



Contrat de recherche 2023/2025  
commanditée par la Fédération Française de la Franchise

## L'agilité organisationnelle : le cas de la franchise

Alexandra BURLAUD, Université Paris-Dauphine PSL, DRM

Anne-Laure LE NADANT, Université Rennes 2, LiRIS

Magali MALHERBE, Université de Caen, NIMEC

Frédéric PERDREAU, Université de Saint-Etienne, COACTIS

Mamadou Sanoussy SOW, EM Normandie, Métis Lab

*Rapport final (06/2025)*



UNIVERSITÉ  
CAEN  
NORMANDIE



## Remerciements

Les membres de l'équipe remercient très sincèrement Madame Véronique DISCOURS-BUHOT, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Madame Saloua BENNAGHMOUCH-MAIRE, directrice du comité scientifique de la FFF, Monsieur Olivier MERMUYS, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur a été accordée en leur confiant cette recherche intitulée « L'agilité organisationnelle : le cas de la franchise ». Ils remercient également chaleureusement tous les franchiseurs, franchisés et experts spécialistes de la franchise qui ont accepté de participer à cette étude. Enfin, ils remercient la Banque Populaire pour le soutien financier.

## Équipe de recherche

### *Coordinatrices de l'étude :*

- **Anne-Laure LE NADANT**, Professeur des universités, Université Rennes 2, LiRIS.  
anne-laure.lenadant@univ-rennes2.fr
- **Magali MALHERBE**, Maître de Conférences HDR, Université de Caen Normandie, NIMEC. magali.malherbe@unicaen.fr

### *Membres de l'équipe :*

- **Alexandra BURLAUD**, Maître de Conférences, Université Paris-Dauphine PSL, DRM.  
alexandra.burlaud@dauphine.psl.eu
- **Frédéric PERDREAU**, Professeur des universités, Université de Saint-Etienne, COACTIS.  
frederic.perdreau@univ-st-etienne.fr
- **Mamadou Sanoussy SOW**, Professeur Assistant à l'EM Normandie, Métis Lab.  
masow@em-normandie.fr

# Sommaire

Introduction.....	4
Chapitre 1 – Revue de littérature et enjeux de la recherche .....	8
1. Qu’est-ce que l’agilité organisationnelle ? .....	9
2. Cadre conceptuel de la recherche .....	14
Chapitre 2 – Méthodologie de la recherche .....	24
1. L’enquête qualitative .....	24
2. L’enquête en ligne auprès des dirigeants franchiseurs .....	30
Chapitre 3 – Les facteurs déclencheurs de l’agilité organisationnelle.....	34
1. Quels déclencheurs de l’agilité organisationnelle ?.....	34
2. Quelles relations entre les différents types de facteurs déclencheurs ? .....	53
3. Les facteurs déclencheurs sont des sources d’opportunités .....	56
Chapitre 4 – Les pratiques d’agilité .....	63
1. Les conditions favorables à l’agilité .....	64
2. Panorama des pratiques d’agilité .....	78
3. Les capacités agiles.....	100
4. La vision des experts.....	128
5. Conclusion : points de vue des experts Vs pratiques des acteurs des réseaux.....	140
Chapitre 5 - Les adaptations du <i>business model</i> .....	144
1. Deux types de réponses.....	145
2. Les réponses orientées consommateurs .....	148
3. Les réponses orientées franchisés .....	158
4. Des points de vigilance pour les franchiseurs.....	166
Chapitre 6 – Capacités agiles et adaptation du business model : approche configurationnelle .....	169
1. Méthodologie .....	170
2. Résultats .....	175

3. Discussion et implications .....	182
Recommandations et conclusions .....	187
1. Recommandations de l'étude .....	187
2. Conclusion générale.....	192
Bibliographie.....	194
Annexe 1 : Guide d'entretien pour la phase exploratoire .....	201
Annexe 2 : Guide d'entretien franchiseurs, phase d'approfondissement .....	203
Annexe 3 : Guide d'entretien franchisés, phase d'approfondissement.....	205
Annexe 4 : Enquête en ligne – questionnaire.....	206
Annexe 5 : Détermination des conditions et calibrage pour l'analyse <i>fsQCA</i> .....	211

## Introduction

Les réseaux de franchise sont, de manière croissante, confrontés à des changements de l'environnement tels que les ruptures technologiques, les crises financières récurrentes, la versatilité des consommateurs ou encore d'autres événements traumatiques planétaires comme les attentats du 11 septembre 2001 (Chanut & Poirel, 2012). Dans ce contexte, le modèle de la franchise semble robuste pour réagir aux différents changements. Par exemple, dans le secteur de la restauration, le taux d'échec des entreprises indépendantes est plus fort que celui des franchisés (Parsa et al., 2005). Cette tendance s'est d'ailleurs confirmée durant la crise de la Covid-19 (Neise et al., 2021). Comme l'affirment Boulay & Chanut (2023, p. 163), le modèle de la franchise « reste une stratégie de développement adaptée dans un environnement économique et social marqué par de nombreuses incertitudes (habitudes de consommation évolutives, crises sanitaires, poussées inflationnistes, etc.) ». Les indicateurs de la franchise ont d'ailleurs continué à progresser en 2023 : on compte en France 2 035 réseaux de franchise, générant 951 620 emplois (directs et indirects) et un chiffre d'affaires global de 88,49 milliards d'euros (source : FFF). L'objectif de cette recherche est donc de comprendre comment les réseaux de franchise réagissent face aux situations de changement de leurs environnements. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'agilité organisationnelle qu'ils développent pour y répondre.

Les questions de réaction aux stimuli de l'environnement réapparaissent régulièrement dans les recherches commanditées par la FFF. Fernandez et al. (2010), par exemple, se sont intéressés à la capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise. Les notions de réactivité et d'agilité ne doivent pas être confondues. En effet, l'agilité est un concept plus large, qui englobe la réactivité ainsi que d'autres capacités. La portée n'est, de plus, pas la même. La réactivité correspond à une réponse ou une adaptation à court terme à des stimuli spécifiques (une situation d'urgence synonyme de choc/crise) ; elle se manifeste après la survenue de l'événement. A contrario, l'agilité correspond à une approche proactive et continue de l'adaptation ; il s'agit d'une approche globale de la gestion du changement et, en d'autres termes, être réactif une fois ne veut pas dire qu'on est agile. Notons également que Fernandez et al. (2010) retiennent une définition très large de la crise qui recouvre diverses situations de changement (les crises « ponctuelles » ou « structurelles »).

Pour faire face à des situations imprévisibles, les réseaux de franchise doivent maintenir une attention permanente aux évolutions du marché afin de pouvoir réagir en conséquence et reconfigurer leur base de ressources (Boulay & Chanut, 2010). Ils doivent également s'organiser pour dépasser cette logique réactive afin de ne pas subir les changements de l'environnement et participer à leur construction. Cependant, la capacité des réseaux de franchise à réagir et construire le changement ne va pas de soi. Ils doivent développer un savoir-faire organisationnel spécifique qui devient même crucial pour soutenir leur performance dans le temps : l'agilité organisationnelle (El Akremi et al., 2009). Elle se définit comme « une capacité d'adaptation permanente de l'organisation, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destiné à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement notamment par le biais de l'anticipation, de l'innovation et de l'apprentissage » (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 123). Pour le franchiseur, l'agilité organisationnelle nécessite à la fois de développer une orientation clients et d'instaurer un climat d'ouverture à l'innovation et au changement (El Akremi et al., 2009). Elle soutient ainsi l'identification des opportunités d'affaires, leurs exploitations et leurs évolutions en réponse aux modifications du marché et de l'environnement (Chanut & Diallo, 2013a).

Répondre aux changements de l'environnement peut nécessiter de repenser la création de valeur et l'organisation des activités sous-jacentes et, en conséquence, les mécanismes de capture de la valeur. En d'autres termes, les réponses aux changements se traduisent par des adaptations du *business model* en agissant sur une ou plusieurs de ses quatre dimensions constitutives : la proposition de valeur, le marché cible, l'organisation des activités de la chaîne de valeur et les mécanismes de capture de la valeur (Magretta, 2002 ; Morris et al., 2005 ; Saebi et al., 2017 ; Teece, 2010). Pour les réseaux de franchise, les adaptations du *business model* qui résultent de l'agilité organisationnelle prennent par exemple la forme d'améliorations et de développements de nouveaux concepts, de renouvellements de la gamme de produits/services, d'adaptations et d'améliorations continues des produits/services et de modulation des prix des produits/services (El Akremi et al., 2009).

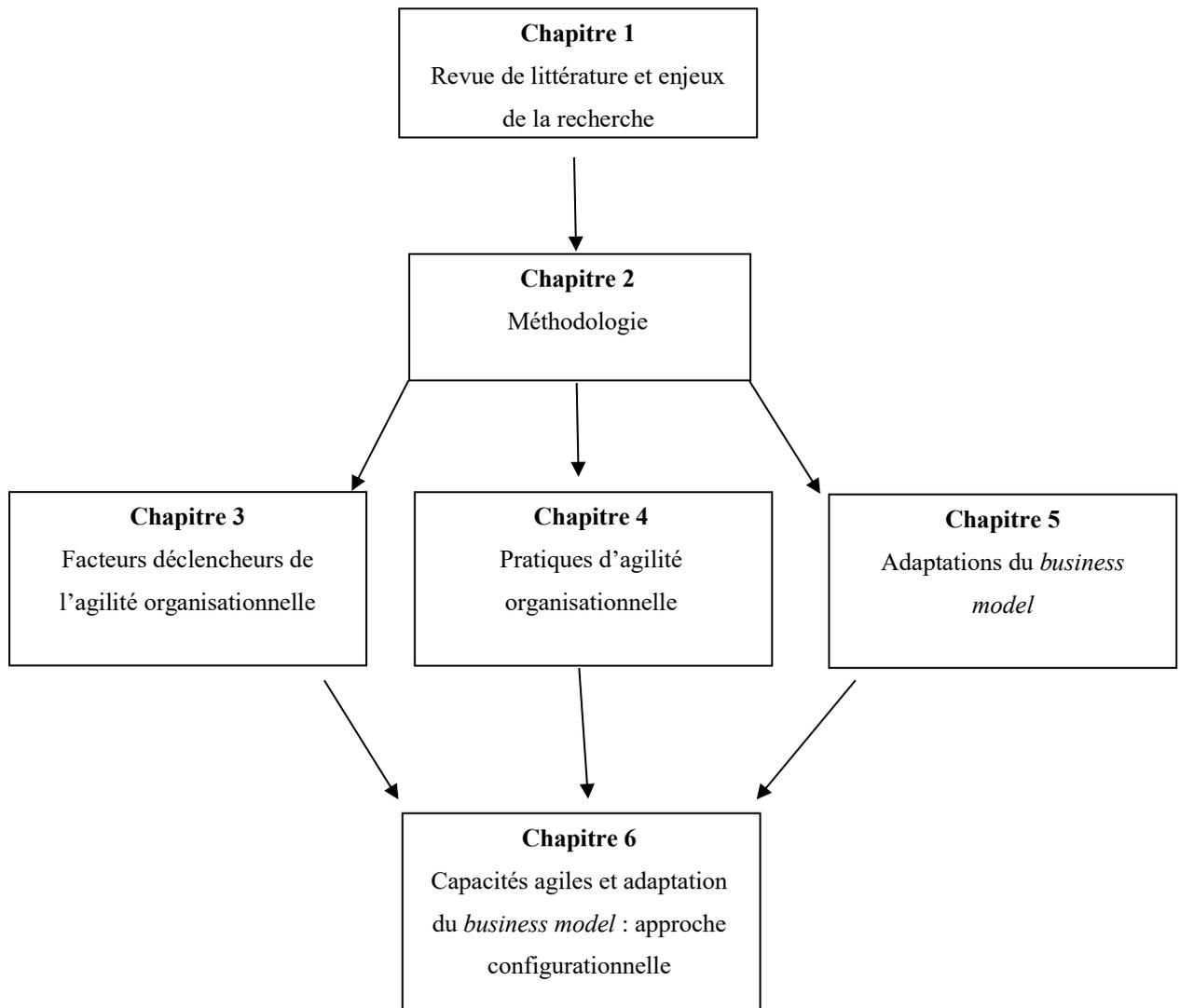
Dans cette étude, nous proposons de nous intéresser à l'impact de l'agilité organisationnelle sur l'adaptation du *business model* des réseaux de franchise en réponse à des changements de leur environnement. Notre question de recherche sera la suivante : **Comment l'agilité organisationnelle contribue-t-elle à l'adaptation du *business model* des réseaux de franchise ?** Nous poursuivons un double objectif de compréhension et d'explication.

Tout d'abord, nous souhaitons **développer une compréhension globale de l'agilité organisationnelle dans les réseaux de franchise**. Nous envisagerons ainsi trois dimensions. (1) Nous chercherons à identifier les facteurs déclencheurs de l'agilité et à expliquer leurs enjeux pour les réseaux de franchise. En effet, le changement de l'environnement trouve plusieurs origines et peut, en outre, être perçu par les réseaux de franchise comme une opportunité ou une menace. (2) Nous décrirons les pratiques d'agilité organisationnelle et expliquerons leur articulation au regard des différents types de facteurs déclencheurs et des différentes formes de participation des franchisés. Notre objectif n'est pas de mesurer le degré d'agilité organisationnelle des réseaux de franchise mais de comprendre et d'expliquer ses différentes formes. (3) Nous envisagerons les contributions des pratiques d'agilité organisationnelle à la création de valeur et donc comment elles soutiennent l'adaptation du *business model* du réseau de franchise

Ensuite, nous souhaitons **identifier différentes conditions qui permettent d'expliquer l'adaptation (ou la non-adaptation) du *business model***. Nous nous intéresserons à deux dimensions particulières : l'orientation managériale et les capacités d'agilité du réseau de franchise.

Notre rapport est organisé en six chapitres (cf. Figure 0.1). Le premier chapitre présentera la littérature académique ainsi que les enjeux de l'agilité organisationnelle dans le contexte de la franchise et le cadre conceptuel de la recherche. Le deuxième chapitre décrira la méthodologie de la recherche. Les troisième, quatrième et cinquième chapitres proposeront différentes analyses à partir de l'enquête qualitative. Le sixième et dernier chapitre s'intéressera à la contribution de l'agilité organisationnelle à l'adaptation des *business models* des réseaux de franchise en réponse aux changements de l'environnement externe.

**Figure 0.1 - Structure du rapport**



## Chapitre 1 – Revue de littérature et enjeux de la recherche

Il existe deux interprétations de l'agilité dans le contexte des entreprises (Goria, 2020). La première interprétation renvoie à la mise en place systématique d'une gestion de projet en mode agile, caractérisée par l'application des valeurs et principes formulés dans un manifeste publié en 2001 : développement en cycles courts, travail en petite équipe, conception en collaboration avec les clients, acceptation des changements, etc. (Beck et al., 2001). L'agilité fait ainsi référence à des outils de gestion et pratiques collaboratives déployés initialement dans l'industrie logicielle (Pinho et al., 2022). Elle s'observe aux niveaux méso (le service développement) et micro (l'équipe projet) de l'organisation et constitue un sujet d'étude du management de projet et d'équipe (Gentil & Chédotel, 2018). La seconde interprétation, celle qui nous intéresse dans le cadre de cette étude, fait référence à une entreprise capable de répondre plus vite et mieux que ses concurrents à des changements de l'environnement (Goria, 2020). L'étude de l'agilité est alors élevée au niveau macro de l'organisation dans une perspective stratégique (Gentil & Chédotel, 2018).

Dans le cadre de son interprétation au niveau macro de l'organisation, le concept d'agilité bénéficie d'un fort engouement dans les cercles académiques et managériaux, impulsé par la montée de l'incertitude et l'accélération des changements de l'environnement dans nos économies contemporaines (Pinho et al., 2022). Toutefois, la littérature académique en management stratégique reste relativement fragmentée et suggère des définitions variées (Gentil & Chédotel, 2018 ; Pinho et al., 2022 ; Walter, 2021). Ce constat nous conduit, dans la première partie de ce chapitre, à relever un ensemble d'éléments communs aux définitions de l'agilité organisationnelle afin d'en clarifier les contours et d'en préciser les enjeux pour les réseaux de franchise. Dans un deuxième temps, nous construisons le cadre conceptuel de cette étude à partir d'une synthèse de la littérature académique. Ce cadre articule trois caractéristiques explicatives de l'agilité organisationnelle : 1/ les facteurs déclencheurs qui sous-tendent l'agilité, 2/ les capacités représentatives de l'agilité et les pratiques qui y sont associées, 3/ les réponses aux changements de l'environnement permises par l'agilité. Cet ensemble cohérent de notions et de grilles de lecture nous permet de proposer un cadre conceptuel pour l'analyse de l'agilité organisationnelle des réseaux de franchise ainsi qu'un modèle de recherche relatif aux conditions de l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise.

## 1. Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ?

### 1.1. Développement du concept d'agilité en management stratégique et perspectives de l'étude

L'agilité est un concept apparu dans la littérature académique et dans les discours managériaux au début des années 1990 lorsque quatre chercheurs de l'université de Leigh ont rédigé, à la demande du Congrès américain, un rapport sur la stratégie des entreprises industrielles du 21<sup>ème</sup> siècle. Ce rapport suggérait la nécessaire transition des systèmes productifs de masse à des systèmes productifs agiles afin de favoriser la compétitivité des entreprises industrielles américaines. L'agilité était alors définie comme la capacité d'une entreprise industrielle à modifier ses modèles de production afin de répondre rapidement aux évolutions des besoins des consommateurs sous-tendus par des changements de l'environnement (Nagel & Dove, 1991). Ainsi, les premiers efforts de conceptualisation étaient orientés autour des systèmes productifs, puis ils se sont progressivement ouverts à d'autres domaines du management comme le marketing et les ressources humaines (Pinho et al., 2022). Cette ouverture s'est traduite par un foisonnement de terminologies, considérant une dimension particulière de l'agilité (par exemple *manufacturing agility* (Sharifi & Zhang, 1999 ; Yusuf et al., 1999), *supply chain agility* (Agarwal et al., 2007 ; Fayezi et al., 2017 ; Li et al., 2008), *workforce agility* (Breu et al., 2002 ; McIver et al., 2018) ou développant une approche globale (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Doz & Kosonen, 2010). Ces terminologies, aussi variées soient-elles, partagent l'idée que l'agilité permet à l'entreprise de répondre de manière efficace aux conditions changeantes de son environnement et donc de soutenir sa compétitivité et de prospérer. Cette étude a pour objectif de développer une approche globale de l'agilité dans le contexte organisationnel spécifique des réseaux de franchise. Nous nous appuyons donc sur le corpus relatif à l'approche globale pour construire notre cadre d'analyse de l'agilité organisationnelle dans les réseaux de franchise.

Par ailleurs, l'ouverture du concept d'agilité à de nombreux domaines du management s'est traduite par une structuration de la littérature académique autour de différents courants. Notre étude s'inscrit dans le courant qui envisage l'agilité organisationnelle sous l'angle d'une capacité dynamique permettant de faire évoluer le *business model* de l'entreprise en réponse aux changements de l'environnement (Pinho et al., 2022). L'approche théorique des capacités dynamiques considère l'agilité comme une capacité à répondre aux changements de l'environnement en détectant les tendances du marché et en saisissant rapidement les actions en reconfigurant les processus et les ressources. Les entreprises tirent profit de l'agilité en

renouvelant, en reconfigurant et en adaptant les ressources et les processus existants spécifiques à l'entreprise en de nouvelles compétences pour répondre à des environnements changeants et turbulents (Blome et al., 2013). L'agilité se traduit ainsi par le développement d'un ensemble de capacités qui permettent une reconfiguration rapide du *business model*, lorsqu'elle est vitale pour la survie et la compétitivité de l'entreprise (Battistella et al., 2017 ; Doz & Kosonen, 2010 ; Margherita et al., 2021 ; Teece et al., 2016 ; To et al., 2019).

En résumé, cette étude propose une approche globale de l'agilité organisationnelle dans les réseaux de franchise et ne se focalise donc pas sur une dimension organisationnelle particulière. En envisageant l'agilité organisationnelle sous l'angle d'une capacité dynamique, cette étude permet d'identifier les capacités déployées par les réseaux de franchise pour adapter leurs *business models* en réponse aux conditions changeantes de leur environnement et d'expliquer les formes prises par cette adaptation.

## **1.2.Eléments de définition de l'agilité organisationnelle**

Au niveau organisationnel, l'agilité peut être définie comme une capacité d'adaptation permanente de l'organisation afin de répondre efficacement aux changements continus et incertains de son environnement (Barrand, 2006 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Goldman et al., 1995 ; Nejatian et al., 2018 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Walter, 2021). Elle est construite délibérément par l'organisation avec pour principal objectif de prospérer et rester compétitif (Bottani, 2009 ; Lin et al., 2006 ; Yusuf et al., 1999). Elle se présente comme une capacité de plus en plus cruciale pour survivre dans des environnements turbulents et imprévisibles (Blome et al., 2013 ; Teece et al., 2016), ces caractéristiques s'étant accrues durant la dernière décennie (Al-Omouh et al., 2020 ; de Diego & Almodóvar, 2021 ; Pinho et al., 2022).

Les notions d'adaptabilité, de flexibilité, de réactivité et de rapidité sont au cœur du concept d'agilité (Barrand, 2006 ; Barzi, 2011 ; Lu & Ramamurthy, 2011 ; Overby et al., 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Walter, 2021). Être agile offre à l'organisation la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier (Charbonnier-Voirin, 2011). Les réponses aux changements de l'environnement sont ainsi formulées de manière réactive ou proactive (Dove, 2001 ; Margherita et al., 2021). La facette proactive de l'agilité contribue à exploiter le changement comme une opportunité (Doz & Kosonen, 2010 ; Kidd, 1994 ; Teece et al., 2016 ; Yusuf et al., 1999) et ainsi à réduire le risque d'inertie face au

changement lorsqu'une organisation se retranche derrière les ingrédients de ses succès passés (Battistella et al., 2017 ; To et al., 2019). Face à une même situation, certaines organisations se comportent de manière proactive et d'autres de manière réactive (Overby et al., 2006). Par exemple, une organisation peut détecter l'arrivée probable d'une nouvelle mesure réglementaire et décider d'y répondre de manière proactive en lançant une nouvelle gamme de produits. Tandis qu'une organisation concurrente ne sera pas aussi attentive à cette information mais, constatant le déplacement de son concurrent, lancera de manière réactive sa propre gamme. La réactivité et la proactivité reflètent donc le comportement d'une organisation particulière à l'égard d'un changement particulier. Ainsi, l'agilité organisationnelle ne se traduit pas par des comportements systématiques.

Enfin, être agile ne consiste pas à apporter une réponse à un changement particulier de l'environnement mais à développer une capacité permettant d'apporter continuellement des réponses efficaces aux changements de l'environnement (Weber & Tarba, 2014). L'agilité organisationnelle se traduit donc par l'instauration d'un état permanent de transformation reposant sur le développement d'outils spécifiques (Doz & Kosonen, 2010 ; Teece et al., 2016). Maintenir un état permanent de transformation ne signifie pas apporter systématiquement des réponses aux changements de l'environnement, mais évaluer la nécessité d'agir au regard du degré d'incertitude et de la dynamique concurrentielle qui y est associée (Teece et al., 2016). En effet, la transformation requiert de renoncer à une part d'efficience avant que les bénéfices ne se fassent ressentir. Ainsi, l'étendue des réponses diffère selon l'évaluation faite du changement (Dove, 2001). Les réponses sont plus ou moins complexes et, du moment qu'elle est calculée, l'absence de réponse n'est pas révélatrice d'un manque d'agilité (Overby et al., 2006).

En résumé, l'agilité organisationnelle est une capacité qui soutient un état permanent de transformation et conduit à formuler des réponses délibérées, de manière proactive ou réactive, aux conditions changeantes de l'environnement. En ce sens, les comportements et les réponses ne sauraient être systématiques.

### **1.3.Enjeux de l'agilité organisationnelle pour les réseaux de franchise**

Les entreprises sont régulièrement confrontées à des changements de leur environnement (par exemple, une modification de la demande, l'arrivée d'une nouvelle technologie, l'entrée en vigueur d'une nouvelle législation, l'émergence d'une crise de diverse nature, etc.), perçus comme des opportunités ou des menaces, auxquels elles doivent répondre. Par exemple, la croissance exponentielle d'Internet, suivie de celle du Web 2.0, ont profondément modifié nos modes de consommation et généré des changements importants dans des propositions de valeur traditionnelles (Wirtz et al., 2010). Toute adaptation de la proposition de valeur, et plus généralement de la stratégie de l'entreprise réalisée en réponse à un changement de l'environnement, correspond à un processus, délibéré ou émergent<sup>1</sup> (Mintzberg, 1994), et résulte de la perception d'une situation susceptible d'affecter la performance de l'entreprise. Ces changements peuvent tout aussi bien ouvrir une situation favorable ou défavorable pour l'entreprise. Une menace se caractérise par une situation négative dans laquelle l'entreprise perçoit des pertes potentielles et sur laquelle elle a peu de contrôle ; à l'inverse, une opportunité se définit comme une situation positive susceptible de générer des gains pour l'entreprise et sur laquelle elle a un bon degré de maîtrise (Chattopadhyay et al., 2001).

L'étude d'El Akremi et al. (2009), commanditée par la FFF, a montré que la capacité des réseaux à s'adapter aux changements externes ne va pas de soi. Les réseaux de franchise doivent développer un savoir-faire organisationnel spécifique, à savoir l'agilité organisationnelle, qui est crucial pour maintenir leurs performances dans le temps. Pour un franchiseur, l'agilité organisationnelle nécessite à la fois de développer une orientation client et de créer un climat d'ouverture à l'innovation et au changement (*Ibid*). Elle favorise ainsi l'identification des opportunités commerciales, leur exploitation et leur évolution en réponse aux changements du marché et de l'environnement (Chanut & Diallo, 2013b).

#### **L'adaptation globale du réseau de franchise : concilier agilité et uniformité**

Le succès du système de la franchise repose sur la recherche d'économies d'échelle permises par la standardisation des composantes du format (concept, identifiants visuels, modes opératoires, etc.) et leur réplique dans l'ensemble du réseau (Cox & Mason, 2007 ; Kaufmann

---

<sup>1</sup> La distinction entre délibéré et émergent repose sur l'intentionnalité. Un processus est dit délibéré lorsqu'il est construit et planifié ; inversement, un processus est dit émergent lorsque l'entreprise réagit à des événements non prévus (Mintzberg, 1978).

& Eroglu, 1999). Toutefois, maintenir l'uniformité du réseau de franchise n'est pas sans créer des rigidités (Alon et al., 2017) susceptibles de freiner l'agilité. De même, les adaptations globales du système de franchise peuvent entraver sa croissance et donc impacter négativement la performance du réseau (Szulanski & Jensen, 2008). Par ailleurs, des difficultés voire des conflits peuvent survenir lorsque les adaptations imposées par le franchiseur sont coûteuses pour les franchisés (par exemple lors de l'évolution du concept) (Perrigot & Herrbach, 2012). C'est aussi le cas lors de modifications en apparence plus anodines, par exemple au niveau des contrats qui lient le franchiseur aux franchisés. Les clauses des contrats de franchise sont assez stables dans le temps (Lafontaine & Blair, 2008). Cette stabilité est liée à la nécessité de traiter de façon équitable les différents franchisés et aux conflits qui peuvent survenir en cas de modification d'une clause. L'adaptation des contrats nécessite donc une réelle compétence contractuelle et managériale (Perdreau et al., 2018 ; Perdreau & Fréchet, 2022). Pour les réseaux de franchise, l'agilité organisationnelle ne va donc pas de soi. Ils doivent ajuster leurs objectifs d'agilité aux besoins d'uniformité afin de favoriser le développement d'adaptations pour le réseau et de les faire accepter par les franchisés.

### **Les adaptations locales : mobiliser les franchisés comme leviers de l'agilité**

L'un des principaux défis des franchiseurs réside dans leurs capacités à trouver un équilibre entre garantir un degré d'uniformité du réseau de franchise suffisant pour bénéficier d'économies d'échelle, tout en permettant des adaptations au niveau local (Dada et al., 2012 ; Kaufmann & Eroglu, 1999). Les réseaux de franchise se trouvent alors dans une situation paradoxale car garantir l'uniformité implique une nécessaire limitation des adaptations au niveau local. Pourtant, au travers de leurs pratiques d'adaptations, les franchisés peuvent être à l'origine de nouvelles idées (Watson & Dada, 2017) et ainsi contribuer à répondre aux changements de l'environnement. Pour les franchiseurs, il s'agit donc de favoriser l'esprit entrepreneurial des franchisés tout en l'encadrant.

