

QUALITE DE LA RELATION DE FRANCHISE ET PERFORMANCE : ETAT DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

*Les entretiens de la franchise – 7 avril 2021
« Evolutions récentes de la franchise et implications managériales »*

Jacques BOULAY
Professeur de Marketing
Directeur des Opérations & du
Développement
ESSCA Ecole de Management
jacques.boulay@essca.fr



Odile CHANUT
Professeur des Universités en Sciences de
gestion et du management
Université Jean Monnet Saint-Etienne
COACTIS (EA 4161) et IAE Saint-Etienne
odile.chanut@univ-st-etienne.fr



Table des matières

INTRODUCTION	3
1 METHODOLOGIE	5
1.1 Sélection des travaux.....	5
1.2 Liste des sources	6
1.3 Méthode d'analyse.....	7
1.4 Précisions terminologiques	9
2 UNE LECTURE THEORIQUE DE LA LITTERATURE EXPLOREE	10
2.1 Les théories néo-institutionnelles économiques	10
2.2 La perspective relationnelle issue des théories de l'échange social.....	15
2.3 L'intégration du temps long de la relation.....	17
2.4 D'un prisme RIO à un prisme centré sur les caractéristiques des individus	18
2.5 La perspective institutionnelle.....	19
2.6 Synthèse des perspectives théoriques des travaux analysés.....	19
3 UNE LECTURE EMPIRIQUE DE LA LITTERATURE EXPLOREE	21
3.1 Les résultats des travaux commandités par la FFF	21
3.1.1 La nature de la relation de franchise	21
3.1.2 La décision d'achat d'une franchise	22
3.1.3 L'importance de la culture du réseau pour le management de la relation de franchise et la performance.....	22
3.2 L'étude de Nijmeijer <i>et al.</i> (2014) sur les facteurs explicatifs des résultats de la franchise	23
3.3 Les résultats de la littérature en franchise sur la période 2010-2020	24
3.3.1 La relation de franchise comme relation contractuelle.....	24
3.3.2 La relation de franchise comme relation d'affaires	27
3.3.3 La relation de franchise comme relation intuitu-personae.....	28
4 ORIENTATIONS MANAGERIALES	32
4.1 Pour un leadership transformationnel et responsable	33
4.2 Pour un management personnalisé de la relation avec le franchisé	34
4.3 Pour l'empowerment des franchisés	35
4.4 Pour une stratégie de gestion des risques (dont le risque juridique)	36
CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	37
Références bibliographiques	40
Annexe 1. Tableau de synthèse des articles de recherche	45
Annexe 2. Tableau de synthèse des rapports de recherche FFF	61
Annexe 3. Focus sur la thématique du conflit à la lumière des travaux analysés	67

INTRODUCTION

La relation de franchise est une relation contractuelle encadrée juridiquement et dont la réussite repose sur la capacité du franchiseur à faire appliquer par ses franchisés des standards opérationnels (Davies *et al.*, 2011). Le défi managérial posé au franchiseur est d'y parvenir sans que cela n'entame l'esprit entrepreneurial des franchisés et leurs capacités d'adaptation aux conditions locales d'exercice de leur activité (Kaufmann et Eroglu, 1998).

La relation de franchise est aussi une relation d'affaires dans laquelle chaque partie cherche à tirer le maximum de la relation. La recherche de son propre intérêt par le franchiseur et/ou le franchisé peut d'ailleurs donner lieu à des comportements inappropriés susceptibles d'impacter négativement la performance d'ensemble (El Akremi *et al.*, 2011).

Enfin, la relation de franchise peut être analysée sous l'angle d'une relation intuitu-personae entre deux individus. La communication interpersonnelle et la confiance du franchisé en son franchiseur sont des facteurs importants dans la réussite de cette relation. D'autant plus que les attentes des franchisés vis-à-vis de leur franchiseur – que ce soit en termes de rôle et de responsabilités – ne cessent de progresser (Chiou et Droge, 2015).

L'alignement des intérêts des franchiseurs et des franchisés est un vecteur essentiel de réussite de la relation. De nombreux mécanismes contractuels y contribuent mais ne suffisent toutefois pas à assurer la pérennité de la relation (Costello et Costello, 2013). Des tensions entre franchiseurs et franchisés sont régulièrement observées. Aux incompréhensions contractuelles peuvent s'ajouter des divergences d'attentes ou des manquements de l'une ou l'autre des deux parties. A l'objectif du franchiseur d'assurer l'uniformité du réseau peut par exemple se heurter le désir du franchisé d'opérer de manière indépendante. Ce sont autant de facteurs qui peuvent jouer au détriment de la performance d'ensemble, qu'elle soit relationnelle ou économique.

C'est dans ce contexte que les éléments caractéristiques de la relation de franchise jouent un rôle important. La question du lien entre "qualité de la relation de franchise et performance" connaît d'ailleurs depuis quelques années un regain d'intérêt (Nijmeijer *et al.*, 2014). Cette question est d'autant plus d'actualité que l'on peut faire l'hypothèse qu'elle jouera un rôle déterminant dans la capacité de la franchise à rebondir rapidement à la sortie de la crise actuelle qui impacte de nombreux secteurs et réseaux.

L'analyse de la littérature empirique récente sur la question des liens entre « qualité de la relation de franchise et performance » fait ressortir quatre idées fortes :

Une relation évolutive et non linéaire

Les modèles du passé sont remis en cause. La vision d'une relation franchiseur-franchisé passant par les classiques étapes que sont "démarrage / croissance / maturité / déclin" n'est plus adaptée à la réalité des réseaux (Blut, 2011). La relation franchiseur-franchisés est marquée par de nombreux événements transformationnels qui peuvent survenir à tout instant dans son histoire (Harmeling *et al.*, 2015) avec les implications liées en termes de développement et de management de la relation. Chanut (2011) parle d'événements rupture pour expliquer comment ces événements (fusions, rachats, etc.) modifient pour les parties prenantes l'économie du contrat.

Une relation marquée par des attentes fortes

Il ressort également des travaux récents que la vision d'un franchisé soucieux d'indépendance ne refléterait plus la réalité. Les franchisés adhèrent à un réseau pour ne pas entreprendre seuls, pour être épaulés dès le début de leur projet entrepreneurial, par le franchiseur bien sûr, mais

aussi par les autres franchisés. Concrètement, les liens sociaux et les échanges de pratiques avec les autres franchisés, en direct ou par l'intermédiaire d'une association de franchisés, sont aussi une motivation de l'adhésion à un réseau ou de fidélité à celui-ci (Lawrence et Kaufmann, 2011). Aussi, les franchisés ne refusent pas par principe de partager l'information. Ils sont sensibles à l'équité de traitement et souhaitent bénéficier de signes de reconnaissance. Dans le même temps, l'autonomie dont ils peuvent disposer pour réaliser leurs activités représente une source d'innovation et de performance (Colla *et al.*, 2018).

Une relation qui se judiciaireise

Cela peut paraître antinomique au regard du point précédent mais la littérature récente met en exergue la place que le droit a pris au fil des années dans la relation de franchise. Le sujet n'est pas nouveau mais il sort de l'arène juridique pour désormais alimenter les travaux d'auteurs en gestion (Weaven *et al.*, 2010 ; Antia *et al.*, 2013 ; Grunhagen *et al.*, 2017 ; Perrigot *et al.*, 2018 ; Wang *et al.*, 2020 ; Chanut et Fréchet, 2020). Ils proposent, à partir de l'analyse de litiges passés et de leurs suites judiciaires, des pistes de prévention ou de résolution ex-ante et ex-post.

Un souci de « pragmatisme »

L'analyse de la littérature récente nous conduit à faire un ensemble de recommandations, principalement destinées aux responsables de réseaux, dont l'objectif est de renforcer la performance d'ensemble de la relation de franchise. Nous les résumons au travers de quatre pistes développées dans la dernière partie de notre étude : développer et mettre en œuvre un leadership transformationnel ; personnaliser son management afin de prendre en compte les spécificités de ses franchisés ; passer d'une approche autonomie à une approche *empowerment* de ses franchisés ; enfin, définir une démarche de gestion des risques afin d'anticiper ces derniers, en particulier au regard de leurs possibles retombées juridiques.

Au-delà, l'objectif de notre travail est triple : 1) ordonner et donner du sens à une littérature récente et foisonnante, marquée par des cadres théoriques/méthodologiques et des terrains empiriques divers 2) offrir aux professionnels de la franchise des orientations pratiques en identifiant les leviers de la relation sur lesquels s'appuyer pour renforcer la performance relationnelle et économique du réseau ; 3) identifier les questions en suspens susceptibles d'être des pistes de réflexion pour les membres du comité scientifique de la Fédération Française de la Franchise (FFF).

La présente analyse est structurée en quatre sections principales. La première décrit la méthodologie retenue d'identification et d'analyse des travaux. La seconde présente une analyse de la littérature au travers des théories mobilisées par leurs auteurs. La section suivante présente l'état de la recherche empirique sur les liens entre qualité de la relation de franchise et performance, celle-ci étant approchée à la fois sous l'angle relationnel et sous l'angle économique. Enfin, dans une quatrième et dernière section, nous proposons un ensemble d'orientations managériales à destination des franchiseurs avant de conclure par des pistes de recherche susceptibles de répondre aux questions qui restent en suspens.

1. METHODOLOGIE

1.1 Sélection des travaux

Le cahier des charges qui nous est soumis appelle quatre points de vigilance :

- Le sujet a déjà été abondamment traité par la littérature en franchise – directement ou indirectement (*cf.* la contribution de Nijmeijer *et al.* (2014) portant sur la période 1970/2010). Il s’agit donc de faire ressortir la « nouveauté » dans les travaux récents.
- Lesdits travaux sont caractérisés par la multiplicité des cadres théoriques mobilisés (*cf.* § 2).
- Les cadres conceptuels peuvent laisser penser que “tout est dans tout” avec des phénomènes tantôt expliqués, tantôt explicatifs. La recherche récente de Perrigot *et al.* (2020) est à ce titre éclairante qui questionne qui du conflit ou de la faible performance précède (ou explique) l’autre. Une attention particulière doit ainsi être portée au sens causal entre les phénomènes observés.
- La question du “*so what*” prend donc tout son sens et servira de fil conducteur à ce travail. Quels enseignements utiles et utilisables les professionnels de la franchise pourront-ils en tirer ?

Les règles suivantes ont été retenues pour identifier les travaux en lien avec le cahier des charges de départ, à savoir éclairer la profession sur l’état des connaissances actuelles à partir des résultats des recherches commanditées par la FFF, d’une part, et des nouvelles contributions académiques, d’autre part :

- Concernant les recherches commanditées par la FFF, les rapports de recherche suivants ont été retenus en raison de leur proximité avec notre thématique :
 - La décision d’achat d’une franchise (1999)
 - La nature de la relation franchiseur-franchisé (1999)
 - Franchise et culture managériale (2000)
 - Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise (2001)
 - Formation de la relation de franchise : processus et déterminants (2012)
 - Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise (2010)
 - Condition d’émergence et de diffusion de l’innovation dans les réseaux de franchise (2014)
 - L’indépendance du franchisé, facteur de réussite de la franchise (2016)
- Concernant les « nouvelles » contributions académiques :
 - Nous avons retenu la période 2009-2020. Ce choix s’inscrit à la suite de l’appel lancé à la fin de la décennie précédente par les auteurs en franchise pour un renouvellement de la recherche en franchise afin qu’elle soit moins américano-centrée et s’ouvre à de nouvelles perspectives théoriques (Dant, 2008). Elle couvre par ailleurs une décennie riche en contributions et qui n’a pas encore fait l’objet d’un effort de synthèse et de mise en perspective (la synthèse proposée par Nijmeijer *et al.* [2014] portant sur la période 1970/2010).
 - L’identification des travaux a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps ont été explorées les bases de données suivantes : JSTORE, ELSEVIER,

PROQUEST, EBSCO, SAGE sur la période précitée à partir d'une liste de mots clés (en français et en anglais) en lien avec la problématique. Par la suite, la liste des références de chacun des textes retenus a été analysée afin de compléter notre corpus par des travaux complémentaires.

- Les travaux sélectionnés pour analyse sont des travaux à caractère empirique et ayant la relation de franchise comme objet de recherche et non comme simple terrain d'expérimentation (voir par exemple Kang et Jindal [2015] ou Kashyap et Sivadan [2012]).

1.2 Liste des sources¹

Cette démarche a conduit à l'identification de 40 contributions empiriques. Ce nombre est à rapprocher des 126 articles retenus par Nijmeijer *et al.* (2014) dans leur étude sur les facteurs explicatifs des résultats (*outcomes*) de la franchise et qui couvre la période 1970-2010 (de Hunt [1973] à Kosova et Lafontaine [2010]), soit près d'une quarantaine d'années. La décennie écoulée se caractérise donc par un maintien de l'intérêt des auteurs en franchise pour la thématique étudiée.

Le tableau 1 présente les revues dans lesquelles ont été publiés les articles retenus.

Tableau 1 – Sources et champs disciplinaires (40 études empiriques)

Journal of Retailing	7	Marketing
European Journal of Marketing	5	Marketing
Journal of Small Business Management	5	Entrepreneuriat
Journal of Business Research	3	Business/Général
Journal of Marketing Channels	3	Marketing
Asia-Pacific Journal of Marketing & Logistics	2	Marketing
Entrepreneurship Theory & Practice	2	Entrepreneuriat
International Journal of Retail & Distribution Management	2	Marketing
Journal of Business and Industrial Marketing	1	Marketing
Journal of Service Marketing	1	Marketing
Strategic Management Journal	1	Stratégie/Organisation
Journal of Marketing Research	1	Marketing
International Journal of Contemporary Hospitality	1	Marketing
Journal of Business Economics & Management	1	Marketing
Journal of Business Venturing	1	Entrepreneuriat
Journal of Retailing & Consumer Services	1	Marketing
Management Decision	1	Business/Général
Qualitative Market Research: An International Journal	1	Marketing
Small Business Economics	1	Organisation industrielle

La plupart des contributions sont issues du champ du marketing. Ce résultat surprend dans le sens où il avait été observé au cours de la décennie précédente que la majorité des publications

¹ Il est ici fait référence aux seules contributions académiques publiées dans des revues en économie et gestion. On notera par ailleurs que plusieurs de ces contributions sont issues de travaux faisant suite à des appels à projet de la Fédération Française de la Franchise.

en franchise – 80% selon l’analyse de Dant (2011) – se faisaient désormais en dehors du champ marketing.

Tous les travaux, à de rares exceptions, insistent sur le fait qu’ils comblent un vide dans la littérature en franchise en interrogeant des franchisés plutôt que des franchiseurs. Ils suivent en cela la recommandation de Dant (2008).

1.3 Méthode d’analyse

Eu égard à la nature hétérogène de la littérature – que ce soit en termes de cadres théoriques, de modèles de recherche et de méthodes d’analyse mais aussi en raison des limites inhérentes à la réalité terminologique (cf. 1.4), il n’était pas possible de conduire une méta-analyse d’autant plus que nous ne pouvions accéder aux données d’origine des travaux.

Suivant l’approche retenue par Nijmeijer *et al.* (2014), nous avons donc procédé à une « synthèse narrative ». Concrètement, chacun des articles a été analysé en faisant ressortir le cadre théorique, la (les) question(s) de recherche, le pays, le secteur, la perspective (franchiseur ou franchisé), les variables opérationnalisées, les principaux résultats et les recommandations managériales. Cette synthèse est présentée en annexe 1.

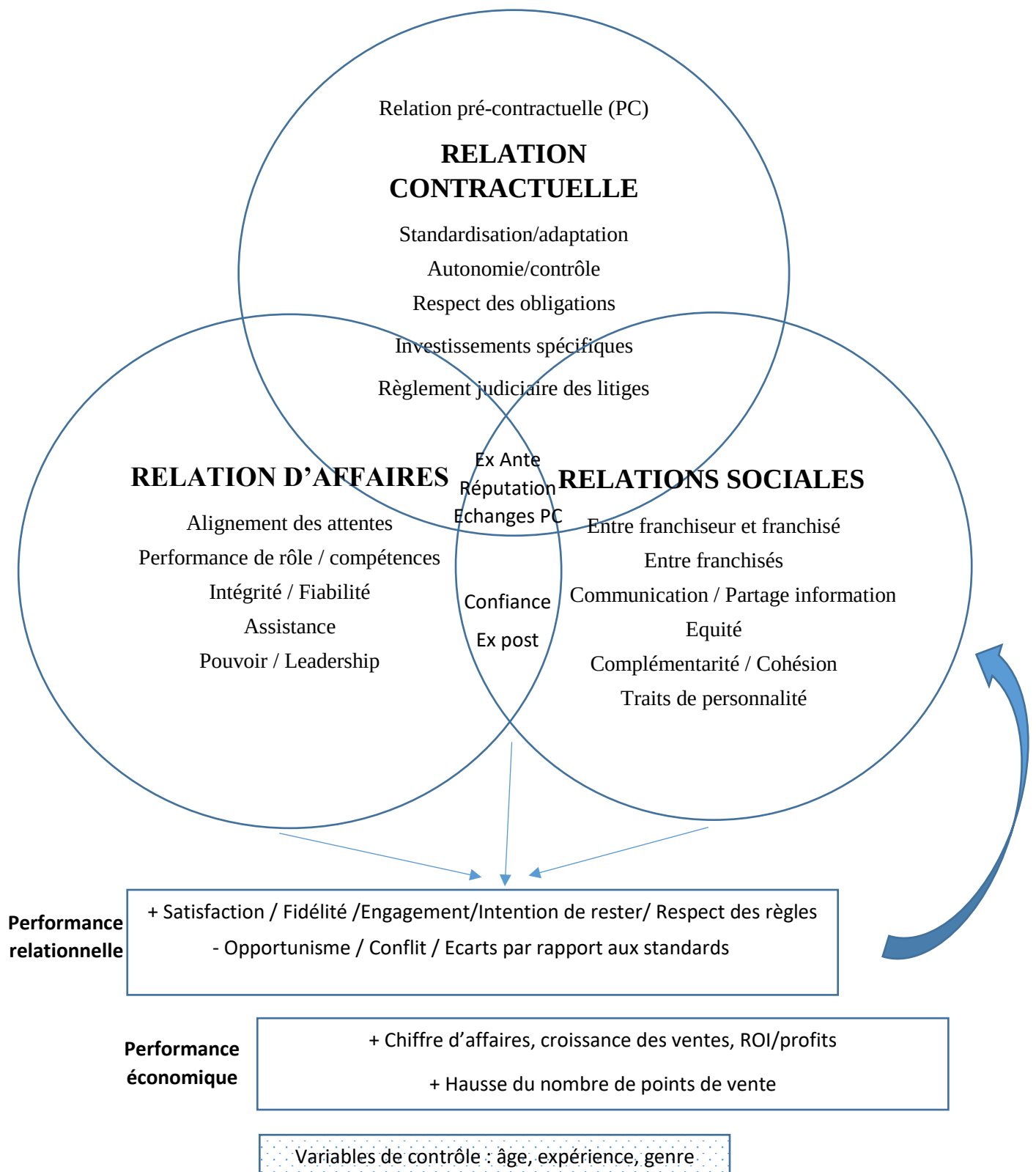
Plusieurs points méritent d’être relevés à ce stade, certains d’entre eux pouvant avoir une influence pour la suite du propos :

- L’importance numérique des contributions adoptant une approche de recherche qualitative (12/40, soit 30%). La raison principale est le développement d’un champ de recherche en franchise s’appuyant sur l’analyse des décisions de justice dans le cadre de l’étude de l’efficacité des différents modes de résolution des conflits au sein des réseaux (Antia *et al.*, 2013 ; Frazer *et al.*, 2012 ; Grunhagen *et al.*, 2017 ; Wang *et al.* 2020) ou des entretiens avec des experts du droit (Perrigot *et al.*, 2018 ; Weaven *et al.*, 2010).
- L’absence de prisme géographique puisque trois quarts des contributions mobilisent des terrains autres que les Etats-Unis. Trois zones géographiques se distinguent : l’Asie (Chine, Taïwan, Corée du Sud), l’Europe de l’Ouest (Espagne, France, Pays-Bas, Allemagne, Grande Bretagne) et l’Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande).
- Les supports de publications sont principalement anglo-saxons, à savoir américains, australiens et britanniques.
- Les terrains de recherche sont multi-sectoriels. La restauration rapide, secteur plébiscité des décennies durant par les travaux en franchise, est quasi absente du corpus étudié.
- Les échantillons sont principalement des échantillons de franchisés. Ils sont de tailles variées, de 18 entretiens (Perrigot *et al.*, 2018) à 2688 répondants (Blut *et al.*, 2011).
- La performance est abordée sous deux angles principaux : la performance relationnelle d’une part et la performance économique d’autre part.

Nous considérons que cette diversité méthodologique, géographique et sectorielle contribue à renforcer la validité des résultats observés.

Dans une seconde étape, nous avons listé les principales dimensions identifiées dans les travaux analysés en nous appuyant pour les classer sur notre triptyque introductif décrivant la relation franchiseur-franchisé comme « relation contractuelle - relation d’affaires - relation intuitu-personae ». La figure 1 liste les principales variables identifiées dans la littérature explorée.

Figure 1 : Synthèse des caractéristiques de la qualité de la relation de franchise
(Source : littérature de recherche empirique 2009/2021)



La flèche « retour » traduit la boucle « qualité de la relation de franchise-performance-qualité de la relation de franchise »

1.4 Précisions terminologiques

Il convient d’alerter le lecteur sur l’hétérogénéité terminologique qui caractérise la littérature en franchise analysée dans le cadre de cette recherche. Prenons par exemple la notion de satisfaction du franchisé, que l’on retrouve dans de très nombreux travaux de la décennie écoulée : Mc Donnell *et al.* (2011) l’abordent sous l’angle de la satisfaction vis-à-vis de son activité de franchisé (statut, autonomie, conditions de travail, etc.) ; Chiou et Droge (2015) mesurent la satisfaction du franchisé en lien avec son choix de réseau et avec la relation avec son franchiseur ; Mellewight *et al.* (2011) mesurent la satisfaction du franchisé en termes de qualité et de prix des produits et services offerts par le franchiseur, l’innovation produit du réseau, l’assistance du siège ; Weaven *et al.* (2013) mesurent si la relation est juste (“*fair*”) et saine (“*healthy*”). Dans leur étude réalisée pour la FFF, Kalika *et al.* (1999) distinguent pour leur part satisfaction financière et satisfaction au travail du franchisé.

Cette disparité n’est heureusement pas générale et de nombreuses autres dimensions – communication, confiance, fidélité, etc. – présentent des échelles de mesure suffisamment proches pour que les résultats des travaux puissent être comparés sans s’interroger outre-mesure.

Définir les notions de « qualité de la relation de franchise » et de « performance »

Pour approcher la notion de **qualité de la relation de franchise**, il convient de croiser les deux définitions suivantes du terme “qualité” telles que proposées par le dictionnaire Larousse : « *aspect, manière d’être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente* » x « *ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu’on en attend* ». La qualité de la relation peut la rendre supérieure à la moyenne et donc en faire une relation « de qualité » mais ce serait un raccourci que de retenir cette acception du mot qualité pour la présente analyse.

Nous définissons la notion de qualité de la relation de franchise comme l’ensemble des caractéristiques ou propriétés de ladite relation. La qualité de la relation de franchise est généralement approchée au travers de variables comportementales ou attitudinales par la littérature en franchise.

Pour ce qui est de la **performance** et comme l’ont spécifié récemment Chaudey et Fadaïro (2017), il s’agit d’un concept à large spectre reposant sur des mesures variées. Parce qu’au final, il s’agit pour les parties prenantes de tirer un résultat tangible de la relation, nous retenons une double approche du terme dans le cadre de ce travail. D’une part, la performance relationnelle qui renvoie entre-autres à une relation avec une faible intensité conflictuelle ou encore un faible niveau d’opportunisme des acteurs. D’autre part la performance économique ou financière qui peut par exemple être mesurée au travers de l’évolution des ventes, du résultat net ou du retour sur investissement.

2 UNE LECTURE THEORIQUE DE LA LITTERATURE EXPLORÉE

Les travaux sur la relation de franchise ont mobilisé principalement deux courants de recherche. De manière chronologique, les premiers travaux ont mobilisé les théories néo-institutionnelles économiques (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction), avec leur prisme sur les coûts, les conflits d'intérêt, les asymétries, l'opportunisme, les contrôles pour l'alignement des intérêts. Ils cherchaient principalement à expliquer le choix de la forme organisationnelle franchise par les acteurs, ou le taux de mixité optimum (répartition entre points de vente gérés en franchise et ceux gérés en propre dans un réseau). Autrement dit, ils répondaient à la question : Pourquoi la franchise et dans quelle proportion ?

Au tournant des années 1990, les travaux en franchise ont mobilisé un deuxième courant de recherche, issu des théories de l'échange social et du marketing relationnel. L'accent est davantage mis sur les aspects relationnels entre franchiseur et franchisé et l'importance des interactions sociales dans un réseau, entre franchiseur et franchisé, mais aussi plus récemment entre franchisés. Ces travaux mobilisent des concepts tels que la confiance, la satisfaction, l'engagement ou encore la communication. Ces travaux répondent à la question : Comment piloter un réseau, comment gérer la relation franchiseur-franchisé autrement que par le contrat ? Ces deux courants théoriques cherchent à établir le lien entre les concepts/variables mobilisés et la performance. Les questions sous-jacentes sont alors : Pourquoi la franchise et pour quelles performances ? Comment gérer la relation franchiseur-franchisé autrement que par le contrat et pour quelles performances ?

Nous citerons une troisième perspective théorique, celle des théories néo-institutionnelles sociologiques. Bien que moins mobilisées dans les travaux sur la relation de franchise, elle a le mérite de souligner l'importance de l'environnement institutionnel qui s'impose aux parties.

2.1 Les théories néo-institutionnelles économiques

Le premier courant, les théories néo-institutionnelles économiques, adoptent un prisme d'analyse économique avec l'idée centrale que les décisions des acteurs sont prises de manière rationnelle en vue de maximiser les profits et minimiser les coûts. Ce courant réunit la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction principalement. Il considère que la forme organisationnelle franchise réunit les avantages des deux formes d'organisation polaires, le marché d'un côté avec comme mode de coordination des échanges le prix, et la firme intégrée de l'autre, avec comme mode de coordination le lien de subordination, la hiérarchie.

Intermédiaire, la franchise, est une forme organisationnelle hybride (Williamson, 1985), dont le mode de coordination serait le contrat à moyen et long terme. Le contrat de franchise organise les échanges entre franchiseur, tête de réseau et franchisé, commerçant indépendant au plan juridique et financier, mais pas au plan commercial puisqu'un contrat commercial lie les deux acteurs, qui autorise le franchisé à utiliser la marque, le savoir-faire et le concept commercial mis au point par le franchiseur, en échange d'une rémunération (droits d'entrée et redevances notamment).

Les principales idées à retenir pour la compréhension de la relation de franchise dans ce courant de recherche sont développées ci-dessous.

2.1.1 Choix de la forme organisationnelle franchise et complémentarité des ressources

Dans le contrat de franchise, chaque partenaire apporte des ressources spécifiques. Le franchisé, propriétaire d'un fonds de commerce apporte des ressources financières, entrepreneuriales et managériales. Le franchiseur apporte des éléments immatériels de ralliement de clientèle

(marque, concept commercial) et un savoir-faire distinctif, substantiel et codifié, pouvant être transmis au franchisé. La théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969) explique depuis longtemps le choix de la franchise par le franchiseur comme un moyen de dupliquer rapidement sur un territoire un concept de vente, alors même que ses ressources financières et managériales sont limitées. S'appuyer sur les ressources du franchisé lui permet de mailler rapidement un territoire avant les concurrents et de garder la position du *first mover* avec son concept distinctif. Côté franchisé, la franchise est un moyen de devenir son propre patron, d'ouvrir un commerce en réitérant la réussite du franchiseur (Leloup, 1993). S'appuyer sur les ressources du franchiseur (marque, savoir-faire, assistance) lui permet d'accélérer son apprentissage de commerçant et de se concentrer sur l'animation de son point de vente et sur le développement de sa clientèle. Le contrat de franchise est formé quand chaque partie a la conviction qu'il sera plus efficient grâce aux ressources apportées par le partenaire.

