur l'absence de formalisme est que les franchisés ne sont pas incités à remonter leurs pratiques (contrairement aux outils et à la culture qui sont de véritables moteurs du partage). Dans le cas du réseau immobilier évoqué plus haut, l'absence de formalisme ne semble pas nuire à l'efficacité des remontées. Mais, il faut noter que nous sommes en présence d'un réseau de petite taille avec deux directeurs-créateurs qui ont

développé une grande proximité avec leurs franchisés. Le risque d'un manque de structuration est que les franchisés n'échangent tout simplement pas autour de leurs pratiques. En effet, les franchisés sont des entrepreneurs qui consacrent beaucoup de temps à la réalisation de leur activité et le partage des pratiques n'est pas toujours intuitif. En l'absence d'incitations, ils restent focalisés sur leurs entités et oublient la plus-value que peut leur apporter le collectif.

« I : Oui, donc vous faites remonter l'idée éventuellement jusqu'au franchiseur... ?

F : Pas spécialement, alors c'est plus généralement quand un animateur passe et il voit un truc sympa, et après lui, il balance sur le réseau. Mais non, parce que je ne vais pas faire que ça non plus, sinon après ça prend du temps. » (Franchisé, Alimentaire)

6.2.1.3. Les franchisés moteurs

Les réseaux de franchise ne se limitent pas à identifier les adaptations, certains vont même jusqu'à identifier les franchisés particulièrement actifs en matière d'adaptation et surtout dont les adaptations ont une réelle valeur pour le réseau.

L'identification des franchisés moteurs de l'adaptation passe par un recoupement de différentes informations. D'une part, le franchisé est identifié, généralement par l'animateur de réseau, comme étant particulièrement actif en matière d'adaptation. D'autre part, l'impact de ces adaptations sur son activité est mesuré à travers un contrôle d'efficacité. L'exemple rencontré le plus emblématique est celui de la franchise en restauration évoqué dans le point relatif à l'autocontrôle (§1.3.).

Même si cette complémentarité entre le contrôle de conformité et le contrôle d'efficacité semble relativement intuitive pour évaluer les pratiques de chacun et donc mettre en évidence certains franchisés, peu de réseaux nous ont dit finalement chercher à identifier des franchisés moteurs. A nouveau, la logique participative fait que les réseaux ont plutôt tendance à ne pas hiérarchiser les franchisés et à les considérer comme égaux dans le développement de bonnes pratiques. D'autres vont même jusqu'à mettre sur un pied d'égalité tous les acteurs du réseau : les franchisés, leurs salariés, les partenaires, les conseillers...

« F : Les assistantes, par exemple, mettent en commun régulièrement leur façon d'accueillir un client, de le suivre...Enfin voilà, il y a un système très vivant et très ouvert.

I : D'accord. En fait il n'y a pas que les franchisés qui l'ont approprié, ça peut être aussi du personnel des franchises ?

F : Pour moi, c'est le même niveau. (Franchiseur, Immobilier)

Synthèse :

Les franchisés contribuent pleinement à faciliter l'identification des adaptations par le franchiseur. Le management par le dialogue des réseaux les incite à partager leurs pratiques sur différents outils interactifs et communautaires. De même, ils sont nombreux à raconter spontanément leurs idées.

Les animateurs de réseau et donc le contrôle de conformité sont toujours très présents dans l'identification des adaptations, mais leurs rôles semblent tout de même reculer au profit des outils de partage.

6.2.2. La sélection des adaptations

Nous venons de voir que les réseaux de franchise s'appuient sur de nombreuses sources, à la fois traditionnelles comme les rencontres avec l'animateur de réseau ou les réunions, et nées des évolutions des technologies de communication, comme les plateformes ou les réseaux sociaux, pour identifier les adaptations. Nous nous intéressons maintenant à la manière dont les informations issues de ces multiples sources sont traitées et donc sur quels critères se fondent les franchiseurs pour sélectionner les adaptations.

Nous avons identifié quatre modalités de traitement des informations :

- L'état de latence,
- La diffusion systématique,
- La sélection subjective,
- La sélection organisée.

Les deux premières modalités ne reflètent pas des mécanismes de sélection et sont donc représentatives de l'absence d'une capacité dynamique. A l'inverse, les deux dernières modalités traduisent la mise en œuvre d'un processus d'évaluation et de sélection au cœur de la capacité dynamique.

6.2.2.1. L'absence de capacité dynamique

Dans certaines situations, les adaptations identifiées ne sont ensuite tout simplement pas traitées. Elles restent dans un **état de latence**. Bien que les franchiseurs aient développé de nombreux outils pour identifier les adaptations, ils ne semblent pas encore avoir tous entamé la même démarche pour leur sélection. En effet, la multiplication des sources d'information

génère une augmentation du volume à traiter et donc nécessite de développer également des outils pour leur évaluation.

Cette difficulté s'observe notamment dans le cadre du contrôle de conformité. L'animateur de réseau joue un rôle important dans l'identification des adaptations. Or, celle-ci prend souvent place dans le cadre des visites contractuelles et ne sont donc pas nécessairement accompagnées de pratiques formalisées. L'animateur est alors tenté de procéder par rationalisation et d'effectuer lui-même une sélection subjective des adaptations ou plus simplement de rompre le flux d'information. Dit autrement, l'adaptation n'est pas remontée à la tête de réseau.

« F : J'ai fait mettre en place des livrets d'accueil des collaborateurs, de même, pour les clients. On a mis en place certaines façons d'accueillir les clients.

I : Et ça, c'est spécifique chez vous ?

F : Oui. L'idée, elle vient d'ici. [...]

I : Et ça, par exemple vous l'avez fait remonter à [le directeur régional] ?

F : Oui.

I : Oui. Et vous savez derrière, si chez eux, il va y avoir quelque chose de mis en place ?

F : Non. [...] Ce qui ne fonctionne pas bien chez nous, encore que, avec certains, avec mes collègues ça fonctionne, c'est tout ce qui concerne... Sur la région on est capable d'échanger sur nos réussites, encore que c'est compliqué, ça reste assez fermé. Enfin, on ne se vante pas de nos réussites. D'ailleurs une réussite, elle peut être éphémère aussi, et je trouve, c'est dommage de ne pas en faire part, peut-être à travers des échanges sur mail ou des choses comme ça, mais on ne le fait que sur le plan régional, il n'y a pas d'échanges sur le plan national là-dessus. » (Franchisé, Alimentaire)

Par ailleurs, les outils participatifs et ouverts de type plateforme présentent l'avantage de récolter beaucoup d'informations au risque que celles-ci deviennent surabondantes et ne puissent plus être traitées. C'est par exemple le cas du franchiseur évoqué dans le verbatim ci-dessous et qui n'a pas su gérer le dimensionnement de son outil au regard du développement de son réseau.

« Il existe un forum sur internet pour capter les idées nouvelles. Au départ, lorsque [les franchisés] étaient moins nombreux, ils captaient les idées nouvelles sur ce forum. Maintenant, le forum vivote. C'était plus simple lorsque les franchisés étaient moins nombreux. Aujourd'hui, une soixantaine de franchisés, ça fait 4 à 500 salariés donc le forum est à retravailler. Ils ne l'utilisent pas, c'est un outil à revoir. » (Franchisé, Equipement de la maison/construction)

A l'inverse, dans d'autres situations, toutes les adaptations identifiées ne sont pas évaluées et font l'objet d'une **diffusion systématique** dans tout le réseau.