### **Les réponses aux changements : articuler des enjeux stratégiques et opérationnels et adopter une double perspective client**

L'agilité organisationnelle permet de répondre à des enjeux stratégiques comme opérationnels, ces deux aspects étant complémentaires (Overby et al., 2006). Par exemple, au niveau opérationnel, un réseau de franchise peut définir un nouveau mode opératoire en réponse à une nouvelle législation (par exemple dans le cadre de la loi AGEC relative à la lutte contre le gaspillage). Au niveau stratégique, le réseau de franchise peut s'orienter vers de nouveaux

canaux d'approvisionnement en réponse aux évolutions des préférences des consommateurs telles que l'engouement pour la consommation locale et responsable. Nos économies modernes étant frappées par des changements de l'environnement de plus en plus fréquents mais aussi de plus en plus interreliés, il convient de développer l'agilité organisationnelle dans cette double perspective opérationnelle et stratégique. En effet, des changements de l'environnement appelant des réponses opérationnelles (par exemple dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19) peuvent accélérer des changements emportant des enjeux stratégiques (par exemple une évolution des comportements de consommation et une mutation de la concurrence dans le secteur de la restauration).

Par ailleurs, la notion de client est centrale dans l'approche agile (Badot, 1998 ; Walter, 2021 ; Yusuf et al., 1999). En effet, cette approche met l'accent sur la collaboration active avec les clients et sur l'adaptation continue afin de garantir que le produit final est le mieux adapté aux exigences changeantes du client (Serrador & Pinto, 2015). En d'autres termes, l'agilité organisationnelle se donne pour objectif de créer de la valeur pour les clients (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Goldman et al., 1995 ; Kassim & Zain, 2004). Le client peut être soit interne à l'organisation, tel qu'un département ou un service, soit externe, tel qu'un utilisateur ou un consommateur final. Dans le contexte de la franchise, cette notion de client est particulièrement importante en raison de la structure spécifique de ce type d'entreprise. En effet, elle implique d'adopter une double perspective client : d'une part, les franchisés en tant que clients du franchiseur et, d'autre part, les clients finaux des unités franchisées et des succursales.

## **2. Cadre conceptuel de la recherche**

Notre cadre conceptuel s'articule autour de trois principales caractéristiques qui ressortent de la définition de l'agilité organisationnelle. Tout d'abord, les changements de l'environnement sont généralement appréhendés comme des « facteurs déclencheurs » de l'agilité (*drivers*) (Lin et al., 2006 ; Margherita et al., 2021 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Walter, 2021). Par ailleurs, toutes les entreprises ne perçoivent pas ces changements de la même manière, leurs perceptions étant déterminées par leurs orientations managériales (Margherita et al., 2021). Ensuite, l'agilité repose sur un ensemble de capacités qui ont pour double objectif de collecter des informations et de leur donner du sens et de passer à l'action rapidement en exploitant ces informations (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Dove, 2001 ; Overby et al., 2006 ; Teece et al., 2016 ; Walter, 2021). Enfin, le passage à l'action et donc l'adaptation se traduisent par la mise en œuvre de

réponses. Conformément à la perspective retenue dans cette étude, ces réponses peuvent prendre la forme d'adaptations du *business model*.

### **2.1. Les facteurs déclencheurs de l'agilité organisationnelle**

Les facteurs déclencheurs correspondent aux changements de l'environnement qui poussent l'organisation à développer son agilité afin d'adapter et reconfigurer sa stratégie et ses opérations (Margherita et al., 2021). Trois types de facteurs déclencheurs sont généralement distingués et étudiés : des changements de l'environnement externe ou interne (Margherita et al., 2021 ; Teece et al., 2016) ou bien des chocs comme les crises financières ou plus récemment la pandémie de la Covid-19 (Al-Omouh et al., 2020 ; de Diego & Almodóvar, 2021). Les changements de l'environnement externe peuvent notamment correspondre à une évolution des attentes clients, une intensification de la concurrence, un changement social ou légal ou une modification de la technologie (Lin et al., 2006 ; Walter, 2021). Les changements de l'environnement interne sont, par exemple, liés au management de l'innovation, au développement international ou à la différenciation produit (Margherita et al., 2021). Les chocs sont des événements soudains, inattendus et de forte intensité (crise économique, pandémie, guerre, etc.).

Les changements des environnements interne et externe et les chocs sont donc à l'origine des comportements agiles. Toutefois, ils ne déclenchent pas les mêmes réactions chez toutes les entreprises. En effet, l'orientation managériale des dirigeants déterminent leurs réactions et donc leurs pratiques d'adaptation du *business model* (Chattopadhyay et al., 2001; Saebi et al., 2017). L'orientation managériale se caractérise d'abord par une attitude particulière à l'égard du changement, c'est-à-dire la manière dont les dirigeants perçoivent la situation. Certaines entreprises développent un profil de prospecteur (Miles et al., 1978) en recherchant et en exploitant de manière permanente de nouvelles opportunités de marché. Elles adoptent une attitude proactive et envisagent les changements de l'environnement comme des opportunités de croissance et de transformation (Doz & Kosonen, 2010 ; Kidd, 1994 ; Teece et al., 2016 ; Yusuf et al., 1999). Ce type d'attitude consiste non seulement à anticiper les évolutions du marché ou de l'environnement (Margherita et al., 2021) mais aussi à créer le changement en développant des routines et compétences qui soutiennent ces objectifs (Chattopadhyay et al., 2001). A l'inverse, certaines entreprises développent des routines qui reposent sur leurs succès passés et adoptent une attitude défensive pour préserver leur territoire (Miles et al., 1978). Dans

cette seconde situation, l'influence du passé génère de l'inertie face au changement (Battistella et al., 2017 ; To et al., 2019) et tend à freiner l'adaptation du *business model* (Saebi et al., 2017). Ces profils d'entreprises mettent en œuvre davantage des actions réactives en réponse à des changements déjà survenus dans l'environnement et s'adaptent d'autant plus rapidement qu'elles sont agiles.

Ensuite, l'orientation managériale se caractérise par le développement (ou non) d'une culture d'innovation. Selon Kidd (1994) et Sharifi & Zhang (1999), l'agilité proactive repose sur une culture organisationnelle qui valorise l'innovation. Ce type de culture promouvant la créativité favorise la prise de risques, le développement d'idées nouvelles et la détection de nouvelles opportunités (Aksoy, 2017 ; Martins & Terblanche, 2003). Une culture d'innovation peut donc conduire à stimuler l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise.

## **2.2. Les capacités agiles**

Un pan de la littérature académique suggère que l'agilité organisationnelle est une capacité dynamique particulière qui favorise la prospérité dans des environnements volatiles, incertains et imprévisibles (Lee et al., 2015 ; Lu & Ramamurthy, 2011 ; Pinho et al., 2022 ; Teece et al., 2016 ; Walter, 2021 ; Walter & Raetze, 2021). Comme toute capacité dynamique, l'agilité organisationnelle permet « d'intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes afin de répondre à des environnements en rapide évolution » (Teece et al., 1997, p. 516). Elle permet à la fois d'adopter une posture offensive entrepreneuriale ou une posture défensive adaptable. Les capacités qui soutiennent l'agilité organisationnelle s'articulent ainsi autour de deux composantes : la détection des changements (*sensing*) et la réponse aux changements (*responding*) (Margherita et al., 2021 ; Overby et al., 2006).

La capacité de détection des changements (*sensing*) est la capacité à collecter et assimiler des connaissances sur les différentes facettes de l'environnement et à leur donner du sens afin d'identifier les différentes voies d'évolution qui s'offrent à l'entreprise avant qu'elles ne soient visibles par tous (Overby et al., 2006 ; Teece et al., 2016). C'est une aptitude intellectuelle à trouver des réponses qui pourront être mises en œuvre (Dove, 2001) et donc à maîtriser le changement et les incertitudes (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Goldman et al., 1995). La capacité de détection des changements recouvre différentes pratiques telles que la veille stratégique (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Doz & Kosonen, 2010), la construction de scénarios et

l'expérimentation (Doz & Kosonen, 2010 ; Teece et al., 2016). En outre, l'entreprise doit rechercher la multiplication des points de vue (*Ibid*).

La capacité de réponse aux changements (*responding*) est la capacité de l'entreprise à transformer et exploiter rapidement et efficacement les connaissances collectées (Overby et al., 2006), en d'autres termes c'est l'aptitude de l'entreprise à passer à l'action en mobilisant une réponse rapidement (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Dove, 2001) et donc à saisir les opportunités qui émergent dans l'environnement (Battistella et al., 2017; Doz & Kosonen, 2010). La capacité de réponse aux changements regroupe un ensemble de capacités agiles qui représentent l'aptitude de l'entreprise à gérer les changements et les incertitudes (Lin et al., 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Walter, 2021). Trois capacités agiles apparaissent fondamentales : la réactivité, la flexibilité et la rapidité (Barzi, 2011 ; Dove, 2001 ; Lin et al., 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Yusuf et al., 1999) (cf. Tableau 1.1).

**Tableau 1.1 – Synthèse des capacités agiles pour répondre aux changements**

	<b>Définition</b>	<b>Sous-capacités</b>
<b>Réactivité</b>	« Capacité à identifier les changements, à y répondre rapidement [...] et à se remettre des changements » (p. 17).	-perception et anticipation des changements ; -réaction immédiate aux changements ; -récupération des changements.
<b>Flexibilité</b>	« Capacité à effectuer des travaux différents et à atteindre des objectifs différents avec les mêmes installations » (p. 18).	-flexibilité du volume de production ; -flexibilité du modèle/configuration des produits ; -flexibilité de l'organisation et des questions organisationnelles ; -flexibilité des personnes.
<b>Rapidité</b>	« Capacité d'exécuter des tâches et des opérations dans les plus brefs délais » (p. 18).	-rapidité de mise sur le marché des nouveaux produits ; -rapidité et respect des délais dans la fourniture des produits et des services ; -rapidité des opérations (délais opérationnels courts).

*Source : D'après Walter (2021) et Sharifi & Zhang (1999)*

Les capacités agiles sont soutenues par un ensemble de méthodes, outils et pratiques propices au développement d'une intelligence collective (Frimousse & Peretti, 2021). L'intelligence collective se définit comme un processus dynamique et collaboratif de production de savoirs réflexifs et actionnables face à une situation de travail complexe. Elle repose sur des interactions

entre les individus membres d'un collectif de travail (Gréselle-Zaïbet, 2019). Le développement de comportements collectifs (facteur humain) et l'évolution des systèmes d'information (facteur technologique) apparaissent cruciaux pour générer une intelligence collective (Walter, 2021). Le facteur humain s'appuie sur l'instauration de dialogues (Doz & Kosonen, 2010) et le développement de coopérations interne et externe (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Goldman et al., 1995 ; Kassim & Zain, 2004). Le facteur technologique joue un rôle de plus en plus important dans l'agilité des entreprises qui s'approprient de nouveaux outils pour renforcer leurs systèmes d'information et générer des informations toujours plus fines de l'activité (Lee et al., 2015 ; Lu & Ramamurthy, 2011 ; Margherita et al., 2021 ; van Oosterhout et al., 2006).

### **2.3. Les réponses aux changements : l'adaptation du *business model***

Parmi les réponses possibles pour faire face aux changements de l'environnement, l'agilité peut conduire à l'adaptation du *business model* (Battistella et al., 2017 ; Doz & Kosonen, 2010 ; Margherita et al., 2021 ; Pinho et al., 2022 ; Teece et al., 2016). L'envergure de ces réponses est variable (Dove, 2001). Les entreprises peuvent réaliser des adaptations complexes telles que le lancement d'une nouvelle gamme de produits, l'orientation vers une nouvelle cible de clients ou la création d'un nouveau canal de distribution, des adaptations simples comme une modification de prix ou du niveau de production ou encore rester sur leurs positions et ne pas réaliser d'adaptations (Overby et al., 2006). Par ailleurs, les réponses peuvent recouvrir des enjeux opérationnels comme stratégiques (*Ibid*). Plus généralement, on distingue quatre stratégies de réponse : la stratégie de repli, reposant sur la réduction conjointe des coûts et du niveau d'activité ; la stratégie de persévérance, conduisant au maintien de l'activité ; la stratégie d'innovation, basée sur la réorganisation ou de nouvelles activités ; la stratégie de sortie, marquée par un arrêt temporaire ou définitif de l'activité (Wenzel et al., 2021).

Le *business model* « décrit le contenu, la structure et le mode de gouvernance des transactions telles qu'elles sont définies pour créer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités » (Amit & Zott, 2001, p. 511). Il s'agit de comprendre les processus de création et de capture de la valeur d'une organisation en considérant l'ensemble des acteurs de son réseau (Lecocq et al., 2010). La formalisation du *business model* poursuit donc un double objectif (Demil & Lecocq, 2008 ; Lecocq et al., 2006) : (1) comprendre comment les ressources et compétences de l'organisation peuvent être valorisées dans une offre pour le client et (2) comprendre la gestion de la chaîne de valeur interne et du réseau de valeur externe formé par les partenaires. La

création de valeur pour l'entreprise et ses clients ainsi que les processus et activités sous-jacentes sont au cœur des travaux sur le *business model* (Massa et al., 2017 ; Wirtz et al., 2016 ; Zott et al., 2011). Ainsi, le *business model* se définit à travers quatre composantes : (1) une proposition de valeur, (2) une cible client, (3) une chaîne de valeur (c'est-à-dire des activités qui participent à la création de valeur) et (4) des mécanismes de capture de la valeur (Magretta, 2002 ; Morris et al., 2005 ; Saebi et al., 2017 ; Teece, 2010). Le *business model* et ses éléments constitutifs sont dynamiques.

L'adaptation du *business model* se définit comme un processus, délibéré ou émergent (Demil & Lecocq, 2010), à travers lequel l'entreprise aligne son *business model* avec les conditions changeantes de son environnement et selon qu'elle perçoit ce changement comme une opportunité ou une menace (Saebi et al., 2017). L'adaptation du *business model* est indispensable pour soutenir durablement la création de valeur et donc la performance de l'entreprise (Achtenhagen et al., 2013 ; Demil & Lecocq, 2010). Si certaines entreprises poursuivent l'objectif d'améliorer leur performance à travers cette adaptation, pour d'autres elle devient même vitale et leur évite de disparaître (Wirtz et al., 2010). Toutefois, la transition d'un *business model* à un autre peut se traduire temporairement par une baisse de la performance (McNamara et al., 2013).

La figure 1.1 présente le schéma simplifié des composantes d'un *business model*, chacune d'entre elles pouvant être adaptées individuellement ou conjointement suite à un changement de l'environnement. Il convient de rappeler que, dans le contexte de la franchise, la notion de client doit être envisagée selon la double perspective du franchisé et du consommateur. Les adaptations des composantes du *business model* s'observent donc pour ces deux types de clients. Par exemple, la proposition de valeur pour le consommateur peut être adaptée par l'ajout ou le retrait d'une activité, la modification du concept ou de l'offre de produits et services. L'adaptation de la cible client peut se traduire par le renforcement de la cible actuelle, l'ajout de nouvelles cibles ou la réorientation vers de nouvelles cibles. L'adaptation de la structure de la chaîne de valeur passe par la participation de partenaires ou prestataires ou bien des franchisés à la réalisation des activités. Enfin, le modèle de revenus et la structure de coûts peuvent être modifiés.

**Figure 1.1 – Schéma simplifié des dimensions d'un *business model***

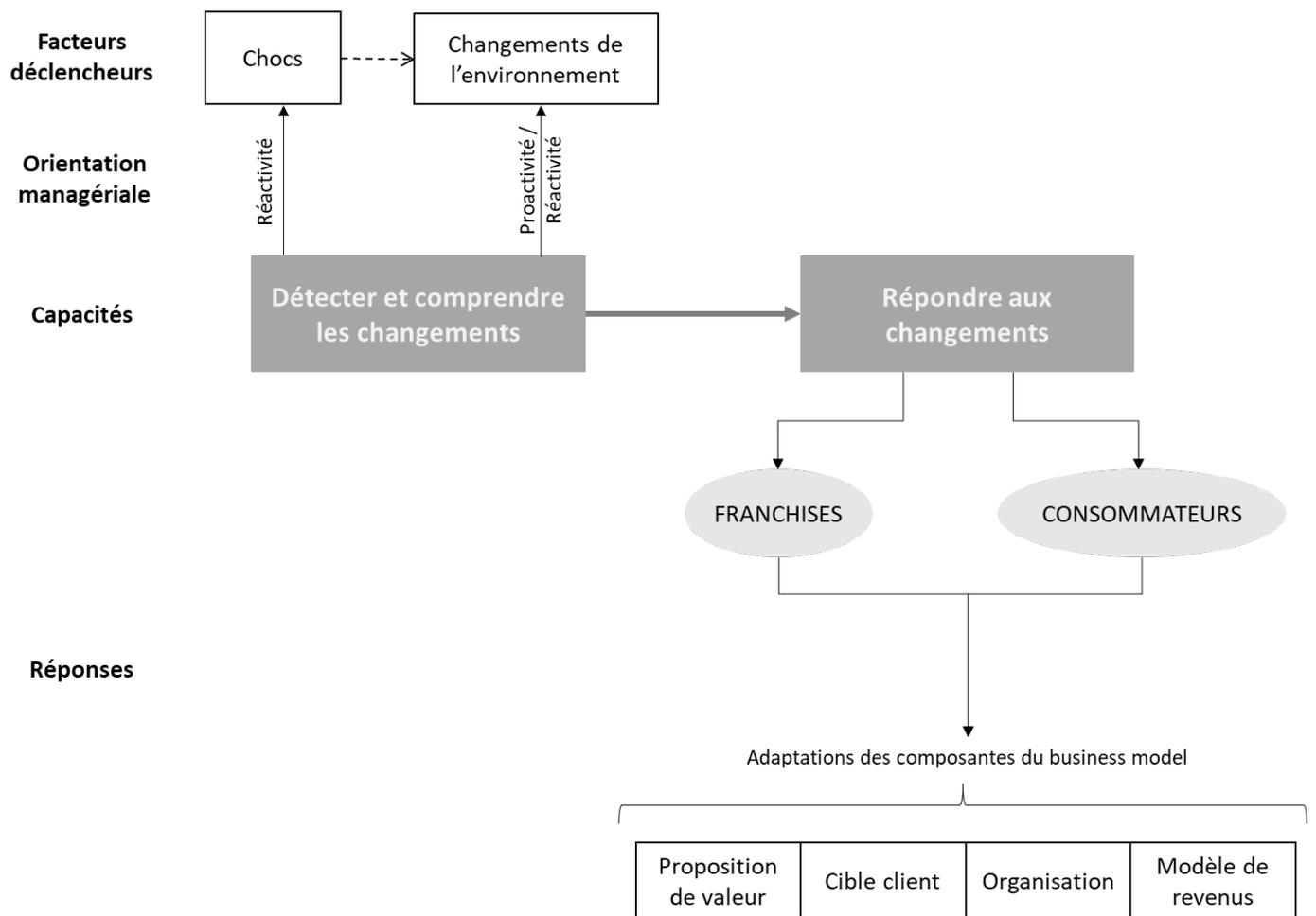


Source : Strategor (2019)

#### **2.4. Cadre conceptuel de l'agilité organisationnelle des réseaux de franchise**

Dans le cadre de l'étude qualitative (première phase empirique de l'étude), nous envisageons la mobilisation des capacités agiles par les réseaux de franchise à la fois *ex ante*, c'est-à-dire de manière proactive afin d'anticiper et de participer à la construction du changement, et *ex post*, c'est-à-dire de manière réactive à des changements non détectés ou imprévisibles. Par ailleurs, il est admis que, compte tenu de l'imprévisibilité d'un choc, le réseau de franchise ne puisse y répondre que de manière réactive. La capacité de détection des changements opère de manière continue afin de surveiller la survenue de facteurs déclencheurs. A l'inverse, la capacité de réponse aux changements opère ponctuellement. Elle peut être mise en œuvre de manière brève pour formuler des réponses à court terme, souvent opérationnelles, mais aussi de manière prolongée pour opérer des transformations majeures aux enjeux stratégiques. En effet, ces capacités n'ont pas vocation à être exécutées en continu, mais uniquement lorsque l'impact perçu du changement sur la performance de l'entreprise est relativement élevé (Overby et al., 2006 ; Walter, 2021). Pour les réseaux de franchise, il s'agit de pouvoir mobiliser ces capacités rapidement et efficacement, à n'importe quel moment, lorsque la situation le requiert. Enfin, deux dimensions permettent de caractériser les *outputs* de l'agilité : (1) la forme de la réponse et donc la (les) composante(s) du *business model* adaptée(s) et (2) le destinataire de la réponse (franchisés ou consommateurs). La figure 1.2 synthétise notre cadre conceptuel pour l'étude qualitative.

**Figure 1.2 – Cadre conceptuel de l’agilité organisationnelle dans les réseaux de franchise**



Les stratégies de réponse au changement peuvent conduire à l’adaptation ou à la non-adaptation du *business model* d’un réseau de franchise. La deuxième phase empirique de notre recherche – l’étude configurationnelle - s’intéresse plus précisément à cette question. Nous précisons maintenant le modèle de recherche élaboré pour l’étude configurationnelle.

### **2.5. Modèle configurationnel de l’adaptation du *business model* d’un réseau de franchise**

Afin d’identifier les conditions qui conduisent à l’adaptation du *business model* d’un réseau de franchise, nous développons un modèle de recherche ancré dans la théorie des capacités dynamiques et la théorie configurationnelle, qui soutiennent à la fois l’influence des dirigeants sur l’adaptation du *business model* et les capacités critiques liées à cette adaptation. L’approche configurationnelle considère les organisations comme des constellations d’éléments interconnectés et stipule que l’ensemble est mieux compris dans une perspective systémique.

Elle vise donc à capturer les schémas (*patterns*) parmi les attributs environnementaux, stratégiques et organisationnels qui peuvent conduire à l'efficacité organisationnelle, tout en soulignant que la causalité est complexe.

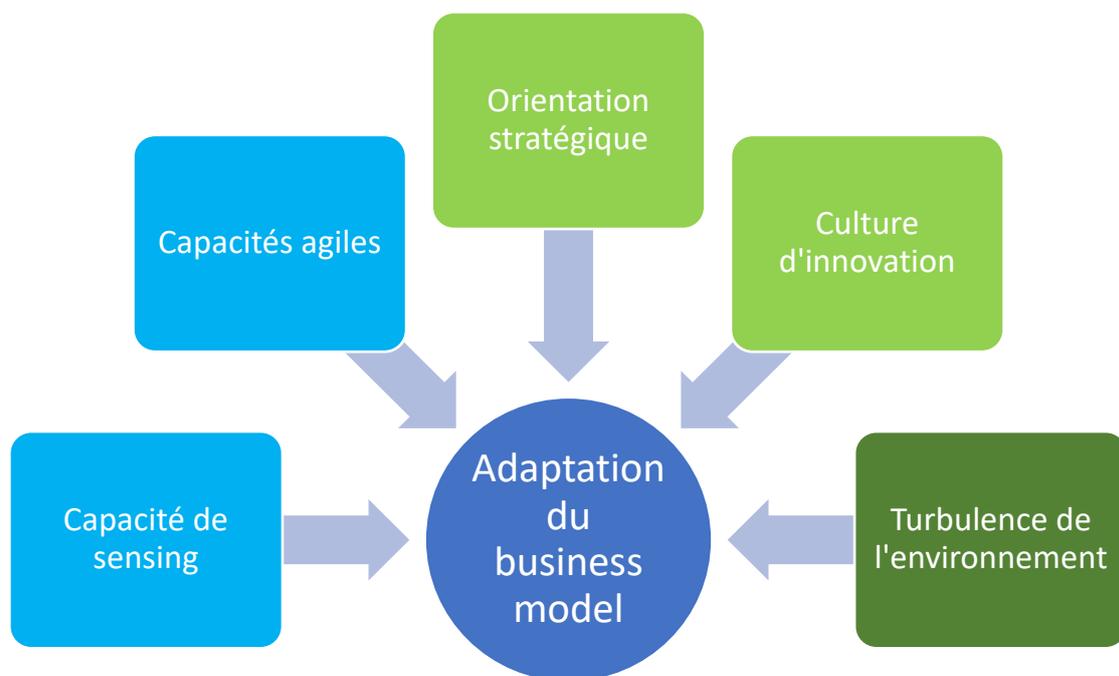
A partir de la littérature en management stratégique, nous identifions deux types de conditions susceptibles de mener à l'adaptation d'un *business model* : l'orientation managériale et les capacités dynamiques du réseau de franchise. Plus précisément, l'orientation managériale fait référence à l'orientation stratégique du réseau de franchise et à la promotion par les dirigeants d'une culture d'innovation au sein du réseau de franchise, en tant que conditions pouvant mener à l'adaptation du *business model*. L'orientation stratégique d'une entreprise peut être distinguée selon deux catégories : développement de marchés *versus* défense du domaine (Chattopadhyay et al., 2001; R. Miles et al., 1978). Les entreprises qui mettent l'accent sur le développement de marchés cherchent continuellement à identifier et exploiter de nouvelles opportunités de marché. Pour cela, elles accumulent des routines et des compétences qui les aident à s'adapter aux évolutions de l'environnement externe (Chattopadhyay et al., 2001). En revanche, les entreprises qui privilégient la défense du domaine tentent de maintenir leur territoire en recourant à des stratégies telles que la fixation de prix compétitifs et « le développement d'une technologie clé qui soit hautement rentable » (Miles et al., 1978, p. 551). Le principal risque d'une stratégie de défense du domaine réside dans une réticence ou une incapacité à s'adapter aux transformations majeures du marché. Ainsi, nous anticipons que l'orientation stratégique d'un réseau de franchise est susceptible d'influencer sa propension à adapter son *business model* face aux changements de l'environnement externe.

De plus, une culture organisationnelle qui promeut l'innovation et la créativité encouragera les membres de l'entreprise à prendre des risques, développer de nouvelles idées et à détecter de nouvelles opportunités (Aksoy, 2017 ; Martins & Terblanche, 2003). Une culture d'innovation peut donc conduire à stimuler l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise.

En complément, nous considérons deux capacités spécifiques pour l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise : (1) la capacité de détection (*sensing*), et (2) les capacités agiles pour répondre aux changements (réactivité, flexibilité et rapidité). L'agilité organisationnelle est facilitée par une combinaison de capacités, permettant à une entreprise de percevoir, de comprendre et d'évaluer les changements environnementaux et d'y répondre de manière à ce que ces changements ne menacent plus sa position concurrentielle ou lui permettent d'en tirer

parti (Walter & Raetze, 2021). Nous considérons également le niveau de turbulence de l'environnement parmi les conditions de l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise. La figure 1.3 présente le modèle de recherche de l'étude configurationnelle. Sur cette figure, les blocs en bleu correspondent aux capacités du réseau de franchise tandis que les blocs en vert clair (orientation managériale) et vert foncé correspondent à des facteurs déclencheurs de l'agilité.

**Figure 1.3 - Modèle de recherche relatif à l'adaptation du business model d'un réseau de franchise**



## **Chapitre 2 – Méthodologie de la recherche**

Dans ce chapitre, nous présentons, de manière synthétique, la démarche méthodologique suivie afin de répondre aux objectifs de l'étude. La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la collecte de données a été effectuée, dans un premier temps, auprès d'experts de la franchise puis, dans un deuxième temps, auprès de franchiseurs et de franchisés. Nous avons mobilisé les franchiseurs pour participer à des entretiens semi-directifs et à une enquête en ligne. Des entretiens qualitatifs complémentaires avec les franchisés ont également été menés. Chacune des étapes de la recherche est exposée en distinguant l'enquête qualitative en deux étapes (enquête exploratoire auprès des experts de la franchise puis enquête approfondie auprès des franchiseurs et franchisés) (§1) et l'enquête en ligne réalisée auprès des dirigeants franchiseurs (§2).

### **1. L'enquête qualitative**

La méthodologie qualitative est pertinente pour notre étude car elle permet d'obtenir une vision holistique à travers les discours, les perceptions et la compréhension d'un phénomène, ici l'agilité, par les personnes interrogées. Les données qualitatives offrent alors un fort potentiel pour explorer de nouvelles idées et révéler la complexité (Miles et al., 2018 ; Miles & Huberman, 2003). De plus, cette méthode est la plus appropriée lorsqu'il s'agit de questions qui n'ont reçu que peu d'attention dans la littérature (Miles & Huberman, 2003). En effet, à notre connaissance, les travaux s'intéressant à l'agilité organisationnelle dans le contexte des réseaux de franchise sont rares.

L'enquête qualitative s'est déroulée en deux phases : une phase dite exploratoire suivie d'une phase dite d'approfondissement. Pour les deux phases, notre principale méthode d'investigation est l'entretien semi-directif. Cette méthode de production de données permet une grande flexibilité et peut, en outre, générer des informations riches.

#### **1.1.La phase exploratoire**

Dans la phase exploratoire, nous avons mobilisé, de manière complémentaire, deux principales sources de données. Tout d'abord, nous avons collecté des données secondaires et constitué un corpus de 51 documents en format vidéo ou texte (Tableau 2.1). Ces documents sont principalement des articles issus de la presse spécialisée dans la franchise (par exemple

Franchise Magazine, NeoRestauration, LSA) et de la presse économique (par exemple Les Echos, Challenges) et des entretiens avec des experts de la franchise réalisés individuellement ou collectivement à l’occasion, par exemple, des « Assises de la franchise ». La collecte a été réalisée à partir de mots clés tels que “agilité“, “adaptation”, “changement”, “transformation”, “crise”.