2.1.2 Initiative intrinsèque des acteurs et meilleure performance

Les acteurs/entrepreneurs/commerçants sont motivés par la maximisation de leur profit. Le franchisé, commerçant indépendant, étant son propre patron, a une capacité d'initiative et une capacité d'adaptation au marché supérieure à celle d'un manager salarié. Créancier résiduel, il cherche donc à maximiser le profit de son unité. Le développement du chiffre d'affaires (CA) est bénéfique pour le franchiseur rémunéré par une redevance sur le CA. Il y a donc alignement des intérêts du franchisé et du franchiseur. La franchise est ainsi vue comme un mode de coopération efficace entre deux entrepreneurs : ils partagent des ressources dans un cadre contractuel stable qui les autorise à investir. En cas de crise, la réactivité du commerçant indépendant est un atout par rapport au commerce intégré dans lequel l'initiative et la capacité d'adaptation du manager-salarié dans le point de vente est moindre.

2.1.3 Partage des tâches/des rôles

Si les premiers travaux issus de la théorie de l'agence considéraient que le principal était le franchiseur et que ce dernier délégait la gestion du point de vente à un agent, le franchisé, les travaux récents reconnaissent la double délégation (*dual agency theory*) (Allam et Le Gall, 1999). La franchise est une forme organisationnelle qui partage les rôles entre franchiseur et franchisé :

- Le franchiseur délègue au franchisé la gestion du point de vente et la connaissance fine du marché local.
- Le franchisé délègue au franchiseur la gestion de la marque, la conception du concept de vente et autres éléments de ralliement de la clientèle, le développement d'un savoir-faire, mais aussi un certain nombre d'activités en amont du point de vente : la veille sur le marché national, le marketing-mix, les achats groupés, l'organisation logistique, etc.

2.1.4 Partage de la rente, conflits d'intérêt et opportunisme

Si franchiseur et franchisé ont des intérêts communs, le développement du CA de l'unité franchisée et de la marque, ils se partagent le profit. Aussi il peut y avoir conflit d'intérêts entre les parties pour le partage de la rente et des comportements égoïstes et/ou opportunistes. Le franchisé, créancier résiduel, peut être tenté de sous-investir, et d'adopter un comportement de passerager clandestin. Il peut ainsi minorer les investissements et charges dans son point de vente afin de maximiser son profit, tout en bénéficiant de l'image de la marque et des efforts du franchiseur et autres franchisés c'est-à-dire des externalités positives du réseau (visibilité des points de vente pour le consommateur, redevances communication financés par tous les

franchisés, etc.). Le risque de comportement opportuniste du franchisé est d'autant plus élevé que le point de vente franchisé est éloigné du centre de décision du franchiseur, rendant le contrôle coûteux, ou que le contrôle par le client final n'est guère possible (peu d'achats répétés, faible fidélité à la marque). De son côté, le franchiseur peut prendre des décisions de captation de la rente, par exemple en modifiant unilatéralement le prix d'achat des produits vendus aux franchisés, ou plus généralement lorsqu'il définit les orientations stratégiques du réseau (choix entre succursales et franchise, gestion des doublons lors de fusions/acquisition par exemple). Le contrat ne suffit pas à éviter les conflits d'intérêt.

2.1.5 Contrats incomplets

Le contrat de franchise est un contrat stable à moyen et long terme (sept ans en France en moyenne). L'objectif est bien d'établir un contrat cadre qui organise les échanges entre franchiseur et franchisé pour une certaine durée. La durée permet à chaque partie d'avoir un horizon temporel suffisant pour rentabiliser les investissements spécifiques réalisés dans le cadre de l'échange : investissements en formation et assistance pour le franchiseur, investissement dans les actifs spécifiques du point de vente liés au concept et donc non redéployables dans un autre cadre pour le franchisé (Williamson, 1994).

Pour autant, le contrat, bien que de plus en plus étoffé selon l'apprentissage des franchiseurs, reste un contrat incomplet, d'autant que les capacités cognitives des acteurs sont limitées (rationalité limitée), les empêchant de prévoir toutes les situations (Simon, 1955). Face à la turbulence de la vie des affaires et à l'accélération des événements dans la vie économique (nouveaux acteurs, fusions/acquisition, redistribution des parts de marché etc.), le contrat, établi à un instant t , ne peut pas tout prévoir. Ces événements ont pu être qualifiés d'événements-rupture parce qu'ils peuvent modifier l'environnement économique des parties, l'économie du contrat et la relation franchiseur-franchisé (Chanut, 2007).

Aussi, des systèmes de contrôle des comportements des franchisés par les franchiseurs et côté franchisés de contrepouvoirs vis-à-vis du franchiseur sont à mettre en place pour limiter les comportements opportunistes et éviter les conflits.

2.1.6 Asymétrie des informations précontractuelles, du pouvoir, des ressources

Le contrat de franchise, en principe de gré à gré est dans les faits rédigé par le franchiseur. Le candidat franchisé peut en pratique ne faire évoluer que quelques clauses (étendue du territoire quand exclusivité territoriale, dates du contrat pour les faire coïncider avec des dates de baux commerciaux par exemple, etc.). Aussi certains auteurs ont pu qualifier le contrat de franchise de contrat d'adhésion, en référence aux contrats proposés par des professionnels aux consommateurs.

Des asymétries d'information existent entre franchiseur et franchisé avant la formation du contrat de franchise mais également durant son exécution. Dans la phase précontractuelle, les asymétries concernent l'information : le franchiseur détient de nombreuses informations, du fait de son expérience et de sa position de tête de réseau, auquel le candidat à la franchise n'a pas forcément accès aisément. Ces informations concernent le marché, national et local, le concept qu'il a mis au point, la rentabilité des points de vente déjà ouverts, les échecs passés etc. Des lois nationales ont dans de nombreux pays été votées, créant une obligation d'information précontractuelle, afin de contrecarrer les asymétries d'information et l'opportunisme ex ante (encore appelé anti-sélection) : loi Doubin de 1989 en France, lois de disclosure en Australie, registration laws aux Etats-Unis - à distinguer des relationship laws - qui ont introduit l'obligation pour le franchiseur de justifier sa décision de ne pas renouveler le contrat à l'échéance (Wang et al., 2020). Par exemple, la loi Doubin en France a créé

l'obligation, pour le franchiseur, de transmettre au candidat à la franchise, au moins vingt jours avant la signature du contrat de franchise et avant le versement de toute somme d'argent, un document d'information précontractuel (DIP) dont le contenu est obligatoire et défini à l'article L.330-3 du Code de commerce, afin de permettre au candidat à la franchise de prendre une décision éclairée et éventuellement de prendre contact avec d'autres franchisés du réseau. Outre les deux derniers bilans de l'entreprise du franchiseur et des informations permettant de juger de la santé financière et de l'expérience de l'enseigne, le DIP doit présenter l'état du marché national et local, la liste complète des franchisés et leurs coordonnées, le nombre de contrats de franchise terminés l'année précédente et la raison, la durée du contrat proposé, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat. Les franchiseurs ont appris avec l'expérience à rédiger ces DIP ainsi que les bonnes pratiques concernant l'établissement des comptes prévisionnels. Ces dispositions ont permis de réduire l'asymétrie d'information précontractuelle. L'étude récente de Chanut et Fréchet (2020), portant sur l'exhaustivité des 775 décisions rendues entre 2006 et 2018 par les cours d'appel françaises et relatives à des litiges entre un franchiseur et un franchisé, montre que les chefs de demande liés aux manquements relatifs au DIP et à l'établissement des comptes prévisionnels sont des moyens encore souvent invoqués par les franchisés devant les cours d'appel : les manquements relatifs au DIP est invoqué dans 44 % des décisions en appel, et dans 54 % des décisions lorsque c'est le franchisé qui a introduit l'action en justice. Les chiffres sont de 27 % et 40 % pour le moyen relatif à l'établissement des comptes prévisionnels. Ces chiffres sont élevés et montrent que les questions d'asymétrie d'information restent importantes et d'actualité pour les franchisés. En revanche, les deux chefs de demande ne sont retenus par les juges des cours d'appel que dans respectivement 9% et 6% des procès (et 15 et 11 % lorsque c'est le franchisé qui a assigné). Les auteurs expliquent l'écart entre le pourcentage de litiges mobilisant ces chefs de demande et leur succès très modéré devant les cours d'appel par l'ancienneté de la loi Doubin (1989) et par l'apprentissage des franchiseurs du contenu et des procédures du DIP. Cet apprentissage résulte soit de leurs expériences propres, soit de l'expérience des franchiseurs en général qui se transmet à travers les organismes tels que la FFF ou les cabinets de conseils divers. Par exemple, les franchiseurs ont intégré que l'établissement des comptes prévisionnels est de la responsabilité du candidat à la franchise, aidé des conseils, comptables notamment, qu'il choisit.

Malgré les dispositions des législateurs pour réduire l'opportunisme ex ante, et l'asymétrie d'information précontractuelle, bon nombre de recherches académiques mettent en évidence le lien entre les conflits et l'existence d'écarts entre les attentes des franchisés lorsque ces derniers décident de rejoindre un réseau, et ce qu'ils vivent ensuite une fois dans le réseau. Ces écarts ne relèvent plus forcément d'opportunisme ou tromperie, mais davantage de la naïveté du franchisé ou de sa difficulté à se projeter dans ce qui sera son activité de commerçant indépendant franchisé (voir l'annexe 3 de ce document qui propose un focus sur les conflits entre franchiseur et franchisé).

Pendant l'exécution du contrat, l'asymétrie concerne le pouvoir de décision pouvant conduire à des comportements opportunistes qualifiés de ex post (ou aléa moral). Le franchiseur qui a créé le réseau ou est tête de réseau prend les décisions stratégiques, alors que le franchisé prend certaines décisions opérationnelles du point de vente. Les décisions stratégiques du franchiseur sont variées et concernent notamment :

- l'expansion du réseau : stratégie de croissance quantitative (multiplication des points de vente) versus croissance qualitative (optimisation du CA de chaque unité), internationalisation

- le mode de développement du réseau (succursale, franchise, mixité), qui peut varier dans le temps
- le concept commercial et l'ensemble des éléments du mix
- l'organisation des activités supports : achats et systèmes logistiques, systèmes d'information, animation du réseau, etc.

Toutes ces décisions prises par la tête de réseau sont susceptibles d'avoir un impact sur l'activité et la rentabilité du franchisé. Les auteurs parlent de conflits d'objectifs (*goal conflicts*) lorsqu'une décision du franchiseur a un impact négatif sur l'activité du franchisé rendant ses objectifs plus difficiles à atteindre (ouverture d'un point de vente de plus dans sa zone de chalandise ou ouverture d'un site marchand, avec un risque de cannibalisation des ventes, non renouvellement du contrat de franchise à son terme et ouverture d'une succursale par exemple). Les décisions opérationnelles du franchisé dans son point de vente sont quant-à-elles limitées et n'influent guère sur la rentabilité du franchiseur.

Une troisième asymétrie existe entre les parties, et concerne les ressources des deux parties. Les ressources du franchisé, notamment financières, restent limitées en comparaison de celles du franchiseur. La taille de l'entreprise du franchiseur, sa surface financière, sa trésorerie sont supérieures à celle d'un franchisé. Cela peut donner un désavantage en cas de conflit avéré, car la capacité d'agir en justice dépend des ressources. Le risque pris par les parties est inversement proportionnel aux ressources en cas « d'erreur de casting » : le franchisé investit bien souvent l'ensemble de ses économies dans son commerce franchisé, et perd d'autant plus en cas d'échec, que les actifs investis sont non-redéployables pour une autre activité. Alors que l'échec d'un franchiseur qui s'est trompé dans le recrutement d'un franchisé ne remet généralement en cause ni son activité ni sa rentabilité globale. Il y a donc une asymétrie de risque dans la signature du contrat entre franchiseur et franchisé, une asymétrie dans les conséquences de l'échec pour les parties (Grunhagen *et al.*, 2017).

Ce courant issu de la théorie néo-institutionnelle économique a été le cadre théorique le plus mobilisé pour analyser la relation de franchise (Boulay et Chanut, 2010). Il s'est focalisé sur la relation dyadique entre franchiseur et franchisé et sur le contrat entre les deux parties. Aussi parle-t-on des théories contractualistes. Ces dernières ont largement ignoré l'existence d'un réseau qui pourrait avoir une existence autonome. L'effet réseau est à peine pris en compte à travers des notions telles que la réputation de la marque, confondue avec la réputation du franchiseur, alors que la marque peut être conceptualisée comme un bien commun entre les membres du réseau. Le système marketing vertical que constitue le réseau de vente et ses attributs n'est ainsi pas un objet de recherche dans les travaux en franchise, largement focalisés sur la relation dyadique franchiseur-franchisé.

Mettant l'accent sur les asymétries d'information, de pouvoir, de risque, l'opportunisme, les conflits d'intérêt déclinés en conflit de marge et conflits d'objectifs, les théories contractualistes ont en particulier été mobilisées dans les travaux sur les mécanismes de contrôle mis en place et sur les conflits dans la franchise.

Côté franchiseur, une problématique managériale majeure est de prévoir des mécanismes de contrôle efficaces des franchisés, afin d'aligner les intérêts des franchisés sur les siens. Les auteurs ont ainsi étudié le rôle, pour l'alignement des intérêts, du design des contrats : droits d'entrée et redevances, durée du contrat, exclusivité territoriale (Costello et Costello, 2013). D'autres travaux se sont intéressés à l'expérience, la formation, ou au rôle des animateurs de réseaux (Costello et Costello, 2013 ; Allam et Le Gall, 2001). D'autres encore ont étudié la question du contrôle des comportements versus le contrôle des résultats (Crosno et Tong, 2018).

El Akrimi *et al.* (2011) ont montré que renforcer la cohésion entre les franchisés était efficace pour réduire leur opportunisme.

Côtés franchisés, les systèmes de contrôles ont pour enjeu une meilleure prise en compte de leurs intérêts dans les décisions du franchiseur. Sont utiles la constitution de dispositifs décisionnels participatifs tels que les commissions de travail franchiseur-franchisés, ou la création d'associations de franchisés. Lawrence et Kaufmann (2011) ont ainsi montré que ces dernières pouvaient constituer un contrepouvoir susceptible de diminuer la tension inhérente entre coopération et conflit dans la franchise.

2.2 La perspective relationnelle issue des théories de l'échange social

De nouvelles perspectives théoriques, en particulier les travaux sur l'échange social (Blau, 1964), et le paradigme du marketing relationnel (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1997 ; Li et Nicholls, 2000 ; Flambard-Ruaud, 2002) ont ouvert la voie à d'autres recherches sur les modes de coordination dans les relations interentreprises et en particulier dans la franchise. Elles ont permis d'établir, qu'au-delà de la gouvernance par le contrat, d'autres modes de coordination existent (Kashiap *et al.*, 2012) voire sont primordiaux pour éviter l'opportunisme et les conflits, en particulier la confiance (Morgan et Hunt, 1994) et les normes relationnelles définies comme les types de comportements attendus, susceptibles de créer ou de renforcer la confiance. Ces normes sont notamment la solidarité (notion proche de l'intérêt mutuel), l'échange d'informations (Heide et John, 1992) et la participation aux décisions (Dwyer et Oh, 1988).

Les principales idées à retenir des travaux analysés pour la bonne compréhension de la relation de franchise dans une perspective relationnelle sont les suivantes :

2.2.1 Contrat relationnel versus contrat transactionnel

Les travaux empiriques sur la relation de franchise mobilisent très largement, depuis une vingtaine d'années, les concepts issus du contrat relationnel défini comme un contrat de moyen à long terme, traduisant une volonté d'engagement durable et la volonté de maintenir une relation valorisante, gagnant-gagnant entre les partenaires (Morgan et Hunt, 1994). L'approche rompt avec la vision gagnant-perdant de l'échange transactionnel centré sur le court terme et l'intérêt égoïste des parties, sans considération d'un horizon temporel long de l'échange. Au contraire, le contrat relationnel s'inscrit dans un temps long et intègre des notions telles que l'intérêt mutuel et la confiance.

2.2.2 La relation de franchise s'inscrit dans un temps long

La relation de franchise s'inscrit dans la durée, dans le temps long voire très long. Les contrats ont une durée moyenne de 6,5 ans en France (source : Banque populaire), avec une grande variabilité selon les secteurs d'activité (entre 5 et 20 ans pour le contrat initial). En effet, dans les secteurs d'activités dans lesquels les investissements dans le point de vente, spécifiques au sens de Williamson (1994) et financés par le franchisé, sont élevés, les contrats initiaux sont plus longs afin de permettre au franchisé d'obtenir un retour sur investissement sur la durée du contrat (Brickley *et al.*, 2002). C'est le cas dans l'hôtellerie par exemple, qui propose des contrats d'une durée supérieure à 10 ou 12 ans.

De plus, la durée de la relation est souvent supérieure à celle du contrat initial, le renouvellement du contrat à terme étant fréquent. Il n'est toutefois pas automatique. Rappelons qu'en France, le législateur comme la jurisprudence n'oblige par la partie qui ne souhaite pas poursuivre la relation commerciale au terme d'un contrat, à justifier son choix, en vertu du principe de la

liberté contractuelle. Cette solution dépend de l'environnement institutionnel. Dans certains Etats aux Etats-Unis, la législation oblige le franchiseur à justifier sa décision de non-renouvellement du contrat à terme. Wang *et al.* (2020) en ont étudié les incidences sur le management de la relation de franchise.

2.2.3 Le rôle central de la confiance dans la perspective relationnelle

Si les théories contractualistes ne laissaient aucune place à la confiance dans les échanges marchands, la perspective relationnelle considère que la confiance joue un rôle crucial dans les relations inter-organisationnelles car elle est considérée comme le « ciment » de la relation. Elle est définie comme « la croyance du client en la compétence et la fiabilité de son partenaire d'échange, qui détermine sa crédibilité » (Ganesan, 1994). Elle est l'un des construits les plus étudiés en marketing depuis les années 1990 et l'émergence du marketing relationnel. En particulier les chercheurs ont cherché à identifier les différentes dimensions de la confiance. Trois dimensions de la confiance entre entreprises font consensus :

- la compétence du partenaire, définie comme sa capacité « technique » à tenir ses engagements. Certains auteurs préfèrent le terme de crédibilité, par exemple Frazer *et al.* (2012) ;
- l'intégrité, parfois appelée loyauté, du partenaire, élément subjectif renvoyant à la perception qu'il adhère à un ensemble de principes jugés acceptables ;
- la bienveillance c'est-à-dire la perception que le partenaire « veut du bien » à l'autre (Gurviez et Korchia, 2002), et tient compte de l'intérêt mutuel.

2.2.4 La confiance, variable médiatrice

Depuis les travaux séminaux de Morgan et Hunt (1994), la confiance est considérée comme une variable médiatrice dans les relations entre fournisseurs et clients et dans les relations inter-organisationnelles en général. Les recherches empiriques sur la qualité de la relation de franchise intègrent largement dans les modèles testés la confiance entre franchiseur et franchisé comme variable médiatrice, que la perspective adoptée soit celle du franchisé ou celle du franchiseur. Nous verrons dans les résultats de la littérature en franchise sur la période 2010-2020 que les variables indépendantes mobilisées pour expliquer la confiance sont variées. Par exemple Altinay *et al.* (2013) montrent que la confiance du franchisé envers son franchiseur dépend de la performance du rôle du franchiseur (ses compétences, son expertise, le niveau de son assistance) et de la communication. D'autres travaux mesurent les conséquences de la confiance. Chiou et Drogue (2015) montrent par exemple le lien positif entre la confiance et la performance des franchisés, mesurée par le niveau de leurs ventes.

2.2.5 Le triptyque confiance, satisfaction, engagement comme variables relationnelles classiques, et mobilisées dans la franchise

En réalité, les modèles testés par les chercheurs en marketing mobilisent plusieurs variables pouvant mesurer la qualité relationnelle. Sont ainsi fréquemment mobilisés le triptyque « confiance, satisfaction, engagement », parfois une combinaison de ces variables. L'engagement est défini comme la volonté continue de maintenir une relation valorisante (Morgan et Hunt, 1994). Par exemple, McDonnell *et al.* (2011) montrent que la confiance du franchisé envers le franchiseur, l'engagement et la satisfaction du franchisé, augmentent le niveau de coopération franchiseur-franchisé et la fidélité du franchisé au réseau (c'est-à-dire son intention de rester dans le réseau). Davies *et al.* (2011) montrent le lien positif entre la confiance du franchisé envers son franchiseur (double dimension : confiance dans les

compétences, confiance dans l'intégrité) et la satisfaction du franchisé (alors variable expliquée) et le lien négatif entre cette confiance et le niveau de conflit dans la relation.

2.3 L'intégration du temps long de la relation

Le temps long est pris en compte dans les recherches sur la relation franchiseur-franchisé soit explicitement soit implicitement. Certains auteurs intègrent explicitement la notion de temps long en mobilisant la notion de cycle de vie et/ou en mettant en évidence des phases dans la relation de franchise. Ainsi, Blut *et al.* (2011), à partir d'une étude quantitative auprès de 2668 franchisés, montrent que les variables relationnelles de la relation de franchise (satisfaction, confiance, engagement, fidélité) empruntent une courbe en U, avec un niveau élevé dans les phases « lune de miel » (début de la relation) et « stabilisation de la relation », et un niveau plus faible dans les phases intermédiaires (« routine » et « croisement »).

El Akrimi *et al.* (2012) relie la culture des réseaux, la stratégie et la communication vis-à-vis des candidats à la franchise au cycle de vie des réseaux. Ils distinguent :

- une culture commerciale, dans les jeunes réseaux : le futur franchisé est un client qu'il faut séduire pour lui vendre un concept et un savoir-faire ; les développeurs sont des commerciaux). La démarche de communication est alors active, orientée prospection, dans un processus court) ;
- une culture partenariale dans laquelle le futur franchisé est un partenaire d'affaires et les développeurs des managers avec une vision de co-construction. La démarche de communication est active et passive, orientée prospection et communication, le processus d'une durée moyenne ;
- une culture salariale dans laquelle le futur franchisé est un candidat que des développeurs-responsables de ressources humaines vont sélectionner pour un réseau à forte notoriété et de grande taille, donc attractif pour les candidats.

Chanut (2007) distingue quant-à-elle plusieurs cycles de vie ayant une influence sur la relation de franchise ; le cycle de vie du réseau (son expérience en tant que franchiseur), mais aussi le cycle de vie du franchisé dans son réseau (un nouveau franchisé apprend tout de son franchiseur et sera peu critique, il deviendra davantage critique dans une deuxième phase, puis pourra aspirer à relever d'autres défis). Deux autres cycles de vie sont à considérer : celui de la franchise comme système de commercialisation, qui renvoie à l'environnement institutionnel ; et celui du secteur d'activité : la relation de franchise est différente dans un secteur qui commence à se déployer en franchise par rapport à un secteur dans lequel la franchise est le modèle dominant.

D'autres auteurs appréhendent le temps discontinu et mettent en évidence les moments de rupture, lors de chocs internes ou externes. Harmeling *et al.* (2015) évoquent les événements transformationnels qui bouleversent les relations dans les canaux marketing, Chanut (2007) parle d'événements-ruptures qui modifient l'économie du contrat de franchise et impactent la relation franchiseur-franchisé. Les événements peuvent être des chocs externes liés à des modifications de marché (nouveau concurrent), à des crises (économiques, sanitaires), mais résultent aussi de décisions internes au réseau liées à des décisions stratégiques telles que les changements de périmètres (fusion-acquisition), le changement du statut des points de vente (entre succursale et franchise), les changements de concepts obligeant à des investissements, ou encore aux changements unilatéraux de contractant (vente du réseaux par le franchiseur à un repreneur) (Chanut, 2007).

D'autres travaux encore intègrent de manière plus implicite le temps long, à travers des notions telles que :

- l'expérience reconnue du franchiseur, et sa réputation (Kalika *et al.*, 1999), la culture du réseau ou ses structures décisionnelles, qui dépendent de son âge et de son expérience (Kalika *et al.*, 2000) ;
- l'expérience du franchisé, ou son ancienneté dans le réseau. Par exemple, des travaux montrent que l'ancienneté dans la relation et l'expérience du franchisé accroissent les conflits (Weaven *et al.*, 2010 ; Frazer *et al.*, 2012 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Lee *et al.*, 2016) ;
- les objectifs du franchiseur, qui varient selon son cycle de vie. Ainsi la théorie de la rareté des ressources explique le recours à la franchise des réseaux jeunes, dont l'objectif est de mailler rapidement un territoire, avant que les concurrents potentiels ne les doublent, d'autant que concept de vente ne peut pas être protégé par le droit de la propriété intellectuelle. Le caractère transitoire de la franchise, énoncé par cette théorie, n'est toutefois pas une réalité toujours observée dans les études empiriques. Bon nombre de réseaux ne rachètent pas les points de vente franchisés les plus rentables (*encroachment*) lorsque leurs capacités financières se sont étoffées ;
- le temps est appréhendé aussi à travers l'obligation de maintenir, dans le temps, un concept innovant, distinctif, et un savoir-faire qui confèrent une longueur d'avance au réseau par rapport à ses concurrents ainsi que de la valeur. La vie des affaires est turbulente, le contexte concurrentiel, le comportement des clients évoluent constamment, obligeant les acteurs du commerce à innover en permanence. Dans leur recherche sur l'innovation dans la franchise, Allix-Desfautaux *et al.* (2014) questionnent la capacité d'innover des réseaux : cette capacité d'innover n'a-t-elle pas tendance à s'amenuiser avec le temps ? Le défi pour le franchiseur est alors de maintenir la capacité d'innover au cours du temps. Allam *et al.* (2001) énoncent qu'une source de conflit entre franchiseur et franchisé est l'incapacité des franchiseurs non-Schumpétériens à s'adapter à leur environnement économique. Weaven *et al.* (2010) confirment que l'adaptation permanente aux conditions de marché participent à éviter les conflits ;
- Bonet-Fernandez *et al.* (2010) mobilisent la notion temporelle en indiquant que l'avantage de la forme organisationnelle franchise est la capacité supérieure des réseaux franchisés à réagir vite face à des chocs externes, du fait de la double capacité d'initiative des franchiseurs et franchisés.

2.4 D'un prisme RIO à un prisme centré sur les caractéristiques des individus

Si le prisme adopté pour l'étude des relations franchiseur-franchisé est le plus souvent celui des relations inter-organisationnelles (RIO), les deux acteurs de la dyade étant considérés comme des organisations, des acteurs économiques « rationnels », des travaux récents mobilisent des variables individuelles pour analyser la relation de franchise. Ainsi, franchiseur et franchisé ne sont plus des acteurs désincarnés, des entités « organisationnelles », mais sont représentés par des personnes avec des caractères individuels, des traits de personnalité qui peuvent largement impacter la qualité de la relation et la performance.

Les variables individuelles observées sont empruntées aux travaux en psychologie ou en marketing. Ainsi Quach *et al.* (2020) montrent que la gratitude du franchisé envers le franchiseur améliore la performance, Dant *et al.* (2013) mobilisent les notions d'agréabilité, de stabilité émotionnelle, d'estime de soi, ou encore d'extraversion.