« Le réseau peut lui-même, sans passer par nous... parce que c'est un système très ouvert, remonter les... [...] Dans l'outil en question, chacun peut aller de son commentaire, remonter des bonnes pratiques, je ne sais pas... il y a une dizaine de

groupes, d'abord, les stages, ils y créent leur groupe et puis ensuite ils partagent leurs bonnes façons de pratiquer, et ensuite par thème nous on a créé des groupes sur la prospection, la rentrée de mandat, la convention, j'en passe. Enfin Twitter, où les gens partagent entre eux les bonnes pratiques sur Twitter et sur Facebook. ». (Franchiseur, Immobilier)

Les réseaux qui mettent en place des systèmes très ouverts au travers desquels les franchisés peuvent diffuser tout ce qu'ils souhaitent restent tout de même assez rares et impliquent que la confiance et donc l'autocontrôle y soient exacerbés.

De plus, certains animateurs de réseau diffusent leurs observations aux franchisés lors des visites sans passer au préalable par la tête de réseau. Tout comme dans le phénomène de rationalisation, ils excluent les adaptations du processus de sélection. Mais, à l'inverse, elles sont tout de même diffusées et peuvent potentiellement être appropriées. Le risque est alors qu'en contournant la tête de réseau cette dernière ne maîtrise plus les pratiques d'adaptation de ses franchisés et que celles-ci s'éloignent progressivement de la stratégie globale du réseau.

« Lorsque le conseiller de franchise vient, il le voit, on échange ensemble. Alors ça peut bien évidemment ne pas lui plaire, après c'est un débat puis un échange d'idées. Vous savez les goûts et les couleurs, on n'est pas tous d'accord. [...] Bien souvent, parce qu'il y a de bonnes idées sur les établissements, le conseiller de franchise communique aux autres établissements et aux autres magasins ce qui a été fait de bien, ça s'appelle le partage des bonnes pratiques. » (Franchisé, Alimentaire)

6.2.2.2. Les démarches de sélection

La première démarche de sélection (la **sélection subjective**) reste peu répandue et repose sur l'intuition des personnes à la tête du réseau (généralement les directeurs). Ils utilisent des critères subjectifs, qui n'excluent pas de pouvoir être arbitraires, et qui se fondent sur l'expérience et des impressions personnelles.

« Et des hommes clés, et bien moi quand même, je suis souvent le détonateur. Je suis souvent celui qui dit « Tiens on devrait faire ça ». Et puis tout le monde commence par me dire mais non ce n'est pas possible. Ma femme aussi, parce que quand je parle, elle recadre certains trucs, parce que si on m'avait écouté, on aurait ouvert notre propre banque. » (Franchiseur, Immobilier)

Ce type de comportement est lié à la nature de la gouvernance du réseau et à sa taille. Les directeurs-créateurs, eux-mêmes entrepreneurs, qui construisent des petits réseaux avec une dimension familiale (par choix ou parce qu'ils sont en phase de démarrage) sont particulièrement représentatifs. Ils exercent alors un rôle paternaliste où les franchisés se réfèrent systématiquement à eux pour leurs actions, leurs suggestions et leurs questions. Leur

contrôle sur le réseau est omniscient : ils centralisent les pratiques, les évaluent, les diffusent, les encouragent, voire les imposent. Toutefois, la fibre d'entrepreneur des directeurs-créateurs peut les amener à surestimer leur talent et à occulter le fait que les franchisés sont autant d'entrepreneurs comme eux et donc porteurs de bonnes idées.

Il faut enfin noter que les démarches de sélection subjectives s'inscrivent dans la continuité de la mise en œuvre de pratiques non-formalisées pour identifier les adaptations.

La majorité des réseaux qui suivent un processus de sélection s'appuient finalement sur une démarche de **sélection organisée** qui s'articule autour d'outils et de critères précis. Le contrôle d'efficacité joue ici un rôle important car l'intérêt d'une adaptation pour le réseau peut aisément être mesuré à travers des indicateurs de performance. Par exemple, dans le cadre d'adaptations de l'offre, la sélection d'un produit local conduit généralement à référencer le fournisseur dans la base du réseau. Mais ce référencement ne peut se faire qu'à condition qu'il y ait une demande suffisante pour assurer la rentabilité du produit comme l'exprime le verbatim suivant :

« L'idée, ce n'est pas justement de référencer le fournisseur local, qui est quelque part un concurrent à nous, puisque nous on livre ces produits, c'est plutôt d'intégrer dans notre offre à nous sur nos entrepôts ce produit, et c'est là que ça devient compliqué, puisqu'il faut que l'entrepôt ça soit rentable, qu'il y ait des volumes suffisants, et qu'il ne référence pas qu'un produit pour un magasin, sinon il ne s'en sort pas. C'est pour ça qu'il y a un dossier économique à monter avec des... mais ça c'est notre métier, on fait ça en permanence, c'est l'innovation, c'est très intéressant. » (Franchiseur, Alimentaire)

De même, certains franchiseurs mènent des études complémentaires pour évaluer les tendances futures et ainsi déterminer si l'adaptation identifiée va dans le même sens.

« Ça c'est en fonction des évolutions, des tendances qu'on a, des études de marché qui vont nous dire où est-ce qu'il faut qu'on aille, qu'est-ce qu'on peut mettre en œuvre... Bien sûr c'est en fonction des études consommateurs, des changements de comportement, c'est tout ça qu'on met en œuvre et qui nous permet de se dire, tiens, on va travailler un thème, sur des projets, on est sur telle tendance, et on sait aussi tous les savoirs internationaux, c'est sûr qu'on est à l'écoute de tout ce qui peut nous apporter une amélioration du savoir-faire et de la mise en œuvre. » (Franchiseur, coiffure/esthétique)

Néanmoins, s'appuyer uniquement sur la viabilité économique amène à exclure les adaptations qui ne ciblent que quelques franchisés partageant souvent la même zone géographique. Le risque est alors que ces franchisés perdent une arme face à leurs concurrents et donc risquent une fuite de leurs clients.

« Ça c'est quelque chose que je voudrais mettre en place, un dépannage dans l'heure, mais je n'ai pas trouvé le véhicule qui me convient. [...] Non parce que l'idée, c'était d'acheter un véhicule électrique, avec la possibilité d'avoir un certain nombre de marchandises dans un caisson réfrigéré. Le problème c'est que la commande, on voulait la faire sur deux trois magasins avec un collègue..., et du coup on avait travaillé sur ce sujet, mais techniquement ça a été compliqué, ça reste compliqué, parce que là, il y a les propositions de [une entreprise de location de camions frigorifiques], mais c'est beaucoup trop cher. » (Alimentaire, Franchisé)

Comme le montre le verbatim ci-dessus, la mise en place d'un service de livraison « express » permettrait d'apporter une réponse aux demandes urgentes des clients. Mais ce service ne pouvant être mutualisé qu'avec un petit nombre d'autres franchisés, il n'apparaît pas rentable. Pourtant, ce service semblait particulièrement profitable pour ce franchisé qui, étant confronté à une concurrence très intense (concurrent capable de proposer une offre plus large et à des prix plus compétitifs), a fortement développé la personnalisation des relations avec ses clients pour se différencier de ce concurrent.