**Tableau 2.1 - Synthèse des données documentaires**

Type de données	Source	Nombre de documents	Taille
Vidéo	Interviews, tables rondes, webinaires... lors d’événements dédiés à la franchise (Franchise expo Paris, Franchise Management, Observatoire de la franchise...)	7	228 minutes
Texte	Articles de presse spécialisée (LSA, Néorestauratation...) et économique (Les Echos, Challenge...), interviews	44	48 647 mots

En parallèle, nous avons réalisé une série de **8 entretiens semi-directifs avec des experts de différents domaines de la franchise**. Ces experts sont des professionnels exerçant une activité de conseil dans différents domaines : juridique, expertise-comptable, stratégie digitale, création et développement de commerces. Ils démontrent une compétence éprouvée dans l’application à la franchise de leur pratique professionnelle<sup>2</sup>. Ils sont donc experts dans leurs domaines et experts en franchise. Dans cette phase exploratoire, le choix des entretiens s’est porté sur des experts de la franchise afin d’obtenir une vision globale et multisectorielle de l’agilité organisationnelle dans les réseaux. Ces entretiens avaient également pour objectif d’identifier des réseaux « agiles » à investiguer dans la seconde phase de l’étude qualitative. Le détail des entretiens réalisés est donné dans le tableau 2.2.

Nous nous sommes appuyés sur la littérature relative à l’agilité organisationnelle et celle sur l’adaptation du *business model* pour élaborer le guide d’entretien. Ce guide d’entretien s’articule autour de cinq thèmes : (1) les pratiques orientées vers la maîtrise du changement, (2) les pratiques de valorisation des ressources humaines et des ressources/compétences des réseaux, (3) les pratiques de coopération, (4) les pratiques de création de valeur pour les

<sup>2</sup> Extrait de la charte de l’Expert de la FFF (19 avril 2021).

franchisés et (5) les pratiques de création de valeur pour les consommateurs. Le guide d'entretien est présenté en Annexe 1.

Les interviewés ont été interrogés sur les changements récents de l'environnement qui ont marqué les réseaux de franchise et sur la manière dont ils ont répondu à ces changements. Au-delà, nous avons questionné les experts de la franchise sur les pratiques qui soutiennent l'agilité des réseaux et les éventuels facteurs qui expliquent l'observation de variations entre les réseaux. Les entretiens, réalisés en visioconférence ou en présentiel, ont tous été enregistrés avec l'accord des interviewés puis retranscrits.

**Tableau 2.2 – Experts de la franchise interrogés**

<b>Interviewés</b>	<b>Expérience dans la franchise</b>	<b>Expertise</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Expert 1	12 ans	Conseils en création et développement de réseau	110 minutes
Expert 2	10 ans	Conseils en création et développement de réseau	73 minutes
Expert 3	20 ans	Conseils en création et développement de réseau	55 minutes
Expert 4	13 ans	Conseils en création et développement de réseau	84 minutes
Expert 5	17 ans	Conseils juridiques	54 minutes
Expert 6	13 ans	Conseils en création et développement de réseau	72 minutes
Expert 7	15 ans	Conseils en comptabilité et gestion	69 minutes
Expert 8	12 ans	Conseils en stratégie digitale	53 minutes

L'ensemble des données collectées, issues des documents et des entretiens, a été codé de manière à faire émerger du terrain des sous-thèmes pour chacun des trois thèmes de notre cadre conceptuel : les facteurs déclencheurs, les capacités de l'agilité et les adaptations du business model. L'objectif était de révéler des éléments à approfondir lors de notre deuxième phase d'étude.

## 1.2. La phase d'approfondissement

Pour la deuxième phase de l'enquête, dite d'approfondissement, nous avons choisi d'interviewer des acteurs de réseaux de franchise considérés comme « agiles ». Ces réseaux ont été identifiés soit dans le cadre de nos entretiens avec les experts, soit à partir des données documentaires que nous avons collectées lors de la phase exploratoire. Au total, **38 entretiens semi-directifs** ont été réalisés dans 19 réseaux de franchise de taille et d'âge divers (dont 17 adhérents à la FFF). Le plus gros réseau compte plus de 500 unités (franchisées ou détenues en propre) tandis que les plus petits en ont une soixantaine. Les réseaux les plus expérimentés ont 45 ans d'expérience dans la franchise tandis que les plus récents se sont lancés dans la franchise depuis moins de 10 ans.

Nous avons interrogé 26 personnes travaillant pour les franchiseurs (directeurs(trices) généraux, franchise ou développement et animateurs(trices) de réseau) ainsi que 12 franchisés appartenant aux mêmes réseaux de franchise. Avec l'accord des interviewé(e)s, tous les entretiens, menés en visioconférence ou par téléphone par un membre de l'équipe de recherche, ont pu être enregistrés et retranscrits intégralement. Ils ont duré 55 minutes en moyenne. Le tableau 2.3 présente la répartition des entretiens entre franchiseurs/ franchisés et dans les différents secteurs d'activité.

**Tableau 2.3 – Répartition des entretiens réseaux en fonction de leur secteur d'activité**

Secteur d'activité des réseaux	Nombre d'entretiens avec des franchiseurs	Nombre d'entretiens avec des franchisés
Restauration à thème	5	
Restauration rapide	3	2
Boulangerie	4	2
Services aux personnes	3	1
Cavistes	3	3
Loisirs, beauté	4	1
Équipement	3	2
Commerces divers	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>12</b>

Nous avons élaboré deux guides d'entretiens (franchiseurs/ franchisés) à partir de la littérature (cf. Annexes 2 et 3). Ils comportent trois thèmes : (1) Les changements de l'environnement, (2) Les réponses apportées (relatives à l'adaptation de différentes dimensions du *business model*) et (3) Les pratiques d'agilité. Afin de limiter les biais, il a été demandé aux personnes interrogées de donner des exemples précis de pratiques d'agilité développées au sein du réseau de franchise.

L'analyse qualitative s'est fondée sur une démarche abductive tout au long de laquelle nous avons multiplié les allers-retours entre la littérature et le terrain. Un codage thématique des entretiens a été réalisé à l'aide du logiciel Atlas.ti afin d'identifier précisément les facteurs déclencheurs de l'agilité, les pratiques d'agilité et les adaptations de *business models*. La grille de codage finale est présentée dans le tableau 2.4.

**Tableau 2.4 - Grille de codage**

<b>Dimension étudiée</b>	<b>Thème</b>	<b>Sous-thème</b>
Facteurs déclencheurs	Changement de l'environnement externe	Consommateurs Concurrents Législation Marché du travail Enjeux de développement durable
	Changement de l'environnement interne	Digitalisation Structure organisationnelle Développement de la franchise
	Choc	
	Effets	Durée (éphémère, durable) Interactions (entre les facteurs) Niveau d'activité (stimule, ralentit)
	Comportement stratégique	Proactivité Réactivité
	Opportunité	Expérience utilisateur Qualité, RSE Exploitation des espaces Efficience Réorganisation
Pratiques de l'agilité	Niveau d'agilité	Franchiseur / Franchisé / Réseau
	Niveau décisionnel	Stratégique / Opérationnel / Financier
	Conditions	Confiance / Climat favorable Attitude des dirigeants / Vision stratégique Rythme Transparence Structuration
	Finalité	Détection des changements Accompagnement / Formation Dialogue Consultation Co-construction
	Outils	
	Participants	
	Freins	
Adaptation du <i>business model</i>	Proposition de valeur consommateur	Concept Produits et services / Activités Approvisionnements
	Proposition de valeur franchisés	Assistance Développement compétences Outils numériques Marque employeur
	Cible client	Élargie / Nouvelle Inchangée Reconquête
	Organisation	Communication / Recrutement Modes opératoires Internalisation / Externalisation / Rationalisation
	Modèle de revenus	Coûts / Prix Partage d'efforts / Répercussion
	Evaluation	Maintien / Ajustements / Arrêt Mimétisme

## 2. L'enquête en ligne auprès des dirigeants franchiseurs

Nous nous sommes appuyés sur les premiers entretiens de l'étude qualitative approfondie pour construire le questionnaire de l'étude quantitative autour de thèmes identifiés dans la littérature et d'autres plus spécifiques au terrain de la franchise.

L'objectif principal de l'enquête quantitative est d'étudier la contribution de l'agilité organisationnelle à l'adaptation (ou la non-adaptation) des *business models* des réseaux de franchise en réponse aux changements de l'environnement externe/ chocs (perçus comme des opportunités ou menaces). Il s'agit notamment de répondre à la question suivante : quelles sont les conditions qui mènent à l'adaptation (ou la non-adaptation) des *business models* des réseaux de franchise ? Parmi les conditions étudiées, les capacités agiles (détection, réactivité, flexibilité, rapidité) du réseau de franchise font l'objet d'une attention particulière.

Le questionnaire de l'enquête quantitative aborde ainsi deux thèmes principaux (cf. Annexe 4). Le premier vise à identifier les principales mesures mises en place en réponse à un changement de l'environnement externe au cours des trois dernières années. Le deuxième s'intéresse aux pratiques d'agilité organisationnelle au sein du réseau. Au total, le questionnaire est structuré autour de cinq thèmes distincts : informations générales, mesures mises en place en réponse à un changement de l'environnement externe, pratiques d'agilité organisationnelle, incertitude environnementale et dynamisme de marché, performance du réseau de franchise.

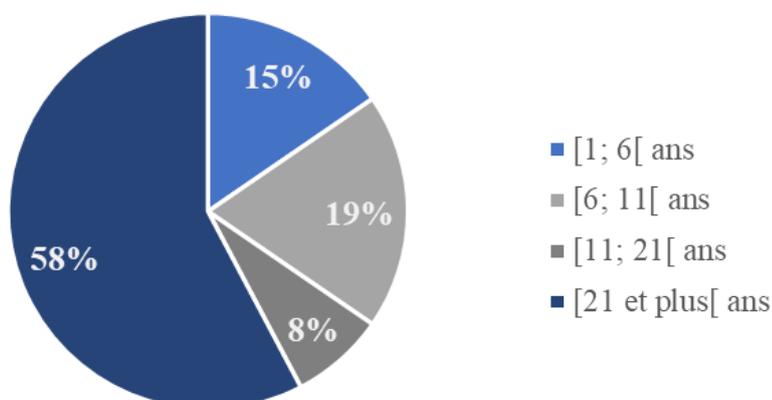
La diffusion de l'enquête en ligne sur LimeSurvey destinée aux dirigeants franchiseurs (PDG, DG, Président, Fondateur, Directeur de la franchise, Directeur de développement franchise) a débuté fin mai 2024. Nous avons utilisé la base de contacts emails de la FFF ainsi que des contacts LinkedIn de nos réseaux. Nous avons relancé par mail deux fois et une dernière relance directe par la FFF a été effectuée mi-juillet. Des relances téléphoniques ont aussi été réalisées par un membre de l'équipe de recherche au mois de juillet. L'enquête en ligne a été clôturée le 19 août. Nous avons collecté **26 réponses** exploitables de dirigeants franchiseurs dans différents secteurs d'activité.

## 2.1. Analyse descriptive

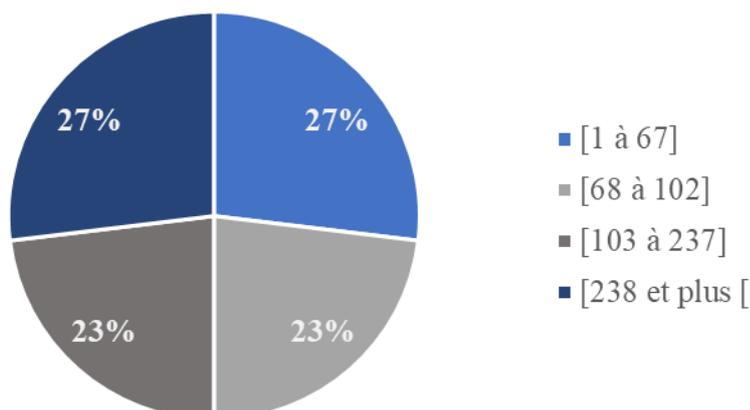
Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude descriptive des 26 réponses obtenues.

Le plus ancien réseau de franchise a été créé en 1967 tandis que le plus jeune est très récent puisqu'il a été créé en 2023. Le nombre moyen d'années d'expérience dans la franchise des réseaux de franchise des répondants est de 26 ans. Près de 60 % de ces réseaux de franchise ont plus de 20 ans d'expérience dans la franchise (Figure 2.1). En ce qui concerne la taille des réseaux de franchise (somme du nombre d'unités franchisées et du nombre d'unités détenues en propre), la moitié des réseaux de franchise des répondants ont moins de 121 unités au total. Plus précisément, 27% des réseaux comptent moins de 68 unités au total et 75 % d'entre eux ont moins de 238 unités au total (Figure 2.2).

**Figure 2.1 – Répartition des réseaux selon leur expérience dans la franchise**

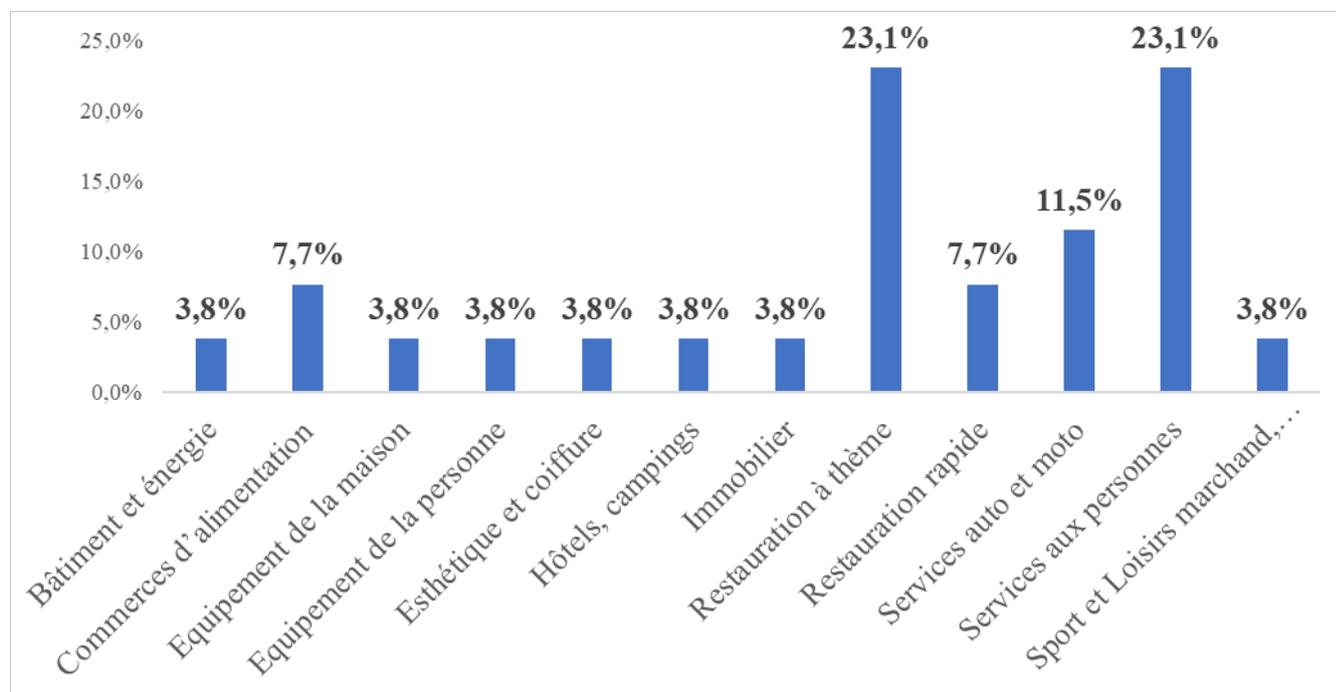


**Figure 2.2 – Répartition des réseaux de franchise selon leur taille**



La figure 2.3 montre que les deux secteurs d'activité les plus représentés dans notre échantillon sont la restauration à thème et les services aux personnes. Ces deux secteurs représentent à eux deux 46 % des répondants de notre échantillon.

**Figure 2.3 – Répartition sectorielle des réseaux de franchise (en %)**



Cette analyse nous a notamment permis de mettre en évidence les pourcentages de franchiseurs ayant adapté les différentes dimensions de leurs *business models* (résultats présentés dans le chapitre 5).

Selon les dirigeants ayant répondu à l'enquête en ligne, la structuration d'un réseau en franchise présente à la fois des avantages et des inconvénients lorsqu'il s'agit de faire face aux changements de l'environnement externe.

La structuration d'un réseau en franchise est globalement un **avantage pour faire face aux changements de l'environnement externe** grâce à une organisation centralisée, une capacité de négociation renforcée, et une capacité à développer une agilité alimentée par l'esprit entrepreneurial de franchisés. Cependant, cet avantage peut être limité par la divergence des visions entre la tête de réseau et les franchisés ainsi que par la difficulté à faire adhérer tous les membres du réseau aux nouveaux processus de gestion des crises.

## 2.2. Analyse qualitative comparative (QCA)

Nous avons, dans un deuxième temps, conduit des analyses qualitatives comparatives (QCA) afin de déterminer s'il existe des configurations de conditions menant à l'adaptation ou à la non-adaptation du *business model*. Les conditions étudiées sont liées aux capacités des réseaux de franchise (capacités agiles et capacité de *sensing*) et aux facteurs déclencheurs de l'agilité (orientation stratégique, culture d'innovation et degré de turbulence de leur environnement). La méthode *fsQCA* (*fuzzy-set QCA*) a été utilisée pour traiter les données. Un nombre limité de conditions (5) a pu être utilisé compte tenu de la faible taille de notre échantillon (26 répondants).

La méthode *fsQCA* a été développée par Ragin (1987) en sciences politiques puis démocratisée en management par Fiss (2007, 2011). En s'appuyant sur l'algèbre booléenne et la théorie des ensembles flous, elle permet d'identifier différentes combinaisons causales expliquant un résultat (ici l'adaptation des *business models* des réseaux de franchise). Dans cette approche configurationnelle, les conditions indiquant la forte (ou faible) adaptation des *business models* des réseaux de franchise sont considérées comme des configurations de structures interdépendantes, plutôt que comme des entités examinées isolément (Delery & Doty, 1996 ; Fiss, 2007).

Dans nos analyses, présentées en détail dans le chapitre 6, nous nous intéressons aux conditions qui mènent à l'adaptation des *business models* ainsi que celles qui mènent à la non-adaptation. Puis, les différentes configurations identifiées sont analysées en relation avec le niveau de performance des réseaux de franchise de chaque configuration menant à l'adaptation (ou la non-adaptation) du *business model*.

## Chapitre 3 – Les facteurs déclencheurs de l’agilité organisationnelle

Avant de s’intéresser à la mise en œuvre de l’agilité organisationnelle dans les réseaux de franchise et de mettre en évidence les pratiques qui la soutiennent, il convient d’identifier les facteurs déclencheurs de l’agilité, c’est-à-dire les types d’événements à l’origine de situations de fortes incertitudes qui sous-tendent la nécessité pour le réseau de se mettre dans un état permanent de transformation. Un réseau de franchise a la particularité de devoir faire face à **des événements qui s’observent à deux niveaux** : des événements globaux qui touchent le réseau dans son ensemble et des événements locaux spécifiques aux environnements des franchisés. Pour ces derniers, on pense naturellement aux événements en rapport avec la concurrence qui s’exerce dans leur zone de chalandise. Mais, les situations de fortes incertitudes pour les franchisés dépassent les seuls contours de la concurrence comme en témoigne un franchisé :

*« Nous, ce qu'on a vécu, c'est qu'on a un maire qui s'est levé lundi matin en disant : La rue principale sera piétonne. Donc, il a mis dix pots, il a fermé, il n'a fait aucune communication, aucun prérequis en amont. Bim ! Là, moins 30% de fréquentation, là on ne peut pas anticiper. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.55)*

Dans ce chapitre, nous nous focalisons sur le niveau global des réseaux de franchise et mettons en évidence les principaux types d’événements qui ont touché les réseaux dans leur ensemble au cours des dernières années. Toutefois, ces types d’événements s’observent également dans le contexte local des franchisés et doivent donc être considérés pour dépasser la seule appréhension de la concurrence.

### 1. Quels déclencheurs de l’agilité organisationnelle ?

Nos entretiens et les réponses au questionnaire de l’enquête en ligne révèlent que franchiseurs et franchisés ont une approche large et ouverte des situations de forte incertitude auxquels ils sont confrontés. Ces situations sont également très variées, pouvant toucher l’ensemble de l’activité économique ou certains secteurs en particulier. Le tableau 3.1, élaboré à partir des réponses de l’enquête en ligne, donne un aperçu de cette diversité de situations.

**Tableau 3.1 - Diversité des situations de forte incertitude**

Envergure globale	Envergure sectorielle
Baisse du pouvoir d'achat liée à l'inflation (guerre en Ukraine...) Difficultés de recrutement de franchisés liées au changement des attentes des candidats Augmentation du prix d'achat des matières premières et de l'énergie Développement des outils et technologies numériques Pandémie de Covid-19 Hausse des taux de crédit	Nouvelle réglementation sur les services autonomie à domicile Nouvelles réglementations bancaires et assurancielles et nouvelles normes dans le cadre de la distribution du crédit bancaire Arrivée des OTAs ( <i>Online Tourism Agencies</i> ) (Booking, Expédia...) et des <i>Metasearch</i> (Trivago, Kayak) pour la réservation d'hôtel en ligne Développement du modèle <i>delivery</i> en restauration Développement des <i>pure players</i> dans le secteur de l'équipement Loi AGECE imposant l'utilisation de vaisselle réutilisable Nouveaux décrets et réglementations pour l'accueil de jeunes enfants

Ce n'est pas l'envergure (globale ou sectorielle) des situations qui impacte les pratiques d'agilité organisationnelle, mais leur nature. Tout d'abord, les changements de l'environnement se distinguent des chocs. Ensuite, l'événement peut prendre son origine à l'extérieur ou à l'intérieur du réseau de franchise. Toutefois, dans le cadre de notre étude qualitative, les situations évoquées par les répondants représentatives d'un choc avaient uniquement une origine externe.

### 1.1. Les changements de l'environnement externe

Les changements de l'environnement se définissent comme des **modifications structurelles de l'environnement** qui sont **plus ou moins perceptibles** par les réseaux de franchise. Leurs effets sont **durables et irréversibles** en l'absence d'un nouvel événement perturbateur. Les changements de l'environnement se construisent dans le temps jusqu'à l'apparition d'un nouvel ordre et sèment des indices tout au long de cette construction qui les rendent perceptibles. Les indices peuvent être produits par le réseau et notamment les données d'activité des franchisés comme la répartition du chiffre d'affaires :

*« Il y a une analyse des ventes qui est faite et des modes de consommation en France. On sait dire qu'on vend plus de rhum, que le whisky est en baisse, etc. Donc que le sans alcool, enfin les quantités de sans alcool consommées augmentaient. Donc ça, c'est une partie d'analyse de données. »* (Franchisé, Alimentaire ; 15.12)

Les indices se collectent également dans l'environnement à travers les actions et décisions de différents acteurs qu'ils soient ou non du monde de la franchise ou dans le même secteur d'activité :

*« L'apparition du café en France, on n'imaginait pas marcher dans la rue avec un café à la main il y a 15 ans. Et tout d'un coup, il y a des enseignes comme Starbucks qui ont commencé à arriver alors plutôt dans la région parisienne au départ. Et tout d'un coup il fallait avoir du café. Aucune boulangerie ne proposait de café. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.21)

La durée qui s'écoule entre les premiers indices et le moment où un nouvel ordre est établi est très variable d'un changement à un autre, mais s'inscrit généralement dans des temps longs. Le changement débute par une phase lente durant laquelle les réseaux de franchise commencent à sentir le changement et à s'y préparer. Elle est suivie d'une phase d'accélération qui réduit le temps de réflexion et force à passer à l'action :

*« On voyait bien avant la crise sanitaire qu'il y avait une tendance qui était un peu émergente et qui allait se développer. On ne l'avait sans doute pas tous touchée du doigt car dans nos établissements de restauration à table elle est très perturbante, en termes d'expérience client. [...] On le voyait un peu, mais de mon point de vue, ça s'est vraiment développé avec la crise sanitaire parce qu'elle a eu pour effet de ralentir le business classique du midi semaine, et de reprivilegier des moments festifs. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.8)

*« C'est des choses qu'on a dans les cartons depuis 2021. On a senti qu'il y avait une tendance à l'accélération sur cette partie-là. C'est une accélération, mais on part de tellement bas que la tendance de marché est quand même relativement faible aujourd'hui. Mais en tout cas, l'important, c'était de pouvoir investir dès maintenant. On pourrait être prêt à horizon probablement 5 ans. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.10)

*« L'inflation a été un déclencheur. Ce sont des réflexions que nous avons déjà entamées mais ce fut un déclencheur. On l'a vraiment accéléré car on était au pied du mur. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 27.10)

Les changements de l'environnement externe sont produits par les différents acteurs qui composent l'environnement. Ce sont principalement les clients, les concurrents, l'Etat et les régulateurs, et les travailleurs. Les enjeux de développement durable viennent compléter ces initiateurs de changement de l'environnement.

### 1.1.1. Les clients : des modes de consommation en évolution constante

Les changements des modes de consommation sont très récurrents. « *Des mutations il y en a sans arrêt.* » (Franchiseur, Alimentaire ; 21.22). Ils se traduisent par de nouvelles attentes des consommateurs. A l'heure actuelle, les consommateurs ont une appétence de plus en plus marquée pour les **produits locaux** et la promotion des **circuits courts**.

*« Il y a une tendance qui est de plus en plus forte. C'est le souhait marqué, profond, fort, de la part du client français d'acheter des produits en circuit court. Des produits issus du territoire français. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 5.32)

Les consommateurs sont également de plus en plus concernés par leur **bien-être** et leur santé et privilégient des **achats plus qualitatifs**. Dans les points de vente, ils recherchent une expérience de consommation fondée sur la proximité et le contact humain.

*« On surfe sur la vague du sans alcool. Le groupe s'est associé avec une marque pour développer des corners en magasin sur du sans alcool, qui est de plus en plus de tendance. »* (Franchisé, Alimentaire ; 1.1)

*« Le consommateur maintenant consomme différemment. Il attend une expérience différente dans sa venue dans nos commerces. C'est une évidence, quand on sort d'un coiffeur, faut être bien coiffé, coloré, coupé, brossé. Mais, quand on vient chez le coiffeur on ne vient pas chercher que ça. On vient chercher aussi un moment de détente et de bien-être. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.1)

*« On a beaucoup plus de naturel en magasin. On nous le demande de plus en plus pour le bien-être animal. C'est la façon de consommer qui a fait qu'on veut moins donner de chimique aux animaux, le moins de transformé possible. C'est un marché qui a évolué depuis deux ou trois ans dans tous les sens. »* (Franchisé, Commerces divers ; 28.32)

*« Ce qu'on appelle les craft beers. C'est des bières rares, qui changent régulièrement et c'est vraiment des nouvelles tendances de consommation avec des produits plus travaillés. »* (Franchisé, Alimentaire ; 1.15)

Dans la continuité des achats locaux et qualitatifs, on retrouve les préoccupations relatives à **l'impact environnemental de l'acte d'achat**.

*« Au niveau des consommateurs, dans les comportements, on a aussi avec la RSE, un client qui cherche à acheter local, plus vertueux, qui a une attention particulière et plus importante qu'avant sur son impact environnemental dans son achat. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.6)

*« On a une prise de conscience et une prise en charge des clients vers l'écologie. Pas le bio. Le bio perd de la vitesse, mais on va consommer moins pour éviter de gaspiller. »* (Franchisé, Alimentaire ; 4.5)

Les modes de consommation et notamment les **comportements d'achat ont fortement évolué sous l'impulsion du développement d'Internet** et du numérique en général. Le parcours client

commence ou se termine ailleurs que dans le point de vente. L'acte d'achat peut se faire intégralement à distance et il peut être intermédié par une tierce personne (par exemple dans le cadre de la livraison à domicile).

*« C'est le changement de comportement du consommateur. Quand on pense à Internet, pour nous ça prend la forme de la livraison à domicile via Uber et Just Eat. »* (Franchisé, Restauration rapide ; 17.1)

*« La montée en puissance du digital dans le parcours client. Je pense que vous le savez, on a probablement 7 clients sur 10 qui viennent à un moment donné se connecter sur un site et qui vont démarrer leur approche. Nous, il y a une montée en puissance assez impressionnante du poids du web sur notre business. [...] Il y a une montée en puissance systématique et avec une accélération majeure depuis la sortie du Covid. C'est 20% de nos rendez-vous et c'est 10% du chiffre d'affaires avec une part croissante chaque année. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.2)

Ces évolutions peuvent impacter négativement la fidélité des consommateurs.

*« Avec le développement de la vente à emporter, ils sont beaucoup plus nomades. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.26)

Au-delà, la digitalisation de la relation client emporte des conséquences importantes en matière de communication. **L'expérience client débute bien avant d'entrer dans le point de vente physique.**

*« La première des choses est de faire savoir ce qu'on fait. Donc on a boosté le côté digital, communication, avant même que le consommateur entre dans le salon. Son expérience commence avant d'être dans le salon par de la communication digitale. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.11).