2.5 La perspective institutionnelle

Au-delà des deux courants théoriques précités, d'autres courants ont été mobilisés dans les travaux sur la relation franchiseur-franchisé mais dans une moindre mesure. Nous citerons les théories néo-institutionnelles sociologiques, qui expliquent le choix de la franchise par la recherche de conformité à un modèle dominant (DiMaggio et Powel, 1983) et le phénomène d'isomorphisme institutionnel (ou mimétisme). La franchise serait choisie par les franchiseurs comme par les franchisés lorsqu'elle s'est imposée dans un pays comme une forme organisationnelle légitime, et de manière plus concrète lorsque l'acteur dominant, le principal concurrent, est organisé en franchise. Au-delà, la relation de franchise est impactée par l'environnement institutionnel du pays, constitué par l'ensemble des règles politiques, sociales et juridiques qui servent de support à la production, à l'échange et à la distribution (Baudry, 1999). L'environnement institutionnel s'impose aux parties de la franchise dont la relation est ainsi encadrée. Trois sources sont à l'œuvre : la source cognitive qui renvoie à la connaissance de l'expérience des autres (le mimétisme déjà évoqué) ; la source normative ; la source coercitive. La source normative renvoie aux actions des organisations comme la Fédération Française de la Franchise ou la Fédération européenne de la Franchise, qui, via la rédaction et la diffusion de codes de déontologie ou de chartes de bonne conduite ou via des actions de formation diffusent les bonnes pratiques (et celles qu'il convient d'éviter). La source coercitive fait référence aux lois encadrant la relation de franchise (le règlement d'exemption des communautés européenne, la loi Doubin) et à la jurisprudence qui s'imposent aux parties et donnent un cadre à la relation de franchise. Des travaux récents étudient l'impact du cadre institutionnel sur la relation de franchise et en particulier sur les conflits entre franchiseur et franchisé (Wang *et al.*, 2020).

2.6 Synthèse des perspectives théoriques des travaux analysés

Le tableau ci-après reprend les théories mobilisées par les différents auteurs du corpus de textes analysés dans ce travail (rapports FFF et articles de recherche sur la relation franchiseur-franchisé).

Si un tiers des travaux lus se réfèrent explicitement ou implicitement aux théories néo-institutionnelles économiques, 55 % mobilisent les théories ou concepts issus des travaux sur l'échange social.

Tableau 1 – Perspectives théoriques des travaux sur qualité de la relation et performance

Courants théoriques	Travaux mobilisant ces courants théoriques	Poids
Théories néo-institutionnelles économiques Théorie de l'agence Théorie des coûts de transaction Théorie des contrats incomplets Focus sur le management des conflits	Rapports FFF : Allam <i>et al.</i> (1999) ; Allam <i>et al.</i> (2001) Articles : Mellewight <i>et al.</i> (2011) ; Winsor <i>et al.</i> (2012) ; Costello et Costello (2013) ; Doherty <i>et al.</i> (2014) ; Lopez-Fernandez et Lopez-Bayon (2016) ; Grunhagen <i>et al.</i> (2017) ; Crosno et Tong (2018) ; Lopez-Fernandez <i>et al.</i> (2018), Wang <i>et al.</i> (2020) <i>Weaven et al.</i> (2010) ; Frazer <i>et al.</i> (2012) ; Winsor <i>et al.</i> (2012) ; Grace <i>et al.</i> (2013) ; Perrigot <i>et al.</i> (2018)	17/48 36 %
Théorie de l'échange social Marketing relationnel Courant béhavioriste Focus sur la confiance, la communication, la satisfaction, l'engagement, la qualité de la relation	Rapport FFF : Kalika <i>et al.</i> (1999) Articles : Watson et Johnson (2010) ; El-Akremit <i>et al.</i> (2010) ; White (2010) ; Blut <i>et al.</i> (2011) ; Grace et Weaven (2011) ; McDonnel I (2011) ; Meek I (2011) ; Davies I (2011) ; <i>Frazer et al.</i> (2012), Grace <i>et al.</i> (2013) ; Mignonac <i>et al.</i> (2013) ; Dant <i>et al.</i> (2013) ; Altinay <i>et al.</i> (2013) ; Altinay <i>et al.</i> (2014) ; Lee <i>et al.</i> (2014) ; Weaven <i>et al.</i> (2014) ; Weaven <i>et al.</i> (2014) ; Chiou et Droge (2015) ; Fernandez-Monroy <i>et al.</i> (2018) ; Kang et Jindal (2018) ; Nyadzayo <i>et al.</i> (2018) ; Rickard <i>et al.</i> (2018) ; Croonen et Broekhuizen (2019) ; Perrigot <i>et al.</i> (2020) ; Quach <i>et al.</i> (2020) ; Paswan et Cheng (2013)	27/48 56 %
Théories néo-institutionnelles sociologiques	Articles : Lawrence et Kaufmann (2011) ; Antia <i>et al.</i> (2013) ;	2/48 4%
Théories des ressources et compétences	Rapport FFF : Bonet-Fernandez <i>et al.</i> (2010) Articles : El Akremit <i>et al.</i> (2012)	2/48 4%

En italique : référence implicite au courant de recherche

En gras : référence au cycle de vie de la relation, au temps, à l'expérience

3 UNE LECTURE EMPIRIQUE DE LA LITTÉRATURE EXPLORÉE

La performance peut être relationnelle (angle comportemental). Elle se caractérise par des niveaux élevés de satisfaction ou de fidélité, de confiance ou d'engagement des franchisés ou encore par des niveaux faibles d'opportunisme des franchisés ou de conflit entre franchiseur et franchisé.

La performance de la relation de franchise peut aussi être abordée sous l'angle économique. Elle est alors approchée par le niveau des ventes ou le retour sur investissement, l'avantage concurrentiel ou l'innovation.

Que ce soit dans les travaux réalisés dans le cadre des appels à projets de la FFF ou dans la littérature récente, on retrouve plus souvent l'approche relationnelle de la performance que l'approche économique, le second type étant plus difficile à évaluer en raison d'études reposant majoritairement sur du déclaratif.

3.1 Les résultats des travaux commandités par la FFF

Les principales problématiques traitées dans les huit rapports FFF retenus dans le cadre de notre travail peuvent être regroupés en trois sous-thèmes : la nature de la relation de franchise, la décision d'achat de la franchise, l'importance de la culture des réseaux pour le management de la relation de franchise et la performance.

3.1.1 La nature de la relation de franchise

Quatre rapports commandités par la FFF mettent en exergue des éléments sur la nature spécifique de la relation de franchise.

Deux recherches, dirigées par Allam en 1999 et 2001, ont permis d'éclairer la relation à travers le prisme des théories néo-institutionnelles économiques, ou contractualistes. La seconde étude, plus empirique, est centrée sur les aspects conflictuels de la relation de franchise, largement soulignés par le courant théorique contractualiste. Les facteurs de conflits identifiés par les auteurs sont l'hétérogénéité des franchisés et l'inadaptabilité des franchiseurs « non-schumpétériens » à leur environnement économique. Ce résultat induit l'idée reprise 17 ans après par Perrigot *et al.* (2020) selon laquelle c'est le manque de performance (ici du franchisé) qui explique les conflits et non l'inverse (le conflit détériorant la performance du franchiseur [Lusch, 1976]). Une recommandation d'Allam *et al.* (2002) est de tendre vers un management participatif, en s'appuyant sur les managers de réseaux, mais aussi sur les associations de franchisés afin de limiter les situations conflictuelles.

Plus récent, le travail de Colla *et al.* (2016) est quant à lui centré sur une autre caractéristique de la relation de franchise, à savoir l'indépendance du franchisé (pas de lien de subordination, statut de chef d'entreprise), qui doit être distinguée de son autonomie, définie comme « *l'expression opérationnelle de l'indépendance au niveau des activités de gestion du point de vente, sur les aspects de la gestion de l'offre et du management des équipes* ». Les auteurs présentent une première typologie des franchisés selon leur degré d'autonomie (six groupes), une seconde typologie selon leur performance (quatre groupes), et tentent de croiser les deux. En termes de recommandations, les auteurs conseillent aux réseaux de trouver un équilibre entre l'autonomie du franchisé sur les aspects de l'offre et le leadership du franchiseur sur la marque et le marketing, en étant attentif au risque de requalification du contrat commercial en contrat de travail, et de renforcer le sentiment d'appartenance au réseau. Ce résultat est partagé par plusieurs de travaux récents analysés et portant sur des contextes non francophones (cf. § 3.1.3).

Enfin, Bonet-Fernandez *et al.* (2010), dans leur travail sur la réactivité des réseaux de franchise en période de crise, soulignent la spécificité de cette forme organisationnelle en termes de capacité d'initiatives et de réactivité, du fait qu'elle repose sur deux entrepreneurs, dotés de ressources et compétences complémentaires. Leur recherche souligne l'importance et le rôle de la confiance - dans les compétences, l'honnêteté et la bienveillance - de la communication, et de la proximité entre franchiseur et franchisé en période de crise.

3.1.2 La décision d'achat d'une franchise

Deux rapports commandités par la FFF à 13 ans d'intervalle traitent des critères de la décision d'achat et de la formation de la relation de franchise. En 1999, Kalika *et al.* mettent en évidence les critères hiérarchisés de choix du franchisé lors de l'achat d'une franchise. Vient en premier le secteur d'activité, puis l'enseigne, l'expérience reconnue au franchiseur, sa notoriété et l'attrait pour le produit. Les critères mis en avant tiennent en fait assez peu compte de critères d'ordre relationnel.

Au contraire, dans la recherche de 2012, El Akremi *et al.* mettent fortement en avant la dimension relationnelle. Au-delà des éléments liés aux perspectives économiques, sont prépondérants, pour le candidat franchisé, le *feeling*, les valeurs partagées et l'accompagnement proposé par le franchiseur. De leur côté, les franchiseurs déclarent recourir à la franchise pour l'enrichissement du capital humain et l'accès aux compétences managériales du franchisé, devant l'accès aux ressources financières. L'« esprit réseau » du candidat franchisé, sa bienveillance sont également mis en avant. Les résultats sont inversés par rapport à 1999, traduisant l'importance prise au fil des années par les aspects humains et relationnels dans la construction de la relation. On s'éloigne ainsi de l'explication par la seule rareté des ressources qui expliquait le recours à la franchise par l'accès aux ressources, financières avant tout, du franchisé. Ce résultat se retrouve dans plusieurs des travaux récents analysés.

La recherche de 2012 intègre en outre les évolutions des modes de recrutement liées à la généralisation des outils internet et à la nécessaire multi-canalité, reposant sur l'imbrication des moyens de recrutement traditionnels (les salons de la franchise) et des moyens de contacts modernes (réseaux sociaux, pages dédiées sur le site internet, etc.). Les auteurs recommandent aux réseaux de renforcer les aspects liés à la relation humaine sur les différents canaux de contact.

3.1.3 L'importance de la culture du réseau pour le management de la relation de franchise et la performance

Deux rapports commandités par la FFF font le lien entre la culture d'entreprise et la performance dans la franchise : la recherche coordonnée par Kalika (2000) sur la franchise et la culture managériale, et celle coordonnée par Allix-Desfautaux (2014) sur les conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation.

Les deux recherches soulignent des différences de perception entre franchiseurs et franchisés : la culture n'est pas ressentie de la même manière par les deux acteurs, et les franchiseurs déclarent un niveau d'innovation supérieur à celui perçu par les franchisés. Les deux recherches proposent des typologies de franchiseurs et cherchent à identifier les groupes de franchiseurs les plus performants.

Les recommandations de la recherche de Kalika *et al.* (2000) sont de tenir compte des différences des cultures perçues et de développer des valeurs, une culture qui renforcent le sentiment de cohésion et l'implication organisationnelle des franchisés.

Allix-Desfautaux *et al.* (2014) préconisent de formaliser davantage le processus d'innovation dans les réseaux et d'impliquer plus fortement les franchisés et notamment les franchisés « centraux » dans le processus. Il convient également selon les auteurs de fixer des objectifs aux animateurs de réseaux en termes d'émergence de nouvelles pratiques.

3.1.4 Synthèse

Au total, les travaux commandités par la FFF soulignent l'importance de :

- considérer les différences de perceptions entre franchiseur et franchisé
- renforcer la confiance, la communication entre franchiseur et franchisé, en s'appuyant notamment sur les animateurs de réseau, dont le rôle n'est pas que le contrôle, et sur les franchisés centraux et les associations de franchisés
- mettre en place des processus d'innovation, de maintenir en permanence une longueur d'avance par rapport aux concurrents, de s'adapter en permanence à l'environnement
- de soigner/moderniser le recrutement des franchisés en intégrant les critères de choix des franchisés notamment sur les aspects relationnels et en vérifiant l'esprit réseau et l'appétence pour le changement/l'adaptation du candidat. La capacité d'adaptation, le désir d'être en mouvement, la réactivité, la proactivité, doivent être clairement énoncées et identifiés chez les candidats franchisés dans la phase précontractuelle. Ces compétences conditionnent la réussite du commerce et de la relation.

Les résultats des travaux de recherche réalisés depuis une vingtaine d'années à la demande de la FFF corroborent en de nombreux points ceux observés dans la littérature académique en franchise.

3.2 L'étude de Nijmeijer *et al.* (2014) sur les facteurs explicatifs des résultats de la franchise

Dans un article publié en 2014 et portant sur la période 1970-2011, Nijmeijer *et al.* proposent une synthèse de la littérature empirique en franchise dont l'objectif est 1) d'identifier les facteurs structurels et les processus permettant de comprendre les résultats de la franchise : performance financière, survie, croissance, satisfaction/fidélité ; succès/avantage compétitif, efficience managériale ; 2) de proposer un cadre intégratif.

Sur la base de l'analyse de 126 articles empiriques, les auteurs identifient cinq groupes de facteurs explicatifs des résultats de la franchise, les quatre premiers étant d'ordre structurel :

- la structure de propriété : mixité du réseau ; proportion d'unités en franchise ; mono versus multi-franchise ; propriété active ou passive des unités franchisées.
- le design organisationnel : marque ; assistance (étendue, type, qualité et importance) ; contrôle (standardisation ; décentralisation de la prise de décision).
- le design contractuel : droits d'entrée, royalties ; exclusivité territoriale ; liens capitalistiques ; clarté, équité et caractère protecteur du contrat.
- l'âge et la taille : taille du réseau ; taille du franchisé ; âge du réseau ; âge de l'unité franchisée
- le comportement des franchiseurs, des franchisés et les interactions entre les deux parties : relations (proximité ; engagement ; confiance ; communication et échange d'information ; conflit et opportunisme) ; attitudes et compétences (franchisés motivés, durs à la tâche, actifs ;

aptitudes managériales et marketing des franchisés ; expérience précédente des franchisés ; aptitudes et attitudes du franchiseur en termes de management, d'assistance et de recrutement de franchisés).

Ils en concluent que :

- franchiseurs et franchisés doivent travailler au développement d'une marque reconnue et d'une relation de travail de qualité ; s'assurer qu'ils sont suffisamment compétents et motivés afin de générer les meilleurs résultats.
- les franchiseurs doivent assister leurs franchisés dans la sélection de leur site d'implantation et leur offrir une exclusivité territoriale. En revanche, ils ne devraient pas imposer d'exclusivité d'approvisionnement.
- les franchiseurs doivent offrir une assistance opérationnelle de qualité élevée, s'appuyer sur des outils adaptés pour sélectionner leurs franchisés, décentraliser la prise de décision, offrir des contrats équitables et clairs, et s'appuyer sur des services supports adaptés et la communication plutôt que de recourir à la menace contractuelle.
- la proportion de franchisés au sein d'un réseau, décourager la propriété passive d'unités franchisées, investir dans l'échange de savoirs, standardiser les routines opérationnelles dépendent du design du système et du contexte externe dans lequel opère le réseau.
- le rôle de la multi-franchise, des droits, de la taille et de l'âge restent peu clairs quand il s'agit d'expliquer les résultats de la franchise.

3.3 Les résultats de la littérature en franchise sur la période 2010-2020

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats des travaux récents analysés, postérieurs à ceux retenus par Nijmeijer *et al.* dans leur étude de 2014. Nous identifions les caractéristiques de la qualité de la relation de franchise susceptibles d'en déterminer la performance. Nous retenons une classification basée sur notre triptyque définissant la relation franchiseur-franchisé comme une relation contractuelle, une relation d'affaires et une relation intuitu-personae (cf. figure 1).

3.3.1 La relation de franchise comme relation contractuelle

Avant même le début de la relation, dès la phase pré-contractuelle, de nombreux mécanismes existent qui visent à aligner les intérêts des franchiseurs et des franchisés. Ainsi, frais d'entrée, redevances, durée du contrat, exclusivité territoriale, entrée au capital, expérience requise, etc. sont autant de signaux que le franchiseur peut communiquer au marché pour filtrer les candidats à la franchise (Costello et Costello, 2013). Ils ne sauraient toutefois suffire une fois la relation établie pour en assurer la performance.

Le tableau 4 présente une synthèse des liens significatifs et de leur sens entre les variables relevant du niveau « contractuel » de la relation de franchise et les variables dépendantes.

Tableau 4 – Déterminants « contractuels » de la performance de la relation de franchise

Auteur(s)	Qualité de la relation	Liens	Variables dépendantes
Mellewight <i>et al.</i> (2011)	Contrôle par les résultats Contrôle par les comportements	+ ns	Satisfaction du franchisé Satisfaction du franchisé
Lee <i>et al.</i> (2014)	Liens structurels (investissements spécifiques)	+	Bénéfices perçus par les franchisés
Chiou et Droge (2015)	Standardisation du système	+	Ventes et niveau de service du franchisé
Lopez-Fernandez <i>et al.</i> (2016)	Autonomie franchisé sur décisions communication et pratiques RH Autonomie franchisé sur décisions prix	- - + +	Risque de conflit Résiliation anticipée du contrat Risque de conflit Résiliation anticipée du contrat
Crosno et Tong (2018)	Contrôle des comportements Contrôle des résultats Conformité au-delà des attentes Conformité en deçà des attentes	+ + - +	Conformité aux règles <u>au-delà</u> des attentes Conformité aux règles <u>en-deçà</u> des attentes Opportunisme et conflit Opportunisme et conflit
Lopez-Fernandez <i>et al.</i> (2018)	Investissements spécifiques du franchisé Autonomie du franchisé sur décisions prix	- - +	Rupture du contrat par le franchisé Rupture du contrat par le franchisé Rupture du contrat par le franchiseur
Colla <i>et al.</i> (2018)	Autonomie en termes de politique commerciale	+	Performance du franchisé
Rickard <i>et al.</i> (2018)	Autonomie	+	Soutien perçu du franchiseur

Les travaux analysés font ressortir trois éléments caractéristiques de la relation de franchise – que nous situons au niveau « contractuel » de la relation – susceptibles d’impacter la performance de ses acteurs, ces trois éléments pouvant être liés :

- *Investissements spécifiques*

Le franchiseur peut demander à son franchisé de réaliser des investissements spécifiques à la relation. Ces investissements sont par définition difficilement redéployables en dehors de celle-ci. Lee *et al.* (2014) montrent que le lien structurel ainsi créé entre les parties est lié positivement aux bénéfices que le franchisé retire de son appartenance au réseau. Ce résultat est corroboré par l’étude de Lopez-Fernandez *et al.* (2018) qui conclue à l’existence d’un lien négatif entre le niveau des investissements spécifiques du franchisé – investissement initial plus formation – et la rupture du contrat à l’initiative du franchisé.

- *Autonomie*

La question de l’autonomie du franchisé interroge le degré de liberté de celui-ci dans la conduite de son activité. L’enjeu pour le franchiseur est que cette autonomie ne porte pas préjudice à l’uniformité du réseau. Si cette question n’est pas nouvelle (Dant et Gundlach, 1999), elle reste d’actualité au regard du nombre de travaux sur le sujet depuis 2010, incluant l’étude réalisée récemment par Colla *et al.* (2018) pour le compte de la FFF.

L’intérêt des travaux récents est qu’ils s’attachent pour la plupart à analyser l’autonomie non pas dans sa globalité (l’autonomie au travail) mais en termes de prise de décision. Lopez-

Fernandez *et al.* (2016) montrent ainsi que sur la question sensible de la fixation des prix de vente, laisser les franchisés autonomes – obligation légale dans le contexte français – se traduit par un renforcement du risque de relations conflictuelles et de résiliations anticipées du contrat. Ils observent l'effet inverse en ce qui concerne les décisions relatives à la communication et aux pratiques RH. Colla *et al.* (2018) observent pour leur part que la possibilité pour le franchisé de décider des adaptations à la politique commerciale du réseau afin de tenir compte des réalités locales se traduit par un niveau plus élevé de performance opérationnelle. Cet aspect de la relation est essentiel à la réussite du système dans son ensemble puisque plus les franchisés disposent d'autonomie, plus ils se sentent soutenus par leur franchiseur (Rickard *et al.*, 2018). Si laisser la bride sur le cou des franchisés n'est pas un signe de faiblesse du franchiseur, il s'agit surtout d'être clair quant à l'objet de la liberté de décision qui leur est accordée.

- Standards et contrôle

Encourager – ou à minima ne pas décourager – l'autonomie des franchisés ne signifie donc pas leur laisser le champ libre sur tous les sujets. Les standards ont vocation à s'assurer que les franchisés respectent le concept de l'enseigne et son savoir-faire, deux piliers essentiels de la qualité de l'offre.

Chiou et Droge (2015) montrent que la standardisation du système est liée positivement aux niveaux des ventes et de service des franchisés. L'originalité de leur étude est qu'ils montrent que les franchisés appliqueront d'autant plus facilement les standards qu'ils ont confiance en leur franchiseur. Ils accepteront en particulier de se former pour être plus efficaces dès lors qu'ils ont l'assurance que le franchiseur n'envisage pas de récupérer les unités les plus performantes du réseau.

Au-delà de l'application de standards par les franchisés, se pose la question de leur contrôle. S'appuyant sur la littérature de recherche sur le management des forces de vente, plusieurs études ont été publiées au cours de la décennie écoulée sur l'efficacité de différentes formes de contrôle. Mellewight *et al.* (2011) montrent par exemple que les franchisés sont davantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent un niveau élevé de contrôle par les résultats. Cet effet est d'autant plus positif chez les franchisés qu'ils sont expérimentés. Cette observation fait écho à ce qui a été dit précédemment sur le rôle positif de l'autonomie des franchisés : se focaliser sur les résultats plutôt que sur les comportements fait donc sens. Cela ne signifie pas pour autant que le contrôle des comportements doit être délaissé. Même s'il est coûteux et semble ne pas avoir d'effet sur la satisfaction des franchisés, il peut être nécessaire pour limiter certains comportements opportunistes (Mellewight *et al.*, 2011). C'est ce que montre l'étude de Crosno et Tong (2018) : le contrôle des comportements se traduit par un niveau plus élevé de conformité des franchisés aux règles du réseau et ceci plutôt en début de relation tandis que le contrôle des résultats aura des effets mais à des stades plus avancés de la relation. Mais la véritable originalité de leur travail est qu'ils distinguent deux types de conformité aux règles, une conformité de façade et une conformité réelle. Ce dernier type de conformité est lié à des niveaux plus faibles d'opportunisme et de conflit que le premier. Toutefois, et le résultat est ici contre-intuitif au regard des travaux plus anciens, la performance observée est plus élevée chez les franchisés qui font un peu semblant de se conformer aux règles ou du moins s'y conforment plus superficiellement (conformité de façade). Est-ce à dire qu'ils s'octroient un degré plus élevé d'autonomie, source de performance ?

3.3.2 La relation de franchise comme relation d'affaires

Franchiseurs et franchiseés font affaire et font des affaires. Il a été observé précédemment que leurs attentes pouvaient diverger. Il n'en reste pas moins qu'elles sont fortes, en particulier du côté de franchiseés dont les niveaux d'investissements pour entrer dans un réseau sont souvent élevés. Des attentes satisfaites se traduisent par des franchiseés plus satisfaits et des relations moins conflictuelles (Weaven *et al.*, 2014 ; Weaven *et al.*, 2014 ; Grace *et al.*, 2013). On ne s'étonnera donc pas que la littérature en franchise se soit récemment penchée sur les caractéristiques de la relation pouvant y contribuer.

Le tableau 5 présente une synthèse des liens significatifs et de leur sens entre les variables relevant du niveau « *business* » de la relation de franchise et les variables dépendantes.

Tableau 5 – Déterminants « business » de la performance de la relation de franchise

Auteur(s)	Qualité de la relation	Liens	Variables dépendantes
Grace et Weaven (2011)	Les valeurs fonctionnelles (qualité)	ns	Satisfaction du franchiseé
		-	Risque perçu en termes d'invest. fin.
	Les valeurs monétaires	+	Satisfaction du franchiseé
		-	Risque perçu en termes d'invest. fin.
Frazer <i>et al.</i> (2012)	Assistance Crédibilité, intégrité, fiabilité du franchiseur	+	Relation de qualité
		+	Relation de qualité
Antia <i>et al.</i> (2013)	Mode de management des conflits par le franchiseur	>	Capacité à attirer et fidéliser les franchiseés
Altinay <i>et al.</i> (2013)	Performance de rôle du franchiseur	+	Confiance du franchiseé dans la relation
Grace <i>et al.</i> (2013)	Assistance	+	Satisfaction du franchiseé
		-	Niveau de conflit dans la relation
	Attentes du franchiseé satisfaites	+	Satisfaction du franchiseé
		-	Niveau de conflit dans la relation
Altinay <i>et al.</i> (2014)	Performance de rôle du franchiseur	+	Relations de long terme
Nyadzayo <i>et al.</i> (2018)	Compétence du franchiseur	+	Attachement émotionnel à la marque
		+	Valeur perçue retirée de la relation
Weaven <i>et al.</i> (2014)	Confirmation de ses attentes (fé)	+	Confiance en son franchiseur
		+	Satisfaction vis-à-vis de la relation
Weaven <i>et al.</i> (2014)	Assistance du franchiseur	+	Confiance en son franchiseur
	Confirmation de ses attentes (fé)	+	Confiance en son franchiseur
	Assistance du franchiseur	+	Satisfaction du franchiseé
Croonen et Broekhuizen (2019)	Accomplissement de ses devoirs par le franchiseur	+	Fiabilité perçue du franchiseur

Les travaux analysés ont évalué le rôle de trois éléments caractéristiques de la relation de franchise – que nous situons au niveau *business* de la relation – susceptibles d'en impacter la performance, ces trois éléments pouvant être liés :

- *Crédibilité, fiabilité et intégrité du franchiseur*

Frazer *et al.* (2012) montrent que le niveau de confiance des franchiseés – mesuré en termes de crédibilité, fiabilité et intégrité reconnues au franchiseur – est lié positivement à des relations

de qualité. Il est donc important que des signaux en ce sens soient adressés par les franchiseurs et ceci dès la phase de pré-entrée dans le réseau. Mais n'est-il pas normal d'attendre de son franchiseur qu'il soit crédible, fiable et intègre ? Le doute est permis à la lecture de la suggestion de Frazer *et al.* (2012) que les franchisés soient accompagnés/formés par les autorités de la concurrence locale – ou leur équivalent – et ceci avant de contractualiser.

Récemment, Croonen et Broekhuizen (2019) ont tenté d'analyser les antécédents de la fiabilité des franchiseurs. Elles observent que celle-ci dépend de l'accomplissement de ses devoirs par le franchiseur, en termes d'assurance qualité et de management stratégique du réseau. Il est surtout intéressant de noter qu'en environnement fortement concurrentiel, le franchiseur est perçu comme moins fiable et ceci malgré les efforts qu'il fournit. Les auteurs conseillent ici de renforcer le sens du collectif afin que les franchisés se sentent moins exposés aux menaces externes.

- *Compétence, expertise*

Altinay *et al.* (2014) expliquent que le développement d'une relation de franchise de long terme repose entre autres sur la performance de rôle du franchiseur. C'est en investissant en continu en matière d'expertise que le franchiseur construit un « capital compétences » qui contribue au renforcement de la confiance envers la marque et à l'implication de ses franchisés.