Au-delà du recours aux indicateurs de performance pour réaliser la sélection des adaptations, les franchiseurs mettent en place des outils et méthodes davantage participatifs. Premièrement, ils mettent en place des instances dont l'objectif est de discuter collectivement de l'intérêt des pratiques identifiées. Puis, ils confrontent les conclusions des différents groupes de travail.

« Donc il y a un filtre forcément. Il y a des instances, justement on essaie de les réunir. Il y a des échanges pour retenir in fine ce qu'on peut dupliquer, ou ce qui nous semble... en pesant les pour et les contre ce que l'on peut diffuser et étendre à l'ensemble du territoire. » (Franchiseur, Alimentaire)

Deuxièmement, les réseaux ont généralement intégré la mise en œuvre de tests ou de pilotes dans leur processus de sélection. Ainsi, les réseaux constituent des groupes de franchisés pilotes qui testent systématiquement les adaptations retenues avant de les diffuser. Le processus est ici relativement classique et s'articule autour de plusieurs itérations qui permettent de préciser un peu plus les contours définitifs de l'adaptation qui sera diffusée, au gré des retours d'expérience.

« Quand on arrive aux phases de test, donc nous on a un panel d'agences, qui ont accepté de faire partie du groupe de test, le groupe pilote, justement j'y viendrai après pour expliquer comment on les recrute. Et donc on a différentes phases. On a une première phase où on en sélectionne entre 2 et 5 qui font le premier pilote. Ça peut durer un mois. Et donc là on est en phase de ce qu'on appelle beta test, c'est classique comme terminologie. Et à l'issue de ça, on recueille, là avec la direction c'est-à-dire qui va voir sur place comment sont utilisés les outils. On regarde par-dessus l'épaule, on regarde comment ils l'utilisent, on recueille tous les commentaires, bons ou mauvais, on itère, on

apporte les évolutions qu'on juge importantes d'apporter et on refait valider à ce groupe l'évolution apportée. Et ensuite on élargit ce groupe pilote à... généralement c'est une cinquantaine d'agences. Ça peut générer une autre itération et, globalement, ensuite, on fait comme ça entre 2 et 3 itérations avant d'avoir un déploiement global à l'ensemble des utilisateurs. » (Prestataire, Immobilier)

La mise en œuvre de tests est particulièrement cruciale lorsque l'adaptation considérée a un impact fort sur la perception du réseau par les clients.

« Non, aujourd'hui non. On est en test, c'est très très sensible comme.... Moins sensible que dans la grande distribution... mais l'image prix est toujours importante. Et on le teste sur une ville actuellement, et après on verra si on le retient ou pas. L'image prix, vous mettez très peu de temps à écrier... à détériorer votre image prix et de nombreuses années à la reconquérir. » (Franchiseur, Alimentaire)

Pour certains, une adaptation invalidée par un test conduit définitivement à son abandon. Mais, pour d'autres, elles restent dans la base des pratiques identifiées pour être à nouveau testées ultérieurement, permettant au réseau de s'adapter plus rapidement aux évolutions de leur environnement.

« Après c'est vrai qu'on est sur des processus d'amélioration continue. Je pense notamment à tout ce qui est... Le premier, effectivement, ce sont les canaux de candidats, il n'y a pas un mois qui passe sans qu'on teste un nouveau canal de recrutement de candidats, que ce soit de nouvelles CV-thèques, que ce soit les réseaux sociaux qui ont pris une importance très, très forte. Donc c'est vrai effectivement, qu'on est aussi en permanence sur des outils, des choses qui ne marchent pas, qu'on arrête, qu'on re-teste 2 ans plus tard ça marche beaucoup mieux, et puis qu'on déploie, voilà c'est un processus d'amélioration continue. » (Franchiseur, Services aux entreprises)

Enfin, nous avons noté, de façon plus marginale, que certains réseaux fondent leur sélection sur la récurrence des demandes des franchisés.

Synthèse :

Après l'identification des adaptations, la mise en œuvre d'une capacité dynamique passe par un processus de sélection. Bien qu'ils aient effectivement développé des outils d'identification des adaptations, certains réseaux n'effectuent pas cette sélection et laissent les adaptations à l'état de latence ou les diffusent systématiquement sans les évaluer. Ces pratiques ne sont toutefois pas représentatives de la majorité des réseaux.

A l'inverse, nombreux sont les réseaux qui ont structuré un ensemble d'outils pour réaliser la sélection. Ils se réfèrent notamment à des indicateurs de performance et font participer les franchisés à la sélection au travers de groupes de travail et de pilotes. Plus marginalement, dans les petits réseaux à taille humaine, la sélection repose sur l'intuition du directeur du réseau.

Le contrôle d'efficacité joue un rôle important dans le processus de sélection.

6.2.3. La reconfiguration de la base de ressources

La reconfiguration de la base de ressources des franchisés consiste pour ces derniers à s'approprier les adaptations diffusées par le franchiseur et à faire évoluer leurs compétences pour effectivement mettre en œuvre une nouvelle pratique. C'est à cette condition que le réseau aura développé une capacité dynamique relative à l'adaptation. Ainsi, il est possible qu'un réseau réalise avec succès l'identification et la sélection des adaptations, mais qu'ensuite les franchisés n'achèvent pas le processus en ne réalisant pas la reconfiguration.

« Par exemple, pour l'expertise immobilière, le réseau a proposé des choses, et moi j'ai fait partie du groupe qui est parti en éclaireur on va dire, donc on a servi de testeurs, et on a mis ça au point et voilà, et après ça a été proposé à l'ensemble du réseau. Dans les faits, l'application au réseau a été moyenne et aujourd'hui est faible. Il y a eu un effet comme ça, et puis après c'est redescendu. Donc on est finalement relativement peu à utiliser cet outil. » (Franchisé, Immobilier)

Afin d'assurer largement la reconfiguration des ressources, les franchiseurs doivent donc en amont structurer la diffusion des adaptations sélectionnées et assurer leur promotion. La reconfiguration des ressources s'accompagne également d'une codification de l'adaptation qui fixe définitivement son appropriation par le réseau.

6.2.3.1. La diffusion des adaptations

La diffusion des adaptations prend essentiellement deux formes. Soit les franchiseurs considèrent qu'il s'agit simplement de bonnes pratiques qui peuvent aider les franchisés dans leur quotidien, soit l'adaptation apporte une véritable plus-value pour l'ensemble du réseau. Dans le premier cas, elle sera simplement diffusée via des outils de partage (journal d'entreprise, intranet, plateforme) et/ou des réunions, et dans le second elle sera inscrite dans le concept de la franchise.