*« L'expérience client on en parle beaucoup, c'est-à-dire il ne s'agit plus de juste vendre un service ou un produit mais de donner et offrir une vraie expérience à son client qui soit très différenciante. On parle même de l'effet "waouh". A quel point mon client va être surpris, étonné, avoir une expérience inoubliable chez nous voilà pour les comportements consommateurs »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.7)

Les enjeux de développement et d'amélioration de la communication via le site Internet de l'enseigne restent un sujet d'actualité. Mais aujourd'hui, c'est l'utilisation des **réseaux sociaux** pour renforcer la proximité avec les consommateurs et les tenir informés instantanément, et surtout l'absence de maîtrise de certains contenus qui sont devenus les sujets centraux de la communication digitale. Les clients s'informent avant d'aller en magasin et leurs décisions de se rendre dans une enseigne sont influencées par les témoignages des autres clients. Après leurs visites dans les points de vente, les clients deviennent à leur tour témoins et influenceurs, pouvant tout aussi bien être des prescripteurs que des détracteurs. Suivre les réseaux s'impose aux franchiseurs et aux franchisés.

*« On a un client critique avec tous les aspect réseaux sociaux et avis Google. C'est-à-dire que le client est le témoin de son expérience auprès d'autres clients et la conquête client doit absolument tenir compte de ça c'est-à-dire qu'un nouveau client va forcément se renseigner et recueillir l'avis des autres clients. » (Franchiseur, Alimentaire ; 2.7)*

*« Il y a une exigence par rapport aux réseaux sociaux aussi, une exigence de qualité. Les gens se plaignent plus facilement et donc on a un suivi des réseaux sociaux qui est très important. Donc une qualité de service, propreté, globalement, qui doit être irréprochable. C'est la relation à la clientèle, surtout en termes de réseaux sociaux, qui a changé. Il faut être très vigilant parce que les gens ont la plume facile, surtout quand ils ont une déception. Et puis les gens sont plus facilement déçus. » (Franchiseur, Alimentaire ; 20.2)*

### **1.1.2. La concurrence : Qui sont mes concurrents aujourd'hui ?**

Les réseaux de franchise interviewés partagent le constat d'une concurrence qui est aujourd'hui **accrue**, quel que soit le secteur d'activité.

*« Il a fallu trouver des façons d'aller les rechercher, ces clients. Ça, c'était une révolution dans notre métier. On n'attendait pas que les gens passent la porte. Maintenant, c'est fini, il faut vraiment aller les chercher. La concurrence s'est accrue fortement. Beaucoup de nouvelles enseignes qui sont arrivées, qui existaient déjà mais qui étaient plutôt latentes, on va dire. Et là, ces enseignes en question, quand elles ont vu qu'après COVID, la restauration rapide était quand même un des secteurs d'activité qui avait redémarré le plus vite, ils se sont engouffrés sur ce modèle économique. Donc là, en fait, la concurrence est devenue plus... Pas plus agressive mais plus présente, beaucoup plus présente. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.13)*

*« Il y a dix ans en arrière, on mettait l'enseigne [Nom de la Franchise], on ouvrait la porte, on avait 20 consommateurs qui entraient et l'argent coulait à flot. Aujourd'hui, on fait des campagnes de communication, du digital, des affiches. On galère pour recruter de nouveaux consommateurs. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.3)*

La concurrence ne se limite plus aux acteurs présents ou arrivants sur le domaine d'activité du réseau de franchise, mais s'étend à de nouveaux acteurs positionnés historiquement dans d'autres domaines et sur une clientèle différente. De nombreuses enseignes diversifient leurs activités et ces activités se chevauchent avec celles des enseignes historiquement positionnées sur un métier en particulier. La concurrence est devenue **multiface** et oblige les réseaux de franchise à regarder au-delà de leurs concurrents historiques pour intégrer des acteurs dont l'activité principale vise un autre marché.

*« L'activité n'est plus aussi commercialement efficace qu'avant, parce qu'il y a beaucoup de concurrence. Je ne parle que de mon domaine, dans la restauration à table, on est concurrencé tous les midis par tout le monde dans la rue, le boulanger qui fait ses sandwiches, le charcutier traiteur, la grande distribution qui a des rayonnages pas possibles. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.3)*

*« J'ai pris quarante concurrents en dix 10 ans ! Enfin pas que dans mon cœur de métier mais qui font de la restauration. »* (Franchisé, Alimentaire ; 14.27)

Cette concurrence multiface fait aussi référence aux **consommateurs**. La volatilité de leurs préférences et de leurs aspirations les amène à se détourner d'un produit ou d'une activité aussi vite qu'ils l'ont adopté. Ils sautent d'un besoin à un autre au gré de leurs envies, elles-mêmes façonnées par les différents contextes du moment présent. Ce phénomène a pour conséquence de favoriser l'émergence des marchés de l'occasion, de la seconde main, en parallèle de ceux des réseaux de franchise.

*« Les gens ont beaucoup acheté pour s'entraîner chez eux, pour s'entretenir chez eux, pour s'occuper chez eux. Au lendemain de cette période, il y a eu un phénomène où certaines personnes, beaucoup, sont retournées en salle de sport et ont revendu leurs produits d'origine. Donc finalement, un nouveau marché a éclaté sur les bonnes affaires. On va par exemple donner Le Bon Coin. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.3)

On observe également une tendance des consommateurs à se détourner d'une consommation dans un point de vente au profit de l'internalisation de la production des éléments permettant la matérialisation de l'acte de consommation. Par exemple, on retrouve cette logique dans le « fait maison » ou dans l'adoption de pratiques « simples et gratuites » permettant de répondre à leurs besoins.

*« Il y a de plus en plus de concurrence et puis il y a beaucoup plus de... On voit beaucoup plus la glacière au boulot, on emmène son petit panier repas. »* (Franchisé, Alimentaire ; 14.27)

*« Le client [...] va se détourner de ces appareils pour peut-être reprendre une activité qui sera moins onéreuse, c'est-à-dire la course à pied par exemple en extérieur, on a moins besoin d'appareils. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 5.21)

Cette tendance à se détourner du point de vente a été amplifiée par le développement du télétravail qui a eu un impact négatif sur la fréquentation des centres-villes et des centres commerciaux à proximité des zones de bureaux.

*« La fréquentation des cœurs de villes des grandes villes qui ont souffert à cause du télétravail. Quand vous avez des boutiques dans des grandes métropoles comme Paris, Marseille, Lyon, les gens quand ils allaient travailler, ils allaient en centre-ville, dans les grands magasins. Aujourd'hui non. Quand ils sont en télétravail non. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.3)

Enfin, l'arrivée sur le marché d'**intermédiaires** entre le réseau de franchise et le consommateur soutient le développement d'une concurrence multiface. Un exemple emblématique est celui de l'arrivée des **agrégateurs de ventes en ligne et de livraisons** dans le secteur de la restauration.

En déplaçant l'acte de consommation du point de vente vers un autre lieu, ces plateformes produisent une concurrence à deux niveaux : (1) la plateforme est un concurrent direct et les réseaux de franchise sont (quasi-)obligés de rejoindre ces plateformes pour ne pas perdre une clientèle qui se détourne de la consommation sur place et (2) ces plateformes étant à l'origine d'un affaiblissement des frontières géographiques et thématiques, la concurrence devient globale.

*« La livraison, les gens ont pris l'habitude de se faire livrer là où avant ils sortaient en restaurant. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.9)

*« L'émergence des agrégateurs de la vente en ligne, de la vente et de la livraison qui est arrivée très, très vite parce que Uber s'est développé -je dis Uber mais Deliveroo si on veut- mais Uber s'est développé très, très vite sur le territoire, a déployé très, très vite dans les villes. Et donc nous, on est présent dans toutes les préfectures et sous-préfectures de France, donc on a été obligé, finalement, d'aller vers ce nouveau canal. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.7)

### **1.1.3. État et régulateurs : Des changements réglementaires qui s'imposent**

Les changements réglementaires imposent généralement une réponse de la part des réseaux de franchise, le non-respect de la réglementation pouvant être sanctionné. Sur la période que nous avons étudiée, les réseaux de franchise du secteur de la restauration (notamment rapide et petite restauration sur place) ont été confrontés à une nouvelle législation particulièrement lourde : la fin de l'utilisation des plastiques à usage unique (loi AGEC 2023). La mise en place de la vaisselle réutilisable en réponse à cette mesure a impliqué des réorganisations importantes dans les points de vente, le développement de nouveaux modes opératoires et, pour certains réseaux de franchise, de faire accepter un revirement des valeurs.

*« Et puis dans l'organisation des magasins, dans l'espace dans les magasins, ça a été compliqué parce qu'on peut croire que c'est simple, mais non, il faut des lave-vaisselles, des plonges. Et un système organisationnel qui est plus compliqué à mettre en place, ça fait dévier de la masse salariale pour gérer ce sujet-là. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.8)

*« Pour la mise en place du réemployable ça a été quasiment une révolution parce qu'il fallait changer complètement tous les modes opératoires. Ça a eu un impact sur les bâtiments, sur les produits, sur le recrutement. Donc c'était une vraie révolution. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.2)

*« Ça été très compliqué parce que, depuis près de 40 ans, on interdit le verre et la vaisselle dans le magasin pour les risques de bris, qui pourraient avoir des conséquences terribles. Donc là, il a fallu changer complètement la philosophie. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.7)

Par ailleurs, cette nouvelle législation est difficilement applicable par certains franchisés dont le point de vente n'est pas adapté.

*« Sincèrement, si on avait pu mettre de la vaisselle réutilisable, je trouvais que pour nos clients, ça avait une espèce de valeur ajoutée. Une valeur ajoutée dans notre métier, dans ce qu'on fait. Techniquement, aujourd'hui, ce n'est tout simplement pas réalisable chez nous puisqu'on est des magasins à trois étages. Avec tous nos labos, notre cuisine qui est en bas dans les sous-sols et des marches dans notre magasin. C'est-à-dire que ma salle n'est pas au niveau de mon magasin principal. J'ai des marches. Donc impossible d'avoir des roulantes, impossible d'avoir des dessertes. Il y a un moment où il faut être... Je suis rationnel et je suis aussi pragmatique. Si demain, j'ai un contrôle et qu'on me dit : Monsieur, vous n'êtes pas conforme. Je dis : Tout à fait, j'en suis conscient, donc je paierai l'amende qu'il en coûte pour pouvoir me dédouaner de ça. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.15)*

De même, les changements réglementaires se succèdent, mais peuvent se contredire dans le temps.

*« Dans un premier temps, le gouvernement nous a amené à mettre des poubelles cinq flux donc on a équipé 240 magasins avec des poubelles cinq flux. Et deux ans plus tard, on nous dit : Ah bien non, il ne faut plus rien jeter dans le magasin parce qu'il faut que ce soit réutilisable. Donc c'est sympa comme modification ! Mais bon, ce n'est pas grave. Et puis après, la gestion de la réutilisation, la casse, le vol, l'eau, et bien ce n'est pas si évident que ça ! Parce que je ne crois pas que ce soit une évidence. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.14)*

Tous les changements réglementaires ne sont pas aussi lourds et médiatisés. Des petits changements sont très fréquents, mais ils sont parfois négligés par les franchiseurs, transférant vers les franchisés leur prise en charge.

*« Un changement de législation qu'on a eu il y a quelques années, qui est passé un petit peu à la trappe et qui est revenu sur le devant, on n'a plus le droit de mélanger les appellations. On prend l'exemple de la famille des rhums. On a les rhums, les rhums arrangés et les spiritueux à base de rhum. C'est des strates, et il faut les séparer. [...] On l'a fait individuellement parce qu'on l'a vu dans la presse. » (Franchisé, Commerces divers ; 4.30)*

#### **1.1.4. Travailleurs : un marché du travail en profonde mutation**

*« La perception du travail par le monde des salariés, elle n'a pas changé, elle s'est métamorphosée. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.22)*

Les réseaux de franchise sont confrontés à une mutation profonde du marché du travail liée principalement à de nouvelles attentes des travailleurs et à un changement du rapport au travail. Elle impacte les réseaux de franchise à deux niveaux : le recrutement des franchisés et le recrutement des collaborateurs (à la tête du réseau et chez les franchisés).

Les **nouvelles attentes des travailleurs** sont marquées par la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle avec une priorité donnée au confort de vie personnel. De nombreux réseaux de franchise dans le commerce et la restauration sont frappés par un manque d'attractivité en raison des horaires de travail combinés à des salaires relativement bas. Cette tendance s'est nettement accélérée avec la crise sanitaire de 2020-21.

*« Il y a eu un changement sociologique très important. Travailler le week-end, travailler le soir, passer du temps dans les transports... avoir un équilibre de vie privé avec le temps travaillé et le temps de loisir, a profondément changé. »* (Franchiseur, Restauration ; 16.27)

*« C'est difficile de recruter dans les métiers de la restauration. Parce que c'est des métiers mal payés, mal considérés. Et puis, dans la restauration, les gens travaillent quand les autres se reposent. C'est le principe, le week-end, les jours fériés, les vacances, pour des salaires qui sont au final pas très élevés, surtout pour les statuts employés en fait. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 20.1)

*« Ce qui a vraiment changé post covid c'est le recrutement. C'est une vraie difficulté, pour la simple et bonne raison qu'on n'est pas sur des métiers avec des salaires trop hauts. Et surtout, le post covid a vu un grand nombre de jeunes filles [...] qui en ont profité pour changer de métier, faire autre chose, parce que je n'ai pas de RTT, parce que je ne peux pas faire de télétravail... Toutes ces jeunes filles se disent qu'un métier en [commerce] c'est impossible par rapport à un métier en bureau. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.2)

Le **rapport au travail** s'est également modifié avec une plus grande volatilité des travailleurs et un manque d'engagement à l'égard de leurs employeurs, notamment les franchisés.

*« On a vécu deux ans de pénurie de collaborateurs, des gens qui ne voulaient plus bosser ou quand ils voulaient bosser c'était en dilettante. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.21)

*« J'ai quand même constaté le changement de génération. Ça fait 13 ans que je suis dans le réseau, à l'époque, pourtant je ne suis pas vieux, quand tu avais un métier, un travail et un CDI tu faisais tout pour le conserver, pour le garder, tu t'impliquais beaucoup dans l'entreprise. Aujourd'hui, c'est vrai que c'est beaucoup moins ça, c'est beaucoup plus volatile. Il y a plus d'exigences de la part des salariés. Je ne peux pas travailler avec des gens comme ça, les gens avec lesquels je travaille sont plutôt de l'ancienne génération. Ils ne sont pas forcément plus vieux mais ils ont encore cette mentalité, j'ai la chance d'avoir un travail, j'arrive à l'heure. »* (Franchisé, Commerces divers ; 9.11)

Cette métamorphose du marché du travail est très **compliquée à gérer pour les franchisés** qui se voient forcés de compenser personnellement les difficultés de recrutement et de faire des concessions de peur de perdre leurs collaborateurs. Cette situation conduit à l'épuisement des franchisés et, *in fine*, affecte le réseau.

*« C'est forcément compliqué pour nos franchisés parce que s'ils sont en sous-effectifs, c'est eux, en général, qui compensent. Et donc là, on a vu une petite augmentation de magasins en revente parce que l'épuisement » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.36)*

*« On en est arrivé à avoir peur d'être exigeant, par peur de le perdre parce que c'est trop dur. C'est vrai que parfois il y a des missions qui sont un peu difficiles, je me dis « tant pis, je vais le faire moi parce que je n'ai pas envie de le fatiguer. J'essaie de les préserver par peur qu'ils s'en aillent. » (Franchisé, Commerces divers ; 9.11)*

*« Les filles, pour les garder, c'est adapter nos horaires de travail, donner de la souplesse. Nous avons une population jeune avec des jeunes mamans. Ça veut dire que y'en a qui ne peuvent pas travailler le mercredi. On a mis en place des outils pour gérer les absences en fonction du moment, de donner des week-ends assez souvent pour compenser la problématique du télétravail. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.3)*

La majorité des réseaux interviewés a entamé des réflexions et actions pour aider les franchisés à faire face à la pénurie de main d'œuvre sur certains métiers. Cela passe par de l'accompagnement dans la prise en main d'outils et le développement d'une marque employeur permettant de diffuser une image attractive des métiers et de les revaloriser.

*« On les accompagne sur les plateformes de recrutement, dans leurs messages d'annonce, etc. On essaye de communiquer sur notre marque employeur. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.36)*

*« On a voulu faire savoir qu'on était une enseigne avec un ADN familial, qui respecte ses collaborateurs, qui apporte aux collaborateurs plus d'avantages (formations, un CE de grand groupe) que dans d'autres salons de coiffure ou indépendants, ou d'autres franchises. Qu'il y a la possibilité d'évoluer dans nos salons, de devenir managers, partir à l'international » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.21)*

*« On essaye de démontrer que c'est un métier difficile mais qui a énormément d'avantages. D'abord en termes de perspectives d'évolution, ce n'est sans doute pas très intéressant pour les plus jeunes, mais c'est un métier dans lequel on évolue très facilement et très vite. On essaye de mettre en perspective ces possibilités. Dans la restauration, si vous combinez votre parcours professionnel perso et la capacité à vous développer en franchise, vous pouvez devenir votre patron au bout de 5 ans, ce n'est pas donné à tout le monde. C'est des parcours comme ça qu'on met en valeur. » (Franchiseur, Restauration ; 6.32)*

Mais la gestion des ressources humaines reste un sujet délicat à appréhender par les réseaux qui ne peuvent pas s'immiscer dans la gestion du franchisé dont l'indépendance doit être respectée.

Le franchisé est un entrepreneur et il ne doit pas connaître d'ingérence dans son activité.

*« C'est un chantier gigantesque sur la pénurie de main-d'œuvre qu'on peut avoir en ce moment. En ce moment, par exemple, jamais on a en franchise, je parle sur ce que je connais dans mon environnement, on n'a jamais travaillé le pont RH en franchise, enfin très peu. C'est-à-dire de dire finalement pendant des années, un franchisé, il suffisait, avec sa puissance de chef d'entreprise sur sa zone de chalandise, suffisait à trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour son activité. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas. Et donc, il y a des choses qui émergent en ce moment pour faire en sorte de voir comment*

*toute la chaîne RH, on est capable de la travailler avec tout le devoir de réserve qu'il faut, puisque là, pour le coup, on peut vite franchir la ligne jaune de l'ingérence dans une entreprise en franchise, mais toute la chaîne du recrutement, toute la chaîne de la montée en compétence des équipes, de la mise en œuvre d'outils pour limiter le turnover, fidéliser, proposer un cadre de travail qui soit agréable. En gros, faire une marque employeur. » (Franchiseur, Services auto ; 26.32)*

L'impact des mutations du marché du travail sur le **recrutement des franchisés** s'observe pour certains réseaux dans l'évolution des profils des candidats. D'une part, il y a une montée des candidatures de personnes plus âgées qui ont déjà de l'expérience et une capacité financière, mais qui sont moins motivées à s'investir dans le développement du réseau. D'autre part, les salariés du réseau se portent candidats à la franchise et présentent l'avantage d'avoir un attachement au réseau et la volonté de soutenir son développement.

*« C'est ce rapport au travail. Ils ne veulent pas -et je le comprends- tout donner ou tout sacrifier pour l'aventure entrepreneuriale. Ils veulent pouvoir continuer d'être auprès de leurs enfants. Et souvent ce sont des gens qui ont eu une carrière professionnelle avant. Sauf des jeunes qui ont été dans le réseau. On a 25% des gens qui viennent du réseau, donc qui ont commencé des fois par hasard, ils ont poussé la porte d'une [enseigne] et puis ils ont été salariés, puis ensuite manager et puis ils ont une grand-mère qui a un petit peu de sous et puis ils placent dans la franchise. Mais la plupart des candidats qui ne viennent pas de ça, souvent ont eu une vie professionnelle avant. Donc ils ont eu un apport et ils sont plus âgés. Donc ils ont moins envie de mettre la main à la pâte et ça a beaucoup changé. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.32)*

*« Il y a un plus fort intérêt pour « je veux devenir mon propre patron ». Ça c'est marquant. Mais le plus gros changement, c'est surtout la capacité financière qui a évolué. Sur les prospects que nous recevons qui montrent un intérêt pour notre franchise. On a de plus en plus de prospects qui sont un peu plus âgés que ce que nous avions avant. Pourquoi ? Parce que la capacité financière est différente. Et donc les profils plus âgés ont des capacités financières plus importantes. Les moins âgés-là ont de réelles difficultés à avoir un apport et à obtenir un prêt, auprès des banques. Donc indirectement, ça filtre les profils de prospect que nous recevons. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.38)*

*« Aujourd'hui, dans nos partenaires, vu que la franchise fonctionne très bien, nous avons de plus en plus d'anciens employés qui étaient managers en succursale ou vendeurs qui ont levé la main et qui ont dit : Moi, je veux devenir franchisé. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.27)*

Au-delà d'avoir de plus en plus de candidats dont l'engagement dans le réseau risque de rester modéré, les franchisés sont désormais plus exigeants.

*« Il y a vingt ans, les gens venaient chez nous, ils ne savaient pas du tout où ils allaient atterrir. Ils faisaient la formation et à la fin de la formation, on leur présentait des dossiers, soit des créations, soit des... Alors ils disaient simplement : Moi, j'aimerais bien être dans le nord de la France ou dans le sud de la France. On acceptait ça. Aujourd'hui, les gens viennent. Je ne viendrai pas en formation si je n'ai pas un dossier à Rennes. Je ne viendrai pas. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.32)*

### 1.1.5. Les enjeux de développement durable

Les enjeux de développement durable font globalement référence à la RSE et donc à un **triple enjeu environnemental, social et sociétal**. Ils constituent un **changement** de l'environnement externe **transversal, en interrelation avec les autres changements**, qui donne une orientation globale à la recherche de réponses.

*« Il y a quand même une tendance de fond qui est une espèce de fil rouge avec la responsabilité sociétale des entreprises qui finalement monte en puissance. »*  
(Franchiseur, Services auto ; 26.4)

Nos entretiens révèlent que les réseaux de franchise tendent à donner une priorité aux questions environnementales, celles-ci étant systématiquement évoquées. Toutefois, certains d'entre eux ont étendu leurs réflexions aux deux autres dimensions du développement durable, leur permettant de s'approprier leur transversalité avec les autres changements de l'environnement comme par exemple les mutations du marché du travail.

*« On avait un comité développement durable qui existait depuis 2010. Mais on ne traitait que les sujets environnementaux au niveau de l'unité de production. Donc c'était très ciblé comme action. Et en fait, on commençait à entendre beaucoup parler de RSE et on pensait qu'on avait certainement une bonne base et qu'il fallait maintenant passer à l'étape supérieure, de parler des autres sujets, donc social et sociétal notamment. Et puis, pour tout, pas que l'unité de production, donc l'unité de production, le siège et les magasins. [Par exemple] Il y a l'insertion sociale qui a été mise en avant et qui est beaucoup, aujourd'hui, mise en place dans les magasins. Ça fait bouger beaucoup de choses, ça change beaucoup de choses dans les magasins, pour ceux qui prennent ça en main. »*  
(Franchiseur, Alimentaire ; 10.9-13)

Bien que les enjeux de développement durable soient omniprésents aujourd'hui, certains réseaux de franchise qui ont tenté d'être particulièrement proactifs sur ces sujets en les intégrant très tôt dans leurs pratiques, se sont heurtés à des difficultés et ont été obligés d'attendre que ce soit le bon moment pour les consommateurs.

*« [En parlant de la démarche RSE] En 2008, Michel-Edouard Leclerc décide de supprimer les emballages plastiques dans la grande surface. Ça date de cette période-là. Et après, il y a eu une énorme période de flottement mais les premières annonces ont été faites là. [...] On a essayé de stopper [les sacs plastiques] et on s'est pris une... C'est là que c'est le paradoxe ! On s'est fait insulter pendant six mois par les clients mais vraiment ! Vraiment, vraiment ! Et du coup, on a reculé un peu et on s'est dit : Bon, bien tant pis, on y retournera plus tard. Mais on a toujours eu cette fibre RSE depuis le départ. [...] Après, les entreprises ont commencé à structurer une démarche RSE et on a su que ça s'appelait comme ça. Mais c'était déjà là ! »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.16)

## 1.2.Changements de l'environnement interne

Les changements de l'environnement se définissent comme des **modifications structurelles de l'environnement** dont l'**origine se trouve au sein du réseau de franchise**. Certains changements de l'environnement interne sont communs à tous types d'entreprises comme le mouvement de digitalisation tandis que d'autres sont spécifiques au contexte de la franchise et liés à leurs structures organisationnelles (par exemple l'appartenance du réseau de franchise à un groupe, des opérations de rachat ou la croissance rapide du réseau de franchise).

La **digitalisation** des entreprises constitue aujourd'hui un changement de l'environnement interne des réseaux de franchise incontournable. Bien qu'on ait longtemps reproché aux réseaux de franchise de ne pas arriver à prendre le tournant digital, nos entretiens révèlent, qu'aujourd'hui, la transformation est en marche mais reste longue car elle nécessite de **lourds investissements** d'une part, et de lever des **freins au niveau des franchisés**, d'autre part.

*« On n'a pas le choix que d'adopter les nouveaux outils digitaux, c'est implacable. Donc c'est la course à ça et en même temps ce n'est pas facile parce que ça veut dire tester des solutions, trouver les prestataires, faire du sur-mesure avec son concept et ce n'est pas simple du tout. Ceux qui étaient déjà en retard au niveau informatique, ils doivent faire leur transformation digitale et ce sont des gros chantiers avec de lourds investissements. Clairement, dans le réseau où je suis actuellement, c'est plutôt subi qu'autre chose parce qu'il a fallu aller vite et qu'aujourd'hui déployer autant d'outils en même temps, ce n'est vraiment pas simple. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.10)

*« On a énormément boosté notre site et travaillé sur le digital online parce que pendant le COVID et après le COVID et même dans la consommation générale aujourd'hui, le web a pris une partie absolument incroyable dans nos habitudes de consommation. Nos franchisés n'étaient pas très digitalisés, voire pas du tout, voire même hermétiques, voire même considéraient que le web était leur ennemi. On a beaucoup avancé là-dessus. Aujourd'hui, on est sorti de cette espèce de fantasme, mais il a fallu bosser dessus, on a beaucoup travaillé sur le web. »* (Franchiseur, Services auto ; 25.39)

La digitalisation prend différentes formes selon les réseaux de franchise. Elle **s'observe dans la relation avec le consommateur** (canaux de distribution, communication), **dans les modes de communication entre les membres du réseau de franchise** ou encore **dans les outils de gestion** (notamment pour améliorer la gestion de la data client et optimiser les systèmes d'information).

*« Quand on parle de digital, il a transformé l'univers des franchisés et des clients sur la partie communication numérique. Aujourd'hui, on communique davantage avec nos clients par le biais du numérique. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.24)

*« En plus de développer des nouveaux canaux sur les delivery et le click and collect, on est également rentré dans un système de fidélisation. On a quasiment 15 000 personnes*

*qui sont embasées<sup>3</sup>. [...] On a accentué très largement la fidélisation. Parce que les clients, ils sont en voiture, ils sont en delivery, dans un espace qui n'est pas le nôtre puisque vous êtes chez Uber Eats ou Deliveroo. Ça a été de se dire que la base de données, elle ne peut pas être que chez Uber Eats et Deliveroo parce que ça ne nous appartient pas, on ne sait pas qui sont ces clients, mais aussi pour les connaître et reconnaître. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.11)*

*« L'innovation se fait sur tous les outils digitaux, dans le CRM client, nous avons de gros investissements dessus. C'est sur cet investissement qu'on doit évoluer et on doit apporter en permanence sur les outils de prise de commande. [...] C'est vraiment une simplification, la rapidité d'utilisation des outils, des outils d'analyses pour avoir de bonnes analyses, les KPI est-ce qu'ils sont bons par rapport à la moyenne du réseau, de la région. Et tout ça le plus vite possible en temps réel. Dans notre monde, plus personne ne va attendre. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.18)*

*« Continuer à appuyer sur la digitalisation et l'organisation digitale de nos actions, que ce soit au bureau, on a une pointeuse digitale, on a un outil ERP qu'on ne cesse de développer, on a différents outils de communication en interne, on a tout digitalisé pour simplifier. On a une sécurisation de nos réseaux avec des systèmes de partage d'informations, qui aujourd'hui sont clairement au cœur de notre stratégie. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.25)*

La digitalisation se traduit par des évolutions à la fois matérielles (développement/installation d'outils et infrastructures) et humaines (acquisition de nouvelles compétences et développement de nouvelles pratiques).