La compétence du franchiseur comme déterminant de l'attachement émotionnel à la marque et de la valeur retirée de la relation a également été identifiée par Nyadzayo *et al.* (2018). Les auteurs soulignent l'importance pour le franchiseur de communiquer avec ses franchisés de façon à démontrer sa maîtrise en matière de gestion des opérations. Ce dernier point mérite d'être souligné puisqu'il est au centre du débat sur le niveau et les domaines d'autonomie laissés aux franchisés au sein des réseaux.

- *L'assistance*

Avec le concept commercial, le savoir-faire et les éléments de notoriété (marque), l'assistance est le quatrième pilier de la promesse faite par un franchiseur aux candidats à l'entrée dans le réseau. C'est aussi ce qu'achète ce dernier qui voit dans la franchise une façon d'entreprendre et de réussir plus facilement et à moindre risque.

L'assistance reçue par le franchisé est vectrice d'une relation de qualité (Frazer *et al.*, 2012). Elle est liée positivement à la satisfaction des franchisés et négativement au niveau de conflit (Grace *et al.*, 2013). Surtout, elle est un facteur déterminant du niveau de confiance du franchisé envers son franchiseur.

3.3.3 La relation de franchise comme relation intuitu-personae

Comme cela a été signalé précédemment, la période 2010-2020 est marquée par un prisme relationnel fort avec une vingtaine de contributions qui s'attachent à évaluer le lien entre différents mécanismes relationnels et la performance de la relation de franchise. Les questions abordées ne sont pas nouvelles. Strutton *et al.* (1995) ont montré il y a plus de vingt ans déjà le rôle du climat psychologique au sein des réseaux en termes de développement de relations de long terme. Gasseinheimer *et al.* (1996) ont montré qu'une communication participative au sein des réseaux était un vecteur de performance et modérait l'impact des comportements opportunistes des franchisés sur leur niveau de satisfaction. Il s'agit donc de préciser ce qui fait l'originalité des travaux récents.

Le tableau 6 présente une synthèse des liens significatifs et de leur sens entre les variables relevant du niveau « *intuitu personae* » de la relation de franchise et les variables dépendantes.

Tableau 6 – Déterminants « relationnels » de la performance de la relation de franchise

Auteur(s)	Qualité de la relation	Liens	Variables dépendantes
Altinay <i>et al.</i> (2013)	Communication du franchiseur Confiance en son franchiseur	+ +	Confiance du franchisé dans la relation Satisfaction du franchisé
Altinay <i>et al.</i> (2014)	Communication du franchiseur	+	Relations de long terme
Chiou et Droge (2015)	Confiance	+ +	Ventes et niveau de service franchisé Satisfaction du franchisé
Dant <i>et al.</i> (2013)	Agréabilité Conscience professionnelle Stabilité émotionnelle Extraversion Ouverture à la nouveauté	+ + + - <i>ns</i>	Qualité de la relation (confiance en son franchiseur, engagement partagé, satisfaction vis-à-vis de la relation)
Davis <i>et al.</i> (2011)	Confiance du franchisé en franchiseur	+ + -	Respect des règles par le franchisé Satisfaction du franchisé Niveau de conflit dans la relation
El-Akhremi <i>et al.</i> (2010)	Cohésion entre franchisés	+ -	Respect des standards Rétention d'information
Fernandez-Monroy <i>et al.</i> (2018)	Communication franchiseur-franchisé Développement relation satisfaisante	+ +	Satisfaction du franchisé Performance opérationnelle
Frazer <i>et al.</i> (2012)	Confiance dans la relation	+	Relation de qualité
Grace <i>et al.</i> (2013)	Communication transparente	+ -	Satisfaction du franchisé Niveau de conflit dans la relation
Grace et Weaven (2011)	Les valeurs émotionnelles	+ -	Satisfaction du franchisé Risque perçu en termes d'investissement financier
Kang et Jindal (2018)	Communication franchiseur-franchisé	- +	Relation négative : objectifs incongruents + conflit + opportunisme + non équité Relation positive : satisfaction + confiance + coopération + normes relationnelles
Lee <i>et al.</i> (2014)	Liens sociaux	+	Bénéfices perçus par les franchisés
Mc Donnel <i>et al.</i> (2011)	Confiance, engagement, satisfaction Coopération franchiseur-franchisé	+ + +	Coopération franchiseur-franchisé Fidélité du franchisé au réseau Fidélité du franchisé au réseau
Meek <i>et al.</i> (2011)	Communication collaborative du franchiseur Engagement calculé du franchisé	+ <i>ns</i> <i>ns</i> -	Engagement affectif du franchisé Engagement normatif (sens de l'obligation) Engagement calculé Désir de quitter le réseau
Mignonac <i>et al.</i> (2013)	Engagement affectif du franchisé	+ + - -	Performance objective Intention acquérir unités supplémentaires Opportunisme du franchisé Intention de quitter le réseau

	Opportunisme Intention de quitter le réseau	- -	Performance Performance
Nyadzayo <i>et al.</i> (2018)	Partage de l'information Attachement émotionnel à la marque Valeur perçue retirée de la relation	+ + + +	Attachement émotionnel à la marque Valeur perçue retirée de la relation Fidélité à la marque Fidélité à la marque
Quach <i>et al.</i> (2020)	Extraversion Agréabilité Stabilité émotionnelle Conscience professionnelle Ouverture à la nouveauté Gratitude franchisé envers franchiseur	- + + ns ns +	Gratitude franchisé envers franchiseur Performance du franchisé
Rickard <i>et al.</i> (2018)	Sentiment d'être valorisé par le franchiseur	+	Soutien perçu du franchiseur
Watson et Johnson (2010)	Leadership du franchiseur (assistance + communication effective)	+	Confiance et engagement du franchisé
Weaven <i>et al.</i> (2014)	Franchise (<i>openess</i>) du franchiseur	+	Confiance en son franchiseur

Les travaux analysés ont évalué le rôle de trois éléments caractéristiques de la relation de franchise – que nous situons au niveau *intuitu personae* de la relation – susceptibles d'en impacter la performance, ces trois éléments pouvant être liés :

- *Communication et partage d'information*

L'originalité des deux études d'Altinay *et al.* (2013 ; 2014) est qu'elles dépassent l'approche classique des travaux sur les éléments constitutifs d'une communication efficace au sein des réseaux, tels que l'ouverture, la transparence ou l'échange d'information. Les auteurs soulignent qu'il est aujourd'hui important pour un franchiseur d'être à l'écoute de ses franchisés et de personnaliser sa communication. Fernandez-Monroy *et al.* (2018) appuient en ce sens en montrant que le développement d'une culture de la confiance repose sur une communication collaborative, c'est-à-dire bi-directionnelle, fréquente, juste...et partagée. Une communication directive n'est plus adaptée et pour que la relation soit mutuellement bénéfique, il est important que le franchiseur comprenne les attentes de ses franchisés (Grace *et al.*, 2013).

Manager par la communication est aussi au centre du propos de Kang et Jindal (2018) qui montrent que la communication franchiseur-franchisé est liée négativement à une relation négative (marquée par l'incongruence des objectifs, le conflit, l'opportunisme et l'absence d'équité dans la relation) et positivement à une relation positive (faite de satisfaction, de confiance, de coopération et de normes relationnelles).

Par ailleurs, une communication collaborative est liée à des variables principalement « affectives », telles que la confiance ou l'engagement affectif mais pas à des comportements ou des attitudes calculées ou normatives. Cela signifie qu'un franchisé peut aussi trouver un intérêt – par calcul – à rester dans le réseau et que la qualité de la communication ne jouera alors pas sur son comportement ou son attitude (Meek *et al.*, 2011). Ce résultat suggère l'intérêt d'un management « individualisé » des franchisés.

- *Confiance*

Tantôt variable indépendante, tantôt variable expliquée, la confiance entre les parties est un pivot de la performance de la relation de franchise. Les travaux récents l'abordent

essentiellement sous l'angle de la confiance du franchisé en son franchiseur (ou envers la relation avec ce dernier) alors que la confiance du franchiseur en son franchisé n'est guère explorée (Chiou et Droge, 2015 ; Davis *et al.*, 2011 ; Frazer *et al.*, 2012).

La confiance entre franchisé et franchiseur se traduit par un niveau plus élevé de performance relationnelle (satisfaction des franchisés plus forte, niveau de conflit plus faible, relation plus qualitative, plus forte coopération et fidélité au réseau) comme opérationnelle (niveaux supérieurs de service et des ventes). Elle est donc indiscutablement un socle du succès d'un réseau. Comme signalé précédemment, la communication entre les parties est un déterminant essentiel de son développement (Altinay *et al.*, 2014 ; Kang et Jindal, 2018) et l'un des résultats originaux des travaux récents est de faire apparaître un cercle vertueux « communication/partage d'information/transparence > confiance/coopération/engagement > performance relationnelle/performance économique ».

- *Traits de personnalité*

Comme signalé précédemment, la phase pré-contractuelle est une étape clé dans le développement de la relation de franchise. Sélectionner les profils adaptés à la culture du réseau et à ses ambitions est un levier de performance.

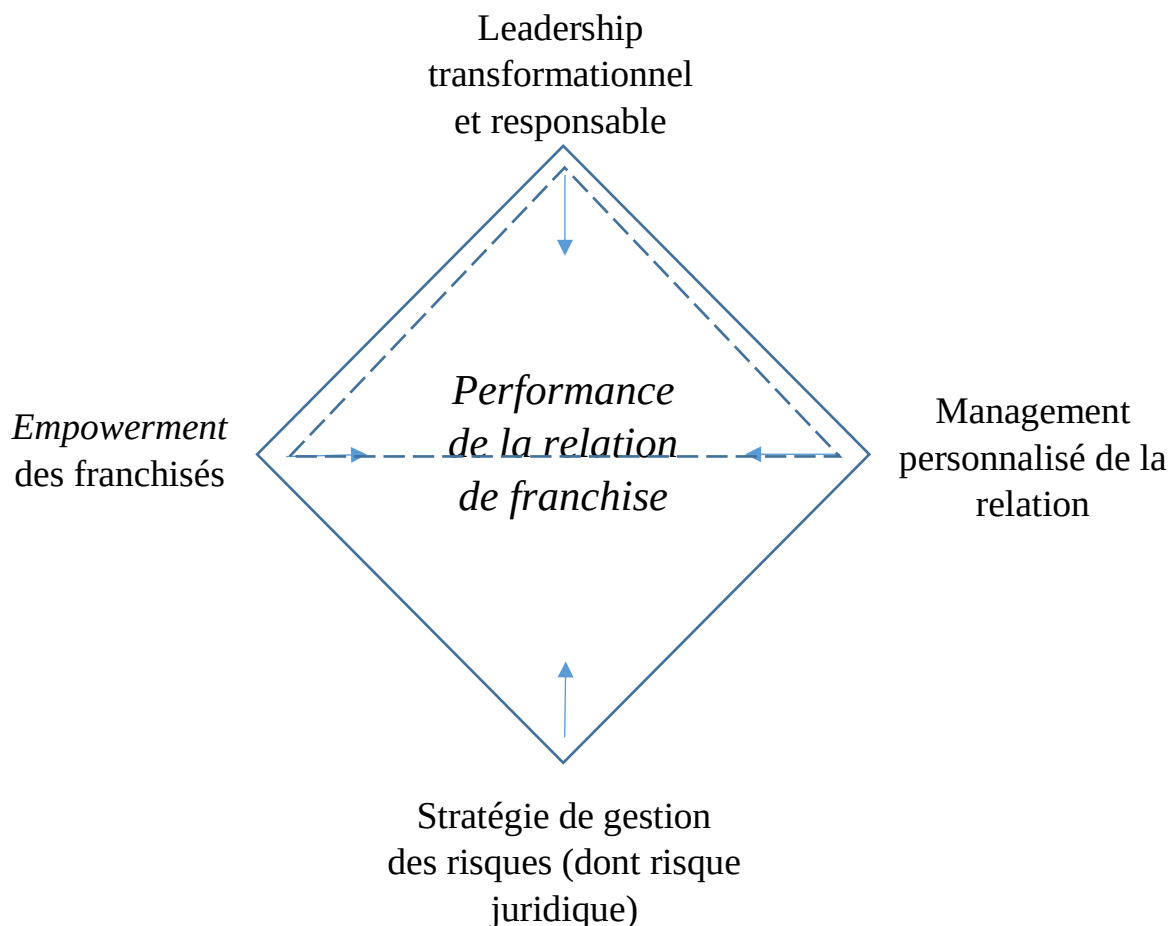
Dant *et al.* (2013) ont ainsi montré quels traits de personnalité étaient les plus susceptibles de contribuer au développement d'une relation de qualité, à savoir marquée par la confiance du franchisé en son franchiseur, un engagement fort et un niveau de satisfaction élevé vis-à-vis de la relation. L'agréabilité, la conscience professionnelle et la stabilité émotionnelle sortent gagnant de leur analyse tandis que des franchisés trop extravertis – acceptant mal la « domination » du franchiseur pour reprendre leurs termes – évalueront plus défavorablement le niveau de qualité de la relation. Dans une étude très récente, Qualch *et al.* (2020) reproduisent un résultat quasi identique avec comme variable déterminée la gratitude du franchisé envers son franchiseur. Ils expliquent que les franchisés extravertis, parce qu'ils s'arrogent leur propre succès, n'expriment pas de gratitude envers leur franchiseur.

4 ORIENTATIONS MANAGERIALES

Les professionnels de la franchise se référeront au tableau de synthèse des travaux analysés s'ils souhaitent bénéficier des implications managériales de chacun d'entre eux (cf. annexe 1). Notre objectif est tout autre ici. Il s'agit, à partir de nos propres analyses et mises en perspectives, de proposer des orientations clés en termes d'organisation et de management de la relation de franchise. Le terme d'orientations est préféré à celui de recommandations afin d'éviter un double écueil : celui d'une lecture normative de nos propositions... et le risque d'être en retard sur les pratiques managériales au sein des réseaux.

La figure 2 offre une synthèse de nos propositions.

Figure 2 – Orientations managériales



4.1 Pour un leadership transformationnel et responsable

Le leadership

Guider, inspirer, influencer, mener ... les qualificatifs pour caractériser ce que recouvre la notion de leadership sont légions. Winston et Paterson (2006) proposent une définition intégrative du terme : *“A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization’s mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.”* (Winston & Patterson, 2006, p. 7). L’intérêt de cette définition est double : elle souligne le caractère multidimensionnel du leadership et elle met en exergue le rôle de celles et ceux qui sont *leadé.e.s* (anglicisme que nous préférons à celui de *followers* dans le cadre de la relation de franchise).

En phase de création, les réseaux de franchise sont généralement portés par des personnalités fortes faisant preuve de leadership. Quelques enseignes parmi les plus emblématiques du paysage commercial français portent d’ailleurs le nom de ces fondateurs leaders : Yves Rocher, Alain Afflelou, Franck Provost, Jacques Dessange, etc. Leur parcours d’entrepreneur est intrinsèquement lié au développement du réseau.

Mais dans de nombreux secteurs, la franchise a aujourd’hui atteint une phase de maturité marquée par des défis nombreux : saturation des marchés et croissance atone, concurrence exacerbée entre enseignes, nouveaux modes de consommation en lien avec la multiplication des canaux de vente, crises à répétition. Franchiseurs comme franchisés sont de plus en plus confrontés à ce que Harmeling *et al.* (2015) qualifient d’évènements transformationnels. De tels évènements peuvent modifier la trajectoire de la relation et en impacter négativement la performance s’ils ne sont pas anticipés.

Pour ce faire, le franchiseur leader doit évoluer vers une posture de leader transformationnel. Le leader transformationnel non seulement influence les autres mais est lui-même influencé par ces derniers. Le succès d’une stratégie de leadership transformationnel se traduit par l’émergence de nouveaux leaders au sein de la relation. Ce qui fait sa valeur est également le degré de changement social qu’il favorise.

Afin d’accompagner l’évolution du style de leadership, il est important pour les réseaux d’adopter une attitude prospective afin de prévoir le changement. Une stratégie de gestion des risques scénarisant tous les possibles doit être encouragée, en lien avec la recherche de rassurance des acteurs de la relation (Frazier *et al.*, 2012). Et si changement il y a, celui-ci devra être accompagné et non imposé. A ce sujet, les franchisés expriment des attentes fortes en termes de « performance de rôle » du franchiseur (Altinay *et al.*, 2013 ; 2014).

Au-delà – et Peter Drucker (1969, 1988) le martelait déjà il y a près d’un demi-siècle – une entreprise a une finalité sociale et ses dirigeants et managers une responsabilité sociale. Il est donc important qu’ils tiennent compte des impacts sociaux – on dirait aujourd’hui sociétaux – de leurs actions. Cette antienne s’applique autant au franchiseur qu’au franchisé.

Le leadership doit donc être transformationnel mais aussi responsable. La conduite du changement ne peut plus faire l’économie d’une prise en compte des attentes de l’ensemble des

parties prenantes. S'adapter aux nouveaux modes de consommation est dans l'ADN de la plupart des réseaux ; il s'agit aussi de s'adapter aux attentes nouvelles que peuvent exprimer les franchisés (et les candidats à la franchise), hommes et femmes de leur temps.

4.2 Pour un management personnalisé de la relation avec le franchisé

Le management de la relation (client)

Le management ou gestion de la relation client est une démarche marketing qui a émergé dans les années 80 face à la saturation de nombreux marchés marqués par une forte intensité concurrentielle. Les entreprises ont alors pris conscience que les coûts de recrutement de nouveaux clients pouvaient dépasser les revenus qu'elles pouvaient espérer en retirer. Elles ont dès lors réorienté une partie de leurs ressources vers des démarches marketing et commerciales de fidélisation de leur clientèle. Un client satisfait fait bénéficier la marque de revenus récurrents et d'un bouche à oreille favorable. Le lien entre management de la relation client et performance a depuis été démontré, en particulier dans le cas des PME (Ambroise et Prim-Allaz, 2015).

Parmi les leviers d'une stratégie relation client réussie, on trouve plusieurs principes : la connaissance du client ; son écoute ; la mise en œuvre d'une démarche relationnelle s'appuyant sur des points et des moments de contact multiples ; l'établissement d'une relation de confiance afin d'obtenir les retombées souhaitées et l'engagement du client.

Nous pensons que la réussite d'une stratégie de leadership transformationnel passe par une meilleure prise en compte par le franchiseur de ce qui fait la singularité de chacun de ses franchisés. La mise en place d'un management adapté doit permettre d'aller chercher dans la diversité des franchisés et de leurs attentes des suppléments de performance individuelle qui, mis bout à bout, contribueront à accroître la performance d'ensemble du réseau.

Ce dernier point nous paraît essentiel. La littérature récente montre que la divergence des attentes entre franchiseurs et franchisés peut être source de tensions et de conflits entre les parties et conduire à la judiciarisation de la relation si elle n'est pas prise en compte suffisamment tôt dans la vie de la relation. Il est par ailleurs de moins en moins adapté de penser pouvoir retirer d'un management uniforme d'individualités une performance optimale. Tout concourt aujourd'hui à développer une démarche qui permettra de tirer le meilleur parti de chacun.

Nous proposons de décentrer la vision partenariale de la relation de franchise pour l'orienter davantage vers une vision « client » du franchisé. Le franchisé achète un concept, une marque, un savoir-faire, une assistance. Les modèles de choix de la franchise sont d'ailleurs proches de ceux observés dans la littérature en comportement du consommateur (Boulay et Chanut, 2010). Il s'agit de capter son attention lors de la phase précontractuelle puis de l'accompagner tout au long de son cycle de vie au sein du réseau. Sa satisfaction peut se mesurer par son attachement émotionnel et sa fidélité à la marque (Niadzayo *et al.*, 2018). La littérature sur les traits de personnalité montre l'importance de cette phase pré-contractuelle au cours de laquelle le franchiseur est amené à sélectionner ses franchisés selon des qualités prédéfinies. On observe pourtant dans les réseaux des phénomènes de sélection adverse se traduisant une fois le contrat signé par des comportements inappropriés.

La littérature montre également que les attentes des franchisés peuvent évoluer au cours de la relation et diverger de celles du franchiseur. Nous pensons qu'elles peuvent également diverger « entre » franchisés. C'est aussi une des raisons pour lesquelles nous préconisons d'expérimenter une approche individuelle du management de la relation avec son « client » franchisé. Cela passe par la mise en place d'une stratégie relationnelle adaptée qui remet à l'ordre du jour la question de l'équilibre entre autonomie et contrôle au sein des réseaux.

4.3 Pour l'*empowerment* des franchisés

L'*empowerment*

Dans leur ouvrage intitulé « *L'empowerment : une pratique émancipatrice ?* », Bacqué et Biewener (2015) rappellent que les chercheurs voient en celui-ci un modèle-type de démocratie participative. Mais les traductions du terme qu'on trouve dans la littérature francophone – capacitation, pouvoir ou puissance d'agir ou d'action, etc. – ne parviennent pas à traduire les deux dimensions du phénomène, à savoir un état (être *empowéré*) mais aussi le processus d'apprentissage pour y accéder (*empowerer*) [Bacqué et Biewener, 2015]. Cela explique que l'anglicisme soit le plus souvent conservé dans les travaux.

Ce terme d'*empowerment* peut d'ailleurs prêter à confusion dans la sphère du management puisqu'il ne s'agit nullement de « donner le pouvoir à » un individu au sein de l'organisation mais de lui donner un « pouvoir de ».

Avec le leadership transformationnel et responsable et la personnalisation du management de la relation, nous voyons l'*empowerment* des franchisés comme le troisième pilier de développement d'une relation franchiseur-franchisé plus performante.

Davies *et al.* (2011) soulignent qu'un franchiseur peut favoriser le niveau de confiance des franchisés et par la suite leur respect des règles et standards du réseau en renforçant l'équité au sein du réseau. Pour ce faire, ils conseillent aux franchiseurs d'*empowerer* leurs franchisés en leur permettant de participer à la politique d'innovation et à la gouvernance du système.

Lopez-Fernandez et Lopez-Bayon (2016) y font également référence dans le cadre de la stratégie de pilotage du réseau. Déléguer aux franchisés les décisions relatives à la communication/publicité locale et aux pratiques RH réduit les risques de conflit et de résiliation anticipée du contrat de franchise. Le niveau d'*empowerment* des franchisés est ici approché au travers des droits de décisions que le franchiseur acceptera de déléguer à ses franchisés. Ceux-ci doivent être encadrés et concerner des sujets bien définis.

Il est enfin intéressant de noter les liens observés entre plusieurs des concepts discutés jusqu'ici. Ozaralli (2003) a par exemple montré l'existence d'un lien positif entre le niveau de leadership transformationnel de la hiérarchie d'une organisation et le niveau d'*empowerment* de ses salariés (ce dernier étant lié positivement à leur engagement au travail). Plus récemment, Amor *et al.* (2020) ont montré que l'*empowerment* des individus jouait un rôle médiateur entre leadership transformationnel et performance au sein des organisations. Il serait intéressant d'étudier si ces résultats se vérifient dans le cadre de la relation de franchise.

4.4 Pour une stratégie de gestion des risques (dont le risque juridique)

La gestion des risques

La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques inclut plusieurs étapes depuis la recension des différents risques en lien avec les activités de l'organisation, l'évaluation de leur probabilité de survenance, les types de réponses pouvant être apportées (qui seront ou non anticipées), l'identification des personnes clés amenées à agir pour prévenir ou faire face aux conséquences. Issue du domaine de la finance, les démarches de gestion de risque irriguent aujourd'hui de nombreuses fonctions au sein des entreprises (Power, 2004).

Les travaux récents se sont beaucoup focalisés sur les variables relationnelles susceptibles de favoriser la qualité et la performance de la relation de franchise. Les variables identifiées, correctement mobilisées, peuvent limiter la survenance de tensions et de conflits entre franchiseurs et franchisés mais pas totalement l'empêcher.

En lien avec ce constat, on a assisté au fil des ans à une judiciarisation croissante de la relation de franchise. Cela a conduit à la production d'un corpus dense de décisions de justice, que ce soit en France où à l'étranger comme cela a été observé précédemment. Ce n'est que depuis peu que la littérature en franchise (orientée gestion) s'est emparée du sujet. L'objectif des auteurs est d'identifier les démarches les plus à même de prévenir la survenance de litiges et/ou de les résoudre (Antia *et al.*, 2013 ; Grunhagen *et al.*, 2017 ; Wang *et al.*, 2020).

Grunhagen *et al.* (2017) renvoient dos à dos franchiseurs et franchisés en expliquant, sur la base de l'analyse de décisions de justice, que la dissolution des relations à la suite d'un conflit vient autant du risque moral « passif » du franchiseur (par omission) que du risque moral « actif » du franchisé (par commission). Wang *et al.* (2020) insistent de leur côté sur l'impact néfaste des litiges sur la performance de la relation de franchise, précisant que cet impact dépend de celui qui a initié le litige. Si c'est le franchisé, ils observent que le litige aboutit à réduire la performance financière du système ; si c'est le franchiseur, le lien est moins direct.

Face à un litige, deux stratégies s'offrent au franchiseur : l'intensification ou la désescalade. Le choix d'aller au jugement – plutôt que de recourir à un mécanisme alternatif de résolution du litige – reflète le choix d'une stratégie coercitive versus une stratégie non coercitive. Ce choix est coûteux au départ en termes de performance financière mais il permet malgré tout au franchiseur d'en tirer parti car il reflète l'effort persistant du franchiseur de sauvegarder les standards de qualité du réseau. Attention toutefois car une telle stratégie est à double tranchant. Si un mode agressif permet au franchiseur d'atteindre rapidement ses objectifs, le *payback* en termes d'image peut réduire la capacité à attirer et fidéliser de nouveaux franchisés (Antia *et al.*, 2013).

Notre postulat est que le risque de litige est inhérent à la relation de franchise et que le franchiseur doit se doter d'un dispositif de « gestion des risques » permettant 1) de prévoir les risques – dont les risques à caractère juridique – entourant sa relation avec son franchisé ; 2) d'évaluer leur probabilité de survenance ; 3) de scénariser les réponses susceptibles d'être apportées afin d'en prévenir ou d'en gérer les conséquences (en termes d'image, de résultat, etc.) ; 4) de définir des modalités de traitement adaptées et de répartir les rôles. C'est donc une démarche globale de cartographie des risques en lien avec la vie de la relation que nous préconisons dans un premier temps. A ce titre, la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique tourné vers l'externe mais aussi vers l'interne sera utile.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Ce travail a été mené alors que le monde traverse une période inédite à bien des égards en lien avec la pandémie mondiale liée au coronavirus. Les périodes de confinements, couvre-feu et les mesures retenues pour ralentir la progression de la pandémie ont largement impacté l'activité économique dans de nombreux pays. En France, la fermeture de tous les commerces non alimentaires (premier confinement), puis celle des commerces « non essentiels » (second confinement) ont touché de plein fouet bon nombre de réseaux de distribution. Le choc externe a induit une réduction de l'activité, avec un impact fort sur les trésoreries des points de vente intégrés mais peut-être encore plus celles des franchisés, qui, de par leur indépendance juridique et financière, ne peuvent compenser les pertes d'un magasin ou d'une activité par les profits dégagés par d'autres magasins ou activités. Le choc externe a aussi défié la capacité de réactivité et d'innovations des acteurs du commerce, au deux niveaux de la décision, stratégique pour le franchiseur, et opérationnel pour les magasins (par exemple pour mettre en place/accélérer la vente par internet ou la vente à emporter).