« On les publie soit par ce qu'on appelle la lettre hebdomadaire, soit directement on l'inscrit dans nos règles en disant ça c'est très très bien. » (Franchiseur, Alimentaire)

Dans les deux cas, la diffusion s'accompagnera de différents dispositifs permettant de promouvoir les adaptations et ainsi d'inciter les franchisés à les implémenter. Les réseaux interrogés ont principalement évoqué trois dispositifs : la formation, l'accompagnement de l'animateur et les réunions (régionales, nationales...), comme l'illustrent les trois verbatim suivants :

« C'est lui qui va donner un peu le tempo du service, donc ces deux personnes là forcément, on va dire il faut que le savoir-faire leur soit transmis sur les évolutions de la

carte par rapport à des nouveaux produits qui rentrent avec forcément des adaptations sur la manière de monter les assiettes, la manière de cuire les produits spécifiques qu'on peut faire rentrer ou lors d'animations d'achats particulières. Et donc ça passe soit par des formateurs en interne qui tournent sur l'ensemble du réseau, ou la communication via des journaux internes qui présentent un petit peu les évolutions et les fiches techniques. Et puis aussi lors de ces visites de l'auditeur qui présente un petit peu les évolutions du réseau et forcément de son savoir-faire sur les choses spécifiques que le franchisé doit normalement être en mesure de restituer aux clients. » (Franchiseur, Restauration)

-Et comment ces adaptations sont-elles diffusées dans le réseau ?

-Essentiellement par l'Intranet. Premièrement, c'est l'Intranet parce qu'il permet une diffusion large sur l'ensemble des points de vente, et après relayé sur le terrain par les animateurs. » (Franchiseur, Coiffure / esthétique)

« On fait des réunions au niveau du secteur et au niveau de la région, et on fait un congrès annuel. C'est à l'occasion de ce genre de réunions qu'on va diffuser les bonnes pratiques, et essayer de faire en sorte que tout le monde tire dans le même sens. » (Franchiseur, Automobile)

Le rôle de l'animateur dans la promotion d'une adaptation est quasi systématique. Par contre, la formation est davantage ciblée sur les adaptations qui entraînent une modification profonde des savoir-faire, tandis que la promotion lors des réunions est mise en œuvre dans les réseaux qui multiplient les interactions collectives entre leurs franchisés pour soutenir les trois étapes du processus de la capacité dynamique.

Dans cette troisième étape du processus de mise en œuvre de la capacité dynamique c'est donc le contrôle par les normes et valeurs qui est primordial. Il soutient une relation de proximité et renforce la confiance entre tous les membres du réseau.

« On a énormément de dialogue en fait avec les propriétaires, on essaie de garder une très grande proximité, justement pour bien leur expliquer notre stratégie, notre vision, nos ambitions, tous les changements qu'on est en train de mettre en place dans l'entreprise. On essaie de partager, de co-construire quelque part avec eux, sachant qu'on essaie d'être vraiment au maximum, d'être au plus proche du terrain. [...] Lors de ces commissions marketing, on co-construit avec eux tous les plans marketing, les plans de communication qui concernent aussi bien... sur toutes les adaptations produit. On est vraiment en proximité, on échange sur ces sujets-là. » (Franchiseur, Hôtellerie)

Il s'instaure ainsi un cercle vertueux de partage multilatéral entre le franchiseur et ses franchisés. Celui-ci assure la récurrence dans la mise en œuvre de la capacité dynamique.

« On s'aperçoit que les franchisés... C'est pour ça aussi que le partage des savoir-faire, nous on dit toujours à nos franchisés, ce n'est pas à sens unique. N'hésitez pas à nous dire ce que vous faites, vous, et ça peut être une super idée pour le réseau. Et c'est ça

d'ailleurs un réseau de franchise. Je le dis toujours en recrutement, pareil, ça marche dans les deux sens. Vraiment moi, je recrute tout profil, des gens aussi qui ont des connaissances, des compétences, et qui peuvent aussi nous apporter d'autres idées aussi bien sûr. » (Franchiseur, Services aux personnes)

Pour l'ensemble des réseaux interrogés, la diffusion des adaptations doit enfin s'accompagner d'une large communication qui conditionne l'appropriation des adaptations par les franchisés.

« Après on a un élément fédérateur fort c'est la communication, dès lors qu'on passe les sujets en communication nationale évidemment ça a un effet d'entraînement, c'est un élément au niveau du réseau qui est assez fort. » (Franchiseur, Automobile)

L'absence de bons canaux et d'outils de communication est même perçue comme une faiblesse par les franchiseurs qui œuvrent à s'améliorer dans ce domaine.

« Après il faut savoir communiquer intelligemment. Je vous avoue qu'aujourd'hui on a... on pêche là-dessus, et on travaille pour mieux le faire. On met en place des choses à droite à gauche, et on oublie de le dire. Et ça reste dans du déceptif pour certains magasins qui pensent qu'on ne l'a pas fait. Et... ce n'est pas qu'on ne l'a pas fait, c'est qu'on ne l'a pas dit, et c'est bête. Donc là on essaie de mieux communiquer, lorsqu'une idée est retenue et qu'elle est déployée sur l'ensemble du territoire. » (Franchiseur, Alimentaire)

Enfin, les adaptations sélectionnées ne sont pas nécessairement diffusées en tant que tel, mais génèrent des idées auprès des franchiseurs qui se les approprient, les transforment et ensuite les diffusent.

« J'ai mis en place ces panneaux promos, là, qui ne sont généralement pas forcément des vraies promos, mais de la fausse promo. C'est l'image, je veux donner une image du magasin, de l'enseigne en tous les cas. Bon ça, ça leur a donné l'idée de réfléchir sur dupliquer, non pas des panneaux promo, mais d'autres panneaux, de créer un petit peu une ambiance différente. » (Franchisé, Alimentaire)

6.2.3.2. La codification des adaptations

Selon le mode de diffusion retenu, la reconfiguration de la base de ressources des franchisés, et donc la codification des adaptations ne prendront pas la même forme.

Une simple diffusion des adaptations via des outils de partage laisse les franchisés libres de les intégrer ou non et donc permet aux franchisés d'avoir des pratiques différenciées. La **reconfiguration** de la base de ressources se fait donc **au cas par cas**, à l'initiative des franchisés.

« I : Est ce qu'il y a des fois des idées comme ça que vous avez pu reprendre et puis ensuite implanter chez vous ?

F : Bien sûr, bien sûr, oui ça m'est arrivé. Des plannings d'organisation sur les livraisons, où des collègues avaient des bonnes idées, non, non on ne se prive pas de toute façon d'emprunter ou de dupliquer les bonnes idées des autres lorsqu'on a échangé, il n'y a pas de souci. » (Franchisé, Alimentaire)

Ce mode de reconfiguration concerne aussi des adaptations qui ne sont pas applicables en l'état à toutes les unités du réseau. En effet, les unités d'un réseau n'ont pas toutes le même profil et l'appropriation d'une adaptation peut nécessiter quelques aménagements afin de prendre en compte leurs spécificités. Ces adaptations sont alors codifiées sous forme de référentiels qui permettent de centraliser les différentes variantes à considérer (par exemple la taille de l'unité ou sa localisation). Ces référentiels garantissent une appropriation uniforme tout en proposant de la flexibilité.