*« On a une personne dédiée aux réseaux sociaux. L'équipe communication a été renforcée notamment pour s'occuper du numérique, de la relation client. Pour nos clients encartés, on s'est doté d'outils plus performants et pertinents pour pouvoir améliorer le relationnel, identifier les clients qui ne sont pas passés depuis longtemps en magasin pour les relancer. C'est aussi par la recherche de solution digitale pour notre communication de recrutement, c'est un chantier en cours. Aujourd'hui, on continue à utiliser le format tract et papier, ce qu'on a décidé d'arrêter à partir de septembre. On savait que c'était de moins en moins pertinent, on n'arrivait pas à beaucoup recruter par ce biais sauf sur les nouveaux magasins. » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.18)*

*« Mon équipe marketing en 2017 et en 2020, ce n'était pas du tout la même, elle a plus que doublé. On est obligé aujourd'hui de s'entourer de compétences, notamment sur la partie du digital marketing, et demain sur la data, pour développer la performance de l'enseigne. » (Franchiseur, Restauration ; 6.38)*

Au-delà de la digitalisation, les changements de l'environnement interne se traduisent principalement par des **modifications organisationnelles**. Elles sont diverses et variées et nos entretiens ne sauraient les identifier de manière exhaustive. Parmi ces modifications organisationnelles, les personnes interviewées ont mentionné le **développement en franchise**

---

<sup>3</sup> L'embasement client regroupe toutes les actions mises en place par une entreprise pour collecter des informations sur ses clients afin de constituer une base de données performante (*marketing data driven*).

(cas des réseaux à prépondérance succursaliste), la **croissance rapide** du réseau de franchise, l'**appartenance à un groupe** et le **rachat du réseau** de franchise.

*« Répondre aux attentes du groupe [nom]. Le groupe [nom] est une société à mission donc c'est un engagement fort qui demande de rendre des comptes sur des sujets RSE où on attend de nous plus que d'autres entreprises lambda. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 27.2)

*« On a fait face à une expansion extrêmement rapide. [...] Dans cette expansion du réseau, on a choisi dès le départ de développer nos franchisés et de les amener très rapidement, pour les franchisés dans les clusters les plus simples, à deux restaurants par franchisé et puis, dans les clusters les plus complets, les plus grands, à une moyenne de 4 restaurants par franchisé, qui peut aller jusqu'à 10 restaurants par franchisé. [...] Quand on a un [restaurant] à 4 millions d'euros, c'est grosso modo 80 personnes. Quand vous êtes dans une ville de province et que vous êtes à 4 ou 5 [restaurants], ça veut dire que vous avez une PME qui pèse déjà entre 15 et 20 millions d'euros hors taxes. Vous pesez 400 salariés. Tout de suite, ça demande une structure qui doit être solide parce que si vous voulez défendre la notoriété de marque dans la durée, c'est important de le faire. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.2)

*« J'ai été recruté par le fond qui a racheté [le groupe]. J'ai été contacté et c'est pour ça que j'ai pris l'opportunité de prendre l'enseigne [nom] en main. La feuille de route était simple : il faut rationaliser les coûts. On a plein de marques, chaque marque a des chefs de produits, des responsables de communication. Pragmatiquement, est-ce que ça fait du sens d'avoir autant de monde qui travaille sur plein de marques sachant que certaines marques n'ont pas une masse assez critique pour avoir un poids national ? »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.4)

### 1.3. Les chocs de l'environnement

Les chocs de l'environnement externe sont des **situations ponctuelles et imprévisibles**. Certains chocs, comme les crises économiques, se reproduisent régulièrement tandis que d'autres ont un caractère inédit comme ce fut le cas de la crise sanitaire de la Covid-19. Les chocs étant bornés dans le temps, leurs **effets immédiats sont éphémères et circonscrits à la durée du choc**. Toutefois, ils ont fréquemment des **conséquences indirectes qui perdurent** : ils transforment les modes de consommation.

*« Le contexte inflationniste qui nous a amené, nous en tant que professionnel, à repositionner nos prix et qui, dans un second temps, a amené le consommateur à changer ses habitudes de consommation. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 5.19)

*« On a eu un changement de comportement au niveau de la clientèle. Les clients ne réagissent plus comme avant Covid. [...] C'est deux années, qui ont été fondamentales sur le changement de comportement de nos clients. [...] On a une prise de conscience et une prise en charge des clients vers l'écologie. Pas le bio. Le bio perd de la vitesse, mais on va consommer moins pour éviter de gaspiller. On va limiter les emballages. Avant Covid, on commençait à diminuer les sacs plastiques. C'était une galère. On réclamait des sacs plastiques. Mettez-moi un sac pour une bouteille. Aujourd'hui, on peut partir avec trois bouteilles dans les mains sans sac. »* (Franchisé, Alimentaire ; 4.2-5)

Les chocs sont plus ou moins violents, plus ou moins généralisés. Les crises économiques, financières, géopolitiques, sanitaires hautement médiatisées ne sont pas les seuls chocs qui touchent les entreprises. Elles ne doivent pas faire oublier les chocs de plus faible envergure ou spécifiques à un secteur d'activité. Par exemple, de nombreux secteurs d'activité utilisent, sous leur forme brute ou sous une forme transformée, des matières premières végétales dont la production, soumise aux aléas climatiques, est incertaine. Faire preuve d'agilité pour répondre à des chocs en série n'est donc pas nouveau. Mais, la période actuelle, caractérisée par une accélération de chocs généralisés, questionne sérieusement la pérennité des réseaux de franchise (Chanut & Poirel, 2012) et fait de l'agilité un sujet incontournable.

Compte tenu de son caractère inédit du fait des mesures gouvernementales et de sa durée, la crise sanitaire de la Covid-19 reste le choc le plus cité dans les entretiens. La particularité de ce choc tient également dans le fait qu'il s'est traduit par une succession de situations de fortes incertitudes et donc il n'y a pas eu un choc unique, mais une chaîne de chocs. Les réseaux de franchise ont dû mettre en place de nouvelles règles et de nouvelles façons de fonctionner et les faire évoluer au gré des mesures gouvernementales (confinement, ré-ouverture encadrée, distanciation...). En les obligeant à revoir leurs objectifs, cette crise sans précédents a représenté un challenge pour les réseaux de franchise (Hamouche, 2023).

Pour traverser les chocs, les pratiques qui soutiennent l'agilité sont elles-mêmes adaptées temporairement, l'ampleur des adaptations dépendant du degré d'incertitudes du choc. Ainsi, durant le choc de la Covid-19, les réseaux de franchise ont beaucoup plus adapté leurs pratiques qu'ils ne l'ont fait par la suite pour répondre aux chocs liés à la guerre en Ukraine, à l'inflation et à l'énergie (ces différences de pratiques sont détaillées dans le chapitre 4). La pratique centrale en période de choc est la communication avec les franchisés. Le rythme de cette communication est dicté par celui de la prise de décision, ce dernier étant fonction de l'ampleur du choc et du niveau d'urgence. Ainsi, durant le choc de la Covid-19, pour une majorité de réseaux, la communication a été quotidienne (du moins durant la première vague) avec une gestion de la situation au jour le jour.

*« Surtout les premiers temps du COVID où ça a été extrêmement soudain. Donc zéro préparation ou quasiment. On entend parler d'un virus qui monte et puis, du jour au lendemain pour faire simple, on se retrouve avec des consignes de confinement total. Là, pendant cette période-là, la façon dont j'ai géré le réseau de nos amis franchisés, c'était au jour le jour. »* (Franchiseur, Services auto ; 25.2)

Les chocs produisent des effets contingents pour les réseaux de franchise entraînant des adaptations variées. Pour illustrer cette diversité d'effets des chocs, nous nous focalisons sur ceux observés lors du choc de la Covid-19, mais ils peuvent être étendus à l'ensemble des chocs. Tout d'abord, la crise sanitaire a eu des **impacts temporaires** sur l'activité des réseaux de franchise se traduisant par un **ralentissement de l'activité** et donc une perte de chiffre d'affaires ou au contraire stimulant l'activité. La baisse d'activité peut être liée à des arbitrages de consommation durant le choc avec une priorité donnée aux besoins primaires. Dans le cadre de la COVID 19, la fermeture des magasins a également eu logiquement un effet négatif sur l'activité. Nous ne développons pas ce point qui a été largement médiatisé. Par ailleurs, selon le secteur d'activité, les **difficultés se sont prolongées au-delà du choc** de la Covid-19, celui-ci étant à l'origine d'un nouveau choc : la pénurie des approvisionnements.

*« On s'est pris le deuxième grand choc juste après le Covid, ça a été les pénuries. Surtout que nous sommes très tributaires, comme beaucoup, de l'Asie et en particulier de la Chine pour un certain nombre de produits. Pendant quasiment deux ans, on a été à courir après les produits ou la matière première pour faire fabriquer les produits (Franchiseur, Services auto ; 25.1)*

Au contraire, certains réseaux ont bénéficié de la recherche d'alternatives par les consommateurs pour répondre à leurs besoins. Par exemple, les consommateurs ont recherché des produits et services leur permettant de maintenir leurs activités dans un contexte contraignant. Une **augmentation de la demande** s'est notamment fait ressentir dans le secteur des loisirs.

*« Nous nous sommes retrouvés dans une situation, pendant les trois ans de COVID, où la partie matériel, la demande était supérieure à l'offre ; c'est-à-dire que nous n'avions pas assez de stocks pour subvenir aux besoins de tout le monde. Donc au niveau des prix, des marges et des besoins, le marché était complètement bizarre, on va dire ça comme ça. Du jamais vu ! » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.3)*

Dans certains réseaux, cette augmentation temporaire de l'activité a eu un effet euphorisant, créant des difficultés au sortir du choc lorsque l'activité est revenue à son niveau normal.

*« Le business du [activité] a fortement évolué à la hausse pendant la période du COVID et nos partenaires se sont retrouvés à voir -je schématise- une augmentation du chiffre d'affaires [...] On se retrouve avec des partenaires qui sont quand même déboussolés par rapport au rythme qu'ils ont connu pendant deux ans et demi et qui peuvent avoir, pour certains, un petit peu de mal à retrouver ce que je vais rappeler à nouveau, la vraie vie. C'est-à-dire le magasin, la tenue du magasin, l'exigence, se battre pour une vente, transformer l'accompagnement, le service client. Et donc, ça peut provoquer finalement un contrecoup, un contrecoup qui n'est pas évident » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.1, 7.43)*

Les consommateurs se sont également orientés vers les commerces de proximité durant la crise.

*« Ce qu'on a connu pendant le Covid, c'est que les gens allaient de moins en moins acheter des vins dans la grande distribution, parce que c'était anxieux, parce que le rayon était laissé à l'abandon. Et on a beaucoup de gens qui venaient chez nous profiter de leur heure de liberté pour venir discuter avec les commerçants. Donc là, ça a retissé du lien social. [...] On a eu deux années pendant et après Covid durant lesquelles on était commerce de première nécessité, ce qui nous a permis d'avoir deux années méconnaissables car les cavistes ont explosé, ont bien travaillé. Aujourd'hui, on revient sur des statuts qui sont plutôt d'ordre de 2019-2020. [...] En perdant, en émiettant cette clientèle issue de la grande distribution, si je caricature, et qui a eu du mal à revenir nous rencontrer. » (Franchiseur, Alimentation ; 19.1)*

La captation d'une nouvelle clientèle a été temporaire pour certains commerces de proximité, mais, pour d'autres, elle est devenue durable.

*« Au final, au sortir de la crise Covid, on a recruté des clients qui achetaient leurs produits dans la grande distribution et qui venaient plus chez nous, parce qu'ils avaient le temps de nous redécouvrir et de voir que nos rapports qualité prix était meilleurs que dans la grande distribution. Donc il y a eu cet effet bénéfique. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.4)*

*« Tout ce qu'il s'est passé, lié au Covid, ça a boosté notre secteur d'activité parce que les animaux il y en avait bien plus pendant le Covid ou les gens se sont penchés un peu plus dessus. Nous, ça nous a été favorable dans ce sens-là. » (Franchiseur, Commerces divers ; 28.1)*

*« Aujourd'hui, le chien et le chat font partie de la famille, ça a été renforcé par le Covid puisque cet effet cocooning, les gens continuent à avoir du pouvoir d'achat, les gens se sont occupés de leur intérieur, ils se sont occupés d'eux, ils se sont mis à cuisiner, ils ont renouvelé leur cuisine, ils ont bricolé chez eux, par extension ils ont voulu du plus qualitatif pour leur chien ou leur chat. Ils ont voulu un meilleur coussin pour leur chat, le coussin est un peu vieux donc je vais plutôt choisir un coussin orthopédique à mémoire de forme » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.22)*

Des **effets bénéfiques** pour l'activité se sont également fait sentir **post crise**, la situation ayant favorisé une prise de conscience par les consommateurs de leurs besoins. Ce fut le cas dans le secteur des services aux personnes.

*« Il y a quelque chose qu'on a tout de suite eu en tête, c'est de se dire, lorsque ça va se terminer, ou lorsque le confinement va s'arrêter, il est sûr que notre marché d'adaptation du domicile va prendre de l'essor. [...] On savait qu'on allait avoir une période de jachère, clairement, pour justement anticiper la croissance probable, très fortement probable qu'on imaginait à la sortie de Covid, en tout cas à la reprise d'activité. [...] Ça nous a mis des voyants au vert en disant : on est certain qu'il va y avoir une demande croissante à la sortie de ce confinement, par cette prise de conscience. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.11)*

### En résumé

Les réseaux de franchise sont confrontés à **trois principales formes d'événements à l'origine de situations de forte incertitude** : les **changements de l'environnement externe**, les **changements de l'environnement interne** et les **chocs externes**. Elles se distinguent par (1) leurs origines, interne ou externe au réseau de franchise, et (2) leurs degrés de soudaineté, pouvant être totalement imprévisibles ou résultant d'une évolution au moins en partie perceptible avant qu'elle ne s'impose au réseau. Cette **distinction est fondamentale** car ces différentes situations ne sont pas vécues de la même manière par les franchiseurs et les franchisés, les amenant à **déployer des pratiques différentes selon la forme de l'événement** (ce point sera détaillé dans le chapitre suivant consacré aux pratiques d'agilité).

## 2. Quelles relations entre les différents types de facteurs déclencheurs ?

L'accélération des changements de l'environnement s'est traduite par une accumulation d'impacts et donc de réponses à envisager par les réseaux de franchise. **Certains facteurs déclencheurs se superposent** pouvant créer, *a priori*, une sensation d'auto-renforcement des défis à relever.

*« Aujourd'hui, on met des niveaux d'exigence dans tous les domaines, de plus en plus importants, ce qui amène une augmentation naturelle des prix. [...] RSE + Inflation, vous avez une double peine. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.18)

Ce cumul de défis est d'autant plus challengeant que **certains semblent en apparence contradictoires**. Par exemple, les réseaux de franchise de nombreux secteurs comme l'alimentation, les services aux personnes et les loisirs sont confrontés à des consommateurs dont les attentes ne cessent de s'élever en termes de qualité, d'achats locaux, de services complémentaires à l'offre (premiumisation) s'accompagnant fréquemment d'une augmentation des prix. Mais, en parallèle, face à l'inflation, ces mêmes consommateurs cherchent à compresser leurs dépenses. Ces réseaux de franchise doivent alors relever le défi de proposer une offre plus qualitative, potentiellement génératrice de coûts supplémentaires, dans un contexte d'augmentation globale de leurs coûts, sans toujours pouvoir répercuter l'ensemble de ces surcoûts sur leurs prix.

*« Il y a une espèce d'archipélisation, des attentes des consommateurs. Il faut s'adresser à des consommateurs multiples et variés. Ce qui est assez paradoxal. Vous allez avoir des attentes healthy de manière assez forte, en tous cas qui vont être prononcées. Vous allez avoir des attentes low-cost qui vont être assez fortes, donc ça ne va pas forcément dans le sens du healthy. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3 :2)

Par ailleurs, du fait de leur nature transversale, les **enjeux de développement durable sont complémentaires aux autres changements de l'environnement**. Ainsi, certains réseaux de franchise ont dépassé cette logique de voir des contradictions entre les facteurs déclencheurs et d'**exploiter leurs synergies**, les réponses à un changement particulier devenant bénéfiques pour les autres. Les réseaux de franchise se sont particulièrement appropriés la complémentarité entre les enjeux de développement durable, les changements des préférences de consommation et la maîtrise des coûts en tant que réponse à l'inflation. Par exemple, une rationalisation des matériaux utilisés dans les emballages ou une optimisation du transport répondent à des objectifs environnementaux. Ils permettent également une meilleure maîtrise des coûts et donc de ne pas répercuter les effets de l'inflation sur les prix de vente.

*« Je vais plutôt partir sur l'économie de transport. On a une plateforme. Au lieu d'avoir cinq camions qui viennent nous livrer des mi palettes, on a un camion qui vient une fois par semaine qui nous ouvre une palette. Ça c'est la proximité. Je vais travailler en direct avec mes fournisseurs de proximité pour limiter le transport. [...] On va partir sur le fait de limiter les emballages. On a supprimé les emballages bois au grand désespoir de certains qui voulaient récupérer les caisses. Mais voilà, l'emballage bois, on coupe des arbres. C'est la déforestation. On augmente le poids des caisses, donc on augmente le poids du transport. C'est des caisses qui... le carton ça peut se recycler. Le bois, une fois que c'est parti, c'est automatiquement détruit. C'est ce genre de choses qu'on va pouvoir travailler. On va continuer à travailler sur le côté écologique, sur le côté bio, mais en expliquant aux clients que le bio, c'est surtout pour sauver la planète, pour limiter les intrants et pour ne pas changer de prix. C'est-à-dire qu'on dit aux clients, vous voyez, ce produit, il valait 5 euros avant, et aujourd'hui, il vaut toujours 5 euros, et pourtant, il est passé en bio. » (Franchisé, Commerces divers ; 4.8)*

De même, un pan des nouvelles tendances de consommation est guidé par la volonté des consommateurs de réduire leurs impacts environnementaux en consommant moins, mieux et plus proche. Certains réseaux ont choisi de répondre à ces nouvelles tendances en recherchant une meilleure maîtrise de leurs approvisionnements en réponse à l'inflation. Pour beaucoup de réseaux de franchise, cela s'est traduit par une relocalisation des achats, du *sourcing* local ou le développement d'une meilleure traçabilité des approvisionnements.

*« Un meilleur traçage auprès de nos fournisseurs. On a à peu près 300 [fournisseurs] qui accompagnent la centrale d'achat. [...] Les choses se sont faites assez facilement et naturellement puisque, par rapport au constat que j'évoquais, la production s'est vue naturellement améliorée, la qualité avec des démarches environnementales type HVE, de l'agriculture biologique, de la biodynamie pour certains. Ça a permis d'avoir une proposition en magasin qui s'adresse à différentes typologies de consommateurs. Et donc la hausse est arrivée naturellement par la production et nous, on s'est simplement assuré que les différents [fournisseurs] avec lesquels on travaillait respectaient bien ces catégories-là pour ensuite raconter et retranscrire la belle histoire auprès de nos clients pour que derrière il y ait un vrai impact. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.3)*

*« On était déjà sorti un peu de la dépendance chinoise depuis un moment. C'était une stratégie, à la fois parce qu'on a bien vu qu'on ne peut pas dépendre d'un seul pays qui n'est pas toujours hyper transparent, mais surtout parce qu'on n'était pas toujours certains sur les labels de qualité. » (Franchiseur, Services auto ; 25.18)*

La montée des enjeux de développement durable s'accompagne également de nouvelles mesures réglementaires. Certains réseaux de franchise développent des réponses à ces enjeux par anticipation de ces nouvelles mesures afin d'éviter d'agir dans l'urgence lorsqu'elles entrent en vigueur et de se démarquer de leurs concurrents.

*« On ne peut pas ouvrir un média sans entendre parler de l'environnement. Donc on a très vite mis en place un plan RSE, des mesures de nos impacts, une publication dans nos rapports annuels. Ce qu'on voulait, c'était prendre de l'avance sur la législation et ne pas se faire rattraper par la brigade et être plutôt des précurseurs » (Franchiseur, Alimentaire ; 2.11)*

De leur côté, les changements réglementaires peuvent aller dans le sens de l'élévation des attentes des consommateurs. Par exemple, certains réseaux de franchise ont envisagé la mise en place de la vaisselle réutilisable sous l'angle de l'amélioration de l'expérience client.

*« Ça nous a impacté positivement, parce que l'expérience client de manger dans la vaisselle, elle est nettement plus qualitative. [...] Ce qu'on constate, c'est qu'il y a une augmentation du chiffre d'affaires et de l'image qualitative de nos magasins de ceux qui sont passés à la vaisselle réutilisable, surtout pour nos salades. Les salades ne sont pas dans les bols cartons, elles sont dans les assiettes et ça fait vraiment expérience de brasserie ». (Franchiseur, Alimentaire ; 10.6)*

Concernant les changements de l'environnement interne, certains d'entre eux sont impulsés ou précipités par les changements externes ou les chocs. Notamment, la crise sanitaire de la Covid-19 a entraîné une accélération du mouvement de digitalisation des réseaux de franchise (ce point sera explicité dans la partie 3), tout comme elle a amené des réseaux succursalistes à enclencher (ou renforcer) le développement de la franchise à travers le réseau.

*« [La covid a produit] un effet d'accélérateur accru. Que ce soit le delivery, le click and collect, le click and collect parking, etc. Le fait de dire, je digitalise les boîtes, cette opération d'individualisation qu'on aurait mise à l'étude, on a été, pour des raisons de survie, obligé de la faire en une petite année, et obligé de l'imposer. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.10)*

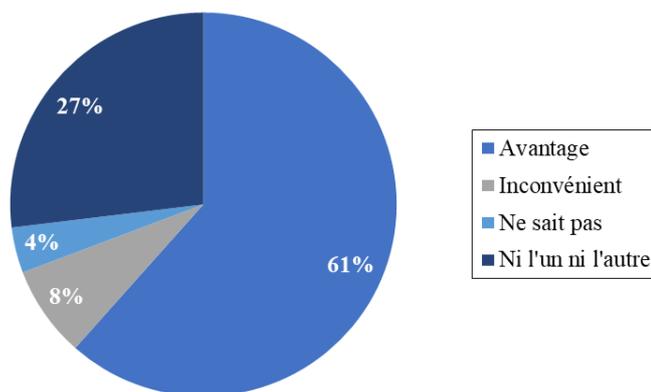
*« Réussite économique bousculée par la crise donc les apprentissages qu'on a dû faire, on a changé la stratégie de l'entreprise. On avait une stratégie plutôt de développement en succursale et en location-gérance avec investissement pour le côté franchise. Les capitaux étaient à garder donc on a arrêté le développement en succursale et on a changé notre stratégie au niveau de la franchise et on est passé de la LGAI à de la franchise [...]. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.2)*

Pour terminer, on peut rappeler que les chocs ont des répercussions indirectes durables sur les modes de consommation (Ce point est présenté dans la section 1.3 relative aux chocs de l'environnement).

### 3. Les facteurs déclencheurs sont des sources d'opportunités

L'agilité repose sur la capacité des acteurs à percevoir les bienfaits du changement (Frimousse & Peretti, 2021). Les changements ne doivent pas être perçus comme des menaces pour la survie, mais des opportunités de croissance et de pérennité (Barzi, 2011; Sharifi & Zhang, 1999). Bien que les franchiseurs et franchisés interviewés aient été particulièrement mal menés par la succession rapide des changements de l'environnement au cours des cinq dernières années et la gestion de chocs inédits qui ont bouleversé leurs quotidiens, force est de constater que la santé globale de leurs réseaux reste bonne. En outre, les résultats de l'enquête en ligne montrent que la structure organisationnelle de la franchise peut être une force pour traverser les changements de l'environnement externe (Figure 3.1). Ainsi, pour 61 % des dirigeants des réseaux de franchise, la structuration du réseau en franchise a été un avantage face aux différents changements de l'environnement auxquels ils ont été confrontés. Néanmoins, 27 % d'entre eux considèrent que la structuration de leur réseau en franchise n'a été ni un avantage, ni un inconvénient face à ces changements. Pour les dirigeants qui considèrent la structuration du réseau en franchise comme un avantage, certains d'entre eux affirment qu'elle a permis « *une analyse plus rapide et plus complète des causes de ce changement et une proposition et mise en place de solutions internes pour y faire face* ». (Franchiseur, Services aux personnes)

**Figure 3.1 - Rôle de la structuration du réseau en franchise face aux changements de l'environnement externe**



Ce constat positif s'étend aux individus, franchiseurs et franchisés, qui restent confiants dans l'avenir et concèdent que les changements traversés ont des répercussions positives. Dans notre étude, nous retrouvons donc chez les acteurs de la franchise cet **état d'esprit positif** et cette **capacité à envisager les changements comme des opportunités**, deux dimensions fondamentales de l'agilité organisationnelle. Toutefois, compte tenu de la masse de franchisés, nous ne pouvons pas étendre ce constat positif à l'ensemble des franchisés. La perception d'une opportunité diffère selon des traits personnels du franchisé (notamment sa personnalité, sa résolution...) et la santé financière de son activité.

*« Ça dépend beaucoup de la situation économique que rencontrent nos partenaires à ce moment-là. Un partenaire qui a une rentrée d'argent, des clients et son business est au rendez-vous. C'est quelqu'un qui va embrasser les challenges qui se présentent à lui comme une opportunité. Maintenant, quelqu'un qui est peut-être un peu ric-rac et qui va avoir tendance à être vite inquiet va plutôt être très fébrile par rapport à ces changements, où il faut faire preuve de résilience. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.44)

Pour quelques réseaux de franchise, envisager le changement comme une opportunité a toujours été une **philosophie**, c'est l'occasion d'aller plus vite que ses concurrents et de les surpasser.

*« On se dit que la crise elle nous permet de gagner des parts de marché. [...] C'est l'opportunité [...] de gagner des parts de marché. Dans un système qui est un peu établi, comme avant une crise, il y a moins de moments où je peux accélérer. Donc la clé, c'est de se dire, quand il y a eu l'histoire de la Covid, c'est comment on réouvre plus vite. Quant à la crise de l'inflation, comment on fait pour avoir une meilleure maîtrise de nos politiques de prix ? Comment on fait pour élargir notre gamme, le plus vite possible, pour rattraper les manques qu'on a par rapport à eux ? »* (Franchiseur, Restauration ; 16.30)

Pour une majorité de réseaux, le constat d'une opportunité s'est longtemps fait **a posteriori**.

*« Ça n'a pas été un exercice facile, mais maintenant, avec le recul, le résultat est plutôt bon et positif. [...] Le rayonnement commercial et l'expérience client y gagnent fortement. Après, oui, ça coûte en masse salariale et en organisation, en espace dans les magasins, mais pour un résultat, je pense, qui est plus positif que ce que ça nous coûte »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.8)

Mais nos entretiens révèlent que la vision du changement s'est transformée dans une majorité de réseaux de franchise. L'**enchaînement rapide de plusieurs changements de l'environnement et de chocs** au cours des cinq dernières années **a fait évoluer leurs perceptions de ces situations**. Ils tendent à les envisager d'emblée comme des challenges porteurs d'opportunités d'améliorations et d'efficience. Une vision positive des changements de l'environnement et des chocs est désormais dans leurs ADN.

*« On a appris et, maintenant, on est toujours là-dedans avec mon associé. Quand il y a un mur, quand il y a un obstacle, quand il y a quelque chose qui se dresse face à nous, on veut vraiment voir l'opportunité qu'il y a derrière. Pour nous, c'est un signe qu'on doit faire évoluer des choses. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.16)*

De nombreuses réponses formulées par les réseaux de franchise pour répondre à un changement/choc particulier ont eu des répercussions positives à plusieurs niveaux.

1. Les changements/chocs forcent la **réflexivité**. Les réseaux de franchise dressent un état des lieux de leurs situations (image, cible clients, concurrence...), puis recherchent des voies d'amélioration qui vont bien au-delà de la formalisation d'une réponse à court-moyen terme et ainsi **construire l'avenir du réseau sur le long terme**. Ces réponses qui s'inscrivent dans un temps long touchent la proposition de valeur faite aux consommateurs tout comme celle faite aux franchisés.

*« On s'est dit, utilisons ces trois mois. [...] ce qu'on s'est dit, c'est qu'il faut qu'on évolue vers un modèle de solutions d'aménagement qui ne nécessite pas des gros travaux. [...] ce temps justement de jachère nous a permis de construire ces nouvelles offres qu'on utilise depuis et qui font une vraie valeur ajoutée sur notre métier. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.14 ; 30.15)*

2. Les réponses aux changements/chocs contribuent à **améliorer la rentabilité** du réseau de franchise et à **réduire sa dépendance** vis-à-vis des tiers, tout en contribuant pour certains à intégrer les enjeux du développement durable.

*« Ça a imposé des choix sur le fait de dire finalement, on était peut-être trop dépendants, sans forcément s'en apercevoir, des choix de nos fournisseurs. Et donc il y a eu une volonté finalement post-Covid, de se dire on doit retrouver une forme d'indépendance et ça s'est traduit par la mise en place d'une centrale d'approvisionnement beaucoup plus forte que ce qu'on pouvait faire auparavant pour justement pouvoir stocker, acheter, et diffuser sans être dépendant des fournisseurs. De faire le choix de relocaliser en Europe, d'avoir une politique d'achat qui soit beaucoup plus vertueuse que ce qu'on pouvait faire. » (Franchiseur, Services auto ; 26.4)*

Des solutions locales émergent également des réflexions forcées et permettent de développer l'activité, comme l'exemple de ce franchisé dont la réflexion a débouché sur une meilleure exploitation des espaces.