Nul doute que cette situation très singulière a aussi des conséquences sur la relation franchiseur-franchisé. Un focus a été mené sur cette question lors de la journée juridique organisée par la FFF en décembre 2020. Plusieurs questions ont été posées, relatives notamment à la nature de l'assistance du franchiseur au franchisé ou aux conséquences sur les flux financiers entre franchisé et franchiseur. Des investigations complémentaires pourraient être pertinentes pour explorer/mesurer l'évolution des variables relationnelles identifiées comme majeures dans ce rapport en lien avec ce que vivent les acteurs de la franchise.

Au-delà, l'analyse que nous avons menée des travaux sur le lien entre qualité de la relation de franchise et performance conduit, à partir des propositions de leurs auteurs, à orienter la littérature en franchise vers des voies de recherche complémentaires.

La première recommandation est relative à la nécessité de poursuivre les travaux engagés sur la perspective relationnelle en continuant d'identifier les éléments ayant un impact sur la performance relationnelle mesurée par les « outputs » classiques : la confiance, la satisfaction, l'engagement, le conflit et leurs conséquences en termes de performance économique.

Aspects institutionnels. Les recherches ont montré l'importance de l'environnement institutionnel pour la compréhension de la relation franchiseur-franchisé. Parmi les aspects institutionnels restant à explorer, on citera l'impact sur la relation de la plus ou moins grande acceptation de la contrefaçon, de la plus ou moins grande protection de la marque ou encore du droit de la concurrence (Doherty *et al.*, 2014). D'autres aspects peuvent impacter la relation, comme la culture (Croonen et Broekhuize, 2019), les aspects liés au marché (turbulence) ou aux caractéristiques du secteur d'activité telles que les barrières à l'entrée ou l'intensité concurrentielle (Kang et Jindal, 2018). Des études longitudinales sont par ailleurs attendues pour mesurer l'impact sur la qualité de la relation des changements institutionnels et/ou sectoriels, ainsi que des comparaisons entre pays/systèmes juridiques.

Variables relationnelles impactant la relation franchiseur-franchisé. De nombreuses variables antécédentes du triptyque confiance/satisfaction/engagement ont déjà été explorées. D'autres travaux sont attendus sur l'impact de la proximité/des affinités culturelles (Altinay *et al.*, 2014), de la loyauté ou de l'attachement à la marque (Nyadzayo *et al.*, 2018), des stratégies de transfert de connaissances. Il convient également d'élargir la compréhension du concept de confiance, compte tenu de sa centralité dans la réussite de la relation de franchise ou encore

d'explorer la notion de confiance comme process et non comme caractéristique (Weaven *et al.*, 2014). Une hiérarchisation des variables ayant le plus d'influence sur la performance relationnelle est aussi attendue, ainsi que des travaux sur les effets combinés ou neutralisant (par exemple l'effet positif de l'assistance est-il suffisant pour contrebalancer l'effet négatif des paiements [Nijmeijer *et al.*, 2014] ?).

Variables individuelles du franchisé. Des travaux sont attendus sur l'impact des caractéristiques personnelles du franchisé telles que son âge, son genre, son statut marital, son niveau d'éducation ou ses expériences précédentes, mais aussi son sentiment de compétences, ses processus mentaux pour définir ses buts, ses mécanismes de prises de décision individuels, son orientation relationnelle (professionnelle versus amicale), son sentiment de redevabilité. Les travaux sur la variable genre, initiés par Grace et Weaven (2011) semblent en particulier prometteurs, et convergent vers des enjeux sociétaux clés.

Par ailleurs, un travail pourrait être pertinent sur l'évolution des profils des candidats à la franchise, pour tenir compte notamment du rapport au travail et des attentes en termes de qualité de vie qui peuvent être différentes chez les générations les plus jeunes de franchisés. L'essor de la franchise en France datant du milieu des années 80, de nombreux départs à la retraite sont à prévoir. Comprendre les évolutions dans les attentes, les profils, mais aussi les compétences des jeunes générations constitue un défi pour les réseaux de franchise.

Variables individuelles du franchiseur. Le leadership individuel du franchiseur est clé. Reste à explorer l'impact des traits de personnalité du franchiseur leader ainsi que son impact sur la culture, les valeurs du système de franchise et la relation avec les franchisés. Des travaux sur l'alignement des traits de caractère franchiseur-franchisé pourraient aussi être envisagés.

Variables liées aux objectifs des franchisés et aux objectifs du franchiseur. Sont à explorer l'influence des objectifs du franchisé, par exemple son intention d'ouvrir une unité supplémentaire (Mignonac *et al.*, 2013) et du franchiseur, par exemple le choix d'une croissance qualitative versus quantitative ou le lancement d'une autre enseigne.

La seconde recommandation est d'élargir à des tiers l'analyse du lien qualité de la relation de franchise et performance. Les travaux empiriques se sont centrés principalement sur la dyade franchiseur-franchisé. Il est souhaitable d'étudier l'impact sur la performance de la qualité d'autres relations, en particulier : la qualité des relations entre les franchisés (cohésion), la qualité de la relation entre le franchiseur et le collectif des franchisés via les associations de franchisés, la qualité de la relation entre le franchiseur et les salariés du franchisé, entre les salariés du franchiseur (les animateurs de réseau, les fonctions support) (Lawrence et Kaufmann, 2011), le franchisé et ses salariés, mais aussi la qualité des relations entre le franchiseur et les fournisseurs de la franchise (banques, agents immobiliers, régulateurs [législateurs, gouvernement]). On peut également citer l'intérêt d'analyser les relations entre un franchisé et les associations de commerçants de sa zone de chalandise et autres acteurs locaux.

Cela renvoie à la capacité du franchiseur à tisser des relations étroites avec l'écosystème de sa franchise, les différentes parties prenantes, internes et externes à son entreprise. Par exemple, la proximité avec certaines banques, la qualité relationnelle avec les équipes dédiées à la franchise, est susceptible de faciliter l'accès au crédit du candidat à la franchise ou au franchisé contraint de fermer son unité lors d'un choc externe du type confinement. Cela renvoie également à la capacité du franchisé à tisser des relations étroites avec son écosystème local et

les parties prenantes internes (autres franchisés, individuels ou collectifs, équipes du franchiseur) et externes à la franchise. Cela questionne les capacités relationnelles, mais aussi les rôles que souhaitent prendre le franchisé dans les collectifs.

Au-delà, des travaux seraient utiles sur la perception par différents publics de la relation de franchise, dans la continuité des travaux de Perrigot *et al.* (2015) : comment est perçue la relation franchiseur-franchisé par les consommateurs finaux, les banquiers, les agents immobiliers, le grand public, les collectivités territoriales intéressées par la revitalisation du commerce de centre-ville, les associations de commerçants, le législateur ?

La troisième et dernière recommandation est d’approfondir les travaux sur les litiges dans la relation de franchise. Plusieurs directions peuvent être envisagées afin de compléter les études existantes : interroger des ex-franchisés, identifier/explorer les différentes phases précédant la rupture de la relation, étendre les études au non-renouvellement des contrats par les franchisés (sans conflit ouvert), s’intéresser aux différences de conflits selon les secteurs d’activité (objets, intensités), selon les cultures ou encore les environnements institutionnels.

A travers ces pistes de recherche, force est de constater que la thématique « qualité de la relation de franchise et performance » reste plus que jamais centrale pour comprendre le fonctionnement et la performance de la franchise. La littérature existante ne permet certainement pas d’offrir aux réseaux toutes les réponses aux questions qu’ils se posent. La double lecture proposée dans cette étude – théorique et empirique – permet toutefois d’appréhender les facteurs clés d’une relation franchiseur-franchisé performante. Les orientations managériales proposées permettent d’appréhender leur mise en œuvre de manière opérationnelle. Les pistes de recherche détaillées sont la promesse de les préciser.

Références bibliographiques

- Allam D. et Le Gall P. (1999), *La nature de la relation de franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- Allam D., Jovanovic F. et Le Gall P. (2001), *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- Allix-Desfautaux C., Chaudey M., Fadairo M., Khelil N., Le Nadant A-L., Perdreau F. et Simon-Lee F. (2014), *Conditions d'émergence et diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- Altinay L., Brookes M., Yeung R. et Aktas G. (2014), Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships, *Journal of Services Marketing*, Vol. 28, N° 6, pp. 509-519.
- Altinay L., Brookes M., Madanoglu M. et Aktas G. (2014), Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships, *Journal of Business Research*, Vol. 67, N° 5, pp. 722-772.
- Ambroise L. et Prim-Allaz I. (2015), Gestion de la relation client et performance des PME, *Décisions Marketing*, N° 77 (Janvier-Mars), pp. 13-29.
- Antia K.D., Zheng X. et Frazier G.L. (2013), Conflict management and outcomes in franchise relationships: the role of regulation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 50, N° 5, pp. 577-589.
- Argyres N. et Bercovitz J. (2015), Franchisee Associations as Sources of Bargaining Power? Some Evidence, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 24, N°4, pp. 811-832.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, N° 6, pp. 1173-1182.
- Baudry B. (1999), L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.E. Williamson, *Revue Economique*, Vol. 50, N°1, pp. 45-69.
- Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschläger D.M., Evanschitzky H. et Ahlert D. (2011), What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships, *Journal of Retailing*, Vol. 87, N° 3, pp. 306-319.
- Bonet Fernandez D., Chanut O., Fulconis F., Paché G., Poirel C. et Serrano C. (2010), *Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte.
- Brickley J. A., Misra S. et Van Horn L. (2002), Contract Duration : Evidence from Franchise Contracts, working paper, School of Business, Rochester University, <http://www.ssb.rochester.edu/fac/Brickley/publications.html>.
- Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B. et Uhl-Bien M. (2011), *The Sage handbook of leadership*, Sage.
- Chanut O. (2007), *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie.
- Chanut O. et Fréchet M. (2020), *Les conflits judiciaires dans les contrats de franchise*, Rapport de recherche pour la Mission de recherche Droit et Justice.
- Chanut O. et Paché G. (2011), Franchise relationships: tacit expectations, great expectations, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 9, N° 3, pp. 75-81.

- Chaudey M. et Fadaïro M. (2017), Performance in Franchising Networks, *Handbook of Research on Franchising*, Ed. F. Hoy, R. Perrigot, A. Terry. Edward Elgar.
- Chiou J.S. et Droge C. (2015), The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: a study on franchise systems in the growth stage, *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, N° 1, pp. 129-144.
- Colla E., Chastenet de Géry C., Deparis M., Lemmet L. et Schultz M. (2016), *L'indépendance du franchiseé, facteur de réussite de la franchise ?*, Rapport de Recherche command   par la Fédération Française de la Franchise.
- Colla E., Ruiz-Molina, M.E., Chastenet de Géry, C., Schultz, M., Deparis, M. et Lemmet, L. (2018), Understanding franchisee performance: The role of the franchisee's autonomy, affective commitment to the network and innovativeness, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47, N 7, pp. 733-751.
- Combs J.G., Ketchen D.J., Shook C.L. et Short J.C. (2011), Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, Vol. 37, N  1, pp. 99-126.
- Combs J.G., Michael S.C. et Castrogiovanni G.J. (2004), Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, Vol. 30, N 6, pp. 907-931.
- Costello T.G. et Costello, A.O. (2013), Creating value in franchise systems: aligning the interests of franchisors and franchisees, *Journal of Business & Behavioral Sciences*, Vol. 25, N  2, pp. 3-16.
- Croonen E.P. et Broekhuizen T.L.J. (2019), How do franchisees assess franchisor trustworthiness? *Journal of Small Business Management*, Vol. 57, N  3, pp. 845-871.
- Crosno J.L. et Tong P.Y. (2018), Just going through the motions? An empirical investigation of control, compliance, and performance in franchisor-franchisee relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 92 (November), pp. 360-373.
- Dant R.P. (2008), A futuristic research agenda for the field of franchising, *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, N  1, pp. 91-98.
- Dant R.P. et Gundlach G.T. (1999), The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution, *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, N  1, pp. 35-67.
- Dant R.P., Weaver S. et Baker B. (2013), Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee and franchisor context, *European Journal of Marketing*, Vol. 47, N  1/2, pp. 279-302.
- Davies M.A.P., Lassar W., Manolis C., Prince M. et Winsor R.D. (2011), A model of trust and compliance in franchise relationships, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, N  3, pp. 321-340.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, Vol. 48, April, pp. 147- 160.
- Doherty A.M., Chen X. et Alexander N. (2014), The franchise relationship in China: agency and institutional theory perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol. 48, N  9/10, pp. 1664-1689.
- Drucker P. (1969), *Preparing tomorrow's business leaders today*, Prentice-Hall
- Drucker P. (1987), *The frontiers of management*, Harper and Row.
- Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Roussel P. et Kalika M. (2000), *Franchise et culture managériale :  tude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie de franchiseurs*, Rapport de Recherche command   par la Fédération Française de la Franchise.
- Dwyer F. R. et Oh S. (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 21-34.

- El Akremi A., Herrbach O., Mignonac K., Perrigot R. et Prioux K. (2012), *Formation de la relation de franchise : processus et déterminants*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2010), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, N° 9, pp. 930-948.
- Fernández-Monroy M., Martín-Santana J.D. et Galván-Sánchez I. (2018), Building successful franchise partnerships: the importance of communication and trust, *Management Decision*, Vol. 56, N° 5, pp. 1051-1064.
- Flambard-Ruau S. (2002), *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*, E-Theque.com.
- Frazer L., Weaven S., Giddings J. et Grace D. (2012), What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 15, N° 1, pp. 87-103.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- Gaski J-F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channel Distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 48, N° 3, pp. 9-29.
- Grace D. et Weaven S. (2011), An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction, *Journal of Retailing*, Vol. 87, N° 3, pp. 366-380.
- Grace D., Weaven S., Frazer L. et Giddings J. (2013), Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation, *Journal of Retailing*, Vol. 89, N° 2, pp. 219-230.
- Grönroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Vol. 32, N° 2, pp. 4-20.
- Grünhagen M., Zheng X. et Wang J. (2017), When the music stops playing: Post-litigation relationship dissolution in franchising, *Journal of Retailing*, Vol. 93, N° 2, pp 138–153.
- Gummesson E. (1997), Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach, *Management Decision*, Vol. 35, N° 4, pp. 267-272.
- Gurviez, P., et Korchia, M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, N° 3, pp. 41-61.
- Harmon T.R. et Griffiths M.A. (2008), Franchisee perceived relationship value, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, N°7, pp. 600-616.
- Heide J.B. et John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships ?, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 32-44.
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., et Roussel P. (1999), *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé*, Rapport de Recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise.
- Kang B. et Jindal R. (2015), Opportunism in buyer-seller relationships: some unexplored antecedents, *Journal of Business Research*, Vol. 68, N° 3, pp. 735-742.
- Kang B. et Jindal R.P. (2018), The dual role of communication in franchise relationships: A franchisee perspective, *Journal of Small Business Management*, Vol. 56, N° XX, pp. 197-214.
- Kashyap V. et Sivadas E. (2012), An exploratory examination of shared values in channel relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 65, N° 5, pp. 586-593.
- Lawrence B. et Kaufmann J. (2011), Identity in franchise systems: the role of franchise associations, *Journal of Retailing*, Vol. 87, N° 3, pp. 285-305.

- Lee K.Y., Hsu Y.C et Huang H.L. (2008), The impact of communication on satisfaction and loyalty in the franchise system: subjective viewpoints of franchisee, *European Business Review*, Vol. 22, pp. 117-136.
- Lee Y. K., Kim S., Kim M.S., Lee J.H. et Lim K.T. (2015), Relational bonding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship., *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, N° 7, pp. 830-841.
- Leloup J-M. (1993), *Droit et pratique de la franchise*, Encyclopédie Delmas, Dalloz.
- Li F. et Nicholls J.A.F. (2000), Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, N° 5, pp. 449-464.
- Lopez-Fernandez B. et Lopez-Bayon S. (2016), Partner empowerment and relationship failure in franchising, *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, N° 4, pp. 1059-107.
- Lopez-Fernandez B. et Lopez-Bayon S. (2018), Antecedents of early terminations in franchising: franchisor versus franchisee cancelations, *Small Business Economics*, Vol. 50, N° 4, pp. 677-695.
- Lusch R.F. (1976), Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, pp. 382-390.
- McDonnell J., Beatson A. et Huang C.H. (2011), Investigating relationships between relationship quality, customer loyalty and cooperation: An empirical study of convenience stores' franchise chain systems, *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 23, N° 3, pp. 367-385.
- Meek W.R., Davis-Sramek B., Baucus M.S. et Germain R.N. (2011), Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, May 2011, Vol. 35, N° 3, pp. 559-581.
- Mellewigt T., Ehrmann T. et Decker C. (2011), How does the franchisor's choice of different control mechanisms affect franchisees and employee-managers' satisfaction, *Journal of Retailing*, Vol. 87, N° 3, pp. 320-331.
- Mignonac K., Vandenbergh C., Perrigot R., El Akremi A. et Herrbach O. (2015), A multi-study investigation of outcomes of franchisees' affective commitment to their franchise organization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 39, N° 3, pp. 461-488.
- Monje Amor A., Abeal Vazquez J.P. et Faiña J.A. (2020), Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment, *European Management Journal*, Vol. 38, N° 1, pp. 169-178.
- Morgan R.M. et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Nijmeijer, K., Fabbriotti, I. et Huijsman, R. (2014), Making franchising work: A framework based on a systematic review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, N° 1, pp. 62-68.
- Nyadzayo M., Matanda M. et Rajaguru R. (2018), The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective, *Journal of Business Research*, Vol 86 (May), pp. 435-445. "
- Oxenfeldt A.R. et Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, Vol. 44, pp. 69-83.
- Özaralli N. (2003), Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, N° 6, pp. 335-344.
- Paswan A. et Cheng, J.S. (2013), Franchisee role perceptions and expectations: A study in Taiwanese franchise industry, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 20, N° 1/2, p169-184
- Perrigot R., Hussain D. et Windsperger J. (2015), An investigation into independent small business owners' perception of franchisee relationships, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, N° 8, pp. 693-711.

- Perrigot R., López-Fernández B. et Basset G. (2020), « Conflict-performance assumption » or « performance-conflict assumption »: Insights from franchising, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 55 (July).
- Perrigot R., Terry A. et Di Lernia C. (2019), Good faith in franchising : The perceptions of franchisees, franchisors and their lawyers in the French context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47, N° 3, pp. 246-261.
- Power M. (2004), The risk management of everything, *Journal of Risk Finance*, Vol. 5, N° 3, pp. 58-65.
- Quach S., Weaven S. K., Thaichon P., Baker B. et Edwards C. J. (2020), Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter? *European Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 1, pp. 109-144.
- Rickard M.K., Marshall G.W. et Rutherford B.N. (2018), Antecedents leading to perceived franchise support, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 25, N° 3, pp. 157–169.
- Roh E. et Yoon J. (2009), Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice-cream franchising in Korea, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, N° 1, pp. 85-99
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.
- Simon H.A. (1955), A behavioural model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp. 99-118.
- Strutton D., Pelton L.E. et Lumpkin J.R. (1995), Psychological climate in franchising system channels and franchisor solidarity, *Journal of Business Research*, Vol. 34, N° 2, pp. 81-91.
- Vázquez L. (2008), The choice of control devices in franchise chains, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, N° 9, pp. 1277-1291.
- Wang J., Grunhagen M., Jic L. et Vivian X. (2020), Conflict aftermath: Dispute resolution and financial performance in franchising, *Journal of Retailing*, Vol. 96, N° 4, pp. 548-562.
- Watson A. et Johnson R. (2010), Managing the franchisor-franchisee relationship: A relationship marketing perspective, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, N° 1, pp. 51-68.
- Weaven S., Frazier L. et Giddings J. (2010), New perspectives on the causes of franchising conflict in Australia, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, N° 2, pp. 135-155.
- Weaven S., Grace D., Frazer L. et Giddings J. (2014), The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising model: conceptualization and gender comparison, *European Journal of Marketing*, Vol. 48, N° 1/2, pp. 193-217.
- Weaven S., Grace D., Frazer L. et Giddings J. (2014), Processual antecedents of perceived channel conflict in franchising, *Journal of Business Economics & Management*, Vol. 15, N° 2, pp. 316-334.
- White D.W. (2010), The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting, *European Journal of Marketing*, Vol. 44, N° 1/2, pp. 162-179
- Williamson O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, traduit de l'américain par Coeurderoy R., Vincent E., sous la dir. de Ghertman M., InterEditions, Paris.
- Winsor R.D., Manolis C., Kaufmann P.J. et Kashyap V. (2012), Manifest conflict and conflict aftermath in franchise systems: A 10-Year examination, *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, N° 4, pp. 621-651.
- Winston B.E. et Patterson K. (2006), An integrative definition of leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, N° 2, pp. 6–66.

Annexe 1. Tableau de synthèse des articles de recherche

Auteurs	Théories	Questions de recherche	Terrains	Résultats	Implications managériales	Perspectives de recherche (1)
Altinay et al. (2014)	Pouvoir-dépendance Echange social	Quels sont les antécédents du développement de la relation de franchise ?	48 entretiens franchisés de secteurs variés CHINE/TURQUIE	La performance de rôle du franchiseur (compétence, expertise, assistance) et la communication du franchiseur contribuent au développement de la relation de franchise	Pour maintenir des relations de long terme, les franchiseurs doivent : -investir en continu en matière d'expertise et d'assistance et renforcer la réputation de la marque. -être à l'écoute de leurs franchisés en s'adaptant à ce qui les différencie. Des franchiseurs dont la performance de rôle est clairement perçue = des franchisés plus impliqués. Une communication ouverte et transparente + des transferts de connaissance avant puis en cours de relation = apprentissage facilité	Étudier en quoi les affinités culturelles et la proximité entre franchiseur et franchisé impactent leur relation, facilitent leur communication, apprentissage, interdépendance et engagement. Etudier l'influence des types de communication et des stratégies de transferts de connaissance sur la relation et les antécédents de la qualité de la relation.
Altinay et al. (2013)	Pouvoir-dépendance Echange social	Quels sont les liens entre les antécédents de la confiance et la confiance [du franchisé envers son franchiseur] et entre confiance et satisfaction des franchisés ?	200 franchisés de secteurs variés TURQUIE	La performance de rôle du franchiseur et la communication du franchiseur sont liées positivement à la confiance du franchisé dans la relation de franchise. La confiance en son franchiseur affecte positivement la satisfaction du franchisé envers le système	Les franchiseurs doivent investir des ressources suffisantes dans l'amélioration de la formation et l'assistance aux franchisés. Ils doivent adopter une approche flexible afin de tenir compte des spécificités locales. Les représentant du franchiseur doivent adopter un mode de management personnalisé des franchisés.	Explorer davantage les différentes dimensions de la confiance, en référence à la littérature foisonnante sur le sujet.
Antia et al. (2013)	Conflit Agence	Le droit de la franchise (<i>franchise regulation</i>) réduit-il ou accroît-il le conflit ?	411 cas de conflits de 75 réseaux de secteurs variés sur 17 ans ETATS-UNIS	Le contexte réglementaire (et selon qu'il soit mobilisé ex-post ou ex-ante), seul ou combiné avec la structure de propriété (le franchiseur dépend + ou – du franchisé pour être présent sur un marché) expliquent les choix de management des conflits par les parties.	Adopter un mode de gestion des conflits agressif permet au franchiseur d'atteindre rapidement ses objectifs mais le <i>payback</i> est l'incapacité à attirer et fidéliser des franchisés. Pour limiter les conflits : les franchisés éviteront de s'approprier la marque et paieront leurs redevances en temps et en heure tandis que les franchiseurs ne feront pas de promesses non tenables quand ils recruteront de nouveaux franchisés.	Approfondir la phase de désillusion, s'intéresser aux franchisés qui ont quitté le système ou s'apprentent à le faire, adapter le support à cette période plus délicate
Blut et al. (2011)	Cycle de vie des relations	La théorie de la courbe en U des relations explique-t-elle mieux l'évolution des variables relationnelles que la théorie classique du cycle de vie dans le cas de la relation de franchise ?	2668 franchisés de secteurs variés ALLEMAGNE	Trois groupes de variables sont liées positivement aux différentes phases de la courbe en U de la relation franchiseur-franchisé – coopératives (conflit, participation), dépendance (autonomie, performance), relationnelles (satisfaction,	Même si le franchiseur répond aux attentes du franchisé durant l'étape lune de miel, il est presque impossible d'éviter un fléchissement dans les phases suivantes à mesure que l'enthousiasme entrepreneurial de départ diminue. A l'étape routine, les franchisés demandent à être assistés dans la gestion opérationnelle > le	Approfondir la phase de désillusion, s'intéresser aux franchisés qui ont quitté le système ou s'apprentent à le faire, adapter le support/management à cette période plus délicate

				confiance, engagement, fidélité) – suggérant son pouvoir explicatif du cycle de vie de la relation. Le niveau des variables est le plus élevé aux étapes « lune de miel » et « stabilisation de la relation » et plus faible aux étapes « routine » et « croisement » (<i>crossroads</i>).	franchiseur doit adresser des signaux montrant son engagement vis-à-vis de la relation, par exemple sous la forme de formations sur mesure. La réussite des étapes suivantes repose sur la mobilisation de mécanismes offrant des perspectives additionnelles de développement aux franchisés (multi-unité, proposer à des franchisés des fonctions <i>executive</i>)	
Chiou & Droge (2015)	Management des relations	Quel est l'impact de la standardisation du réseau et de la confiance du franchisé en son franchiseur sur la performance et la satisfaction du franchisé ?	216 franchisés de secteurs variés TAÏWAN	Standardisation du système et confiance sont liés positivement aux niveaux des ventes et de service du franchisé (performance). Confiance et performance en termes de vente sont chacun liés positivement à la satisfaction du franchisé (pas de lien significatif niveau de service-satisfaction)	Si les nouveaux franchisés sont respectueux des standards, en période de croissance de la relation, le franchiseur ne doit pas hésiter à renforcer les procédures de standardisation et à former ses franchisés en conformité avec ses attentes. La confiance est importante afin que les franchisés acceptent d'appliquer les standards et de se former sans avoir peur d'être expropriés s'ils sont performants.	Aucune perspective de recherche énoncée
Costello & Costello (2013)		CONTRIBUTION THEORIQUE		Nombreux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des franchiseurs et des franchisés : frais d'entrée, redevances, durée du contrat, location d'actifs au franchisé, exclusivité territoriale, entrée au capital, expérience requise, formation, standards		Appel pour opérationnaliser les propositions et tester le cadre théorique proposé dans le papier.
Croonen & Broekhuizen (2019)	Confiance (relations intra- et inter-organisationnelles) Théorie de la contingence	Quels sont les antécédents de l'appréciation qu'ont les franchisés de la fiabilité de leur franchiseur ?	128 franchisés d'un même réseau PAYS-BAS	La perception qu'ont les franchisés quant à l'accomplissement par le franchiseur de ses devoirs en termes d'assurance qualité (proactivement et réactivement) et de management stratégique du réseau influence positivement leur évaluation de la fiabilité de leur franchiseur. Le niveau de compétition réduit l'influence des variables "réactivité en termes d'assurance qualité" et "management stratégique du réseau" La "performance de l'unité franchisée" n'a pas d'effet modérateur.	Le franchiseur a intérêt à investir et à communiquer sur les actions qu'il entreprend en matière d'assurance qualité et de management stratégique du réseau. Le franchiseur est jugé moins fiable malgré ses efforts dans un environnement fortement concurrentiel > une solution est de renforcer le sens du collectif afin que les franchisés se sentent moins exposés aux menaces externes. Une autre solution est d'offrir une exclusivité territoriale plus importante afin de réduire la concurrence entre unités du même réseau.	Etudier l'impact de la culture sur la perception de la fiabilité, notamment les degrés de pouvoir et distance et les degrés de standardisation des systèmes de franchise, l'impact du statut du franchisé (mono, multi-franchisés), mais aussi de caractéristiques personnelles reflétant des caractéristiques entrepreneuriales ainsi que des éléments sur la concurrence du marché. Inclure des aspects liés à la dépendance du pouvoir et à

						la perspective entrepreneuriale. Explorer davantage les dimensions de la fiabilité.
Crosno et Tong (2018)	Economie institutionnelle Théorie de l'auto-détermination	Quel est l'impact des différentes formes de contrôle sur la conformité des franchisés aux règles ? Quel est l'impact de la conformité aux règles sur les niveaux de conflit, d'opportunisme et de performance des franchisés ?	205 franchisés de secteurs variés ETATS-UNIS	Le contrôle des comportements accroît la conformité des franchisés aux règles édictées par le franchiseur, au-delà des attentes (<i>consumate compliance</i>) et plutôt en début de relation tandis que le contrôle par les résultats accroît la conformité aux règles édictées par le franchiseur mais en-deçà des attentes (<i>perfunctory compliance</i>) et plutôt à des stades plus avancés de la relation. La conformité, de façade est liée à des niveaux plus élevés d'opportunisme et de conflit et à une performance éco/fi. plus élevée ; Tandis qu'un respect plus élevé des règles (<i>perfunctory compliance</i>) est lié à des niveaux d'opportunisme plus faibles et à une moindre performance (résultat contre-intuitif).		Approfondir les mécanismes qui sous-tendent les 2 types de conformité. En particulier la conformité de façade (approfondir les bonnes et mauvaises attitudes et intentions liées à cette conformité de façade). Explorer les théories du pouvoir-dépendance, de l'équité, la théorie des focus régulateurs (processus mentaux pour définir ses buts), réciprocité et gratitude.
Dant et al. (2013)	Traits de personnalité Echange relationnel	Quels sont les liens entre les traits de personnalité des franchisés et la qualité de la relation franchiseur-franchisé ?	225 franchisés secteurs variés AUSTRALIE	Agréabilité, conscience professionnelle et stabilité émotionnelle sont liées positivement à la qualité de la relation (confiance en son franchiseur, engagement partagé, satisfaction vis-à-vis de la relation) Extraversion est liée négativement à la qualité de la relation (le franchisé accepte difficilement la domination du franchiseur) L'imaginativité n'a pas de lien avec la qualité de la relation	La connaissance des traits de personnalité de ses franchisés permet au franchiseur : -de sélectionner des profils qui adhéreront aux stipulations du réseau > minimiser les coûts post-contractuels (insatisfaction, conflits). -d'adapter son management en anticipant les comportements (par ex. en offrant + de formations aux franchisés dont le niveau de conscience professionnelle est le plus faible)	Poursuivre les investigations qui considèrent les franchisés non pas comme des acteurs désincarnés, mais comme des personnes dotées de personnalités et traits de caractère qui impactent la relation. Autonomie, estime de soi, ferveur entrepreneuriale, genre, appartenance à une minorité, attitude professionnelle ou amicale de la théorie des rôles sont à explorer. Associer les perspectives B2B et B2C.
Davies et al. (2011)	Echange relationnel	Quel est le lien entre confiance du franchisé en son franchiseur et respect des règles (<i>compliance</i>) par le franchisé	135 franchisés d'un même réseau automobile ETATS-UNIS	La confiance dans les compétences / l'intégrité de son franchiseur est liée positivement au niveau de respect des règles par le franchisé.	Le franchiseur peut améliorer le niveau de confiance des franchisés et dont leur respect des règles via :	Aucune perspective de recherche énoncée