« Ils ont des exemples sur plein de magasins, donc ils voient... Voilà, comme la presse, ils m'ont dit vu mon chiffre d'affaires, ils m'ont dit voilà, il y a le même à [ville], voilà ce qu'il a en mètre linéaire, vous y allez, vous allez voir il ne faudrait pas faire plus parce que ça ne sert à rien. Mais, en fin de compte, ils avaient raison. » (Franchisé, Alimentaire)

A l'inverse, lorsque les adaptations sont intégrées au concept, celles-ci se propagent à toutes les unités du réseau et soutiennent donc une logique d'uniformité globale. Dans ce cas, le franchiseur impulse une **reconfiguration généralisée**. Les réseaux procèdent ainsi à la codification des adaptations. L'inscription des adaptations dans le concept favorise l'émergence de déclinaisons du concept qui permettent aux franchisés d'avoir un socle d'adaptation souvent nécessaire pour prendre en compte les spécificités de leurs implantations (centre-ville, zones commerciales, lieux touristiques...) tout en garantissant le maintien de l'uniformité au sein du réseau.

« Alors beaucoup de choses sont venues aussi de la part de nos franchisés, de par leur typologies d'implantation, leurs besoins spécifiques, ils nous ont forcé un petit peu à évoluer, donc c'est pour ça qu'on a une déclinaison comptoir, qui se place plus dans l'hôtellerie ou des réseaux concédés [autoroutes et aéroports], donc ça, ça a évolué. » (Franchiseur, Restauration)

Quelques réseaux soutiennent même la codification de l'adaptation dans le concept par une clause inscrite dans le contrat de franchise. Cette clause va au-delà de la définition d'un périmètre pour réaliser des adaptations en transférant la propriété de l'adaptation au réseau. Toutefois, les franchisés ne semblent pas clairement conscients de cette éventualité.

« Le truc est plus pervers que ça, parce que je crois que si on adapte le réseau et que par derrière le réseau le duplique, ça devient propriété et savoir-faire du réseau. »
(Franchisé, Immobilier)

Synthèse:

Les adaptations sélectionnées par les franchiseurs constituent soit des bonnes pratiques suggérées aux franchisés afin d'améliorer leur fonctionnement (reconfiguration au cas par cas), soit des savoir-faire inscrits dans le concept de la franchise (reconfiguration généralisée). De nombreux réseaux proposent ainsi plusieurs déclinaisons de leur concept afin de tenir compte de certaines caractéristiques qui peuvent varier selon les lieux d'implantation des franchisés (centre-ville, zone commerciale, lieux touristiques...). Ces déclinaisons permettent de proposer un socle d'adaptation conforme à l'uniformité du réseau.

La communication est la clé de l'accomplissement du processus de la capacité dynamique. L'autocontrôle joue alors un rôle déterminant dans l'appropriation des adaptations par les franchisés en soutenant l'instauration d'une relation de confiance durable.

Conclusion

Nous avons débuté ce rapport en soulignant que le contrôle de l'uniformité des savoir-faire est au cœur de la franchise, notamment pour réaliser des économies d'échelle et d'apprentissage, maintenir la cohérence de l'image de marque et valoriser une expérience client uniforme. Cependant, des tendances récentes en termes de personnalisation de la relation client et des modes managériaux basés sur les principes participatifs peuvent favoriser une plus grande autonomie des franchisés et leur permettre d'avoir des marges de manœuvre pour adapter l'offre, les processus ou méthodes de travail.

Nous avons réalisé des entretiens auprès de 32 franchiseurs et franchisés et collecté 119 questionnaires complets auprès de franchiseurs. Ceci nous a permis d'identifier de nouveaux savoir-faire peu évoqués dans les rapports précédents et notamment : une maîtrise de la transition digitale, un management inspiré des principes agiles ou de l'entreprise libérée et une fabrication « made in France ». Ces savoir-faire s'ajoutent à d'autres plus traditionnels comme la maîtrise de la *supplychain*, la gestion de la relation client et des ressources humaines ou encore la gestion de la relation franchiseur / franchisés. L'étude qualitative nous a permis également de mettre en évidence différents types d'adaptation :

- Les adaptations ad hoc, peu pérennes dans le temps ;
- La diversification des activités qui peut permettre une évolution des savoir-faire ;
- Des adaptations en termes de modes de communication afin d'ancrer les franchisés dans une communauté locale ;
- Les adaptations de l'offre ;
- Les adaptations en termes d'accueil client et de comportement de vente ;
- Les adaptations en termes d'organisation et d'agencement du point de vente.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la quantification des pratiques en termes de contrôle de l'uniformité des savoir-faire et d'adaptation. Les résultats de l'étude quantitative montrent qu'une majorité des franchiseurs estiment que les franchisés respectent les directives en matière d'offre de produits ou de services ainsi que d'agencement du point de vente. L'autonomie des franchisés est cependant encouragée et les méthodes commerciales et de communication ainsi

que les méthodes techniques peuvent être adaptées. Les systèmes d'information sont, quant à eux, considérés comme ne pouvant pas être adaptés localement.

La relation entre performance et uniformité ou adaptation étant statistiquement faible, nous avons choisi de définir différents types de profils de réseaux à partir de l'uniformité du concept ainsi que de l'adaptation des savoir-faire locaux, de la maîtrise des savoir-faire organisationnels, de l'incertitude environnementale et de la performance des réseaux. Cette approche taxonomique nous a ensuite permis d'identifier cinq configurations types : quatre d'entre elles sont performantes tandis que la cinquième ne l'est pas. Notre modèle identifie une intention stratégique du réseau à partir de son positionnement en termes d'uniformité du concept et d'adaptation des savoir-faire locaux. Il permet de prendre en compte le niveau d'incertitude de l'environnement, la maîtrise des savoir-faire organisationnels et l'avantage procuré par les savoir-faire ainsi que les capacités dynamiques mises en œuvre. La configuration la plus représentée, qui se décline en deux configurations est celle de réseaux qui prônent une uniformité des savoir-faire avec un contrôle du respect des directives tout en permettant les adaptations au niveau local. Dans des environnements incertains, la tête de réseau prend fortement en compte les retours des franchisés ainsi que les informations provenant de l'extérieur et fait évoluer de façon dynamique les savoir-faire. Dans des environnements stables, les franchises développent des savoir-faire différenciant et la tête de réseau est à l'origine des évolutions à mettre en œuvre.

Un quart des réseaux interrogés se veulent garant d'une uniformité forte dans les unités franchisées et ne tolèrent quasiment pas d'adaptations locales. Ces réseaux sont performants dans des environnements stables avec peu d'incertitude et lorsque les savoir-faire organisationnels sont fortement maîtrisés. Enfin, les réseaux peu performants sont caractérisés par de nombreuses adaptations locales et peu d'uniformité dans la diffusion des savoir-faire.