*« Quand on a pu rouvrir le bar simplement à l'extérieur pour des raisons sanitaires, je me rends compte qu'en fait sur mon bail de location, j'avais toute une partie de terrain en herbe sur mon bail. Et j'ai pu aménager, cloisonner, utiliser un peu comme une terrasse, un agrandissement de terrasse en fait. Ce qui m'a permis de gagner des places aujourd'hui, de même le développer en mettant un terrain de pétanque, etc. Et c'est très*

*cool. Je n'irai pas jusqu'à dire grâce au Covid mais en tout cas, c'est le fait d'être obligé de trouver des solutions qui a fait ça. » (Franchisé, Alimentaire ; 15.25)*

Un autre exemple de la recherche de solutions locales se traduisant *in fine* par une meilleure rentabilité est celui d'un franchisé qui, face à l'inflation, ne s'est pas limité à réduire ses coûts en renégociant les tarifs, mais a cherché à modifier les comportements afin de réduire les consommations.

*« On a dû rationaliser. On a remis le nez dans nos contrats [...] On a dû faire attention... Alors rationaliser notre consommation d'énergie en tant que telle. Réduire les heures de programmation des fours, réduire les heures d'éclairage des façades automatiques. Tout passer intégralement en LED. Nous, ça a été jusqu'à modifier les chasses d'eau dans les toilettes [...] pour les clients qui consommaient énormément d'eau. On a rationalisé nos emballages, on a rationalisé nos produits d'entretien, c'est-à-dire qu'on s'est mis à faire attention, en fait. C'est idiot, mais on s'est mis, en fait, à être vigilant sur tous les sujets. Et ça se traduit par, effectivement, 1,5 point de taux de rentabilité supérieure tout en ayant subi des hausses d'augmentation du franchiseur, du coût des matières premières. On arrive à devenir paradoxalement plus rentable. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.14)*

**3. L'expérience client est également impactée positivement** par les changements/chocs.

Par exemple, malgré sa lourdeur de mise en place, l'utilisation de la vaisselle réutilisable imposée par la législation a permis d'améliorer l'expérience des consommateurs.

*« Ce qui est important, c'est que l'expérience de manger sur place, elle est complètement différente quand vous mangez dans une assiette, que dans un bout de carton avec des couverts qui cassent au bout quand vous essayez de planter dans le bout de poulet. Et ça, pour moi, c'est vachement important pour l'expérience client. [...] On ne parle pas de bilan carbone, on parle d'expérience client. On a choisi aussi d'assurer le débarrasage [...] C'est un service supplémentaire. On l'a pris positivement de ce côté-là. Ce n'est pas trop l'histoire du carbone. C'est vraiment l'expérience client. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.14)*

De même, les réflexions menées autour des sources d'approvisionnement afin de mieux maîtriser les coûts pour répondre à l'inflation ont été l'occasion d'intégrer conjointement les évolutions des modes de consommation (notamment la consommation locale) et les enjeux du développement durable (ex. circuits-courts, réduction des déchets, économie circulaire).

*« L'exemple de la rationalisation de la carte, moins de références, on est passé de 86 références à 70 pour plusieurs raisons. L'inflation, donc des produits qu'on a décidé de sortir car trop chers à sourcer et également une démarche RSE. Ça s'est fortement accéléré sur 2023 où on a voulu saisir l'occasion pour produire plus responsable et pouvoir aussi avoir des produits plus locaux. [...] On s'est dit qu'au lieu de travailler avec des plateformes nationales, on travaille aussi sur du sourcing local pour au moins 20% de la carte. [...] C'est déjà un pas vers une offre plus responsable. [...] On a aussi rechallenge certains fournisseurs pour travailler des produits avec des substances controversées, en refixant les cahiers des charges. [...] Je vous donne un exemple. Le*

*[produit] on a souhaité qu'il soit un peu différent, avec une intégration d'une [matière résiduelle] pour avoir une économie circulaire par rapport à la [matière résiduelle] car avant, on avait du mal à la recycler. » (Franchiseur, Restauration ; 24.19 ; 24.25)*

Certains réseaux ont également renforcé ou recréé de la proximité avec les consommateurs.

*« La crise a permis d'accroître le lien social, de développer le digital, de renforcer encore ce lien social entre le franchisé et son client, et puis d'avoir toujours cette connivence à la marque. On a entretenu aussi par des communications toutes les semaines, des publications. Donc, les gens se sont dits, c'est une marque familiale, sympathique et ça a accentué cette visibilité » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.8)*

4. Les réponses aux changements/chocs peuvent prendre de l'ampleur et contribuer à **modifier fondamentalement l'image du réseau** et ainsi permettre d'intégrer un ensemble de tendances du marché afin de fidéliser sa clientèle ou d'un capter une nouvelle.

*« Ce n'est pas forcément une nouvelle cible de consommateurs, mais d'élargir un peu plus, et en tout cas, enrayer l'image qu'on peut avoir de rapport qualité-prix petit » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.32)*

*« Ça fait deux ans et demi qu'on travaille sur l'image de notre marque. [...] On doit impulser quelque chose sur le marché français, on doit marcher avec notre temps. Notre campagne de communication tourne sur la confiance en soi. [...] On travaille sur l'apport de confiance qu'on peut fournir au consommateur qui vient chez nous. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.29)*

5. Chocs et changements permettent un **rattrapage/accélération des transformations** qui peinent à se concrétiser. A ce sujet, les franchiseurs ont notamment évoqué des retards pris en matière d'expérience consommateur, de maîtrise des coûts ou d'omnicanalité (ex. *click & collect*, livraison à domicile).

*« L'inflation a été un déclencheur. Ce sont des réflexions que nous avons déjà entamées mais ce fut un déclencheur. On l'a vraiment accéléré car on était au pied du mur. » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.11)*

*« Ce n'est pas lié à la crise, c'était une évolution nécessaire par rapport à l'appétence des consommateurs. Bien sûr que la crise nous a poussé à aller plus vite, peut-être qu'on aurait premiumisé l'enseigne en un temps plus long. Là, on a mis les bouchées doubles. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.9)*

*« On avait toujours évoqué avant le Covid, le fait qu'on n'utilisait pas le canal de la livraison. Pourtant, nous sommes sur le marché de la pizza qui se livre très bien. On avait mis du temps à se mettre dedans, à valider des contrats avec Uber Eats car réticents à rétrocéder des commissions, des pertes de marges. Avec le Covid, on a basculé directement. On n'a pas perdu de temps. On a actionné le levier car c'était incontournable. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.2)*

Les réseaux de franchise ont également **rattrapé leur retard dans l'utilisation des outils digitaux et uniformisé les pratiques** à travers le réseau. Ces outils désormais incontournables du management stratégique permettent de combiner de multiples sources d'information du réseau impliquant les franchisés, les consommateurs et les fournisseurs (Gladilina et al., 2019).

*« Les outils, ils ont été homogénéisés à une rapidité où il aurait fallu faire trois commissions dans l'année, et là, on a tous retenu globalement cette solution-là. Elle est déployée et il n'y a pas eu de questionnement. C'était un accélérateur d'outillage digital. ».* (Franchiseur, Alimentaire ; 15)

*« Les outils dont je vous parlais, qu'on a vite généralisés et qui étaient balbutiants à l'époque [...] On a déployé partout les outils parce que nos franchisés ne les avaient pas. On les a formés sur le sujet (Franchiseur, Services auto ; 25.9)*

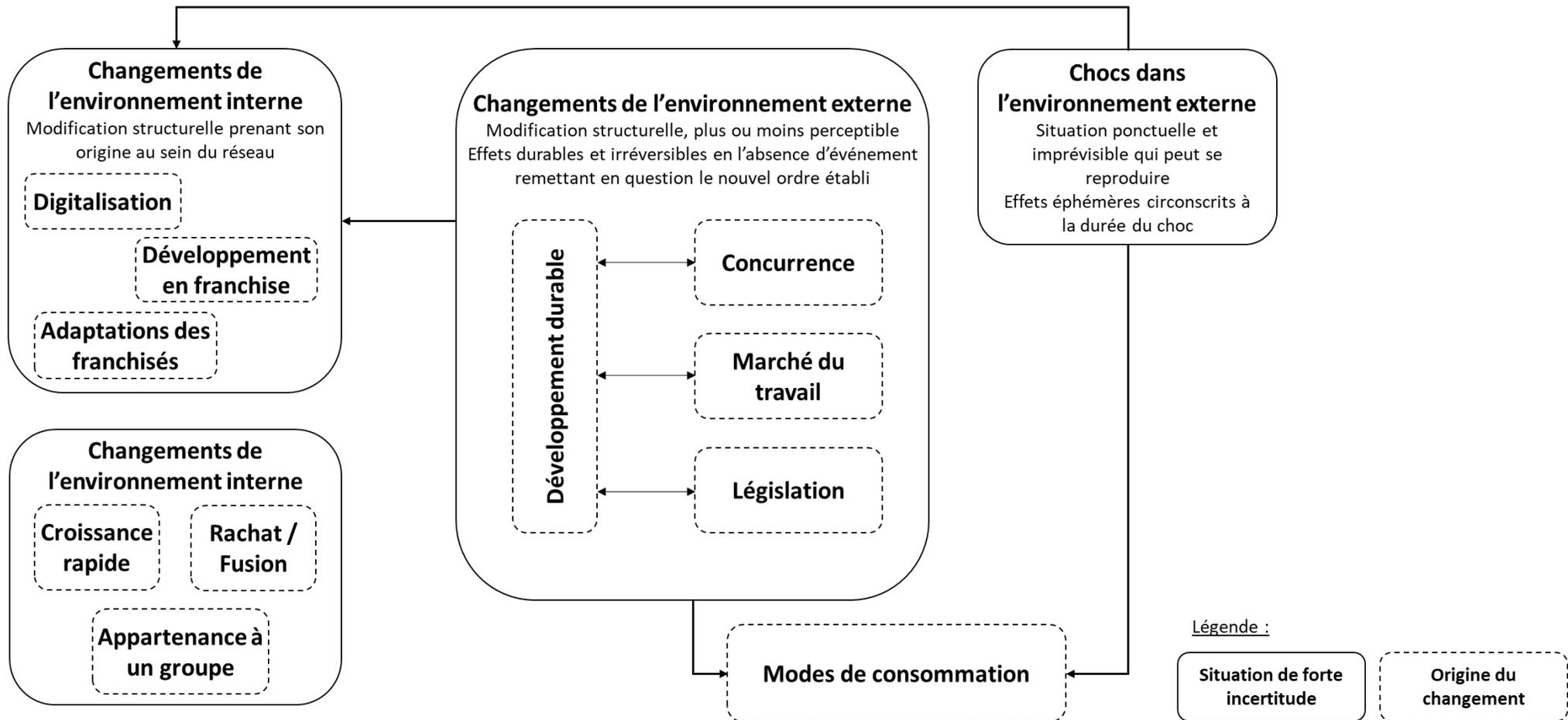
### **En résumé**

Être agile ne signifie pas apporter une réponse ciblée à une situation de forte incertitude particulière. L'agilité consiste à se transformer en formulant une **réponse globale<sup>4</sup> à un ensemble de modifications en chaînes produites par un enchevêtrement de changements de l'environnement et de chocs**. Les effets des changements de l'environnement se cumulent ou se neutralisent. Ils peuvent être en contradiction et soutiennent une accélération de la transformation du réseau de franchise. Envisager globalement les changements de l'environnement soutient l'efficacité des réseaux de franchise, **les contraintes exercées par certains changements devenant des opportunités pour d'autres**. La figure 3.2 offre un aperçu de la diversité et de l'enchevêtrement des facteurs déclencheurs de l'agilité.

---

<sup>4</sup> Nous rappelons qu'une réponse n'implique pas systématiquement un passage à l'action et donc une adaptation du *business model*. La non-réponse reste une option envisageable, même dans une perspective globale.

Figure 3.2 - Synthèse des facteurs déclencheurs de l'agilité et de leurs interrelations



*NB : Deux groupes de changements de l'environnement interne se distinguent. Dans le premier groupe qui rassemble des changements comme la digitalisation, le développement en franchise et les adaptations des franchisés, le changement interne est engendré par des changements et/ou des chocs qui trouvent leurs origines dans l'environnement externe. Au contraire, le second groupe rassemble des types de changement (croissance rapide, appartenance à un groupe, rachat/fusion) qui trouvent leurs origines en interne et sont donc indépendants des événements extérieurs.*

## Chapitre 4 – Les pratiques d’agilité

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux pratiques déployées par les réseaux de franchise pour soutenir un état permanent de transformation du réseau, c’est-à-dire être agile. Ces pratiques sont initiées par les franchiseurs, mais les franchisés y contribuent de différentes manières. Ainsi, au-delà de l’identification des pratiques mises en œuvre par les franchiseurs et de leurs finalités, l’objectif de ce chapitre est également de comprendre la contribution des franchisés dans ces pratiques.

Dans un réseau de franchise, l’agilité organisationnelle s’observe à **trois niveaux : le franchiseur, le franchisé et le réseau dans son ensemble**. D’un côté, le franchiseur déploie des pratiques pour soutenir sa propre agilité et donc sa capacité à formuler des réponses et construire le changement en permanence. Il mobilise également différentes pratiques qui soutiennent la capacité de l’ensemble des membres du réseau à internaliser les réponses et à évoluer dans la même direction, et donc l’agilité du réseau. De l’autre côté, les franchisés doivent faire preuve d’agilité pour répondre aux changements de leurs environnements locaux. La spécificité organisationnelle des réseaux de franchise emporte donc un **double enjeu pour le franchiseur**. (1) Il doit **articuler efficacement les trois niveaux d’agilité** et (2) il doit **faire participer les franchisés aux pratiques et adapter cette participation au niveau d’agilité visé**. Ce double enjeu implique le **développement d’une intelligence collective**, c’est-à-dire l’instauration de processus de réflexion, de compréhension, de décision et d’action qui s’appuient sur un projet collaboratif (Gréselle-Zaïbet, 2019). De tels processus nécessitent que le franchiseur passe d’une logique d’expert (détention d’un savoir stable et reconnu) à une logique de chef d’orchestre qui prend des décisions et mènent les actions avec les franchisés et les partenaires du réseau, au gré de la situation, sans référence à un cadre de connaissances préétabli (Frimousse & Peretti, 2021). Précisément, dans les réseaux de franchise, l’intelligence collective se traduit par des **pratiques soutenant une capacité de détection et de compréhension des changements et une capacité de réponse aux changements qui recouvre deux dimensions : la formulation des réponses et l’accompagnement de la transformation**.

Ce chapitre se découpe en quatre parties. Dans la première partie, nous identifierons des conditions favorables à l’agilité des réseaux de franchise. Dans la deuxième partie, nous dresserons un panorama des pratiques d’agilité et identifierons différents niveaux de

participation des franchisés dans ces pratiques, puis nous précisons les capacités alimentées par ces pratiques dans la troisième partie. Nous terminerons ce chapitre en présentant les pratiques d'agilité des réseaux de franchise vues par les experts et confronterons leur vision avec celle des acteurs du réseau (franchiseurs et franchisés).

## 1. Les conditions favorables à l'agilité

L'agilité suppose avant tout de créer des conditions qui favorisent l'épanouissement du collectif et le développement d'une intelligence collective (Frimousse & Peretti, 2021). Les acteurs des réseaux de franchise interviewés mentionnent plusieurs facteurs indispensables à l'instauration de ces conditions favorables. Ces facteurs se regroupent au sein de deux dimensions : la planification stratégique et la participation des franchisés.

### 1.1. Articuler stratégie planifiée et stratégie émergente

Parler de planification dans un monde agile peut sembler contre-intuitif. Toutefois, si l'agilité doit privilégier les interactions entre individus aux processus et aux outils (Beck et al., 2001), elle ne s'oppose pas pour autant à la planification. Dans une perspective agile, les plans donnent une direction *a priori*, qui doit être adaptée au gré des changements. Ainsi, **être agile face aux changements de l'environnement ne signifie pas piloter à vue**. Le management stratégique distingue traditionnellement la mise en œuvre d'une stratégie délibérée qui est construite et planifiée, d'une stratégie émergente qui résulte de la réaction de l'entreprise à des événements non prévus (Mintzberg, 1978). La distinction entre délibéré et émergent repose sur l'intentionnalité. L'agilité, qui se traduit par la formalisation d'une stratégie émergente, chemin faisant, doit s'insérer dans la stratégie délibérée et planifiée du réseau de franchise.

Dans les réseaux de franchise, l'**articulation de l'agilité avec la stratégie planifiée** est bien réelle. Les personnes interviewées s'accordent sur le fait que la formalisation d'une stratégie délibérée et donc la planification d'un cadre d'actions sur une période qui s'étend généralement sur un an, restent fondamentales pour manager un réseau de franchise et constituent une condition essentielle de leur capacité à faire preuve d'agilité.

« Des épiphénomènes, il y en aura tout le temps. Et le fait d'avoir une base construite et solide et le socle de la stratégie de l'année bien établi permet beaucoup plus facilement ensuite d'être réactif sur d'autres sujets. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.57)

Lorsqu'il est confronté à un changement de son environnement, le réseau de franchise est ainsi en mesure de faire un état des lieux à travers l'évaluation de ses marges de manœuvre et des ajustements possibles au regard de son plan stratégique. **Comprendre et analyser rapidement sa propre situation**, c'est-à-dire bien se connaître, est primordial à l'évaluation des différentes options qui s'offrent au réseau de franchise et donc détermine sa capacité à être agile. A l'échelle d'un réseau de franchise, cette compréhension ne peut se faire qu'à condition que tous les membres du réseau aillent dans la même direction, c'est-à-dire qu'ils suivent la trajectoire définie par la stratégie planifiée en amont du changement.

Les acteurs des réseaux de franchise interviewés ont ainsi mis en évidence trois dimensions fondamentales d'une stratégie planifiée : une vision incarnée par un leader charismatique, une structuration du réseau de franchise et des outils, et un rythme.

### **1.1.1. Une vision incarnée par un leader charismatique**

Le charisme du manager, clé de voute de l'agilité, favorise la conception de stratégies qui permettent de répondre à des besoins internes tout en préparant l'avenir (Frimousse & Peretti, 2021). Les membres de l'organisation perçoivent dans le comportement du leader charismatique des qualités exceptionnelles (par exemple une aptitude à percevoir son environnement, à évaluer les tendances et les contraintes de l'environnement), indépendamment de sa position hiérarchique (Saint-Michel, 2023). Les leaders charismatiques promeuvent ainsi un objectif idéal et assoient une vision promettant un meilleur avenir, qui leur confèrent la capacité d'influencer un collectif (Conger & Kanungo, 1987). Ce sont des acteurs du changement qui impulsent les transformations et incitent les individus à les suivre.

La présence de leaders charismatiques et leur capacité à incarner une vision pour l'avenir du réseau de franchise sont présentées comme un facteur déterminant du bienfondé des décisions stratégiques des franchiseurs et de leurs réactions aux changements de l'environnement. En outre, elles influencent positivement la volonté des franchisés de poursuivre leurs activités au sein du réseau de franchise et leur attachement, et donc la longévité de la relation franchiseur-franchisés.

*« Je me suis lancé dans la franchise parce que notre PDG est vraiment revenu au centre du jeu. Alors qu'il y a 4 ou 5 ans en arrière, il s'était un peu reculé, on avait recruté un directeur général qui avait pris le relais et qui n'avait pas l'expertise des deux [fondateurs] à la tête du réseau. Quand je les ai vus revenir dans le centre du jeu, ça m'a*

*rassuré, tant qu'ils sont là, je sais qu'ils feront toujours tout pour trouver des solutions. [...] Si demain ils ne sont plus là, je ne sais pas si je continuerais. Je serais très hésitant, si ça se trouve il faudrait que je vende mon magasin. En plus, ces deux personnes ont toujours eu une vision. La plupart du temps, ils ont eu un temps d'avance sur nos concurrents. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui ça marche bien. Quand ils ne sont plus là, quand ils se sont mis un peu en retrait, c'était quand même très compliqué. [...] Je suis très attaché à ces têtes de réseau » (Franchisé, Commerces divers ; 9.26 ; 9.30)*

La force de la vision repose sur la passion et l'appétence du leader charismatique pour le métier du réseau de franchise et/ou des enjeux contemporains comme la RSE. Des franchisés expriment ces deux formes d'attachement :

*« Le franchiseur a été très acteur dans cette démarche-là. On a [nom de la personne] qui est la fille des créateurs, qui est dans le siège aujourd'hui, qui a une place importante au siège. C'est son cheval de bataille, son fil rouge ou son leitmotiv. Aujourd'hui, la démarche RSE, pour elle, c'est hyper important dans le réseau. Et on voit que 80% du réseau est labellisé. » (Franchisé, Commerces divers ; 15.32)*

*« C'est une stratégie. C'est aussi des volontés des dirigeants qui sont passionnés aussi de ces métiers-là et qui sont heureux de pouvoir faire leur propre [produit], de pouvoir le diffuser sur le réseau. Et nous, on y adhère plutôt pas mal. Donc oui, il y a une partie stratégique, mais c'est dans notre ADN. » (Franchisé, Alimentaire ; 15.10)*

Les leaders charismatiques décrits dans les entretiens sont généralement des fondateurs des réseaux de franchise et leurs héritiers. Toutefois, tous les réseaux de franchise ne sont pas (ou plus) entre les mains de leurs fondateurs du fait du rachat de certaines enseignes et de leurs intégrations dans un groupe. Pour autant, ces réseaux voient également émerger des leaders dont le charisme se construit au gré des comportements déployés et s'appuyant sur leurs expertises. Un directeur réseau d'une enseigne au sein d'un groupe racheté par un fonds d'investissement a, par exemple, évoqué sa volonté de systématiquement tirer le collectif vers le haut, de démontrer sa légitimité et de se rendre indispensable.

*« Je suis d'une pure formation commerciale. Je ne suis pas [dans le métier]. [...] Je voulais qu'ils ne puissent pas se passer de moi. Et donc, pour ne pas se passer de moi, il fallait qu'ils trouvent en moi une nécessité, un besoin, et sans moi ils n'étaient pas capables d'analyser. Je devais être leur conseiller. [...] Comment je fais la différence avec mes concurrents ? Ma seule différence c'était de tirer vers le haut les commerces que je traversais et que les gens se disent : « j'ai suivi la recommandation du petit, j'ai fait des performances, pour ma prochaine décision, je vais l'appeler ». Quand je suis arrivé chez [nom du groupe], c'était mon leitmotiv : on parle de quoi quand on va voir [boutique], ce n'est pas suffisant. » (Directeur réseau, Coiffure et esthétique ; 12.16)*

### 1.1.2. Une structuration du réseau et des outils

Une majorité de réseaux de franchise se structure traditionnellement autour de différents niveaux d'action et de décisions qui assurent le maillage de l'ensemble des unités, avec notamment un découpage en directions régionales disposant chacune de plusieurs conseillers/animateurs dédiés à un ensemble de franchisés et éventuellement d'experts fonctionnels (par exemple marketing, informatique, finance). Cette structure multiniveau soutient une proximité entre le franchiseur et les franchisés, et permet de garder un œil permanent sur les différentes unités du réseau. Elle est couplée au développement d'outils de gestion et d'indicateurs qui fournissent des mesures concrètes et jouent un rôle d'alerte. Le franchiseur reste ainsi informé de la situation collective, accélérant la prise de décision en cas de changement de l'environnement.

*« Il faut juste être bien équipé, bien organisé dans les réseaux pour prendre les bonnes décisions rapidement. Le fait d'avoir assez rapidement des indicateurs qui nous permettent de tout de suite prendre des décisions, de savoir quand il se passe quelque chose. C'est ce qui fait la force des réseaux matures »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.14)

Le niveau de structuration du réseau de franchise augmente conjointement avec la taille et la maturité du réseau, mais aussi avec leur rattachement à un groupe. Un réseau ayant déjà traversé une phase d'expansion est donc mieux outillé qu'un réseau jeune en construction. Mais, cela ne présume pas obligatoirement qu'il soit plus agile. En effet, en grossissant, le réseau de franchise peut être confronté à une inertie lorsqu'il s'agit de faire bouger l'ensemble.

*« Il y a des réseaux qui sont super bien structurés et qui sont de tels mamouths que faire bouger les lignes devient compliqué. [...] Le secteur de la beauté par exemple, beaucoup de concurrents sont arrivés en nombre, ce qui a fait mettre un peu d'inertie chez certains mastodontes qui sont obligés de se réinventer et qui n'ont pas eu cette agilité-là. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.14 ; 19.17)

### 1.1.3. Du rythme

Mettre en œuvre une stratégie planifiée est un processus intentionnel et ordonné qui implique d'élaborer une feuille de route avec un calendrier d'actions concrètes à mettre en œuvre et de rencontres régulières entre les acteurs (Mintzberg, 1978). Dans les réseaux de franchise, cela passe notamment par la mise en place d'événements réseau et d'instances de dialogue qui offrent des moments d'échange réguliers et programmés tout au long de l'année. **Différents dispositifs avec leurs propres rythmes** (hebdomadaire, mensuel, annuel) **se chevauchent** afin

de communiquer périodiquement la stratégie planifiée du réseau et ses ajustements, et de s'informer de la situation des franchisés.

*« Quand on veut bien gérer un réseau, il faut être organisé et structuré pour réussir à faire passer les bons messages au bon moment. Et pas plein de messages tout au long de l'année. [...] Des instances de communication très rythmées, à des moments clés, qui font que ça permet de dérouler le programme. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.52 ; 10.57)

*« Chaque année, on organise la « journée de la franchise », à laquelle sont invités l'ensemble des franchisés. Cela nous permet de pouvoir dévoiler un certain nombre d'informations et aussi dévoiler la stratégie de l'enseigne. Donc ça peut être par l'intermédiaire de cette journée de la franchise, par l'intermédiaire de la convention où on rassemble tout le monde, par l'intermédiaire de réunions régionales ou de sessions de formation ou par l'intermédiaire de visio que l'on organise de manière mensuelle avec les animateurs et le réseau de franchise. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 5.14)

**Le rythme est fonction du niveau d'action et de l'attitude du franchiseur** (réactive ou proactive). Ainsi, les questions opérationnelles font l'objet d'échanges réguliers (hebdomadaires ou mensuels) et permettent de réaliser rapidement des ajustements en réponse à des événements ponctuels, soutenant la réactivité du réseau de franchise. Selon l'ampleur de ces événements et notamment s'ils s'apparentent à des chocs, les réseaux de franchise peuvent être amenés à accélérer temporairement le rythme. Inversement, les questions stratégiques font l'objet de rencontres moins fréquentes, mais elles peuvent nécessiter ponctuellement une combinaison de différents dispositifs pour transmettre et faire accepter des réponses aux changements qui génèrent des évolutions radicales pour le réseau. Au-delà de transmettre des informations et de favoriser la réaction aux stimuli de l'environnement, l'instauration rythmée de différents dispositifs entretient la proactivité du réseau de franchise à deux niveaux. Elle permet (1) de garder un œil permanent sur la situation du réseau de franchise et ainsi d'accélérer les phases de diagnostic en cas de changement de l'environnement et (2) d'identifier des problématiques de terrain et d'y apporter des réponses.

*« C'est hyper normé et le franchisé sait, à date précise, qu'il va pouvoir rencontrer son franchiseur et qu'il va pouvoir faire remonter ses problématiques de terrain. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.31)

## **Les avantages de la franchise**

Le modèle de la franchise, du fait de sa structuration à étages, fait preuve d'efficacité face aux changements de l'environnement et aux chocs, en soutenant la connaissance du franchiseur de l'ensemble de son réseau et les problématiques de terrain. L'efficacité de la structure est renforcée par l'instauration rythmée de rencontres régulières entre les membres du réseau. Le chevauchement de différents rythmes d'échange soutient simultanément la réactivité et la proactivité des réseaux de franchise.

### **1.2. Faire participer les franchisés**

Les pratiques de coopération, à la fois internes et externes, sont fondamentales dans une organisation agile afin, notamment, de réduire les temps de réponse aux changements de l'environnement et d'apporter de réelles améliorations au *business model* (Barrand, 2006 ; Breu et al., 2002 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Goldman et al., 1995). De plus, l'agilité est soutenue par la recherche de collaborations avec le client afin de co-construire avec lui les réponses au changement plutôt que d'entrer dans des négociations dont l'objectif serait de le forcer à accepter une solution prédéfinie (Beck et al., 2001 ; Gorla, 2020 ; Zhang & Sharifi, 2007). Ces fondements de l'agilité ont une résonance particulière dans le modèle de la franchise car, du fait de sa structuration en réseau, les franchisés sont à la fois des membres internes à l'organisation et des clients du franchiseur, et leur participation est donc incontournable. Les acteurs des réseaux de franchise interviewés ont pleinement conscience de cet impératif de coopération et expliquent que l'existence d'un décalage entre les intérêts du franchiseur et des franchisés, pouvant être renforcé par le sentiment que le franchiseur agit uniquement dans son propre intérêt, ne contribue pas au bon fonctionnement du réseau.