				Le niveau de satisfaction du franchisé est lié positivement au niveau de confiance du franchisé en son franchiseur. Le niveau de conflit dans la relation est lié négativement au niveau de confiance du franchisé en son franchiseur.	-l'équité procédurale : en étant transparent, en justifiant ses décisions, en permettant (empowering) aux franchisés de participer à la politique d'innovation et à la gouvernance du système -l'équité distributive : en offrant davantage que le minimum légal (ce qui devrait se traduire par la réciprocité côté franchisé).	
Doherty et al. (2014)	Agence Théorie Institutionnelle	Quel est le rôle de la théorie de l'agence et de la théorie institutionnelle dans l'explication des relations de franchise en Chine ?	9 franchiseurs + 9 franchisés de 9 réseaux CHINE	Les sources de pouvoir et de contrôle sont côté franchiseur : le contrat, la marque, la possession d'information, l'assistance, les infrastructures système / côté franchisés : la localisation, l'information sur le marché local, l'accès à des canaux d'approvisionnement alternatifs et l'échange d'information entre franchisés. Les sources de conflit sont côté franchiseur : l'absence de prix compétitifs, les faiblesses en matière de logistique, le manque d'action face à la contrefaçon / côté franchisé : les approvisionnements non autorisés, les comportements opportunistes des franchisés expérimentés et le refus de participer financièrement à l'amélioration du système.	Le franchiseur doit œuvrer à construire une marque forte, garant de la fidélité des franchisés (conscient des risques à jouer en dehors du système et sans le support d'une marque forte). Les animateurs de réseaux jouent un rôle important dans la stabilité de la relation et la prévention des situations conflictuelles.	Mener des études longitudinales sur le développement de la relation de franchise alors que l'environnement institutionnel évolue (Chine ici). Inclure les enjeux d'une relation d'agence horizontale (alors qu'elle n'est considérée que verticale dans la littérature sur la franchise dans les pays développés), incluant les aspects de contrefaçon et de faible protection de la propriété de la marque (aspects institutionnels). Etudier comment la franchise atteint la légitimité dans un pays émergent. Davantage considérer les théories institutionnelles.
El-Akrehi et al. (2010)	Psychologie Relations inter-organisationnelles	Quel est le rôle des processus sociaux entre franchisés dans la réduction de leur niveau d'opportunisme ?	142 franchiseurs et 637 franchisés de secteurs variés FRANCE	La cohésion entre franchisés est liée positivement au respect des standards et négativement à la rétention d'information par les franchisés (les franchisés exercent ainsi un contrôle social les uns envers les autres) Les dimensions sociales de la relation jouent comme un mécanisme de gouvernance suppléant les mécanismes de contrôle plus conventionnels	Un contrôle formel trop strict peut aigir les relations entre franchiseur et franchisé et avoir l'effet inverse de celui escompté. La cohésion entre franchisés peut être une alternative à la condition que le franchiseur dispose des leviers pour l'orienter (formation, dispositifs de renforcement de la socialisation entre franchisés)	Explorer les raisons qui poussent les franchisés à dévier des standards et processus. Peut-être incluent-elles des motivations autres que l'intérêt / opportunisme (innovation, mieux faire leur job, promouvoir le bien-être des clients).
Fernandez-Monroy et al. (2018)	Echange relationnel	Quelle est l'influence de la communication (échange d'information)	98 franchiseurs de secteurs variés	La communication entre franchiseur et franchisé est liée positivement au niveau de	Pour créer un climat de confiance, les franchiseurs doivent promouvoir les valeurs	Elargir l'étude à d'autres variables que la satisfaction

		et de la confiance (partagée) sur la satisfaction du franchisé et le lien de cette dernière avec la performance ECO/FI.	ESPAGNE	satisfaction des franchisés (rôle médiateur de la confiance). Le développement d'une relation satisfaisante permet d'accroître performance stratégique et performance opérationnelle.	suivantes : sincérité, honnêteté, fiabilité, compréhension mutuelle. Une culture de la confiance repose sur une communication collaborative (i.e. bidirectionnelle, fréquente, juste, adéquate, à-propos et partagée)	et la confiance... comme l'engagement.
Frazer et al. (2012)	Approche juridique	Quels sont les antécédents de la manifestation des conflits ?	11 études de cas AUSTRALIE	4 sources de conflit : l'écart par rapport aux attentes (formation et expérience <i>business</i> du franchisé jouent ici un rôle) ; le niveau de confiance dans la relation (crédibilité, intégrité et fiabilité du franchiseur sont les vecteurs d'une relation de qualité ainsi que l'assistance reçue) ; la satisfaction en termes de résultats obtenus ; le niveau de tension/conflit dans la relation (les franchisés expérimentés pensent qu'ils doivent davantage à eux-mêmes qu'au franchiseur)	Comprendre les liens entre les 3 dimensions que sont la confirmation des attentes des franchisés, la confiance et la satisfaction vis-à-vis de la relation doit permettre d'anticiper les situations potentiellement conflictuelles et d'en réduire la portée. Il est important d'accompagner les franchisés lors de la phase de pré-entrée afin que leurs attentes soient comblées. Un programme d'éducation par les autorités de la concurrence peut ainsi être proposé.	Poursuivre cette recherche qualitative en testant les propositions avancées.
Grace et al. (2013)	Théories de l'adaptation et de l'assimilation	Quel est le lien entre les attentes « normatives » des franchisés et l'évaluation de la relation ?	339 franchisés secteurs variés AUSTRALIE	L'assistance du franchiseur est liée positivement à la satisfaction du franchisé et négativement au niveau de conflit dans la relation Une communication transparente est liée négativement au niveau de conflit dans la relation et positivement au niveau de satisfaction du franchisé Quand les attentes normatives sont satisfaites (suggérant que le système a répondu aux attentes du franchisé) le niveau de conflit est plus faible et le niveau de satisfaction plus élevé	Une relation de franchise mutuellement bénéfique repose sur la compréhension par le franchiseur des attentes initiales du franchisé. La confirmation des dites attentes : -joue un rôle pivot dans la manière dont sont perçus les services fournis par le franchiseur -réduit significativement les perceptions de situations conflictuelles -renforce la satisfaction des franchisés	Poursuivre les recherches sur les attentes des franchisés, la communication, les mécanismes de prise de décisions individuel...pour mieux manager.
Grace & Weaven (2011)	Théorie de la valeur perçue (comportement consommateur)	Quel sont les liens entre la valeur perçue de la relation, le risque financier lié à l'investissement dans le système et la satisfaction vis-à-vis de la relation ?	263 franchisés de secteurs variés AUSTRALIE	Valeurs émotionnelle, fonctionnelle (qualité) et monétaire sont chacune liée négativement au risque perçu en termes d'investissement financier (= elles le réduisent) Seules les valeurs émotionnelle et monétaire ont un lien positif avec	Les franchiseurs doivent regarder avec précision ce qui dans leur offre contribue le plus à un type de valeur. Les valeurs sont un outil de management : par ex., les franchiseurs voulant renforcer les relations avec leurs franchisés joueront sur les émotions afin de développer confiance et fidélité	Etudier l'influence des variables individuelles (orientation relationnelle, style de prise de décision, identité de genre etc.) sur les valeurs perçues, le risque perçu. Etudier la co-crédation de valeur entre franchiseur, franchisés et clients. Etudier

				la satisfaction vis-à-vis de la relation Le lien est négatif entre risque perçu et satisfaction Les femmes accordent davantage que les hommes d'importance à la valeur monétaire qui a un impact fort sur la satisfaction (+) et sur le risque perçu (-)	(veiller à ne pas rester sur le traditionnel rapport qualité/prix). Les valeurs n'ayant pas le même poids selon le genre, le franchiseur doit en tenir compte pour attirer puis manager ses franchisés (insister sur le ROI auprès des prospects femmes)	la création et l'appropriation de valeur selon les secteurs d'activité, la maturité des systèmes de franchise, les structures de gouvernance et de propriété.
Grunhagen et al. (2017)	Agence Théorie institutionnelle	Quel sont les effets du risque moral (passif/actif) sur la dissolution des relations ? Quel rôle joue la sélection adverse sur la dissolution des relations ? (Franchiseurs comme franchisés peuvent fournir des informations erronées avant le début de la relation [sélection adverse] et se comporter de manière opportuniste après la signature du contrat [risque moral])	505 litiges entre 130 franchiseurs et leurs franchisés ETATS-UNIS	Sources de conflit : non-respect du droit de propriété (marques,...) ; non-paiement des droits et redevances ; soustraction à ses obligations ; duplication d'accords territoriaux ; interférence dans les opérations du franchisé ; soustraction à ses responsabilités dans l'assistance aux franchisés ; refus de renouveler le contrat sans fondement juridique ; transmission d'informations inexactes par le franchisé ou le franchiseur ; incapacité du franchisé à gérer correctement son point de vente ; rétention d'information par le franchiseur. La dissolution des relations suite à un conflit vient autant du risque moral « passif » du franchiseur (par omission) que du risque moral « actif » du franchisé (par commission). La sélection adverse qui joue au détriment de la relation est davantage à chercher côté franchiseur (sélection d'un agent non qualifié) que du franchisé.	Pour rééquilibrer le pouvoir entre franchiseur et franchisé = obliger le franchiseur à divulguer au franchisé ses projets de vente du réseau ou de modification du <i>board</i>. Dans le cas contraire, on serait face à un risque d'information cachée (<i>hidden information</i>) que la TA propose de réduire au travers de garde-fous tels que des signaux envoyés par le franchiseur au franchisé ou de mécanismes de contrôle/dépistage (visite sur site, demande de références personnelles ou de documents d'information précontractuels). Le contrôle étant coûteux, quand des comportements opportunistes surviennent, il convient d'abord d'en identifier les sources. Enfin, les franchisés doivent être au fait du cadre légal dans lequel s'inscrit la relation avec le franchiseur afin de savoir dans quels cas ce dernier peut (ou pas) mettre fin à la relation.	Compléter l'investigation avec d'autres méthodes (études quali par exemple, ou échelles psychométriques) et dans d'autres contextes institutionnels/pays.
Kang & Jindal (2018)	Relations familiales	Quel est le rôle « dual » de la communication sur la relation de franchise ?	300 franchisés d'un même réseau COREE DU SUD	La communication franchiseur-franchisé est liée négativement à une relation « négative » (incongruence des objectifs + conflit + opportunisme + non équité) et positivement à une relation « positive » (satisfaction + confiance + coopération + normes relationnelles)	Améliorer la communication permet d'améliorer la qualité de la relation. Il s'agit d'une stratégie efficace pour résoudre les conflits (rapport coût/bénéfice > nombreuses autres stratégies ou incitations économiques plus onéreuses financièrement ou en termes de ressources : investissements spécifiques à la relation, déploiement de systèmes de contrôle, etc.	Etudier les facteurs de contexte (niveau de compétition) et liés à l'environnement pouvant affecter l'opportunisme.

Lawrence & Kaufmann (2011)	Théories de l'identité	Quel est le rôle des associations de franchisés indépendantes au sein des réseaux ?	34 entretiens avec des leaders d'associations de franchisés de secteurs variés ETAS-UNIS		3 pistes de recherche pouvant être vues comme des recommandations managériales : -les associations de franchisés favorisent les relations communautaires, sont un référentiel de connaissances institutionnelles (rituels et traditions qu'elles portent peuvent permettre de créer, maintenir et disséminer une intelligence spécifique) et sources de pression normative poussant à se conformer aux standards. -l'identité organisationnelle du réseau est d'autant plus stable /forte que les changements de leadership se font au sein du réseau. -Des franchisés qui s'identifient au réseau/au franchiseur > + de comportements pro-sociaux.	Poursuivre l'exploration du rôle des associations et de la manière dont les franchiseurs les perçoivent, gèrent les relations avec elles. Interroger d'autres franchisés, moins anciens et moins actifs dans l'association. S'intéresser à l'identification des franchisés, au franchiseur, à l'association des franchisés. Identifier les différents groupes de franchisés sur ces questions.
Lee et al. (2014)	Echange social	Quel sont les liens entre les liens financiers, sociaux et structurels entre franchiseurs et franchisés et les bénéfices utilitaires que retirent les franchisés d'appartenir à ce réseau ?	496 franchisés du secteur de la restauration COREE DU SUD	Les liens sociaux (qualité des interactions sociales [familiarité, personnalisation, ...]) – surtout – et les liens structurels (investissements spécifiques difficiles à redéployer en dehors de la relation) – dans une bien moindre mesure – sont liés positivement aux bénéfices du système perçus par les franchisés. Les liens sociaux sont plus importants au début de la relation et les liens structurels à un âge plus avancé. La relation liens financiers-bénéfices n'est pas significative. Les bénéfices perçus par les franchisés d'appartenir à ce système sont liés positivement à la satisfaction vis-à-vis du franchiseur, au désir de renouveler le contrat et de recommander le réseau, et à une orientation long-terme du franchisé vis-à-vis de la relation.	Les franchisés ont tout intérêt à faire des efforts en termes de liens sociaux qui offrent un ROI supérieur aux autres types de liens relationnels. Comme les liens structurels ont davantage d'importance à des étapes avancées de la relation, les franchiseurs ont intérêt à demander aux franchisés d'investir ne conséquence à ces étapes (par exemple en demandant aux franchisés d'investir dans la mise à niveau du système informatique...)	Elargir l'étude à d'autres déterminants (sans préciser lesquels). Capturer des aspects dynamiques entre les bénéfices utilitaires perçus et les coûts perçus.
Lopez-Fernandez et al. (2018)	Agence	Quels sont les facteurs – côté franchiseur versus côté franchisé – qui conduisent à la rupture	70 franchiseurs de secteurs variés ESPAGNE	Il existe un lien positif entre le fait d'être un franchisé expérimenté et la rupture du contrat à l'initiative du franchisé.	Il est important d'éviter les conflits résultant en rupture de contrat. Les ruptures de contrat ne sont pas isolées. Une fois qu'un premier contrat est dénoncé, par un effet de dispersion et d'économies d'échelle, d'autres suivent.	Interroger des ex-franchisés (sortis du système). Le conflit est un processus dynamique, donc étudier les phases du conflit avant la

		des relations (contrat) de franchise ?		Il existe un lien négatif entre les IS du franchisé dans le réseau (investissement initial + coûts de formation) et la rupture de contrat à l'initiative du franchisé. Les franchisés expérimentés sont moins propices à rompre le contrat à leur initiative ou à celle du franchiseur. L'autonomie déléguée au franchisé en termes de stratégie prix se traduit par moins de rupture de contrat à l'initiative du franchisé mais plus à l'initiative du franchiseur (le résultat ne se retrouve pas pour la délégation en termes d'investissement publicitaire).	C'est la même chose côté franchisé : quand l'un commence, d'autres peuvent suivre. Cela souligne que les conflits ont des effets de LT sur la coopération entre un franchiseur et ses franchisés, bien après que l'on pense qu'ils ont été clôturés. Le franchiseur doit se poser la question du profil recherché : l'expérience du franchisé est un atout tant qu'elle ne vient pas se heurter aux objectifs entrepreneuriaux du franchiseur.	rupture du contrat (ou la fin de la relation) et leurs effets sur la performance. Tenir compte des groupes de franchisés différents (mono-multi-franchisés, niveau d'engagement/empowerment, compétences différentes, pouvoir de négociation différent, conditions locales, connaissance du marché local, expériences précédentes)
Lopez-Fernandez and Lopez-Bayon (2016)		Quels éléments doivent être laissés à l'initiative des franchisés par le franchiseur dans le cadre d'une démarche d' <i>empowerment</i> des premiers ?	71 franchiseurs de secteurs variés ESPAGNE	Quelle que soit la taille du réseau, déléguer aux franchisés les décisions relatives à la communication/publicité locale et aux pratiques RH réduit les risques de conflit et de résiliation anticipée du contrat de franchise / l'inverse pour les décisions relatives à la politique prix. La délégation en termes d'assortiment ou de décoration ne fonctionne que dans le cas de chaînes de grande taille.	La distribution des droits de décisions affecte la qualité de la relation. Les résultats offrent des pistes : -pour la rédaction des contrats -en termes d'<i>empowerment</i> des franchisés dans le cadre du pilotage du réseau Le type de décision peut d'ailleurs être plus important que le degré d'<i>empowerment</i> en lui-même. Les franchisés expérimentés connaissent moins de résiliation de contrat : les jeunes réseaux ont intérêt à s'appuyer sur des managers expérimentés pour piloter le réseau. Les candidats à la franchise ont intérêt à rejoindre un réseau expérimenté + à limiter leurs revendications en termes d'autonomie aux questions communication et RH s'ils souhaitent bénéficier d'une relation durable.	Prendre en considération qui a mis fin à la relation. Tenir compte des caractéristiques des franchisés (niveau d'engagement : empowerment, compétences différentes, expériences précédentes, désir d'autonomie). Considérer les effets de la délégation sur d'autres variables que le conflit comme le non-renouvellement, les changements de d'orientation du point de vente. Etudier les différences sectorielles.
McDonnell et al. (2011)	Echange relationnel	Quels sont les liens entre confiance/engagement/satisfaction des franchisés et fidélité des franchisés au réseau/coopération franchiseur-franchisé ?	120 franchisés des 4 principaux réseaux du pays TAIWAN	Confiance, engagement et satisfaction (vis-à-vis de son activité de franchisé) sont liés positivement au niveau de coopération franchiseur-franchisé. Confiance, engagement et satisfaction sont liés positivement	Les franchiseurs ont intérêt à offrir une proposition de valeur différenciante à leurs franchisés s'ils souhaitent les garder engagés et fidèles. Communiquer avec ses franchisés doit permettre au franchiseur de maintenir un niveau élevé de coopération.	Prendre en compte d'autres variables, la communication, et des variables modératrices (taille, nouveaux systèmes, niveau de conflit, structure de support du franchiseur).

				au niveau de fidélité du franchisé au réseau La coopération est liée positivement au niveau de fidélité au réseau du franchisé		
Meek et al. (2011)	Echange social	Quels sont les liens entre communication collaborative du franchiseur, engagement (affectif [émotionnel], normatif [sens de l'obligation], calculé [trop à perdre en cas de départ] et désir de quitter le réseau du franchisé ?	200 franchisés de secteurs variés ETATS-UNIS	La communication collaborative (fréquente, réciproque, formelle et rationnelle) du franchiseur est liée positivement à l'engagement affectif du franchisé dans la relation (pas aux autres formes d'engagement) L'engagement calculé est la seule forme d'engagement liée (négativement) au désir du franchisé de quitter le réseau (le franchisé sait ce qu'il a à perdre s'il quitte le réseau)	Investir fortement dans la communication avec ses franchisés ne se traduira pas forcément par des franchisés plus engagés et soucieux de maintenir la relation. Au-delà de la communication, un levier tel que des IS de la part du franchisé est plus susceptible de les maintenir dans le réseau	Poursuivre recherche sur les variables relationnelles susceptibles d'amener des relations plus fortes et moins empruntées de conflits. Distinguer les mono et multi-franchisés.
Mellewight et al. (2011)	Mixité des réseaux	Quels sont les liens entre les différentes formes de contrôle appliquées par un franchiseur et le niveau de satisfaction de ses franchisés ou de ses managers salariés ?	147 franchisés et 187 managers salariés d'un réseau du secteur touristique ALLEMAGNE	Les franchisés comme les managers salariés sont davantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent un niveau élevé de contrôle par les résultats. Cet effet est d'autant plus positif chez les franchisés qu'ils sont expérimentés. Le contrôle par les comportements ne joue que sur la satisfaction (plus élevée) des managers salariés, qu'ils soient expérimentés ou pas.	Les franchiseurs sont face à un dilemme : ils savent que le contrôle par les comportements est coûteux et sans effet sur la satisfaction des franchisés mais en même temps, il est nécessaire pour limiter les comportements opportunistes. Un même mécanisme de contrôle peut donc servir différentes fonctions.	Explorer la question du contrôle et de la satisfaction dans d'autres industries que celle du tourisme, actuellement menacée par la désintermédiation/internet. Etudier l'impact de variables personnelles sur la perception du contrôle et la satisfaction (âge, genre, statut marital, niveau d'éducation, expériences avant la franchise).
Mignonac et al. (2013)	Echange social	Quel est le lien entre l'engagement affectif du franchisé vis-à-vis du réseau et sa performance / son intention d'ouvrir une unité supplémentaire / son niveau d'opportunisme / son intention de quitter le réseau	Etude 1 : 98 franchisés réseau de distribution de produits de beauté Etude 2 : 829 franchisés de secteurs variés Etude 3 : 529 franchisés de secteurs variés FRANCE	L'engagement affectif du franchisé vis-à-vis de son franchiseur : -est lié positivement à la performance objective du franchisé et à son intention d'acquérir des unités supplémentaires -est lié négativement à son niveau d'opportunisme et à son intention de quitter le réseau. Age et expérience du franchisé dans le réseau sont liés négativement à l'intention d'acquérir des unités supplémentaires.	Les franchiseurs peuvent renforcer l'engagement affectif en : -communiquant avec leurs franchisés de manière fréquente, formelle, rationnelle et réciproque -sélectionnant des franchisés sur la base de leurs traits de personnalité : les choisir extravertis, agréables et émotionnellement stables Les franchiseurs doivent identifier les facteurs qui expliquent que des franchisés expérimentés et plus âgés sont moins enclins à l'expansion. Le niveau de performance reporté étant souvent liés à des croyances en termes d'efficacité personnelle, les franchiseurs ont tout intérêt à	Inclure dans les analyses de l'impact de l'engagement affectif du franchisé sur la performance/l'intention d'ouvrir une unité complémentaire, l'influence des variables modératrices telles que le degré de contrôle du franchiseur, le fait que le franchisé se sente peu compétent pour gérer plusieurs magasins etc. Continuer à étudier l'influence d'un échange