Nous nous sommes ensuite intéressés aux facteurs qui sous-tendent l'orientation des réseaux vers un contrôle de l'uniformité des savoir-faire ou une incitation aux adaptations locales. L'étude qualitative nous a permis d'identifier des leviers favorisant les adaptations locales et notamment des items relatifs à l'offre tels que le renouvellement de celle-ci par de nouvelles combinaisons de produits ou de services, offrir un assortiment plus large ou accroître la rotation des stocks. Les adaptations locales permettent également d'augmenter la fréquentation du point de vente en proposant des produits nouveaux régulièrement, de procurer une expérience client

spécifique et d'ancrer le point de vente dans une communauté locale. Finalement, le franchisé peut avoir une appétence personnelle au développement de nouvelles initiatives. A contrario, l'uniformité est encouragée pour optimiser la chaîne d'approvisionnement, pérenniser les marges du franchisé et maîtriser le *revenue management*, sécuriser le client et répondre à un environnement turbulent du point de vue législatif ou technologique et finalement permettre une appropriation rapide des outils digitaux et informatiques. Cette différenciation nous a permis d'identifier 5 catégories de réseaux en fonction de leur orientation vers une adaptation / uniformité de l'offre ou des processus. Ainsi, les leaders sont de gros réseaux confrontés à un environnement turbulent. Ces réseaux sont pionniers en termes d'innovations et prônent une très forte uniformité de l'offre et des processus. Les « appellations d'origine » sont des réseaux qui valorisent la provenance géographique de leur produit (de par la localisation de leur chaîne de production ou processus de fabrication). Les processus peuvent être adaptés dans ces réseaux afin d'offrir une prestation personnalisée aux clients. Les niche players sont de petits réseaux qui prônent une adaptation de l'offre (représentant malgré tout un faible pourcentage du chiffre d'affaires) et un niveau d'adaptation moyen des processus. Les franchisés ont généralement des relations à long terme et répétées avec un nombre limité de clients. Ces clients requièrent une prestation spécifique d'où la nécessité d'adapter les processus. Les agilistes sont des réseaux valorisant à la fois les adaptations de processus et d'offre. Ces réseaux se différencient de par leur mode de management des relations franchiseur/franchisé. En effet, ils s'inscrivent dans la mouvance de « l'entreprise libérée » et facilitent des relations très participatives avec les franchisés. Finalement, les différenciés mettent en œuvre deux ou trois concepts différents parmi lesquels les franchisés peuvent choisir. Ces concepts correspondent à l'implantation des points de vente dans des environnements spécifiques. Ils contrôlent étroitement l'uniformité des processus afin de maîtriser l'image du réseau et la cohérence de l'expérience client.

Nous terminons ce rapport en explorant les modes de contrôle au sein des réseaux de franchise. Nous avons identifié trois types de contrôle qui ont des effets différents sur l'uniformisation des pratiques et l'adaptation dans les réseaux. Tout d'abord, le contrôle de conformité sanctionne les comportements déviants mais favorise le partage d'expérience. Le contrôle d'efficacité est, en revanche, un frein aux adaptations et l'autocontrôle peut stimuler les adaptations dans la durée et modérer les actions des franchisés. Nous montrons finalement comment mettre en œuvre des capacités dynamiques dans les réseaux en favorisant le partage d'expérience, en mettant en œuvre des outils pour sélectionner les idées et en communiquant sur ces idées.

Références

- Allam, D. (2009). Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises. *Management & Avenir*, (2), 137-154.
- Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadairo, M., Khelil, N., Le Nadant, A. L., Perdreau, F., & Simon-Lee, F. (2014). Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise, rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise
- AsgharianBourkheili, E. (2015). Performance in Franchise Systems: The Franchisee Perspective (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).
- Bonnet Fernandez, D., Chanut, O., Fulconis, F., Poirel, C., & Paché, G. (2014). La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes: proposition d'un modèle conceptuel, Workingpaper.
- Boulay J. & Chanut O. (2010). La nature de la relation franchiseur-franchisé, Repères.
- Bradach J. L. (1998). Franchise organizations. Harvard Business Press.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276-303.
- Chanut, O., & Poirel, C. (2012). Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue française de gestion*, (4), 105-122.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.
- Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2003). Plural form networks and innovation: A proposition of two models of the innovation process. In 17th annual International Society of Franchising (ISOF) Conference.
- Cliquet G., Perrigot R., Picot-Coupey K. (2013), La franchise : enjeux et perspectives, in : Recherches et innovations en sciences de gestion, F. Moraux and L. Bironneau, Presses Universitaires de Rennes, pp. 203-219.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.

- Dada, O. L., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Dancey C.P., et Reidy J. (2007). *Statistiques sans maths pour psychologues : SPSS pour Windows* (traduit de l'anglais par N. Gauvrit). Bruxelles: De Boeck Université.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3-28.
- De Castro, L. M., Mota, J., & Marnoto, S. (2009). Toward a relational perspective of franchising chains. *Service Business*, 3(1), 15-30.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- El Akremi A., Herrbach O., Mignonac K. & Perrigot R. (2009). *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ? Rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise.*
- Evrard, Y., B. Pras et E. Roux (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, Paris.
- Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Remoriquet J., Ronde P. & Schallet A. (1998). *Le savoir-faire dans la franchise, Rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise.*
- Gouillet, C., & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(1), 99-121.
- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle «formel» et contrôle «informel»: le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 39-52.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of international business studies*, 35(6), 508-523.

- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business venturing*, 14(1), 5-16.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Langenhan, F. (2003). Knowledge management in franchising networks. In EMNET Conference.
- Lehmann-Ortega, L. & Naro G. (2010). Contrôle de gestion, capacités dynamiques et strategies émergentes dans les organisations entrepreneuriales: la conception d'un balanced-scorecard comme « levier de contrôle interactif », congrès de l'AFC.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Merle, A., & Piotrowski, M., (2012). Consommer des produits alimentaires locaux: Comment et pourquoi ?. *Décisions Marketing*, 67
- Michael, S. C. (1996). To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 57-71.
- Perrigot, R., Basset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2014). Network uniformity and risk of reclassification of the franchise contract. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 884-901.
- Perrigot, R., El Akremi, A., Mignonac, K., Roussel, P., & Vicens, C. (2006). Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et nontransmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise. Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France.
- Phan, P. H., Butler, J. E., & Lee, S. H. (1996). Crossing mother: Entrepreneur-franchisees' attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 379-402.
- Poirel, C., Bonet Fernandez, D., & Serrano, C. (2014). Responsiveness of a franchising network: a resource-based view, working paper.
- Simons R.L. (1995), *Levers of Control. How managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37(10), 1732-1741.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U- shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures.

Entrepreneurship theory and practice, 32(1), 219-239.

Wang C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 635–657.

Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672-685.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Table des illustrations

Schémas

Schéma 1 : Articulation du rapport	9
Schéma 2 : Synthèse des différentes formes d'adaptation.....	46
Schéma 3 : Synthèse des facteurs favorisant l'adaptation ou l'uniformité dans les réseaux de franchise	108
Schéma 4 : Les différents types de réseaux de franchise.....	110

Tableaux

Tableau 1 : Synthèse des entretiens qualitatifs réalisés auprès de franchiseurs et franchisés.....	22
Tableau 2 : Statistiques générales relatives aux caractéristiques des réseaux.....	47
Tableau 3 : Statistiques générales relatives à l'uniformité des réseaux.....	52
Tableau 4 : Statistiques générales relatives aux dispositifs de soutien de l'adaptation.....	55
Tableau 5 : Régression de la mesure subjective de performance sur le pourcentage de l'offre adapté au niveau local par le franchisé.....	68
Tableau 6 : Analyse en composantes principales de la variable captation des nouvelles informations.....	72
Tableau 7 : Les deux composantes extraites pour la variable captation des nouvelles informations	72
Tableau 8 : Analyse en composantes principales de la variable capacité d'adaptation du réseau ..	73
Tableau 9 : Les deux composantes extraites pour la variable capacité d'adaptation du réseau	74
Tableau 10 : Analyse en composantes principales de la variable adaptation du savoir-faire au niveau local.....	77
Tableau 11 : Les deux composantes extraites pour la variable adaptation du savoir-faire au niveau local.....	77
Tableau 12 : Nombre de réseaux de franchise par classe	79
Tableau 13 : Nombre de réseaux dans chacun des groupes relatifs aux capacités dynamiques.....	81
Tableau 14 : Les caractéristiques des différents types de franchise	117