*« Si vous voulez qu'une franchise fonctionne il faut que le franchisé et le franchiseur travaillent ensemble. Ce n'est pas un combat, on a les mêmes objectifs, on a besoin l'un de l'autre. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.28)

*« Par contre, si vous ne cultivez pas la confiance avec eux, ils vont vous la faire à l'envers et vous allez avoir des gros ennuis. Il y a des réseaux qui ont explosé comme ça dans l'histoire. Pas forcément parce que le modèle n'était pas bon. [...] Mais parce que les liens n'ont pas été tissés comme il fallait et donc on commence à regarder l'autre comme quelqu'un de malhonnête parce que le franchiseur s'en met plein les fouilles. Et puis moi, je bosse comme un con. Et c'est le début de la fin. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.38)

Les entretiens montrent ainsi que la participation des franchisés est une condition de l'agilité. Il est toutefois nécessaire de préciser que le niveau et la forme prise par cette participation diffèrent d'un réseau à l'autre et d'un changement de l'environnement à l'autre (ce point sera

détaillé dans la section 2 consacrée aux pratiques d'agilité). Nous nous intéressons ici aux soubassements de cette participation. Nos entretiens en révèlent trois : un climat stimulant, des franchisés agissants et agiles, et de la transparence.

### 1.2.1. Un climat stimulant

L'instauration d'un climat qui stimule la participation des salariés et des franchisés aux prises de décisions et à la formalisation d'adaptations repose sur les attributs de la culture du réseau de franchise et les valeurs qu'elle porte. Tout d'abord, le réseau doit promouvoir des **valeurs autour du partage et de l'échange** afin d'inciter les franchisés à remonter des informations vers la tête du réseau, qu'il s'agisse de tendances observées, de bonnes pratiques et d'idées, ou encore de difficultés rencontrées.

*« On a une culture d'enseigne qui est très forte. [...] Naturellement, quand on voit quelque chose qui est intéressant, qui nous interpelle à l'extérieur, on a tout de suite envie de le partager avec le franchiseur. »* (Franchisé, Alimentaire ; 14.44)

Plus généralement, il s'agit de placer l'humain au cœur de la relation entre franchiseur et franchisés. Au-delà de favoriser les échanges, promouvoir des **valeurs humaines** crée un attachement du franchisé envers l'enseigne et favorise sa fidélité.

*« On avance depuis des années sur des valeurs humaines, une parole libérée, on a réussi à garder un certain affect vis à vis de cette enseigne. J'ai des collaborateurs qui sont des amoureux de leur marque et de leur métier, c'est un socle indéniable et sur lequel on capitalise. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.19)

Ensuite, répondre aux changements de l'environnement, qu'ils s'imposent ou non au réseau, nécessite de développer une **culture du changement**, cette fois au niveau du réseau de franchise (franchiseur, franchisés, succursales), et donc de poursuivre une logique d'évolution permanente.

*« Le changement, ce n'est pas maintenant, le changement, c'est tout le temps. Et c'est la culture de l'entreprise. Enfin je pense que c'est notre culture à nous. Un franchiseur qui n'évolue pas, alors soit il va avoir un problème de modèle économique parce qu'il ne fait pas évoluer son modèle de retail. Ou alors il va avoir un problème de confiance relationnelle s'il ne met pas en place les éléments qui lui permettent de développer ça. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.37)

Enfin, aux côtés de ces attributs génériques, il ne faut pas oublier les spécificités organisationnelles du modèle de la franchise et donc rappeler aux membres qu'ils appartiennent à un réseau et qu'ils doivent agir pour le collectif.

*« Je leur dis : vous êtes maillés les uns avec les autres, c'est-à-dire que si dans une ville quelqu'un délivre une mauvaise expérience, si dans une autre ville quelqu'un fait des bêtises en gestion financière, en gestion humaine, ou dans une autre ville quelqu'un n'investit pas. Vous êtes reliés les uns aux autres. Et là, ce n'est pas une histoire de franchiseur. Vous-mêmes, entre vous, vous avez quelque part une discipline de réseau à avoir. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.20)*

Le développement d'une **culture de réseau**, pilier traditionnel de la performance des réseaux de franchise, est également un pilier de l'agilité. Sans revenir sur les débats entre uniformité et adaptations locales, ces dernières peuvent s'observer en réponse à un changement de l'environnement telle que l'arrivée d'une nouvelle tendance de consommation. Fort de cette culture, le franchisé peut favoriser le déplacement de ces manifestations d'agilité locale vers la tête du réseau et contribuer à une agilité globale tout en œuvrant pour l'uniformité du réseau, comme l'a exprimé un franchisé en parlant du phénomène « crookie ».

*« Vous avez dû entendre parler d'un produit qui s'appelle le crookie, qui a été sorti par un pâtissier instagrammable, influenceur sur Paris. Il y a eu une déferlante sur la France entière. [...] Je vois les messages passer où chacun faisait son crookie dans son magasin sur le week-end. A un moment donné, je fais un peu l'avocat du diable et le gardien de la tour en leur disant : Les gars, on est censé représenter le concept, on est censé représenter l'exemple du concept, là en ce moment, ce que vous faites depuis vendredi, c'est un peu du grand n'importe quoi, donc il va peut-être falloir se poser les bonnes questions. Et donc on avait une réunion justement la semaine d'après, trois jours après. Je leur ai dit : Par contre, il faut qu'on en parle. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.45)*

### **1.2.2. Des franchisés agissants et agiles**

Afin de soutenir l'agilité du réseau de franchise, les franchisés ne doivent pas uniquement être des acteurs du réseau, mais agir pour le réseau. En effet, les individus actifs réalisent la pensée des autres tandis que les individus agissants agissent et pensent d'eux-mêmes (Barrand, 2006). Ainsi, le franchisé ne doit pas simplement absorber les informations/consignes du franchiseur et les appliquer (être acteur), comme on l'observe traditionnellement avec les approches managériales top-down, mais réagir à ces informations et aux stimuli de l'environnement pour mettre leur intelligence au service de l'agilité (être agissant).

Le réseau de franchise doit tout d'abord **se donner les moyens de rendre les franchisés agissants**. Cela débute en amont au moment de recruter les franchisés. Plutôt que de s'orienter vers des candidats qui semblent « entrer dans le moule » de l'enseigne, son ADN, et qui montrent des velléités à s'y conformer, les réseaux de franchise se tournent de plus en plus vers

des **profils entrepreneuriaux**, en quête permanente d'améliorations et capables de construire des choses à partir de cet ADN.

*« Donc il faut que le profil des personnes que vous choisissez, ça soit des profils non pas de gens qui protègent leur carrière, ne veulent pas prendre de risques, etc., mais soient dans une personnalité qui dit « J'ai compris quel était l'ADN du groupe, j'ai compris quel était l'objectif, pourquoi on fait ça, parce que ce n'est pas seulement pour prendre un risque ». C'est dire, on a un ADN de marque et on fait vivre cet ADN de marque, c'est le nôtre. J'ai envie de dire, si tu veux être peinard, tu ne vas pas chez nous. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.29)*

S'orienter vers des profils entrepreneuriaux est d'autant plus crucial au moment de la création du réseau de franchise et donc du recrutement des premiers franchisés.

*« Dans la sélection des premiers candidats de franchise que l'on a eus, on s'est vraiment appuyé sur des candidats qui avaient la volonté d'aider la tête de réseau, d'être dans une volonté de co-construction grâce à nous. [...] Je pense que ça a été aussi une agilité organisationnelle importante parce qu'on s'est appuyé sur des gens qui étaient motivés à le faire, qui en plus avaient mis des billes dans le droit d'entrée pour nous rejoindre. Donc avec des personnes très motivées pour construire tout ça. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.5)*

L'**esprit entrepreneurial des franchisés** doit être **entretenu et stimulé tout au long de la relation de franchise**. A cette fin, certains réseaux augmentent la diffusion d'informations aux franchisés autour de ce qui se passe dans le réseau (nouveauautés, pratiques de franchisés, ouvertures de points de vente...) afin de leur donner des idées et de les inciter à en générer eux-mêmes. D'autres réseaux ont mis en place des formations de type coaching pour faire sortir les franchisés de la routine.

*« Souvent, je fais les réunions en début d'année, puis quand on fait le tour de table, je leur dis... C'est quoi votre objectif cette année ? Qu'est-ce que vous voulez faire ? Certains étaient très courts. Ce n'est pas normal qu'ils ne sachent pas répondre à ça. Je me disais, s'ils ne savent pas répondre à cette question-là, et qu'ils ne se fixent pas d'objectif, ils sont dans une routine. Et derrière, on a beau essayer de les animer, mais on ne rend pas saoul un âne qui n'a pas soif. [...] On a co-construit avec nos franchisés 7 modules qui donnaient tout un parcours aux franchisés. [...] Du coaching pour se dire, le commerce, ce n'est pas une routine, tous les matins, je me lève à telle heure, je vais à mon commerce à telle heure, etc. C'était finalement, qu'est-ce que je veux avoir ce mois-ci ? C'est quoi mon objectif ? » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.30)*

Les franchisés aux profils entrepreneuriaux sont des **franchisés capables de développer et d'entretenir leurs propres agilités** et non pas uniquement de contribuer à l'agilité du réseau de franchise. L'agilité des franchisés est fondamentale pour assurer leurs survies individuelles et explique leurs différences de performances individuelles. Les franchisés interviewés ont évoqué la nécessité d'endosser une **posture de chef d'entreprise**.

*« Soit on est dans le subi [...]. Soit on est dans l'action et c'est un choix. Le chef d'entreprise, il doit être dans l'action. Pour être dans l'action, c'est l'agilité. C'est un parcours, c'est un état d'esprit, c'est une mentalité. [...] L'agilité organisationnelle, c'est la qualité que doit avoir un chef d'entreprise. S'il ne l'a pas, ça remplit les tribunaux de commerce. [...] Les franchisés qui, aujourd'hui, ont du mal à se développer, ce sont des gens qui n'ont pas justement cette agilité. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.57-60)*

L'agilité des franchisés repose sur la combinaison de trois éléments : la **réflexivité** (analyse et remise en question), les **capacités relationnelles** (diversité des points de vue) et la **prise de décision éclairée**.

*« Pour être agile, il faut avoir une capacité d'analyse forte, une capacité de remise en question forte. Il faut avoir le regard 360. [...] Le chat, c'est un des animaux les plus agiles sur la terre. Pourquoi ? Parce qu'en fait, le chat regarde tout le temps. Il a en permanence ce 360 dans le cerveau en 3D. [...] C'est le 360, c'est la capacité de prise de décisions, d'échanger et d'écouter autour de lui. C'est savoir s'entourer parce qu'il faut savoir s'entourer. [...] Cette agilité, pour l'avoir, il faut connaître son environnement, il faut connaître ses capacités, il faut être capable de sortir aussi de ses préconçus et puis être conscient qu'on n'a pas la vérité vraie. [...] il ne faut pas rester tout seul, il ne faut pas rester isolé. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.52-53-57-60-61)*

Rendre les franchisés agissants implique également de leur offrir des opportunités de participation à l'évolution du réseau. Compte tenu de la diversité des aspirations et des situations individuelles, il faut **proposer des dispositifs et formats de participation variés** afin que chacun puisse se projeter.

*« Être acteur du réseau que ce soit en étant dans des groupes projets, en étant magasin formateur, en faisant partie de l'équipe élue par le réseau. Il y a plein de communautés en fait dans un réseau où on peut se rendre acteur en étant franchisé » (Franchiseur, Alimentaire ; 2.32)*

C'est également l'**organisation du réseau qui est refondue**. Une organisation moins silotée avec des pôles transverses et une décentralisation des réflexions et de la prise de décision permet aux franchisés d'agir.

*« On est passé d'une organisation très silotée avec un directeur général qui était décisionnaire de tout à une organisation transverse. [...] Beaucoup de choses étaient décidées en comité de direction. Là, c'est un peu l'inverse. Ce sont des pôles qui se réunissent et qui travaillent sur ces stratégies-là même si le comité de direction a une feuille de route en début d'année mais qui est très macro. Après, les validations finales se font en comité de direction. Par exemple, [la carte], les dégustations étaient faites par le comité de direction qui choisissait le produit à la carte. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Le comité de direction valide uniquement les prix. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.33-34)*

Par ailleurs, les outils utilisés par les réseaux de franchise pour échanger avec les franchisés ne permettent pas, dans leurs formats traditionnels, de rendre les franchisés agissants. La mise en œuvre de ces outils est donc amenée à évoluer pour soutenir les enjeux de l'agilité. Les franchisés, eux-mêmes, poussent cette évolution des outils.

*« Ils nous ont présenté le projet [de nouveau concept] en commission conseil stratégie [...] avec les élus. A plusieurs reprises, je leur ai dit le mot stratégie, c'est soit on l'enlève, soit on l'applique parce qu'on ne se considérait pas suffisamment dans ça. La décision finale restera toujours propre au franchiseur, [...] c'est normal. Mais par contre, il faut qu'il y ait des discours d'influence pour qu'ils puissent en tenir compte et analyser dans le truc. Et donc, ils l'entendent de plus en plus. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.61)*

Pour être agissants, les franchisés ne participent pas uniquement aux décisions et se voient **déléguer une partie de la formalisation et de la mise en œuvre des réponses aux changements aux franchisés**. Ainsi, le réseau définit une réponse globale, un idéal à atteindre, et les franchisés déploient des actions localement qui s'inscrivent dans le cadre de la réponse globale. Par exemple, un réseau nous a expliqué que pour répondre à la montée des préoccupations environnementales et sociétales, il a décidé de déployer une politique RSE très forte. Les franchisés ont été formés, puis amenés à mener des actions locales visant à mieux maîtriser l'impact environnemental de leurs activités quotidiennes et soutenir le bien-être au travail de leurs collaborateurs.

*« Dans nos magasins, on a beaucoup travaillé en les incitant à prendre en charge ce sujet de RSE, on les a formés. On a fait des formations partout au niveau national, pour qu'eux prennent en charge ces sujets-là et travaillent dans leur magasin sur ces sujets-là. Donc il y a beaucoup plus aujourd'hui de sensibilité sur les économies d'énergie, sur comment j'entretiens mon matériel, sur qu'est-ce que je fais pour mes équipes, est-ce qu'ils ont une salle de pause agréable, qu'est-ce que je leur donne comme avantages sociaux, qu'elle est leur évolution dans leur entreprise. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.11)*

En devenant agissants au sein de leurs points de vente, les franchisés relaient cet esprit volontariste auprès de leurs équipes, créant une émulation autour des réponses aux changements. L'**enrôlement** opère au niveau du franchisé et de ses équipes.

*« On a travaillé l'excellence en cherchant systématiquement à être les premiers sur tous les sujets que notre franchiseur met sur la table : en hygiène, en appartenance réseau, en étant magasin test pour beaucoup de choses, les vêtements, des produits, des concepts, c'est-à-dire en stimulant l'équipe encore plus qu'avant. Et on se rend compte que [les collaborateurs] adorent ça parce qu'en fait, au final, ils sont assez boulimiques de nouveautés. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.24)*

### 1.2.3. De la transparence

*« La clé d'entrée avec des franchisés, c'est la communication et la clarté dans la communication ; si vous êtes opaque, ça ne marche pas. » (Franchiseur, Services auto ; 25.5)*

La transparence favorise la participation des franchisés à l'agilité du réseau. Elle est symétrique et s'observe à la fois chez le franchiseur et chez les franchisés. **Côté franchiseur, être transparent sur ses résultats et montrer que la valeur est répartie équitablement** entre franchiseur et franchisés apparaissent essentiels pour limiter la défiance des franchisés.

*« Aujourd'hui [les franchisés] ont confiance dans le franchiseur et dans les résultats, donc transparence, communication, accompagnement. [...] On communique nos résultats financiers et ils se rendent compte qu'il y a un équilibre entre les deux, et ça leur convient. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.11)*

*« Nous, on est très transparent sur la vie du réseau, sur les résultats de l'entreprise [...] Je ne pourrais pas imaginer que seul le comité de direction et quelques personnes dans l'entreprise aient les résultats, le chiffre d'affaires, alors que les premiers acteurs, ce sont les franchisés, les directeurs, les personnes du support, il faut absolument que tout le monde soit au fait de ce qu'il se passe. Même les chiffres sont diffusés tous les jours à l'ensemble du réseau, ce qui n'était pas le cas avant. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.37 ; 24.38)*

La transparence du franchiseur ne se limite pas à la communication d'informations de manière descendante et s'étend à de la proximité avec les franchisés. Notamment, les franchiseurs instaurent des moments d'échange plus fréquents et leurs permettent d'exprimer librement leurs avis à travers le dialogue.

*« [En parlant des mesures mises en place pour renforcer la proximité avec les franchisés et limiter leur défiance] On a mis en place des réunions régionales. On a divisé le parc pour écouter plus des personnes qui n'osaient pas parler devant un parterre d'homologues. Prendre les différents points durant ces réunions, dites ce que vous avez à dire, on est capables de tout entendre. De la proximité avec mon équipe d'animation de réseau. Un 4<sup>ème</sup> animateur réseau pour avoir un lien plus fort avec les partenaires, une présence plus régulière. L'avenir nous le dira, mais il nous faut du répondant en face avec ces partenaires. Je ne souhaite pas de rapport de force avec mes partenaires donc casser ce rapport. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.7-8)*

Nous avons constaté que la composition du réseau (franchisés Vs succursales) impacte la perception de la transparence. Dans les réseaux mixtes, certains franchisés tendent à penser que le franchiseur n'est pas transparent sur certains sujets et privilégie ses unités propres. De même, certains franchiseurs évoquent l'existence de réseaux de franchise pour lesquels le manque de transparence est à l'origine de relations tendues avec les franchisés.

*« C'est surtout le manque de communication et de transparence sur certains dossiers. Toutes les semaines, on a des documents qui tombent au niveau de nos achats. On a des éléments réservés aux magasins intégrés et pas aux franchisés. Donc on se sent un peu à l'abandon sur certaines problématiques. Après, je ne sais pas si, dans toutes les franchises, c'est le cas mais on a un peu moins de communication sur certains dossiers. »* (Franchisé, Commerces divers ; 28.22)

*« On connaît bien notre réseau, ils nous connaissent bien, ce qui n'est pas le cas dans tous les réseaux. Je connais du monde qui travaille avec des réseaux où c'est un peu plus tendu sur la franchise. On a une relation plutôt apaisée et de confiance et puis l'habitude de communiquer avec [les franchisés]. »* (Franchiseur, Services auto ; 25.6)

**Côté franchisés**, la transparence repose avant tout sur la **communication des pratiques mises en œuvre localement** afin d'éviter les déviances à l'enseigne et de faire preuve de bienveillance à l'égard des autres franchisés afin de ne pas les mettre en difficulté avec des choix personnels.

*« Tant qu'on respecte l'ADN de l'enseigne, tant qu'on respecte les produits de l'enseigne... [...] Par contre, il ne faut pas qu'on le fasse en mode caché ou il ne faut pas qu'on le fasse en mode on met en risque l'enseigne. Et puis par rapport aux collègues autour, moi je le fais, les autres ne le font pas. On va lui demander chez lui, ça va le mettre en porte-à-faux quelque part. Donc il faut faire attention à ce genre de chose. Donc là par exemple, moi, le développement du client externe, je l'ai toujours fait en toute transparence. »* (Franchisé, Alimentaire ; 14.48)

La **bienveillance** des franchisés va au-delà de la considération des répercussions de leurs pratiques individuelles sur leurs pairs. Plus généralement, les franchisés alertent le franchiseur sur des difficultés susceptibles de toucher les membres du réseau afin qu'il puisse diffuser l'information et déployer des mesures en conséquence.

*« Souvent, ce sont nos partenaires franchisés d'expérience qui, lorsque l'on aborde ces sujets-là, peuvent nous mettre en alerte sur des potentielles difficultés que des collègues à eux pourront rencontrer [...] C'est intéressant parce que ça veut dire qu'on a vraiment une relation de partenaires et qu'on a aussi des informations précieuses qui nous sont remontées de partenaires d'expérience qui vont nous dire : Attention, il faut être vigilant là-dessus sur la fin d'année sinon certains vont se faire avoir parce qu'il faut mettre de côté pour telle taxe, tel élément, etc. Mais donc on se nourrit aussi de ça. On grandit avec eux, on grandit côte à côte pour pouvoir aborder ces sujets peut-être de façon plus précise qu'auparavant. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.7)

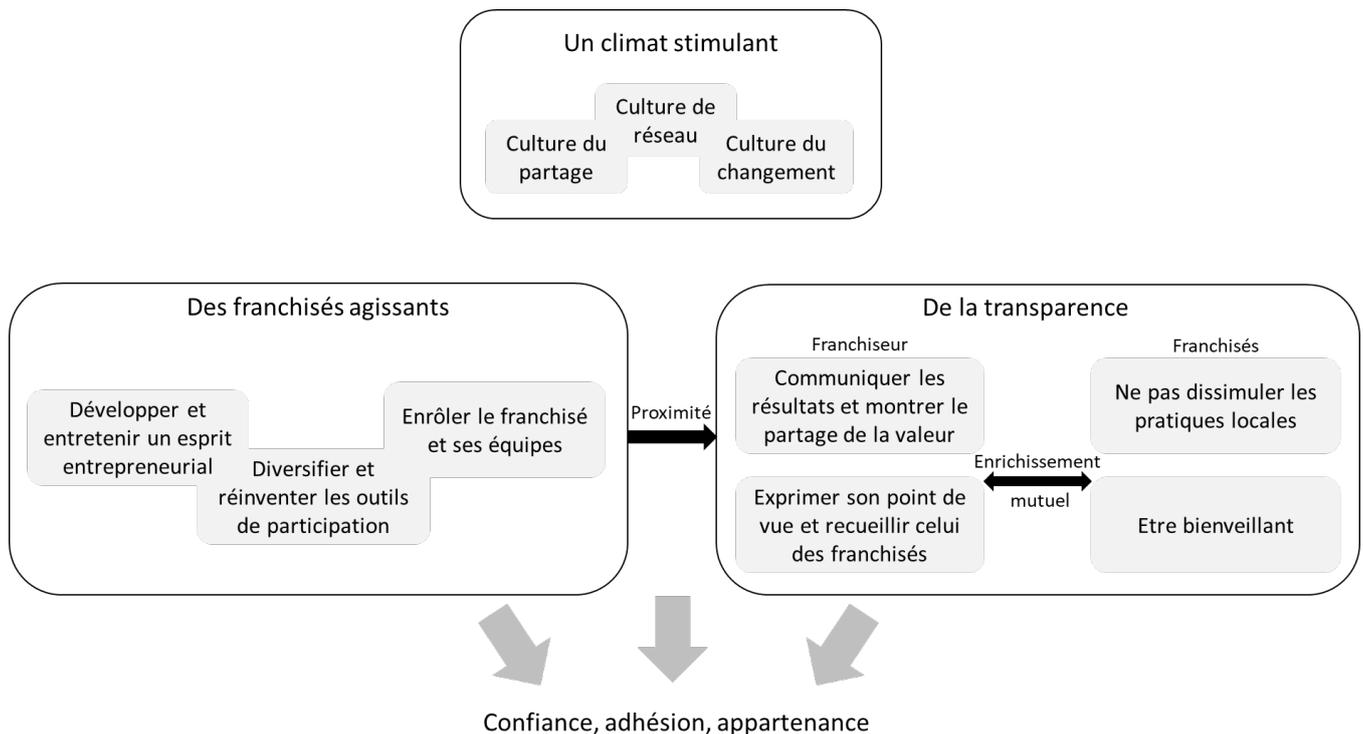
La transparence du franchiseur et celle des franchisés s'enrichissent mutuellement amenant les franchiseurs à échanger plus librement avec les franchisés et à consulter leurs avis de manière informelle.

*« Et puis moi, à mon niveau, dans les magasins que j'accompagne, [il y a] des franchisés avec qui je peux discuter en toute transparence de certaines problématiques sans qu'il y ait de jugements. Où on peut exprimer son point de vue en toute confiance parce que le but est d'obtenir le meilleur pour le business de chacun. Donc ça, c'est plus du off, mais*

*ça existe bien entendu à l'échelle de toute entreprise. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.36)*

En conclusion, instaurer un climat stimulant, permettre aux franchisés d’agir et développer une transparence mutuelle renforce l’adhésion des franchisés et leur sentiment d’appartenance, et accroît la confiance à travers le réseau. Ces éléments sont essentiels pour le fonctionnement des réseaux de franchise (Chanut & Paché, 2011; Gillis et al., 2020) et ils le sont d’autant plus pour favoriser la participation des franchisés et maintenir un état permanent de transformation du réseau<sup>5</sup>. La figure 4.1 synthétise les soubassements de la participation des franchisés.

**Figure 4.1 - Les soubassements de la participation des franchisés**



<sup>5</sup> On notera que ce résultat n’est pas fondamentalement nouveau. Le rapport de la recherche commanditée par la FFF en 2010 sur la réactivité pointait déjà l’importance de la confiance pour répondre aux stimuli de l’environnement.

## Les avantages de la franchise

La force de la franchise repose sur la capacité des franchiseurs à s'approprier l'esprit entrepreneurial des franchisés et à l'accepter. Les franchisés constituent un vivier d'idées dans le cadre d'interactions directes avec le franchiseur ou de la recherche de solutions au sein du point de vente, qui nourrit et bouscule les réflexions. Ils soutiennent la réactivité et la rapidité des transformations. La faculté des franchisés à challenger le franchiseur est un levier de l'agilité que l'on ne retrouve pas dans les autres formes d'organisation du commerce.

*« Vous travaillez avec des chefs d'entreprise qui ont un dialogue beaucoup plus transparent, beaucoup plus vif, hyper challengeant. Et donc, au franchiseur d'être à la hauteur, d'être en avance. C'est beaucoup plus percutant, dans tous les sens du terme, de travailler en franchise, parce qu'il y a cette richesse du chef d'entreprise, et donc, cette agilité. Cette vivacité au quotidien pour faire tourner leur boîte fait que, si vous arrivez à dialoguer, vous acceptez ces règles du jeu, être challengé par des chefs d'entreprise, vous avancez avec beaucoup plus de rapidité. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.31)

*« On ne peut pas prendre de décisions stratégiques sans avoir des opérationnels, des franchisés qui sont autour de la table pour nous challenger. Ça fonctionne plutôt pas mal et je me rends compte qu'on avance beaucoup plus vite. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.13)

## 2. Panorama des pratiques d'agilité

### 2.1.L'agilité : de quoi parle-t-on ?

Avant de détailler les pratiques d'agilité des réseaux de franchise, il convient de préciser la représentation que franchiseurs et franchisés ont de l'agilité. Durant nos entretiens, les répondants ont fait référence à plusieurs attributs qui montrent que leur représentation est proche de celle de la littérature académique en management stratégique.

Un premier attribut englobe la **réactivité** et la **rapidité**. La réactivité se définit comme la capacité d'une organisation à générer de « bonnes » réponses aux sollicitations de son environnement (Fernandez et al., 2010). Elle est soutenue par un processus de décision et d'action qui vise à répondre aux stimuli de l'environnement. Dans les discours des répondants, la réactivité et la rapidité sont souvent indissociables. Toutefois, bien que complémentaires, la réactivité et la rapidité représentent deux aspects distincts de l'agilité organisationnelle. La rapidité décrit comment la réactivité se déroule dans le temps ; elle est mesurée de manière quantitative. Elle traduit la vitesse de réaction et donc le temps de réponse face aux changements de l'environnement. Ainsi, la réactivité prend la forme d'un processus de décision et d'action

tandis que la rapidité soutient l'efficacité de ce processus. On peut donc être réactif mais avoir une réaction qui se déroule lentement. L'agilité induit d'accélérer le temps de réaction (Barrand, 2006), un impératif dont les réseaux de franchise sont bien conscients.

*« Aujourd'hui, si on veut perdurer, il faut réagir très rapidement. Les enseignes qui ne réagissent pas et qui sont dans leur cocon et qui ne bougent pas sont condamnées. »* (Franchisé, Alimentaire ; 4.26)

*« Ça a été bien accueilli parce que nos franchisés ont vu les efforts déployés pour obtenir ces résultats-là. Ils ont reconnu chez nous une certaine réactivité, une faculté à trouver des solutions rapidement. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 27.13)

Un deuxième attribut de l'agilité mentionné par l'ensemble des répondants est la **capacité d'adaptation** qui consiste à répondre aux sollicitations de l'environnement que le réseau les ait anticipées ou non.

*« Il y a eu le COVID, il y a l'inflation, à chaque fois [le franchiseur] trouve des solutions pour que le réseau s'en sorte. Donc oui, il y a une capacité d'adaptation très forte et qui peut être très rapide. »* (Franchisé, Commerces divers ; 9.25)

*« Une grande faculté d'adaptation, une grande faculté de rebondir. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 13.33)

Pour plusieurs réseaux interviewés, la capacité d'adaptation est couplée à l'**anticipation**, c'est-à-dire la faculté du réseau à agir avant la survenance d'une situation d'incertitude.