				Les franchisés qui sont déjà multi-unités sont davantage prône à poursuivre leur expansion. La performance est liée négativement au niveau d'opportunisme et à l'intention de quitter le réseau	renforcer ce type de croyance chez leurs franchisés.	relationnel (social exchange relationships) dans la franchise.
Nijmeijer et al. (2014)	REVUE DE LA LITTERATURE	126 études empiriques		Les résultats/le succès de la franchise dérivent de 5 groupes de variables : -La structure de propriété -Le format organisationnel (marque, assistance, contrôle) -Le design contractuel -Le comportement des acteurs et leurs interactions -La taille et l'âge du système et de ses unités	Les franchiseurs doivent : -assister les franchisés dans la recherche de sites et d'exclusivités territoriales -ne pas empêcher les approvisionnements en dehors du réseau -offrir une assistance de qualité élevée, s'appuyer sur des outils de sélection éprouvés, décentraliser la prise de décision, offrir des contrats clairs et équitables et s'appuyer sur des services support et la communication plutôt que sur la menace pour influencer le comportement de leurs franchisés La proportion d'unités en franchise, l'investissement dans les échanges de savoirs et le niveau de standardisation des routines opérationnelles dépendent pour leur part du design organisationnel d'ensemble et du contexte externe dans lequel opère le réseau. Les rôles de la multi-franchise, des redevances, de la taille et de l'âge ne sont pas clairs.	Voir l'encadré (2) sous le tableau de synthèse
Nyadzayo et al. (2018)	Attachement à la marque (comportement consommateur)	Quels sont les déterminants de la fidélité à la marque dans la relation de franchise ?	323 franchisés indiens de secteurs variés INDE	La compétence du franchiseur et le niveau de partage de l'information sont chacun liés positivement aux deux déterminants de la fidélité à la marque que sont l'attachement émotionnel à la marque et la valeur perçue retirée de la relation. L'attachement émotionnel à la marque et la valeur perçue retirée de la relation sont chacun liés positivement à la fidélité à la marque.	Il est important pour le franchiseur de montrer qu'il est compétent en matière de gestion des opérations du réseau quand il communique avec ses franchisés, ceci afin de renforcer l'attachement à la marque et la fidélité de ces derniers. Le succès de la relation reposant sur l'échange d'information, le franchiseur doit faciliter les échanges d'informations utiles, pertinentes et appropriées, par écrit (par exemple via un système de <i>knowledge management</i>) comme par oral (afin de renforcer l'attachement émotionnel).	Interroger d'autres acteurs de la franchise (franchiseur, salariés, master-franchisés, managers des franchisés, équipes du franchisé qui gèrent le business au quotidien) sur les compétences du franchiseur, les déterminants de la loyauté à la marque. S'intéresser à d'autres déterminants, externes (facteurs économiques, sociaux-culturels, institutionnels, politiques, légaux), et variables comportementales (engagement envers la

						marque, intensité concurrentielle, turbulence des marchés, culture du pays d'origine de la marque).
Paswan et Cheng (2013)	Théorie du rôle (psychologie sociale)	Quels sont les liens entre la manière dont se perçoivent les franchisés – propriétaire, manager ou les deux à la fois – et leurs attentes vis-à-vis de la (relation de) franchise ?	171 franchisés de secteurs variés TAIWAN	Les franchisés ont 5 attentes : assistance du franchiseur ; valeur et réputation du système ; autonomie dans la gestion du point de vente ; se voir en entrepreneur ; pouvoir opérer en famille. Les franchisés qui se voient au croisement <i>owner-manager</i> sont ceux pour lesquels les attentes précitées sont les plus élevées. Les 3 profils accordent une importance élevée à la valeur de la marque, puis au niveau d'assistance délivré par le franchiseur, à leur autonomie et au cadre familial d'exploitation de leur franchise. L'importance la plus faible est donnée au fait d'être un entrepreneur.	Le franchiseur doit gérer ses franchisés différemment (si cela est permis au plan légal) car leurs motivations pour rejoindre le réseau diffèrent (par exemple les franchisés qui sont moyennement motivés par la franchise seront bien plus demandeurs)	Compléter l'approche avec la vision des candidats à la franchise sur le choix de la franchise comme carrière (et pas jeunes franchisés ayant déjà choisi une enseigne) et celle du franchiseur. Est-elle convergente avec celle des franchisés ? La perception des rôles affecte-t-elle les attentes ? Ou vice versa ?
Perrigot et al. (2015)	Perspectives sociales et relationnelles de la gouvernance des réseaux	Comment les entrepreneurs indépendants perçoivent les relations dans la franchise ?	26 entretiens franchisés de secteurs variés FRANCE	Les entrepreneurs indépendants considèrent : -la relation franchiseur-franchisé comme une relation de dépendance -la relation entre franchisés comme une relation marquée par la compétition -la relation entre les franchisés et leurs clients comme superficielle	Face à ces perceptions négatives de la franchise, le franchiseur souhaitant attirer des indépendants dans son réseau doit insister dans sa communication sur l'indépendance éco/fi des deux parties ; l'autonomie du franchisé dans la gestion du point de vente ; la coopération et la cohésion entre franchisés (culture et valeurs partagés) ; les pratiques du réseau en matière de CRM.	Etudier la perception de la relation de franchise par d'autres publics que les indépendants : le public, les banquiers, les agents immobiliers, les candidats à l'entrepreneuriat.
Perrigot et al. (2020)	Contrat relationnel	Quel est le lien entre faible performance et conflits franchiseurs-franchisés ?	27 entretiens franchiseurs et 17 entretiens franchisés de secteurs variés FRANCE	Questions financières = principale source de conflit, les franchisés priorisant la performance FI > qualité de la relation Franchiseurs et franchisés sont interdépendants : la réussite de chacun repose sur éviter les conflits 3 facteurs favorisent les conflits : définition des rôles ambiguë ; écart entre attentes et réalité en matière de performance ; capacité des acteurs à pouvoir désigner le/les	Sélection, formation et socialisation des franchisés doivent permettre de réduire les situations conflictuelles. Faire des animateurs de réseau des « coach performance » et pas seulement des contrôleurs Les franchiseurs doivent faire preuve de davantage de sincérité dans leur DIP. Les franchiseurs doivent expliquer la réalité du « métier » de franchisé aux franchisés	Etudier le lien entre performance du franchiseur et conflit, les conséquences d'un franchiseur peu performant, les réactions des franchisés. Etudier les causes d'un nombre de conflits croissant. Etudier les conflits avec d'autres parties (les clients, les fournisseurs, les concurrents), les modes de

				responsables d'une faible performance		résolutions, ou de minimisation, des conflits.
Perrigot et al. (2018)	Approche juridique	Comment est comprise la notion de « bonne foi » par les franchiseurs, les franchisés et leurs conseils juridiques ?	7 entretiens franchiseurs, 7 franchisés, 4 avocats de secteurs variés FRANCE	La bonne foi n'est pas qu'un impératif au plan contractuel ; elle l'est aussi au plan relationnel Pour les franchiseurs et les avocats, la bonne foi recouvre confiance, fidélité, justice, équité Pour les franchisés, la bonne foi recouvre fair-play, franchise, respect, éthique, gentillesse, efforts fournis (<i>best efforts</i>) et personnalités	En appréhendant le rôle de la bonne foi dans la relation : -les franchisés et leurs avocats pourront négocier de meilleurs résultats/conditions -les franchiseurs et leurs avocats seront enclin à davantage de compromis afin de faciliter l'efficacité de la relation	Explorer d'autres cadres institutionnels que la France pour la compréhension de la bonne foi, notamment ceux du common law (versus civil law countries). Compléter par une approche quanti par questionnaire par ex. Explorer d'autre concepts que ceux qui ont émergé dans cette étude, comme la fiabilité proche de la confiance ou la solidarité proche de la loyauté. Au-delà des définitions données par les franchiseurs, franchisés et avocats, explorer l'approche de la bonne foi des juges en étudiant des décisions de justice.
Quach et al. (2020)	Interactions sociales (théorie de la famille)	Quels sont les liens entre personnalité du franchisé, gratitude vis-à-vis de son franchiseur et performance ECO/FI ?	225 franchisés de 28 secteurs AUSTRALIE	Extraversion et gratitude sont liés négativement (« <i>dark side</i> » de l'extraversion : les franchisés extravertis s'arrogent leur succès) Agréabilité / stabilité émotionnelle et gratitude sont liés positivement Pas de lien entre conscienciosité / ouverture à la nouveauté (imaginativité) et gratitude Relation positive entre gratitude du franchisé envers son franchiseur et performance du franchisé	La gratitude du franchisé aide à réduire les problèmes agenciers propres à la relation de franchise + est un moyen pour le franchiseur d'augmenter la performance du réseau La personnalité du franchisé joue un rôle. Bien l'appréhender permet au franchiseur de choisir et motiver ses franchisés et de renforcer la relation. La gratitude peut être un mécanisme de management relationnel à la condition de bien distinguer l'effet des différents traits de personnalité et de tenir compte de l'ancienneté de la relation. La stratégie de management de la relation doit donc être actualisée avec le temps	Prévoir étude longitudinale sur le lien entre gratitude (du franchisé, du franchiseur) et performance à long terme. Etudier le lien entre les traits de personnalité et le sentiment de gratitude ; en quoi la gratitude réduit les problèmes d'agence et de hasard moral ; le lien entre la gratitude et le sentiment de dette. ; le rôle de la motivation par l'intérêt personnel. Considérer les aspects de taille et d'âge de la franchise.
Rickard et al. (2018)	Soutien organisationnel	Quels aspects de la relation de franchise accroissent le support/soutien du franchiseur perçu par les franchisés ?	208 franchisés de secteurs variés ETATS-UNIS	Plus les franchisés se sentent valorisés par leur franchiseur dans la prise de décision (<i>leadership consideration</i>) / disposent d'autonomie / perçoivent un lien fort entre performance et récompense, plus ils perçoivent un	Les franchiseurs peuvent "renforcer" via les quatre leviers précités la relation au bénéfice des deux parties via un soutien fort du franchisé. Ce soutien a un impact sur la réussite du système de franchise.	Examiner le rôle médiateur du soutien du franchiseur perçu par le franchisé par exemple entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif ; ???

				niveau élevé de soutien de la part du franchiseur. Plus la valeur de marque augmente aux yeux des franchisés, plus ils perçoivent un niveau élevé de soutien de la part du franchiseur.		
Wang et al. (2020)	Management des conflits	Quels sont les liens entre les litiges initiés par les franchiseurs / les franchisés (pris individuellement ou combinés aux mécanismes de résolution des conflits) et la performance financière du réseau ?	355 litiges entre 80 franchiseurs et leurs franchisés de secteurs variés ETATS-UNIS	L'impact du litige sur la performance dépend de celui qui a initié le litige : - le franchisé > litiges nuisent à la performance financière du système -le franchiseur > litiges ont une relation en forme de U avec la performance financière, indiquant le besoin d'un effort permanent pour maintenir les standards de qualité du système. Face à un litige, deux stratégies : l'intensification ou la désescalade. Le choix d'aller au jugement versus choisir un mécanisme alternatif de résolution du litige reflète le choix d'une stratégie coercitive versus une stratégie non coercitive. Ce choix est coûteux au départ en termes de performance financière mais permet de rebondir car reflète l'effort persistant du franchiseur de sauvegarder les standards de qualité du réseau. (<i>observer effect</i>)	Ne pas penser qu'un "point de non-retour" ne permet pas un retour à la normalité, voire de recouvrer ce qui a pu être perdu initialement en termes de performance financière. Les franchiseurs peuvent protéger la valeur de la marque en pénalisant les franchisés opportunistes et en le faisant savoir aux autres. Le choix d'un mécanisme de résolution après qu'une plainte ait été déposée doit tenir compte de qui a initié ce dépôt : -franchiseur : utiliseront des méthodes coercitives afin de renforcer les règles et récupérer les pertes -franchisé : auront intérêt à recourir à des mécanismes alternatifs de résolution du conflit Franchiseurs comme franchisés ont intérêt à garder un œil sur le contexte juridique dans lequel ils opèrent	Pas d'agenda de recherches futures, mais reproduire ce type d'étude dans d'autres pays et contextes institutionnels, et améliorer la mesure de la performance en mobilisant d'autres variables.
Watson and Johnson (2010)	Marketing relationnel	Quels facteurs influencent la qualité de la relation de franchise ? Comment les relations évoluent-elles avec le temps ?	2 études de cas de réseaux du même secteur GRANDE-BRETAGNE	Services d'assistance au franchisé + communication effective > valeurs partagées > confiance et engagement. Le franchiseur (le patron du réseau) est perçu par les franchisés dans son individualité/sa singularité et à ce titre comme au centre de la relation (davantage que le système collectif) > relation one to one, d'individu à individu. Le leadership du franchiseur est un déterminant du niveau de confiance et d'engagement des franchisés	Le franchiseur "leader" est responsable de communiquer sa vision tout en motivant et en inspirant les individus devant délivrer celles-ci. Attention aux changements de leader : le franchisé se retrouve marié avec un nouveau conjoint qu'il n'a ni choisi, ni courtoisé. Des franchisés mécontents ne vont pas obligatoirement quitter le réseau (pour des raisons contractuelles ou parce qu'ils continuent à retirer un revenu correct de leur unité) mais cela jouera à terme sur la performance du système dès lors qu'ils adopteront de manière croissante des comportements opportunistes	Etudier si l'échange relationnel varie dans les réseaux mixtes/réseaux principalement franchisés. Inclure dans l'analyse la taille du système (si très élevée, nombreux salariés à la tête de la franchise, peut modifier la relation au leader comme individu). Explorer l'impact du leader sur la culture de l'organisation et les valeurs (surtout si petite structure).

Weaven et al. (2014)	Marketing relationnel	Quelle est l'influence de l'information pré-contractuelle fournie par le franchiseur sur la confirmation des attentes des franchisés et sur leur niveau de confiance en leur franchiseur une fois qu'ils ont rejoint le réseau ?	349 franchisés de secteurs variés AUSTRALIE	Lien fort entre la confirmation des attentes des franchisés, leur niveau de confiance en leur franchiseur et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de la relation. Une différence est observée entre hommes et femmes : -les femmes font moins confiance au franchiseur que les hommes quand il s'agit de croire en l'information transmise par le franchiseur avant l'entrée dans le réseau -Pas de lien entre niveau perçu de conflit et satisfaction pour l'échantillon féminin (les femmes perçoivent les conflits mais se prêtent davantage à leur résolution donc le lien avec la satisfaction n'est pas direct)	Le franchiseur doit délivrer une information transparente et réaliste aux candidats à l'entrée dans le réseau afin de limiter les risques d'échecs et de conflit. Si des conflits surviennent, le franchiseur doit être proactif dans l'identification des stratégies de résolution. Les candidatures féminines doivent être regardées avec intérêt par les réseaux en manque de candidats. Les femmes sont plus collaboratives et en ce sens bénéfiques pour atteindre des niveaux plus élevés de croissance à moindre coût.	Poursuivre recherches sur le genre dans la franchise (motivations différentes, prises de décision différentes, impact du type d'information, impact du conflit etc.) et les femmes dans la franchise (sous-représentées), l'impact de leur présence sur la relation (plus amicale ? moins d'attitudes conflictuelles ?). Examiner la confiance sous d'autres angles: process-based and characteristic-based trust (Zucker, 1986).
Weaven et al. (2014)	Marketing relationnel	Quels sont les liens entre les antécédents du conflit (confirmation des attentes, confiance, satisfaction) et le conflit ?	345 franchisés de secteurs variés AUSTRALIE	Le niveau de confirmation des attentes des franchisés dépend de leur propre recherche d'information + (surtout) de l'information fournie par le franchiseur. La confiance en son franchiseur est liée à la confirmation de ses attentes par le franchisé mais surtout à la franchise (<i>openess</i>) et à l'assistance du franchiseur. La satisfaction du franchisé dépend davantage du niveau d'assistance qu'il reçoit que de sa confiance en son franchiseur ou de la franchise (<i>openess</i>) de celui-ci. Un franchisé satisfait est moins porté au conflit.	Collaboration, communication, échange d'information et management de conflit ont une influence forte sur la confiance qu'a le franchisé dans la fiabilité et l'intégrité de son franchiseur. Accommoder les besoins individuels des franchisés est un levier de renforcement de la confiance du franchisé en son franchiseur. C'est par ses actes que le franchiseur fera de son franchisé un individu satisfait ! Mais il faut aller au-delà de l'assistance de base prévue dans tous les contrats (formation et guides opérationnels).	Etudier les différences de perception de la qualité de la relation/ de la valeur des services apportés par le franchiseur, de la satisfaction de la relation, du conflit perçu etc. de groupes de franchisés selon leur cycle de vie dans le système de franchise, selon qu'ils sont mono ou multi-franchisés etc,
Weaven et al. (2010)	Conflit dans les canaux marketing	Quelles sont les causes de conflit dans la franchise ?	24 experts en franchise (juristes et médiateurs) AUSTRALIE	Faible expérience + formation peu élevée + ressources faibles = des franchisés qui se font peu accompagner dans la création de leur d'entreprise (mal informés en termes de droits et responsabilités, de ROI, d'obligations contractuelles	Les franchiseurs ne peuvent empêcher les conflits avec leurs franchisés mais peuvent, par l'information, permettre à ces derniers de bien comprendre et accepter leurs responsabilités lors de la phase précédant leur entrée dans le réseau.	Les conflits en franchise relèvent d'éléments complexes incluant des aspects individuels, relationnels et situationnels...Aucune perspective de recherche

				ou de conditions de renouvellement du contrat). Nombreux franchisés avec attentes irréalistes > impact sur engagement, performance. Franchiseurs inexpérimentés : -recrutent franchisés sur la base de leurs ressources plus que de leur adéquation avec le réseau > conflit à long terme -appréhendent mal coûts en lien avec formalisation manuels, formation. Sources de conflit : exigences vis-à-vis des franchisés, style de vie promis pas au rendez-vous, non-respect des standards opérationnels par le franchisé, autonomie forte, recours à des agences externes pour recruter les franchisés.	Le conflit est nécessaire dans le cadre d'une relation dynamique : une plus grande conscience par les parties de leur rôle dans la relation doit permettre de renforcer confiance et engagement.	énoncée, sauf étude quantitative à suivre.
Winsor et al. (2012)	Conflit	Quels sont les effets d'un conflit manifeste au moment où il survient et les effets qui se font toujours ressentir 10 ans plus tard ?	135 et 118 franchisés d'un même réseau à 10 ans d'intervalle ETATS-UNIS	Les conséquences négatives du conflit dans cette franchise ont persisté 9 ans après le conflit, et ont continué à impacter négativement les perceptions et attitudes, dans un sens destructif. La modification du contrat n'a pas réussi à modifier la perception d'un conflit résiduel.	Mieux vaut prévenir le conflit plutôt que de courir pour éliminer les conséquences graves et durables d'un conflit manifeste.	Aucune perspective de recherche énoncée

(1) Sont exclues des perspectives de recherche les remarques très fréquentes suggérant de dupliquer la recherche à d'autres pays/environnements institutionnels/culture, de s'intéresser à l'autre partie de la dyade, de mener une étude longitudinale plutôt qu'une étude cross-sectionnelle ...et autres limites et perspectives courantes. Ne sont pas reportées par ailleurs les suggestions méthodologiques.

(2) Perspectives de recherche proposées par Nijmeijer *et al.* (2014)

- Inclure dans les analyses de l'impact de l'engagement affectif du franchisé sur la performance/l'intention d'ouvrir une unité complémentaire, l'influence de variables modératrices comme le degré de contrôle du franchiseur, le fait que le franchisé se sente plus ou moins compétent pour gérer plusieurs magasins, etc.
- Continuer à étudier la franchise sous l'angle d'un échange relationnel.
- Étudier l'interaction entre les éléments du concept de franchise et les processus du système, les personnes et les contextes afin de mieux comprendre ce qui marche dans la franchise.
- Identifier les synergies entre et au sein des structures de propriété, les éléments liés au business model, les éléments de contrat, les aspects comportementaux et d'interaction, l'âge et la taille comme facteurs de résultats de la franchise.
- Rechercher les effets neutralisants
- Étudier l'importance relative des différents facteurs.

- Étudier les résultats pour le franchiseur, les franchisés et les clients en relation les uns avec les autres, c'est-à-dire mener les investigations à plusieurs niveaux.
- Utiliser des résultats plus "concrets", tels que la performance financière et la survie.
- Examiner comment les franchisés peuvent améliorer la réussite de leur(s) propre(s) unité(s).
- Étudier comment la fréquence, la qualité et le type d'interactions entre les franchisés au sein d'un système peuvent contribuer à leur succès
- Comprendre ce qui fait que la franchise fonctionne pour les clients.
- Étudier le niveau d'uniformité et le transfert de connaissances au sein des systèmes de franchise. La théorie de la complexité (par exemple, Anderson 1999 ; Burnes 2005) et l'écologie organisationnelle (par exemple, Burgelman 1991) pourraient offrir de nouvelles perspectives intéressantes.
- Examiner l'efficacité des différentes méthodes de sélection pour identifier les franchisés appropriés (perspective de la GRH).
- Utiliser des modèles longitudinaux dans les études sur la survie et la croissance et étudier l'impact de l'âge et la taille

Annexe 2. Tableau de synthèse des rapports de recherche FFF

Auteurs (Dates) Titres de la recherche	Théories	Questions de recherche	Terrains (France)	Principaux résultats	Implications managériales
Allam <i>et al.</i> (1999) Nature de la relation de franchise	Théories contractualistes : - -théories de l'agence -théorie des coûts de transaction	Quelles lectures de la franchise permet l'approche néo- institutionnelle ? Quelles spécificités de la forme organisationnelle franchise ? Quels conflits judiciaires dans la franchise ?	Etude quantitative auprès de 91 réseaux de franchise (franchiseurs), enquête postale	-la franchise est un contrat hybride, qui a des caractéristiques propres, différentes des 2 formes d'organisation polaires (marché, firme) : capacité d'initiatives (auto-incitation du franchisé, créancier résiduel), moindre coûts (d'agence, de transaction), spécificités des actifs moyens -elle se caractérise par une double délégation de pouvoir du franchisé au franchiseur (stratégie et organisation du réseau) et du franchiseur au franchisé (gestion du PDV), mais une asymétrie dans le pouvoir de décision à l'avantage du franchiseur, plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité. Néanmoins, des dispositifs décisionnels participatifs se déploient. -le temps nécessaire à la performance économique d'un point de vente franchisé dépend de 4 éléments (nouveau franchisé ou franchisé déjà dans le réseau, nouveau point de vente ou point de vente existant). Il en résulte 4 stratégies de développement du franchiseur possibles. -2 grandes catégories de conflits judiciaires : conflits liés à la formation des contrats (conditions de validité/obligations précontractuelles-le franchisé demande la nullité du contrat ; liés à l'exécution de la franchise -demande de Dommages et intérêts)	Pas d'implications managériales explicites, mais quelques réflexions -l'importance pour le franchiseur de convaincre les franchisés du bien-fondé de ces orientations stratégiques (persuasion) - le rôle des managers de réseaux pour renforcer la motivation (l'auto-incitation) des franchisés -lors du recrutement des franchisés, rechercher la capacité d'adaptation et d'initiative, davantage que la capacité d'obéissance
Kalika <i>et al.</i> (1999) La décision d'achat d'une franchise	Travaux en marketing sur les modèles de comportement d'achat, la satisfaction, la confiance Travaux en psychologie sur la personnalité (big five)	Quels mécanismes d'adhésion à la franchise et de choix d'enseigne ? Quelles variables maximisent la satisfaction du franchisé ?	20 entretiens qualitatifs franchisés, secteurs variés + 3 Etude quantitative : -315 candidats à la franchise (salon) -401 franchisés (tél) -88 franchiseurs (postal)	-Le candidat à la franchise choisit dans l'ordre 1. Le secteur d'activité (65%) - 50 % y travaillait déjà. 2. L'enseigne, selon l'expérience reconnue du franchiseur (25%), sa notoriété (20%), l'attrait pour le produit (20%) - Les franchisés de l'enseigne sont consultés par 80% des candidats. - le candidat à la franchise choisit la franchise pour les conseils et l'aide du franchiseur, la notoriété de la marque/enseigne, les possibilités de développement rapide, le soutien, la rentabilité plus grande -Processus différent selon le genre (les hommes déclarent une démarche économico-rationnelle, les femmes ajoutent des critères affectifs) -écarts entre critères de choix du franchisé (cite en premiers dynamisme de la franchise et perspective de rentabilité du secteur) et ceux imaginés par le franchiseur (cite en premiers soutien, professionnalisme, confiance dans le concept du franchiseur) - La satisfaction du franchisé (au travail/financière) dépend de son profil psychologique, mais surtout de l'assistance du franchiseur et de la nature/le climat de la relation (équité du franchiseur, confiance dans la bienfaisance du franchiseur, communication et degré de participation du franchisé à la vie du réseau). Elle est déterminante pour l'intention de rester et la recommandation. Le niveau de satisfaction dépend aussi du secteur d'activité.	- prendre conscience des écarts entre critères de choix du franchisé et ceux imaginés par les franchiseurs et ajuster sa communication aux candidats à la franchise - pour la relation avec les franchisés, s'efforcer de créer un climat positif avec les leviers suivants : justifier le montant des redevances -franchise dynamique, concept vendeur, soigner le recrutement des nouveaux franchisés-en intégrant les aspects de personnalité, faciliter la remontée d'informations du terrain, rester proche du terrain

Kalika <i>et al.</i> (2000) Franchise et culture managériale	Travaux sur les cultures organisationnelles, l'<i>organisational culture Profil</i> (OCP), orientation marché, orientation client Travaux sur les structures décisionnelles (modèles d'économie politique des canaux de distribution), Travaux sur l'implication organisationnelle	Quels liens entre culture des réseaux, structures décisionnelles des réseaux, implications des franchisés, et performance organisationnelle ? Existe-t-il des cultures organisationnelles dans les réseaux de franchise qui seraient plus efficaces que d'autres, cad qui seraient capable de renforcer l'implication des franchisés dans le réseau ?	10 entretiens exploratoires franchiseurs + Etude quantitative 71 franchiseurs (postal) + Etude quantitative 810 franchisés (tél)	-5 groupes de variables retenues dans cette étude : culture organisationnelle (ou d'entreprise) perçue par franchiseur, culture organisationnelle perçue par franchisé, structure décisionnelle du franchiseur, implication organisationnelle du franchisé, performance organisationnelle -3 dimensions de l'implication organisationnelle du franchisé : implication rationnelle (choix raisonné), affective (de nature émotionnelle, désir d'appartenance) et attachement aux valeurs - il n'y a convergence entre franchiseurs et franchisés ni pour la structure des perceptions de la culture (axes culturels retenus) ni pour les typologies de cultures - 3 cultures de réseaux selon franchiseurs : les capitaines (fondations solides, organisés, structurés, culture organisationnelle forte...plutôt réseaux importants, dominant un marché à maturité) ; les réactifs réunis ou fonceurs (accent sur la collaboration et l'action, souvent jeunes réseaux ou dans secteurs concurrentiels, implication rationnelle des franchisés plus forte) ; entrepreneurs (orientation client et innovation, absence de cohésion culturelle, implication affective des franchisés plus forte) ; - Les franchisés perçoivent de manière différente de leur franchiseur la culture du réseau. Ils distinguent les réseaux planificateurs (coordination, régulation, stabilité), les réseaux conservateurs (stabilité), les réseaux entité entrepreneuriale (orientation marché, cohésion). -La structure décisionnelle du franchiseur repose sur 3 dimensions : la participation des franchisés à la prise de décisions, la formalisation, le contrôle (des résultats/des comportements). Une typologie de franchiseurs est proposée : les structurés (formalisation élevée, contrôle des résultats, peu de participation des franchisés aux décisions), les informels (peu de formalisation peu de participation, contrôle des résultats peu développé ; moins implication des franchisés), les participatifs (participation élevée, formalisation élevée-) -Culture et structure décisionnelle apparaissent comme 2 modes de coordination du réseau indépendant l'un de l'autre -L'implication rationnelle et affective des franchisés sont des leviers de performance organisationnelle probablement plus efficaces que l'attachement aux valeurs.	-Tenir compte de la culture du réseau perçue par le franchiseur et celle perçue par les franchisés (davantage reliée à leur implication) -Développer dans un réseau de franchise des valeurs, une culture, car ils renforcent le sentiment de cohésion entre chacun de ses membres et l'implication organisationnelle des franchisés
Allam <i>et al.</i> (2001) Etude empirique des situations conflictuelles et franchise	Littérature sur les conflits Littérature sur les dynamiques d'innovation Littérature sur les réseaux	Quelles sont les dynamiques conflictuelles dans la franchise ? Quels facteurs d'apparition ? Différents types ? Fréquences ? Modes de résolutions ?	Entretiens experts et Questionnaires auprès de 37 réseaux de franchise	-le conflit intervient lorsque le désaccord atteint un niveau élevé de gravité/intensité -nombreuses tensions/conflits dans la franchise -les facteurs d'apparition des conflits sont : l'hétérogénéité des franchisés (renvoie aux stratégies de recrutement, leur évolution dans le temps, la culture d'entreprise) ; l'inadaptabilité des réseaux à leur environnement économique (moindre capacité à innover/à s'adapter aux évolutions- réseaux schumpétériens)	-Recrutement : de s'assurer ex ante de l'adéquation des qualités du franchisé avec la politique du réseau -Continuer à innover et ne pas se contenter de mettre à jour/gérer le savoir-faire -Tendre vers un management participatif en s'appuyant sur les managers de réseaux et associations de franchisés,