Figures

Figure 1 : Expérience dans la franchise des réseaux.....	48
Figure 2 : Répartition sectorielle des réseaux.....	49
Figure 3 : Implantation géographique des réseaux	49
Figure 4 : Couverture nationale des régions françaises.....	50
Figure 5 : Respect des directives en matière de choix de l'offre de produits/services.....	53
Figure 6 : Respect des directives en matière d'application du savoir-faire.....	53
Figure 7 : Respect des directives en matière d'agencement du point de vente	53
Figure 8 : Schéma récapitulatif.....	54
Figure 9 : Perception de leur maîtrise des savoir-faire organisationnels par les franchiseurs.....	56
Figure 10 : Adaptation systématique des savoir-faire au niveau local favorisée par le franchiseur	59
Figure 11 : Adaptation permanente des savoir-faire au niveau local par les franchisés	60
Figure 12 : Innovation par les franchisés sans l'accord du franchiseur	60
Figure 13 : Adaptation des méthodes commerciales au niveau local	61
Figure 14 : Adaptation des méthodes techniques au niveau local	61
Figure 15 : Adaptation des méthodes logistiques au niveau local.....	62
Figure 16 : Adaptation des méthodes informatiques au niveau local.....	62
Figure 17 : Adaptation des pratiques de GRH au niveau local	63
Figure 18 : Adaptation des pratiques de communication au niveau local	63
Figure 19 : Adaptation du savoir-faire au niveau local favorisée par les franchiseurs.....	64
Figure 20 : Adaptation des méthodes techniques au niveau local	64
Figure 21 : Adaptation des méthodes logistiques au niveau local.....	65
Figure 22 : Relation entre adaptation de l'offre au niveau local et performance.....	68
Figure 23 : Profil des 4 groupes de franchise en fonction de leur niveau d'adaptation de l'offre, des pratiques, méthodes et prix.....	79
Figure 24 : Représentation des différents profils de franchise en termes d'adaptation de l'offre, des pratiques, méthodes et prix à partir des moyennes comparées	80
Figure 25 : Répartition des réseaux de franchise en fonction de leurs capacités dynamiques.....	82
Figure 26 : Classification des réseaux de franchise en fonction de leur perception de leurs niveaux de maîtrise des savoir-faire organisationnels.....	84
Figure 27 : Classification des réseaux en fonction des avantages concurrentiels procurés par leurs savoir-faire.....	85

ANNEXES

ANNEXE 1 – Guide d’entretien franchisés

Nous bénéficions d’un contrat de recherche avec la Fédération Française de la Franchise. Nous sommes une équipe de chercheurs universitaires et nous cherchons à comprendre si les savoir-faire sont adaptés dans les réseaux de franchise et comment. L’objectif est de synthétiser les résultats dans un rapport qui sera disponible gratuitement sur le site de la FFF et que vous pourrez consulter. L’adaptation dans cette étude signifie que certains savoir-faire sont modifiés par le franchisé pour être en adéquation avec l’environnement local. Les savoir-faire peuvent concerner des aspects organisationnels, des éléments concernant l’offre, la communication ou encore des savoir-faire spécifique au métier que vous exercez. L’entretien dure environ 30 minutes et nous essayons de le rendre anonyme.

Partie 1 : Description du réseau :

1° Pouvez-vous m’indiquer quelques éléments concernant votre profil ? Depuis combien de temps êtes-vous franchisé ? Quel type de cursus avez-vous réalisé auparavant ? Quelles autres expériences professionnelles avez-vous ?

2° Pouvez-vous me donner rapidement quelques éléments permettant de caractériser votre réseau – Qu’est-ce qui pour vous caractérise votre réseau (sa spécificité) ? Avez-vous une clause d’exclusivité géographique ? Quelles sont les ressources sur lesquelles vous vous appuyez ?

3° Nous allons maintenant aborder des éléments concernant la communication dans le réseau : à quelle fréquence rencontrez-vous l’animateur de réseau ? Y a-t-il des dispositifs spécifiques pour favoriser la communication entre franchisés ?

4° Avez-vous en tant que franchisé développé des savoir-faire spécifiques ? Lesquels et comment ?

5° Dans quelle mesure les savoir-faire sont adaptés dans votre réseau ? Lesquels ?

6° Selon vous, quelle est l’autonomie donnée aux franchisés pour développer des adaptations ? Est-ce que cette autonomie se traduit (d’une façon ou d’une autre) dans le contrat de franchise ou dans vos relations avec le siège de la franchise ?

7° Dans quelle mesure, d’après vous, être membre d’un réseau de franchise favorise (ou non) le fait de développer des adaptations locales à une offre ?

8° Pouvez-vous me donner des informations complémentaires concernant votre secteur d’activité ? Y a-t-il un besoin spécifique d’adaptation de l’offre ? Avez-vous des relations avec des institutions ou associations locales, clients qui influencent la façon dont vous pouvez adapter votre offre ? Avez-vous une idée de la part de ces adaptations dans l’offre globale ?

Partie 2 : Exemple d’adaptation

9° Pouvez-vous me donner l’exemple d’une adaptation que vous auriez mise en œuvre ? Qui a réalisé cette adaptation ? D’où est venue l’idée ? Comment a-t-elle été mise en place ? Est-ce que cette adaptation a été à l’origine d’autres adaptations ?

10° Avez-vous rencontré des contraintes lors de la mise en œuvre de cette adaptation ?

11° Quels ont été les résultats ? Les avez-vous diffusés auprès du franchiseur ou en avez-vous parlé à l’animateur du réseau ?

12° Avez-vous l’impression que ce besoin d’adaptation locale s’accroît dans le temps ?

ANNEXE 2 – Guide d’entretien franchiseurs

Nous bénéficions d’un contrat de recherche avec la Fédération Française de la Franchise. Nous sommes une équipe de chercheurs universitaires et nous cherchons à identifier le degré d’adaptation des savoir-faire dans les réseaux de franchise et comment. L’objectif est de synthétiser les résultats dans un rapport qui sera disponible gratuitement sur le site de la FFF et que vous pourrez consulter. L’adaptation dans cette étude signifie que certains savoir-faire sont modifiés par le franchisé pour être en adéquation avec l’environnement local. Les savoir-faire peuvent concerner des aspects organisationnels, des éléments concernant l’offre, la communication ou encore des savoir-faire spécifiques au métier que vous exercez. L’entretien dure environ 30 minutes et nous allons le rendre anonyme.

Partie 1 : Description du réseau :

1° Pouvez-vous me donner rapidement quelques éléments permettant de caractériser votre réseau (création, nombre d’entités) – Quel est le niveau de maturité de la franchise ? Qu’est-ce qui pour vous caractérise votre réseau (sa spécificité) ? Avez-vous une clause d’exclusivité géographique ?