				-rôle bénéfique pour éviter le conflit des managers de réseaux à la condition que leur rôle de se réduise pas à un strict contrôle (fordien/coercitif) mais respecte l'indépendance du franchisé (management incitatif) -rôle des associations de franchisés : si créés pour fédérer le mécontentement, peuvent être un contrepouvoir radical, mais peuvent aussi avoir un rôle fédérateur = permet une mise en œuvre plus participative	chaque partie devant se nourrir des activités des autres
Bonet-Fernandez <i>et al.</i> (2010) Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise	Théories des ressources et compétences Théories du leadership (perspective relationnelle) Théories des réseaux	Quelles pratiques managériales spécifiques à la franchise permettent une réactivité singulière face à une crise ? La franchise dispose-t-elle d'une capacité structurelle source de créativité en contexte de crise ?	23 entretiens (experts et franchiseurs) + un focus groupe franchisés + Etude quantitative 265 franchisés (en ligne)	-la réactivité se construit en amont des crises. -franchise est une forme organisationnelle qui favorise la réactivité en contexte de crise, du fait des ressources et compétences complémentaires des franchiseurs et franchisés. Toutefois, l'obligation du franchiseur de convaincre ses franchisés du bien fondé de ses décisions peut ralentir la mise en œuvre des décisions. -l'appartenance à un réseau de franchise protégerait le commerçant franchisé des effets les plus brutaux de la crise, du fait des ressources et compétences du franchiseur. La réactivité du franchiseur est perçue comme une obligation tacite par le franchisé (renvoie au contrat psychologique). -la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé (en période de crise) dépend de la confiance du franchisé envers le franchiseur, des compétences du franchiseur perçues par le franchisé, mais aussi de la proximité et la communication avec les franchisés pendant la crise, de son leadership. -la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé en cas de crise diminue si le franchisé a dû réduire ses coûts.	-À tout moment, asseoir/entretenir la confiance du franchisé, garder une longueur d'avance sur les concurrents en matière de compétences, soigner la communication /l'échange d'informations avec les franchisés -En période de crise, soigner la communication, la proximité avec les franchisés, revenir aux fondamentaux du réseau, créer des dispositifs de partage de l'information et d'échanges
El Akremi <i>et al.</i> (2012) La formation de la relation de franchise, processus et déterminants	Théories des ressources et compétences (théorie de l'agence et théorie du signal évoquées)	Comment caractériser les déterminants du processus de formation de la relation entre franchiseur et candidats à la franchise ? Quels sont le rôle et l'étendue de l'usage d'Internet (sites Internet, réseaux sociaux et autres supports d'informations virtuels) dans le processus de	25 entretiens qualitatifs, 15 franchiseurs, 3 candidats à la franchise, 7 jeunes franchisés (face à face et tél), secteurs variés + Etude quantitative 975 franchisés (face à face lors de salons) + Etude quantitative 281 franchiseurs (postal et lors du salon Franchise Expo Paris) + Etude de 535 sites Internet franchiseurs français	-Les candidats à la franchise choisissent un réseau selon les éléments liés à la dimension relationnelle (feeling, valeurs partagées et accompagnement) et non pas seulement selon les éléments liés aux perspectives économiques (résultats inversés par rapport étude FFF 1999). -Les franchiseurs déclarent recourir à la franchise pour l'enrichissement du capital humain et l'accès à des compétences managériales devant l'accès aux ressources financières. Les critères de sélection des franchiseurs pour choisir les candidats franchisés sont l'esprit réseau, la bienveillance, l'intégrité et les ressources financières ; l'expérience antérieure du secteur ou de la franchise est peu importante, voire défavorable. -Côté franchiseurs, la vision de la relation franchiseur-franchisé et la communication adoptée vis-à-vis des candidats à la franchise dépend de la stratégie et de la culture de la structure franchisante, elles-mêmes liées au cycle de vie de développement du réseau de franchise. 3 cultures sont identifiées : une culture commerciale, dans les jeunes réseaux (le futur franchisé est un client qu'il faut séduire pour lui vendre un concept et un savoir-faire ; les développeurs sont des commerciaux),	La communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise doit nécessairement être multi-canal, reposant sur l'imbrication d'Internet et de moyens complémentaires plus traditionnels -Renforcer les aspects liés à la relation humaine sur les différents canaux de contact -Mettre en place une vraie stratégie concernant la présence sur les réseaux sociaux et y allouer les ressources suffisantes (ressources humaines, techniques et financières, mises à jour) -Pour atteindre efficacement les candidats à la franchise, privilégier une stratégie de communication multi-canal (liens entre pages dédiées sur le site et pages Facebook et inversement)

		formation de la relation de franchise ?	+ 3 Focus groupes et étude des pages Facebook de 540 franchiseurs	la démarche de communication est alors active, orientée prospection, dans un processus court) ; une culture partenariale dans laquelle le futur franchisé est un partenaire d'affaires et les développeurs des managers avec une vision de co-construction-la démarche de communication est active et passive, orientée prospection et communication, le processus d'une durée moyenne ; une culture salariale dans laquelle le futur franchisé est un candidat que des développeurs-responsables de ressources humaines vont sélectionner pour un réseau à forte notoriété et de grande taille, donc attractif pour les candidats- la démarche de communication est passive, orientée communication et le processus de recrutement long. -Les outils de développement online sont devenus les plus centraux dans la communication des franchiseurs à l'égard des candidats à la franchise. 85% des franchiseurs utilisent Internet pour communiquer avec les candidats à la franchise, le plus souvent via l'inclusion de pages dédiées sur leur site Internet vitrine. La richesse des pages (en termes de forme, contenu ou fonctions) dépend des ressources (taille, droits d'entrée) et la stratégie de mixité du réseau. Une forte croissance de l'utilisation de Facebook par les franchiseurs est observée (46% des franchiseurs disposent d'une page Facebook en 2012 contre 21% en 2009). Une grille d'analyse des contenus observés est proposée, avec 38 items. Les outils offline (salons notamment) demeurent toutefois importants pour la qualité relationnelle qu'ils autorisent.	
Allix-Desfautaux <i>et al.</i> (2014) Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation	-Travaux sur les typologies d'innovation -travaux sur l'entrepreneuriat organisationnel (notion de l'orientation entrepreneuriale)	Quelles catégories d'innovation rencontrées dans les réseaux de franchise ? Quelles typologies de franchiseurs et de franchisés selon leur comportement en matière d'innovation ? Quelles relations entre l'innovation et la performance et quel rôle de l'orientation entrepreneuriale au sein du réseau comme déterminant de l'innovation ? Quels facteurs expliquent	Etude quantitative 99 franchiseurs (en ligne) + étude qualitative 14 entretiens franchiseurs + Etude quantitative 48 franchisés (tél) + étude sociométrique 4 réseaux	-au regard de l'innovation, 4 configurations de réseaux sont identifiées : les inventeurs (cherchent les concepts novateurs/innovations de rupture, performance globale du réseau en baisse) ; les optimisateurs (fort engagement à l'innovativité, prise de risque, proactivité-réinvestissent les profits) ; les protecteurs (faible orientation entrepreneuriale, ciblent un marché stable, vulnérables aux changements environnementaux) ; les avant-gardistes (volonté d'innover, proactivité, prise de risque, en croissance) - les plus performants (croissance) sont les optimisateurs et avant-gardistes. -L'innovation permettrait (sauf innovation technologique) au franchiseur et à son réseau d'afficher de belles performances en termes de croissance lorsque le taux de franchise est modéré (moins de 40%). -les franchiseurs déclarent un niveau d'innovation supérieur à celui perçu par les franchisés -peu de réseaux ont une structure spécifique pour gérer l'innovation. Importance des sources d'innovations externes et Rôle des animateurs de réseaux qui participent à la reformulation et la transformation des idées nouvelles. -résistance au changement des franchisés : l'organisation en franchise est un challenge pour le déploiement d'innovation de rupture.	-Fixer des objectifs aux animateurs de réseaux en termes d'émergence de nouvelles pratiques -Les impliquer pour faire accepter les innovations aux franchisés. Impliquer également les franchisés centraux pour faire circuler l'information sur les innovations (fonction de courtier du réseau) -Formaliser davantage le processus d'innovation, et impliquer les franchisés, et leurs salariés. Organiser des challenges pour faire remonter les idées.

		l'émergence et la diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise ?		-nombreuses relations entre les franchisés et franchisés centraux (concentrent une grande partie des relations et accès privilégié à l'information).	
Colla <i>et al.</i> (2016) L'indépendance du franchisé	Théorie de l'agence, TCT Contrat relationnel (théories évoquées)	Quel est le lien entre l'indépendance du franchisé et sa performance ?	29 entretiens qualitatifs (13 franchisés, 5 franchiseurs et 11 experts) Secteurs variés Analyses lexicales et thématiques + Etude quantitative 226 franchisés (en ligne) échantillon non représentatif	-3 aspects dans les relations franchiseur-franchisé : une relation de liberté (adhérer ou ne pas adhérer, choix du statut de franchisé et choix du réseau) ; une relation d'indépendance (pas de lien de subordination avec le franchiseur ; être chef d'entreprise) ; une relation d'autonomie (possibilité et capacité du franchisé d'agir dans le cadre du contrat de franchise ; marges de manœuvre du franchisé dans ses activités de gestion de son point de vente). -l'autonomie du franchisé est l'expression opérationnelle de l'indépendance au niveau des activités de gestion du point de vente, sur les aspects de l'offre, sur les aspects du management des équipes. Angle d'analyse pertinent pour étudier le lien entre la relation franchiseur-franchisé et la performance du franchisé. -L'autonomie est globalement ressentie par la très majorité des répondants (plus de 80%) pour le management d'équipes et la publicité locale. C'est moins le cas sur les autres actions marketing du point de vente. Concernant le perception de leur autonomie, 6 groupes de franchisés sont distingués : « managers fiers de leur réseau » (38%) (peu d'initiative marketing ; mais performance perçue « au-dessus » des attentes et sentiment d'appartenance plus fort que la moyenne) ; « managers orientés clients » (21%) (autonomie sur le management des salariés et publicité locale ; orientés clients ; moins impliqués dans commissions) ; « managers se sentant bridés particulièrement en termes d'offre, par leur contrat » (17%) (peu d'autonomie sur l'offre, peu d'initiative marketing, contrat perçu comme un frein à l'initiative) ; « marketeurs entrepreneurs » (10%) (plus d'autonomie au niveau marketing, contrat moins perçu comme frein, franchise qualifiée de collaborative par les auteurs de l'étude) ; « franchisés peu autonomes avec une autonomie perçue réduite à l'offre » (9%) (peu d'autonomie sur le management des salariés et la publicité locale, davantage sur les aspects de l'offre ; les auteurs de l'étude souligne le risque car équilibre peu performant) ; « Les ne sais pas, ne veux pas se prononcer » (5%) ; Concernant la perception de leur performance, 4 groupes sont distingués : « franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés » ou les « suiveurs » (46%) (initiative sur le management des salariés principalement) ; « franchisés se percevant sur-performants » ou les « leaders » (34%) (davantage attachés au réseau ; davantage de prises d'initiatives sur la gestion du PDV et formation des salariés et face à la concurrence locale) ; « franchisés se percevant sous-performant » ou « les passagers clandestins » (15%) (sous	<u>Implication pour franchiseurs :</u> -Prendre en compte les risques juridiques de requalification du contrat quand frustration des franchisés sur l'autonomie perçue insuffisante. -Renforcer le sentiment d'appartenance au réseau -Trouver un équilibre entre le développement de l'initiative des franchisés sur aspects de l'offre (favorise perception de performance) et risque de perdre le leadership sur la marque/le marketing <u>Implications pour franchisés :</u> -Renforcer prise d'initiative et l'implication directe dans la formation des salariés

				performant/autres magasins du réseau et magasins de la zone géographique, plus jeunes, moindre attachement au réseau ; se perçoivent comme autonomes dans le recrutement mais pas dans la publicité locale) ; « franchisés inquiets » ou « les petits commerçants » (6%) (perception d'une faible performance/autres magasins du réseau et faible performance-et innovation du réseau/réseau concurrent ; mais d'une forte performance /zone de chalandise ; s'expriment peu sur l'autonomie).	
--	--	--	--	---	--

Annexe 3. Focus sur la thématique du conflit à la lumière des travaux analysés

Divergence des attentes, mauvais appariement, événements transformationnels survenant en cours de relation sont autant de facteurs à la source de tensions et de conflits entre franchiseur et franchisé. La question de la performance de la relation est à ce titre centrale, soit en tant que facteur déclencheur de situations conflictuelles, soit en tant que résultante.

Causes et objets des conflits dans la relation de franchise

Le conflit est défini comme « *la perception d'un membre du canal que la réalisation de ses objectifs est entravée par l'autre partie, avec comme résultat du stress ou de la tension* » (Gaspi, 1994, p. 11).

L'analyse de la littérature permet d'énoncer quelques idées largement partagées sur les conflits dans la franchise. Tout d'abord que les conflits sont inhérents à la relation de franchise (Combs *et al.*, 2004 ; Kang et Jindal, 2014 ; Wang *et al.*, 2020). Ensuite, que trois éléments caractérisent le conflit : un élément perceptuel, subjectif, c'est-à-dire la conscience d'un désaccord ou d'intérêts divergents ; un élément matériel, des actions ou décisions empêchant l'autre partie d'atteindre ses objectifs ; enfin, un niveau de gravité du désaccord se traduisant par des tensions. Sont distingués les conflits latents et les conflits manifestes pour traduire cette différence d'intensité.

Les travaux sur les conflits dans la franchise peuvent être scindés en trois groupes :

- les travaux qui cherchent à comprendre les causes/antécédents des conflits. Ces travaux permettent d'établir en outre une liste des objets des conflits, qu'ils soient du fait du franchiseur ou du fait du franchisé.
- les travaux qui analysent les conséquences des conflits entre franchiseur et franchisé, et en particulier ceux qui analysent les liens de causalité, dont le sens est discuté, entre conflits et performance.
- les travaux qui analysent les stratégies de résolution des conflits adoptées par les acteurs et leur chance de succès

Les causes et objets de conflit liés aux écarts entre attentes et réalité

Une source de conflit majeure est la mauvaise représentation par les parties, au moment de la formation /signature du contrat, de ce que sera d'une part l'activité franchisée, d'autre part la relation avec le franchiseur. Cette mauvaise représentation peut résulter de plusieurs éléments : d'une part et de manière passive, de l'incomplétude des informations et autres manquements dans la recherche préalable d'information, du manque d'expérience voire de la naïveté du candidat à l'entrée dans le réseau; d'autre part et de manière plus active, de la présentation d'informations inexacts ou trop optimistes, assimilables à de la tromperie (comptes prévisionnels optimistes voire qui s'avèrent faux, étude de marché incomplète ou obsolète) ou de la dissimulations d'informations clés, par exemple l'échec de franchisés précédents dans la même ville/local ou le nombre de conflits en cours (Weaven *et al.*, 2010)

Cette deuxième catégorie relève de comportements opportunistes tels que définis par le courant contractualiste, et a donné lieu à des législations créant des obligations précontractuelles d'informations sincères, exactes, complètes dans de nombreux pays, et à des sanctions telles que la nullité du contrat de franchise lorsque les preuves sont réunies de faute dolosive des parties.

La première catégorie a fait l'objet d'études plus approfondies depuis une dizaine d'années, qui ont mobilisé des concepts tels que le contrat psychologique défini comme les obligations tacites, non explicitées, et qui ont pourtant fondé l'engagement dans le contrat et sont hissées au rang d'obligations (Rousseau, 1995 ; Chanut, 2007) ou l'écart entre attentes ex ante et réalités ex post.

Weaven *et al.* (2010) proposent d'intégrer la phase pré-contractuelle dans l'analyse des sources de conflit. Les principales sources observées côté franchisé sont :

- leur manque de diligence dans la recherche d'information avant de s'engager : manque d'appréciation du risque du fait de leur formation, expérience et capacités financières
- leur manque d'anticipation de considérations personnelles : souhaits en termes de qualité de vie incompatibles avec l'activité de franchisé ; besoins financiers élevés non satisfaits par l'activité ; changement dans la vie privée qui modifie les conditions d'exercice de l'activité ou les besoins
- leur désir d'autonomie non satisfait

Côté franchiseurs, on trouve :

- le manque de diligence, notamment dans le recrutement des franchisés, en particulier quand le réseau recourt à des tiers afin de recruter des candidats à la franchise
- le manque d'expérience et d'anticipation des ressources à engager pour le métier de franchiseur, se traduisant, en particulier chez les réseaux les plus jeunes, par un manque d'assistance et leur incapacité à fournir ce qui était promis.

Le tableau 2 présente une synthèse des observations de Weaven *et al.* (2010)

Tableau 2 – Causes de conflit liées aux écarts entre attentes et réalités

Causes de conflit	Franchiseur	Franchisé
Manque d'expérience	Manque d'anticipation des ressources à engager pour le métier de franchiseur	Manque d'appréciation du risque (du fait de sa formation, son expérience et de ses capacités financières)
Manque de vigilance	Manque de diligence dans le recrutement des franchisés / recours à des agences extérieures pour le recrutement Manque l'explicitation de la réalité de l'autonomie du franchisé / des modes de coordination	Manque de diligence dans la recherche d'information avant de s'engager Manque d'anticipation de considérations personnelles Manque d'anticipation de la réalité de l'autonomie dans cette franchise
Opportunisme	Rétention d'informations précontractuelles Présentation de comptes prévisionnels irréalistes	

Source : d'après Weaven, Frazier et Giddings (2010)

Les causes et objets de conflits au cours du contrat de franchise

Chanut et Fréchet (2020), dans leur étude sur les conflits judiciaires entre franchiseurs et franchisés, ont identifié quatre principales causes de conflit auxquels ils relient les objets sur lesquels porte le conflit (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Les causes et objets des conflits dans la franchise

Causes des conflits	Objets de conflits du fait du franchiseur	Objets de conflits du fait du franchisé
Divergences sur la stratégie du réseau Divergences d'objectifs (incongruence d'objectifs) Conflits d'objectifs	- Positionnement de l'offre/portefeuille produits : absence de prix compétitif, changement unilatéral des prix, mauvaise utilisation de la redevance communication - Changement trop fréquent de concept - Choix d'une croissance quantitative plutôt que	

= souci d'alignement des objectifs = souci d'horizon temporel	qualitative : phénomène d' <i>encroachment</i> - Site marchand du franchiseur cannibalisant les ventes des franchisés - Disparités dans les priorités/ les préférences de prise de risque	
Aspects financiers et partage de la rente	- Performance financière du point de vente jugée insuffisante - Changement unilatéral des marges	- Défaut de paiement des redevances/marchandises - Dissimulation de CA - Refus de participer financièrement à l'amélioration du système
Manquement aux obligations (autres que financières)	- Défaut de savoir-faire - Manquements dans les services fournis : formation, achats centralisés, logistique, campagne de publicité, veille concurrentielle et informations sur le marché, lutte contre la contrefaçon - Manquement dans l'assistance du franchiseur au franchisé - Manquement dans l'obligation de faire évoluer le concept/le savoir-faire - Conflits de territoire : ouverture de points de vente nouveaux sur le territoire du franchisé	- Non-respect des droits de propriété : utilisation non autorisée de la marque - Mauvaise application du concept/ des process ; déviation par rapport aux standards de qualité - Approvisionnements non autorisés
Définition des rôles Ambiguïté des rôles	- Atteinte à l'autonomie : interférence dans les opérations du franchisé, entrave à l'adaptation de l'offre au marché local, atteinte à l'autonomie de fixation des prix	Passager clandestin : refus de coopérer, non-participation aux campagnes locales de communication, sous-investissement chronique
Autres	Refus de renouveler le contrat	

Source : d'après Chanut et Fréchet (2020)

Ces résultats sont convergents avec ceux de l'étude de Grunhagen *et al.* (2017) qui analyse 505 litiges entre 130 franchiseurs et leurs franchisés aux Etats-Unis et qui identifie parmi les principaux facteurs de litige côté franchisé :

- le non-respect du droit de propriété
- le non-paiement des droits et redevances
- la soustraction à ses obligations
- la transmission d'informations inexactes ou la rétention d'information
- l'incapacité du franchisé à gérer correctement son point de vente

Côté franchiseur, Grunhagen *et al.* (2017) trouvent :

- l'interférence dans les opérations du franchisé
- la duplication d'accords territoriaux
- la soustraction à ses responsabilités en termes d'assistance
- le refus de renouveler le contrat sans fondement juridique

- la transmission d'informations inexactes ou la rétention d'information

Ils expliquent par ailleurs que la dissolution des relations à la suite d'un conflit vient autant d'un risque moral qu'ils qualifient de « passif » de la part du franchiseur (par omission) que d'un risque moral dit « actif » de la part du franchisé (par commission). L'opportunisme des deux parties vient s'ajouter aux effets de la sélection adverse qui peut également jouer au détriment de la relation mais qui relèvent davantage du comportement du franchiseur – lorsque celui-ci choisit un agent non ou peu qualifié – que du franchisé (qui peut fournir des informations erronées).

Des auteurs soulignent l'importance du cycle de vie de la relation dans les conflits : les conflits seraient plus nombreux avec des franchisés expérimentés. Ces derniers exprimeraient davantage de divergences sur la stratégie du réseau, et trouveraient les redevances trop élevées (Chanut, 2007 ; Weaven *et al.*, 2010 ; Frazer *et al.*, 2012 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Lee *et al.*, 2016). Les conflits augmenteraient avec l'âge du réseau (Frazer *et al.*, 2012 ; Perrigot *et al.*, 2020), et la taille du réseau, sauf si elle est combinée avec une délégation au franchisé des décisions liées à l'assortiment et à la décoration (Lopez-Fernandez *et al.*, 2016). La multi-franchise favoriserait la coopération et réduirait de ce fait les conflits (Argyres and Bercovitz, 2015).

Les causes et objets de conflits liées à la période post-contractuelle

Certains conflits sont relatifs aux obligations des parties prévues au contrat (donc à l'exécution du contrat) mais interviennent une fois actée la rupture de la relation, c'est pourquoi nous les distinguons. Les conflits concernent principalement deux types de clauses prévues au contrat. D'une part les clauses de non-concurrence, dont le franchisé conteste la validité et demande la nullité. Ces clauses limitent la possibilité pour l'ex-franchisé de poursuivre son commerce à l'issue du contrat dans le même local. Elles sont désormais en France encadrées par la loi, mais restent une source de tension-conflit dans la période post-contractuelle. D'autre part, les clauses de restitution des signes de ralliement de la clientèle, évoquées par le franchiseur, et qui renvoient à une obligation de faire. A l'issue de la relation, le franchisé est en effet tenu de restituer tous les signes distinctifs de l'enseigne/du concept, qui constituent bien souvent des investissements non redéployables (au sens de Williamson, 1994) pour une autre activité.

Les conséquences des conflits et le lien de causalité entre conflits et performance

Au-delà de l'analyse des causes des conflits, des recherches ont analysé les conséquences des conflits sur la relation franchiseur-franchisé et la performance. Ne sont analysées dans les travaux empiriques publiés que les conflits manifestes, explicites, déclarés, qui ont fait l'objet de procédures, qu'elles soient devant les tribunaux ou par des modes de résolution de conflit alternatif (arbitrage et médiation). Il est en effet difficile d'avoir accès à des données pour les conflits latents ou qui n'ont pas donné lieu à procédure, alors que les conflits manifestes laissent des traces (décisions de justice, obligations de déclarer les procédures en cours dans les documents d'information précontractuels). Quelques études empiriques ont toutefois été menées, notamment des études de cas pour évaluer les conséquences des conflits, comme l'étude longitudinale de Winsor *et al.* (2012) sur un système de franchise (Meineke chain, USA). Le conflit portait sur le mauvais usage des commissions de communication par le franchiseur. L'étude conclue aux conséquences négatives, sur long terme (neuf ans dans le cas d'espèce) du conflit, qui a continué à impacter négativement les perceptions et attitudes des franchisés. La modification du contrat litigieux n'a pas enrayé la spirale négative.

Pour ce qui concerne les conflits judiciaires, les études ont montré les points suivants :

- Le conflit porté devant les tribunaux détériore la relation franchiseur-franchisé (Winsor *et al.*, 2012).
- L'assignation par le franchisé a un impact négatif sur la performance financière du franchiseur. Notamment parce que l'obligation de publier les actions en justice (aux Etats-Unis, *registration law*) a un impact sur la réputation du franchiseur (Wang *et al.*, 2020).
- Toutefois, la relation entre le nombre d'assignations du franchiseur et sa performance financière a une forme en U (*U-shaped relationship*) : l'assignation peut être une méthode de gouvernance du franchiseur, car elle dissuade les franchisés d'adopter des comportements opportunistes (par exemple ne pas honorer ses engagements financiers, ou s'écarter des standards de qualité). L'assignation peut

ainsi servir de signal et garantir la qualité d'un système de franchise pour les franchisés en place, et son attractivité pour les candidats à la franchise (Wang *et al.*, 2020). L'assignation reflète l'effort persistant du franchiseur de sauvegarder les standards de qualité du réseau.

Par ailleurs, le lien entre conflit et performance, et en particulier la causalité entre les deux variables fait l'objet de débats. Certains auteurs ont montré que le conflit entre franchiseur et franchisé aboutissait à une faible performance du franchiseur. Dès 1976, Lusch montrait ainsi les conséquences négatives du conflit sur la performance du franchiseur. Plus récemment, Perrigot *et al.* (2020) ont montré qu'à l'inverse, c'est la faible performance (du franchisé cette fois) qui explique l'émergence de relations conflictuelles. Lorsque le niveau de rentabilité espéré du franchisé n'est pas atteint, les franchisés n'hésitent pas à exprimer leur déception et ont tendance à reporter la responsabilité sur le franchiseur, et c'est le point de départ du conflit. Sont par exemple incriminés par le franchiseur des manquements dans la phase précontractuelle (échanges sur le prévisionnels non-réaliste, étude de marché trop optimiste) ou le manque d'assistance. L'ambiguïté des rôles diminue la compréhension mutuelle. Les auteurs concluent que les conflits ont une nature cyclique et sont à la fois les causes et les effets d'une faible performance.

Les stratégies de résolution des conflits et leurs chances de succès

La stratégie de résolution de conflit dépend de multiples facteurs et notamment des avantages et inconvénients des modes de résolution.

L'affrontement judiciaire consiste à faire trancher le litige par les tribunaux. Dans ce cas, le procès est public, contradictoire, consiste en plusieurs épisodes compte tenu des voies de recours, et donc peut durer plusieurs années, ce qui entraîne un coût élevé.

L'affrontement extra-judiciaire ou modes alternatifs consistent à recourir à une tierce personne extérieure au conflit, qui peut être un arbitre privé ou un médiateur. L'arbitrage souvent prévu au contrat est un mécanisme de résolution de conflit *ex ante*, particulièrement efficace puisque la décision s'impose aux parties, au contraire de la médiation qui fait appel à des médiateurs désignés après l'apparition du conflit et qui n'ont pas le pouvoir d'imposer une solution aux parties. L'avantage des ADR est la discrétion, la rapidité, le faible coût. Des recherches ont traité des mécanismes de résolution de conflits extra-judiciaires en franchise. Par exemple, dans une étude longitudinale, Wang *et al.* (2020) ont analysé les différentes étapes des conflits entre franchiseur et franchisé et les conséquences des résolutions de conflits alternatives sur la performance financière des systèmes de franchise. Les auteurs soulignent d'ailleurs que l'action en justice n'est pas toujours l'étape ultime du conflit. Ainsi, 70 % des actions initiées en justice aux USA se solderaient par une résolution de conflit alternative, phénomène qualifié de désescalade.

L'affrontement judiciaire peut par ailleurs être un choix délibéré du franchiseur, qu'il ait initié l'action en justice ou non. A partir du codage de 775 décisions de cours d'appel françaises, soit l'exhaustivité des décisions de ces cours rendues entre 2006 et 2018 et concernant les litiges opposant un franchiseur et un franchisé, Chanut et Fréchet (2020) ont montré le désavantage du franchisé en justice. Dans le cas de l'assignation par le franchisé, le franchisé est le plus souvent débouté. L'explication avancée est que le franchiseur, plus expérimenté et doté de moyens financiers supérieurs à ceux du franchisé, peut choisir de poursuivre le procès et donc de ne pas adopter de résolution de conflit alternatif, quand il est certain de gagner et n'a rien à se reprocher (Wang *et al.*, 2020).

Si l'assignation par le franchiseur est un choix coûteux au départ en termes de performance financière, elle peut donc aussi être un choix assumé (théorie du signal) d'autant que les chefs de demande les plus courants des franchiseurs (défaut de paiement du franchisé) sont faciles à prouver.