2° Quels sont d’après-vous les savoir-faire spécifiques à votre réseau de franchise ? Comment sont-ils encouragés dans le réseau ? Ces savoir-faire ont-ils évolué au cours du temps ? Comment ? Pourquoi ?

3° Quelles sont les ressources (financières, humaines, compétences individuelles et collectives) sur lesquelles s’appuient le développement de votre réseau ?

4° Dans quelle mesure les savoir-faire sont adaptés par les franchisés dans votre réseau ? Lesquels ?

5° Existe-t-il une politique en termes d’adaptation des savoir-faire dans le réseau ? Est-ce que cette adaptation est encouragée (règle ou valeurs du réseau autour de la prise d’initiative) ?

6° Concernant le siège du réseau, est-ce que certaines personnes ont pour mission de favoriser l’adaptation du réseau à des conditions locales spécifiques (comme l’animateur du réseau par exemple) ?

7° Quelle est l’autonomie donnée aux franchisés pour développer des adaptations ? Est-ce que cette autonomie se traduit (d’une façon ou d’une autre) dans le contrat de franchise ?

8° Existe-t-il, dans le réseau de franchise, un processus pour encourager ces adaptations ? Existe-t-il un processus pour identifier ces adaptations (quel est alors le traitement de ces adaptations) ?

9° Dans quelle mesure ces adaptations sont diffusées dans l’ensemble du réseau ? Existe-t-il, dans le réseau de franchise un dispositif pour réintégrer les adaptations dans le concept initial de la franchise et les diffuser aux autres franchisés ?

10° Dans quelle mesure pensez-vous être au courant des adaptations ? Est-ce que les franchisés vous informent directement des adaptations ou êtes-vous informé de façon fortuite ?

11° Pouvez-vous me donner des informations complémentaires concernant votre secteur d'activité ? Y a-t-il un besoin spécifique d'adaptation de l'offre ? Avez-vous des relations au sein de réseaux professionnels qui influencent la façon dont vous pouvez adapter votre offre ? Avez-vous une idée de la part de ces adaptations dans l'offre globale ?

Partie 2 : Exemple d'adaptation

12° Pouvez-vous me donner l'exemple d'une adaptation organisationnelle qui a été mise en place par un franchisé ? une adaptation qui soit restée locale / ait amené des changements dans le concept ou n'a pas été acceptée. Origine de l'idée d'adaptation, mise en place et résultat

13° Pouvez-vous me donner l'exemple d'une adaptation métier qui a été mise en place par un franchisé ? une adaptation qui soit restée locale / ait amenée des changements dans le concept ou n'ai pas été acceptée.

14° Est-ce que les franchisés sont de plus en plus demandeurs d'adaptation ? Quelles sont selon vous les causes ?

ANNEXE 3 – Questionnaire franchiseurs



Nous sommes une équipe de chercheurs universitaires et nous réalisons une enquête dans le cadre d'un contrat de recherche avec la FFF. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Bien entendu, vos réponses demeureront anonymes et confidentielles. Notre objectif est d'étudier le degré d'adaptation des savoir-faire dans les réseaux de franchise. Les résultats de l'étude seront synthétisés dans un rapport qui sera consultable gratuitement sur le site de la FFF. L'adaptation dans cette étude signifie que certains savoir-faire sont modifiés par le franchisé pour être en adéquation avec l'environnement local. Les savoir-faire peuvent concerner des aspects organisationnels, des éléments concernant l'offre, la communication ou encore des savoir-faire spécifiques au métier que vous exercez.

Partie A: Informations générales

A1. Quel est le nom de votre franchise ?

A2. Quelle est votre fonction ?

A3. Votre réseau de franchise est-il adhérent de la Fédération Française de la Franchise (FFF) ?

Oui

Non

A4. Depuis quand êtes-vous adhérent à la Fédération Française de la Franchise ?

A5. Quelle est l'année de la création de votre réseau en franchise ?



A6. Quel est le principal secteur d'activité de votre réseau ?

- Commerces d'alimentation
- Equipement de la personne
- Equipement de la maison
- Autre commerces divers
- Services auto et moto
- Bâtiment, immobilier et énergie
- Hôtels, campings et restaurants
- Services aux personnes
- Esthétique
- Services aux entreprises
- Autre

Autre

A7. Quel est le nombre d'unités franchisées de votre réseau ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A8. Quel est le nombre d'unités détenues en propre (succursales) de votre réseau ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A9. Quelles sont les zones géographiques couvertes par votre réseau ?

- Grand Ouest
- Sud Ouest
- Ile de France
- Sud Est
- Nord Est
- Centre
- DOM TOM
- Europe
- International (hors Europe)



A10. Votre réseau appartient-il à un groupe/ franchise multi-marques ?

Oui
Non

A11. Quel est le pourcentage de franchisés présents dans le réseau depuis moins de 5 ans ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Partie B: Uniformité du réseau

Ces questions visent à mesurer l'uniformité dans le réseau de franchise

B1. A quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'uniformité de votre réseau ?

Vos réponses peuvent aller de (1) Pas du tout d'accord à (7) Tout à fait d'accord

Nos franchisés respectent les directives et recommandations que nous leur donnons :

	1- Pas du tout d'accord	2	3	4	5	6	7- Tout à fait d'accord
En matière d'agencement du point de vente.	<input type="checkbox"/>						
En matière de choix des produits/services à offrir aux clients.	<input type="checkbox"/>						
En matière de communication et publicité.	<input type="checkbox"/>						
En matière de méthodes de travail.	<input type="checkbox"/>						
En matière de niveaux de marges à pratiquer.	<input type="checkbox"/>						
En matière d'application du savoir-faire.	<input type="checkbox"/>						

B2. Quel pourcentage des franchisés adapte l'offre au niveau local ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

B3. Quel pourcentage de l'offre de produits/ services proposés aux clients fait l'objet d'une adaptation par les franchisés au niveau local ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

B4. Disposez-vous d'une clause dans votre contrat de franchise ayant trait à l'adaptation des savoir-faire au niveau local par les franchisés ?

Oui
Non



1- Pas du tout d'accord 2 3 4 5 6 7- Tout à fait d'accord

Les changements technologiques sont difficiles à prévoir dans notre secteur.

.....

Partie E: Performance économique

E1. Sur une échelle de 1 (décroissance) à 7 (croissance très forte), comment percevez-vous l'évolution de votre réseau de franchise au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) en termes de :

	1- Décroissance	2	3	4- Stagnation	5	6	7- Croissance très forte
Parts de marché	<input type="checkbox"/>						
Chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>						
Nombre d'unités franchisées	<input type="checkbox"/>						
Bénéfice	<input type="checkbox"/>						
Emploi	<input type="checkbox"/>						

Partie F: Contact

F1. Nous pourrions être amenés à recontacter un certain nombre de personnes pour approfondir certains points. Accepteriez-vous d'être recontacté pour répondre à des questions supplémentaires ? Si oui, merci d'indiquer votre adresse email.

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire. Les résultats seront présentés lors des Entretiens de la franchise en novembre 2018 et seront ensuite mis en ligne sur le site de la FFF sous forme d'un rapport de recherche.