*« Tant qu'on a de l'anticipation, ça permet de pouvoir s'adapter à tous changements éventuels. Et donc l'anticipation prime sur l'action. [...] Ça permet de pouvoir s'adapter en individuel ou en collectif, à tout éventuel changement majeur, tout simplement parce qu'on a déjà pris de l'avance sur toutes les possibilités qui pouvaient arriver dans telle ou telle situation. [...] Anticiper certains mouvements pour gagner de l'agilité »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.42)

*« Il faut qu'on prenne les décisions par anticipation. On n'a pas de boule de cristal, mais on doit prendre les décisions. C'est cette obligation-là. Cette organisation et cette obligation-là qui nous font devoir nous informer et anticiper les choses au maximum. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.54)

Enfin, les répondants adossent à l'adaptation le **réajustement** (rapide) des réponses formulées. En effet, s'adapter n'implique pas nécessairement que les décisions prises soient bonnes et les réseaux de franchise mentionnent systématiquement que les réponses formulées doivent être évaluées pour être ensuite réajustées voire arrêtées en faisant toujours preuve de réactivité.

*« Avoir l'agilité, surtout la rapidité d'intégrer les éléments et on peut prendre de mauvaises décisions, on peut tester des choses qui ne fonctionnent pas, mais être réactifs sur la correction. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.30)

*« C'était tellement unique qu'on a découvert des choses auxquelles on ne s'attendait pas. On ne peut pas prévoir 100% des choses, mais ce qui est important c'est de... [en parlant*

*d'une réponse formulée par le réseau] 2-3 mois après, les petites erreurs qui avaient été faites ont été réparées, et l'important c'est de réagir. (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.13)*

L'adoption d'une **approche continue du changement** est un troisième attribut perceptible dans les discours des acteurs de la franchise. En effet, l'agilité emporte une part de réactivité et d'adaptation lorsqu'il s'agit de formuler le plus rapidement possible une réponse aux sollicitations de l'environnement, mais être agile implique également une démarche continue de gestion du changement qui s'intègre dans la stratégie de l'organisation. L'agilité est un état permanent et non une attitude ponctuelle.

*« Il faut pouvoir répondre aux attentes même si [les clients] ne les ont pas encore demandées. [...] Donc c'est permanent, en fait ! Pour le coup, le changement ce n'est pas maintenant, le changement c'est tout le temps. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.37)*

L'adoption d'une telle approche continue s'accompagne souvent d'une **attitude proactive**, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas uniquement de s'adapter aux changements, mais d'en être à l'origine. Bien que les franchiseurs ne mentionnent pas toujours explicitement l'adoption d'une attitude proactive, on retrouve dans leurs discours la volonté d'être en avance sur les changements de l'environnement, voire de façonner leurs futurs.

*« On est toujours adepte de la nouveauté et puis précurseur sur certaines choses. » (Franchisé, Commerces divers ; 1.3)*

*« Ce qu'on voulait, c'était prendre de l'avance sur la législation et ne pas se faire rattraper par la brigade et être plutôt des précurseurs. » (Franchiseur, Alimentaire ; 2.11)*

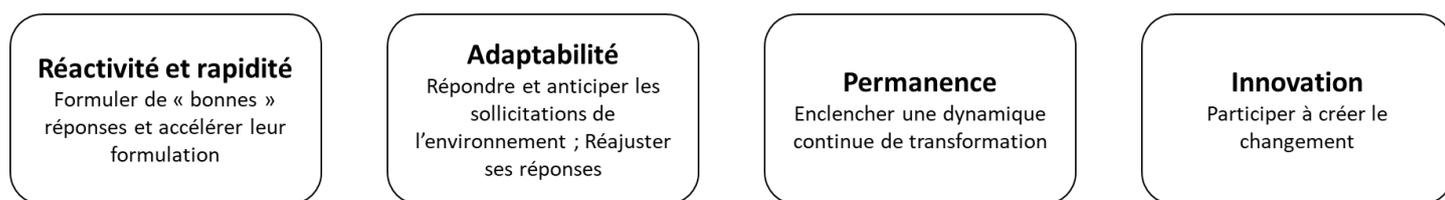
*« Il y a une très forte tendance qui s'est accélérée depuis quelques années mais c'est quelque chose que nous avons déjà en tête et que nous développons depuis un certain nombre d'années. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.35)*

Enfin, l'agilité est indissociable de l'innovation.

*« L'agilité pour moi c'est aussi de l'innovation, d'avoir une culture de l'innovation. Pour être agile, on doit être créatif, on doit faire preuve d'innovation. » (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.12)*

La figure 4.2 les quatre attributs constitutifs d'une représentation partagée de l'agilité entre franchiseur et franchisés.

**Figure 4.1 - Les quatre attributs de l'agilité mentionnés par les acteurs de la franchise**



## **2.2. Les modalités des pratiques d'agilité**

Les modalités des pratiques d'agilité renvoient aux outils et méthodes de communication et donc à la manière dont les échanges s'instaurent. Les échanges physiques traditionnels ont été complétés par le développement d'une diversité d'outils technologiques à l'origine de l'expansion des échanges à distance. En outre, les échanges peuvent être instantanés et favoriser l'interactivité ou être différés et rester passifs. Nous nous focalisons sur les outils technologiques et leurs apports pour les échanges entre franchiseur et franchisés.

### **2.2.1. Les outils technologiques interactifs**

Les **outils technologiques interactifs** permettent une **communication bidirectionnelle** et nécessitent un engagement actif des participants afin que les idées soient échangées, comprises et, éventuellement, évoluent, par rétroaction immédiate et continue. Ces outils de communication **soutiennent la bonne compréhension des informations** et **peuvent favoriser la co-création** selon l'objectif de l'échange. Ils sont mobilisés pour des échanges individuels (par exemple le téléphone, la messagerie instantanée), mais ce sont surtout les échanges collectifs s'appuyant sur des outils de visioconférence qui constituent un véritable apport pour l'agilité des réseaux de franchise. Les acteurs des réseaux de franchise interviewés ont évoqué quatre principaux avantages de l'utilisation la visioconférence : une meilleure captation de l'attention, une plus grande réactivité, une portée globale et une instantanéité du feedback.

Tout d'abord, le développement des outils de communication numérique depuis la fin des années 1990 est à l'origine d'une mutation des comportements, des pratiques et des attentes des individus face à l'accès à l'information. Elle s'est notamment traduite par un engouement grandissant pour l'information visuelle et numérique au détriment de l'information écrite traditionnelle. Ainsi, le recours à la visioconférence, qui s'est largement généralisé lors de la pandémie de la Covid 19, permet de **mieux capter l'attention des franchisés**.

*« Très peu de gens veulent lire les informations. Et donc de pouvoir ajouter une corde à notre arc sur la manière de communiquer auprès du réseau et qui plus est de le faire en visio, ça nous permet de renforcer l'écoute des personnes à qui nous souhaitons délivrer une information [...] » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.15)*

Ensuite, en étant facile à programmer sans grande anticipation, la visioconférence permet de ne pas attendre les moments de rencontre traditionnels et planifiés et de **permettre d'interagir au gré des besoins**, de manière non-programmée. Elle soutient donc la **réactivité**.

*« Pouvoir planifier des rendez-vous réguliers par visio avec le réseau, ça c'est un vrai changement. Avant, soit on organisait une réunion régionale, ou soit on attendait la fameuse « journée de la franchise » nationale pour communiquer, ou sinon c'était au détour des visites des animateurs. Alors aujourd'hui on veut être plus agile, beaucoup plus réactif. On organise une visio, l'échange est très puissant, est très rapide et très facile à faire » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.16)*

Ces interactions spontanées prennent également une **portée globale** et peuvent **toucher simultanément plusieurs franchisés**. Le franchiseur améliore ainsi son efficacité de communication.

*« La visio nous a beaucoup aidés parce que ça nous a permis d'avoir des réactivités très rapides, des accessibilités très rapides de communication avec toutes les personnes. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.6)*

*« [En parlant de la visio] C'est un outil puissant de communication pour faire de la redescende d'information et donner du sens. Aujourd'hui, lorsque l'on fait de l'individuel, on peut s'essouffler rapidement, surtout sur un réseau avec maintenant plus de 120 magasins. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.5)*

Enfin, la visioconférence facilite la rétroaction des franchisés et permet d'obtenir un feedback instantanément. Le franchiseur sait immédiatement si les franchisés ont bien compris le message et l'impact du message. Ainsi, même si elle est motivée par de la simple transmission d'information, elle favorise conjointement l'implication des franchisés.

*« [En parlant de la visio], ça nous permet de renforcer l'écoute des personnes à qui nous souhaitons délivrer une information et de s'assurer qu'elles aient bien entendu, digéré et compris l'information. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.15)*

Certains réseaux ont basculé sur une modalité à distance pour tenir leurs rencontres programmées qui rythment l'année, mais c'est surtout la tenue de **réunions ad hoc, non-programmées**, qui s'est généralisée.

Toutefois, bien que les outils technologiques interactifs présentent de nombreux apports pour soutenir l'agilité des réseaux de franchise, leur efficacité est soumise à leur appropriation par les réseaux de franchise et à l'adaptation de leur utilisation à la réalité organisationnelle des réseaux de franchise. Par exemple, pour que les interactions s'instaurent lors d'une visioconférence, le nombre de participants doit rester limité pour ne pas risquer de tomber dans une situation ingérable où trop de personnes souhaiteraient s'exprimer.

*« On s'est assez vite aperçu que c'était absolument ingérable, même s'il y avait un système de chat. Je me rappelle, je lisais les questions au fur et à mesure. [...] A un moment, 110 franchisés qui vous posent des questions, ingérable ! Donc on a assez vite arrêté ça sous cette forme-là et ce qu'on a fait, on a gardé le principe évidemment, mais on a fait par régions, on a un découpage régional. C'est-à-dire qu'on a dit : On arrête. On a fait des réunions à taille humaine avec une vingtaine, allez on va dire 20/25 personnes en fonction de la région. Et là, c'était beaucoup plus cohérent. Et l'interactivité était beaucoup plus simple. Donc là aussi, nous, on a appris à marcher en marchant et on s'est adapté avec les outils » (Franchiseur, Services auto ; 25.13)*

La visioconférence est donc adaptée pour animer une réunion thématique regroupant quelques franchisés spécialistes du sujet (par exemple un échange autour d'une pratique mise en œuvre par quelques franchisés) ou une réunion regroupant les franchisés d'une zone géographique (par exemple une réunion régionale). En mettant en interaction un nombre limité de participants, la communication peut devenir bidirectionnelle et favoriser la co-construction. A l'inverse, si l'objectif est de réunir un maximum de franchisés pour leur transmettre essentiellement des informations, tout en contrôlant et en limitant les interactions, le franchiseur devra préférer un format webinaire et donc une utilisation passive des outils technologiques.

### **2.2.2. Les outils technologiques passifs**

Les **outils technologiques passifs** (par exemple les vidéos, les tutoriels, les mails) permettent une communication unidirectionnelle où une information est transmise aux personnes, généralement à un grand nombre, sans participation active. Il n'y a donc pas ou peu de rétroaction et le récepteur absorbe l'information sans nécessairement y réagir. Les outils technologiques passifs sont omniprésents avec la digitalisation de nombreux supports d'information générale (ex. newsletter) mais aussi spécifique et relative aux manuels opératoires. Le remplacement du format texte par un format visuel s'observe également pour ces outils, avec toujours pour objectif de **capter plus facilement l'attention des franchisés**. Au-delà, l'**information** arrive **en temps réel** et le franchisé peut la consulter au gré de son planning (par exemple pendant un moment creux de la journée).

*« Aujourd'hui, quand on délivre une communication à lire, à 60% ce n'est pas lu et je suis gentil. De le faire en vidéo, c'est beaucoup plus suivi. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.15)*

*« Maintenant, c'est différent parce que l'info, ils l'ont en temps réel. C'est-à-dire que dès qu'il y a un nouveau produit, on explique pourquoi. Dès qu'il y a un nouveau magasin, ils ont la vidéo du nouveau magasin. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.30)*

Délivrer de l'information dans un format visuel permet de **renforcer** l'adhésion des franchisés et leur **sentiment d'appartenance au réseau**. Ils agissent comme un membre d'un collectif et non plus comme une entité individuelle et isolée.

*« Toutes ces évolutions du manuel opératoire, du savoir-faire, on le remet à niveau en temps réel. Tout est devenu digital dans notre façon de communiquer. On a Franchise on Cloud, donc ils ont leur gazette, dès qu'il y a une nouveauté, on leur pousse de l'actualité tous les jours aujourd'hui. Donc, ils ne s'ennuient pas. Le franchisé, entre deux clients, il va regarder ce qu'il a comme actualité, il va avoir une vidéo d'un nouveau produit, la vidéo d'un nouveau point de vente qui vient d'ouvrir, il a toujours des choses qui l'immergent en fait dans la culture collective. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.30)*

Le recours aux vidéos et aux tutoriels offre également un **support alternatif pour faire de la formation ciblée** sur un élément particulier (par exemple une nouvelle recette, des conseils clients sur un nouveau produit). Ce point est détaillé dans la section consacrée à la formation.

### **Recommandation**

Avec des finalités différentes, les outils technologiques interactifs et passifs opèrent à différents niveaux d'agilité. Les **outils interactifs** soutiennent l'**agilité du réseau** de franchise en transmettant des informations et en facilitant leur compréhension par les franchisés qui sont plus à même d'**implémenter efficacement les adaptations** (i.e. une finalité opérationnelle). Ces outils permettent de dépasser cette finalité opérationnelle avec l'orientation des interactions vers de la **co-construction de réponses**, soutenant également l'**agilité du franchiseur**. Les **outils passifs** soutiennent essentiellement l'**agilité du réseau de franchise**. Bien qu'ils puissent avoir une finalité opérationnelle, ils sont particulièrement **efficaces pour renforcer le sentiment d'appartenance des franchisés** au réseau à travers la dissémination d'informations relatives aux franchisés eux-mêmes. Les **outils interactifs et passifs sont donc complémentaires** et les réseaux de franchise doivent s'approprier cette complémentarité pour soutenir leur agilité.

### 2.3. Les formats des pratiques d'agilité

Les formats des pratiques d'intelligence collective déterminent la structure et le contexte des échanges. Ils répondent à des objectifs de communication spécifique, indépendamment de la modalité choisie. **On distingue généralement les échanges collectifs des échanges individuels d'une part, et les échanges formels des échanges informels d'autre part.**

Les échanges collectifs s'instaurent principalement dans le cadre des événements réseau ouverts à l'ensemble des franchisés (conventions, journées de la franchise, ateliers...) et des groupes de travail et instances de dialogue réunissant des membres de la tête du réseau, quelques franchisés ciblés et éventuellement des partenaires comme des prestataires ou des fournisseurs (commissions, conseils consultatifs...). Les échanges individuels sont réalisés directement entre les membres de la tête du réseau et les franchisés (par exemple par téléphone ou en face à face) ou par l'intermédiaire des animateurs de réseau. Les objectifs poursuivis à travers ces différents formats sont développés dans les sections suivantes de ce rapport, mais il convient, dès à présent, de souligner deux aspects fondamentaux pour l'agilité des réseaux de franchise. Tout d'abord, les **échanges informels favorisent la co-construction des réponses** aux changements de l'environnement et la proactivité du franchiseur. A l'initiative du franchiseur, au-delà du partage des idées et des points de vue, ils **renforcent la confiance des franchisés** à l'égard du franchiseur et le bien-fondé des orientations prises par le franchiseur pour formuler un flux continu de réponses et soutenir son état permanent d'évolution.

*« A mon niveau, dans les magasins que j'accompagne, des franchisés avec qui je peux discuter en toute transparence de certaines problématiques sans qu'il n'y ait de jugements. Où on peut exprimer son point de vue en toute confiance parce que le but est d'obtenir le meilleur pour le business de chacun. Donc ça, c'est plus du off. »*  
(Franchiseur, Commerces divers ; 7.36)

Inversement, les franchiseurs peuvent évaluer la situation du réseau de franchise ainsi que la capacité et la volonté des franchisés à soutenir l'agilité du réseau.

*« Quand on travaille avec [les franchisés] sur des projets, il y a forcément beaucoup d'informel et des discussions satellites au projet en lui-même et qui vont nous informer et nous donner le pouls du réseau. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.29)

A l'initiative des franchisés, les échanges informels assurent une **fonction de veille** et permettent de détecter et de comprendre les changements de l'environnement, mais aussi de disposer d'un vivier d'adaptations potentielles.

*« J'échange beaucoup avec les chefs de service au Comité de direction mais en off, je ne leur dis pas : Il faut faire ça, il faut faire ça. Non, je dis : J'ai cette analyse-là, tu en penses quoi ? Et du coup, ça l'alimente en fait dans sa réflexion et s'il veut approfondir, il me rappelle ou il appelle d'autres franchisés pour voir si c'est partagé. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.40)*

Ensuite, bien qu'ils soient lourds pour le franchiseur, les **échanges individuels et leur multiplication sont fondamentaux pour être réactif** dans des situations très soudaines et avec de fortes incertitudes (type choc).

*« Donc la clé pour passer cette crise a été de beaucoup échanger avec nos franchisés et être toujours en hotline avec eux tout le temps. » (Franchiseur, Services auto ; 25.4)*

*« On a cette particularité, c'est que tous les téléphones sont ouverts. Que ce soit le directeur des achats, le directeur industriel, le DG, moi, le directeur marketing, etc., les franchisés ont nos 06 et peuvent nous appeler n'importe quand. Et, cette proximité fait que [...] [le responsable des achats] a été énormément sollicité et il les a aidés individuellement à chacun, à tous ceux qui avaient des difficultés, il les a aidés à faire les choix et à prendre les bonnes décisions. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.18)*

Les échanges individuels ont également un rôle clé pour soutenir des démarches proactives amenant des évolutions radicales (par exemple la refonte du concept). Ils accompagnent le changement et facilitent son acceptation par les franchisés.

*« [En parlant d'une refonte des enseignes] Les premiers rendez-vous en one to one nous ont permis de jauger la pertinence et la perception et comment ça va être reçu. [...] Tout ça a été géré en one to one, la relation humaine est très importante si vous voulez réussir. Il n'a jamais été question d'envoyer une note d'information, impossible. C'est tout un plan de communication qui avait été organisé avec les rendez-vous. Aujourd'hui, on communique avec des notes de services, on ne peut pas tout faire en one to one, mais dans les changements de projets, pour expliquer comment ça va se passer, il y a la relation humaine. Le contact humain, même si ce n'est pas nos propres salariés, nos équipes ont été prévenues en amont de nos partenaires. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.13)*

#### **2.4. Le niveau de participation des franchisés**

Dans leurs discours, les franchiseurs font régulièrement référence à la communication et au dialogue pour exprimer l'importance des échanges avec les franchisés pour le bon fonctionnement du réseau et donc son agilité.

*« Avoir toujours, quelles que soient les entreprises, une grosse importance sur la communication, les modes de communication » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.30)*

*« La solution passe par le dialogue et la communication entre le comité de direction du franchiseur et des franchisés. Et je pense que le point commun de tous les départs de*

*solutions qu'on a pu avoir, c'était par le dialogue et la communication, c'est-à-dire trouver toujours ce concept gagnant-gagnant. » (Franchiseur, Alimentaire ; 14.9)*

Toutefois, ces termes génériques de communication ou de dialogue recouvrent une diversité de pratiques qui renvoient à différents niveaux de participation des franchisés dans les processus de réflexion, de compréhension, de décision et d'action. En outre, ces niveaux de participation dépendent de la volonté du franchiseur de soutenir sa propre agilité ou celle du réseau dans son ensemble. Le niveau de participation des franchisés aux pratiques d'agilité fait référence aux degrés d'implication et d'influence accordés aux franchisés dans la formulation des réponses aux changements/chocs et plus généralement la prise de décision. Le niveau de participation des franchisés est étroitement lié aux objectifs de l'échange, indiquant aux franchisés ce qu'on attend d'eux.

Nos entretiens révèlent **quatre niveaux de participation (l'information, la consultation, la concertation et la co-construction)**, le niveau supérieur associé à un fort degré d'implication étant propice à l'instauration d'un cercle vertueux autour des trois niveaux d'agilité (franchiseur, franchisés et réseau).

#### **2.4.1. L'information**

A ce niveau de participation le plus faible, les franchisés sont simplement informés de la situation et des décisions prises par le franchiseur sans qu'il leur demande leur avis. Les franchisés conservent un rôle passif dans la formulation des réponses aux changements (l'agilité du franchiseur), mais ce niveau de participation reste fondamental pour aligner les actions de l'ensemble des franchisés vers une même direction (l'agilité du réseau). L'information s'observe durant les rencontres collectives formelles qui visent à réunir l'ensemble des membres du réseau (ex. conventions) ou les membres d'une zone géographique (ex. réunions régionales). Les informations transmises sont de natures très diverses afin de diffuser une image de l'état du réseau (résultats d'activité), de retranscrire les réflexions en cours (au sein de groupes de travail ou expérimentées) et d'expliquer les orientations futures (stratégie planifiée). Ces rencontres collectives peuvent également être l'occasion de faire participer des acteurs extérieurs au réseau de franchise, tels que les fournisseurs et des prestataires.

*« Pendant les réunions régionales je leur présente un benchmark des bilans. Je ne partage pas les montants de chacun, mais ce qui est influençable, le CA, les marges, les frais de personnel, de gestion. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.12)*

« Il est très naturel de faire des réunions régionales et des congrès. On fait plusieurs réunions dans l'année. A partir de là, on retranscrit nos travaux en disant ce qu'on ressent et ce que sont les tendances du moment. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.6)

« [Au sujet de la restitution des résultats des expérimentations] Souvent c'est pendant les réunions régionales. » (Franchisé, Alimentaire ; 15.21)

« Chaque année, on organise la « journée de la franchise », à laquelle sont invités l'ensemble des franchisés. Cela nous permet de pouvoir dévoiler un certain nombre d'informations et aussi de dévoiler la stratégie de l'enseigne. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.12)

« On a un séminaire une fois par an, tous magasins confondus, des franchisés et des magasins intégrés. Ça nous permet de dérouler la feuille de route pour l'exercice à venir avec les orientations stratégiques, une partie formation et là on a des fournisseurs qui nous accompagnent. » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.30)

« Dans l'événement régional, on transmet des grands messages, la pédagogie de pourquoi les choix stratégiques. On a une réunion par an avec les comités de direction partout en France. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.19)

L'information est également diffusée par le franchiseur au travers d'échanges unidirectionnels et en utilisant différentes modalités écrites ou visuelles.

« On essaye de communiquer beaucoup plus sur le bilan de ces commissions, comment elles avancent. On a mis, depuis trois ans, en place des notes mensuelles sur comment avancent certains chantiers. Essayer, sans les noyer d'informations, de leur montrer qu'on est embarqué dans un travail de fond pour faire en sorte que leur exploitation reste toujours bien. Et il y a un vrai changement, moi je le sens depuis un peu plus d'un an, on a plus de réassurance sur l'avenir du métier, on a franchi cette marche-là. » (Franchiseur, Services auto ; 26.15)

### **Recommandation**

L'information joue un rôle déterminant dans l'agilité du réseau de franchise. Peu importe la modalité retenue, elle doit porter sur trois dimensions (résultats d'activité, réflexions en cours, stratégie planifiée). Les bénéfices de l'information sont doubles. Tout d'abord, elle alimente la transparence du franchiseur. Ensuite, cette plus grande transparence contribue à convaincre les franchisés du bien-fondé de la direction prise par le franchiseur, d'une part, et d'implémenter les actions correspondantes, d'autre part.

### **2.4.2. La consultation**

A ce niveau de participation, les franchisés sont invités à donner leurs avis dans le cadre des échanges, mais la décision finale reste au franchiseur qui décide ou non de prendre en compte ces avis. Généralement, la consultation ne s'instaure pas globalement à l'échelle du réseau de

franchise, mais avec quelques franchisés élus (ex. conseil consultatif) ou identifiés et volontaires (ex. commissions). Nos entretiens révèlent que la consultation est mobilisée par une majorité de réseaux pour échanger sur des questions relatives à l'introduction de nouveaux produits.

*« [Les franchisés] sont présents surtout sur la sélection produit. On a un comité de sélection deux fois par an, [...] je fais venir des représentants des franchisés sur un collège de 12 personnes au total. Le comité de sélection est quelque chose de relativement confidentiel, c'est ce qui nous permet de faire des choix stratégiques sur des gammes de produits, sur notre politique commerciale, donc on ne fait pas intervenir de tierce personne. Ce sont les acheteurs et les représentants de magasins. » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.28)*

*« Il y a des commissions marketing, des commissions support. Il y a une dizaine de franchisés de chaque région qui y participent, et c'est là où ils vont pouvoir remonter... les nouveautés leur sont présentées, ils peuvent donner leur avis, et c'est en ça que les choses avancent. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.15)*

*« On a des commissions marketing, produit, recherche et développement, RH [...] On vient leur partager la stratégie, et leur demander leur avis. [...] Côté produit on vient avec plusieurs recettes, globalement qu'on valide, et on les laisse choisir. Après, on est à l'écoute de leurs retours très opérationnels, de leurs avis. On est plutôt sur de la consultation et les intégrer en partie dans les prises de décisions. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.25)*

La consultation produit des effets paradoxaux pour le réseau de franchise et son agilité. D'une part, elle permet aux franchisés de donner leurs avis et aide à les convaincre, renforçant leur adhésion. Mais, d'autre part, elle peut générer de la frustration chez les franchisés dont l'avis ne serait pas pris en compte dans la décision finale.

*« Les réunions, un autre élément un peu frustrant, c'est que la plupart des décisions de réunion sont déjà actées. Pour avoir déjà été de l'autre côté, la réunion est juste là pour expliquer le changement et un peu moins pour en acter. [...] Parfois, on a l'impression d'être impliqués dans les prises de décisions, il y a des réunions, des échanges. Donc j'ai envie de dire oui mais en même temps, la plupart des décisions sont déjà actées. On croit que oui mais en fait non. Après, ce n'est pas forcément une mauvaise chose, si on doit écouter les 60 franchisés on n'avance pas » (Franchisé, Commerces divers ; 9.27 ; 9.31)*

### **2.4.3. La concertation**

A ce niveau de participation, les **franchisés participent activement aux discussions avant la prise de décision**. Ils sont invités à débattre et à proposer des idées qui influencent potentiellement la décision finale. La frontière entre la consultation et la concertation est mince et elle fait référence au moment où l'échange avec les franchisés est réalisé. Ainsi, la consultation s'observe généralement après que le franchiseur ait pris sa décision (finale), tandis

que la concertation s'instaure en amont de la prise de décision pour échanger autour d'idées du franchiseur et alimenter l'échange avec la connaissance terrain des franchisés. La **consultation** est donc davantage **orientée vers l'agilité du réseau de franchise**, tandis que la **concertation** permet de **soutenir l'agilité du franchiseur** et sa capacité à formuler des réponses aux changements de l'environnement.

*« Ils connaissent mieux leurs clients que nous, en termes de goût, de tendance, de consommation, donc c'est important pour un produit de vérifier que ça va plaire. C'est très fréquent qu'une recette qui a été imaginée par l'équipe R&D ne plaise pas à la commission produit, qu'elle ne soit pas validée, et qu'on la retravaille pour l'orienter vers autre chose qui marchera mieux. [...] C'est un mouvement très itératif. »*  
(Franchiseur, Restauration à thème ; 3.36)

#### **2.4.4. La co-construction**

A ce niveau de participation, les **franchisés collaborent activement** à la formulation des évolutions du réseau de franchise et des réponses apportées aux changements. Ce niveau d'implication maximal des franchisés s'observe principalement dans une **approche proactive du franchiseur** et donc en situation de changement de l'environnement. Comme dans le cas de la consultation et de la concertation, la co-construction s'appuie généralement sur des formats collectifs au périmètre restreint et réunit quelques franchisés et des membres de la tête du réseau (dirigeants et/ou responsables fonctionnels).

La co-construction est un niveau de participation qui s'observe de manière croissante dans les réseaux de franchise. La volonté des franchiseurs de ne plus imposer leurs décisions et de les éclairer avec une vision terrain tend à se généraliser.

*« À nous d'être meilleurs, de coconstruire avec [les franchisés]. La tête de réseau a ses idées, il ne faut pas être éloigné du terrain. D'où la volonté d'élargir l'équipe terrain pour contrer ces tendances d'imposer des choses sans se rendre compte de ce qui se passe réellement. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.11)

Cette volonté s'est également observée durant la période de la Covid où certains franchiseurs ont saisi l'opportunité de co-construire davantage avec les franchisés qui se retrouvaient plus disponibles.

*« On a fait beaucoup plus de choses, puisque, finalement, nos franchisés étaient plus disponibles à co-construire avec nous. On a bénéficié de leur temps pour travailler beaucoup plus le collaboratif. Et ils ont été beaucoup plus contributeurs qu'en temps normal parce que quand on fait nos commissions, nous, tout le reste de l'année, en temps normal, quand il n'y a pas de crise sanitaire, c'est le lundi. Mais là, on a pu créer des choses à différents moments dans la semaine. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 29.16)

Afin d'être efficace, la co-construction ne part pas d'une feuille blanche. Le **franchiseur apporte les bases de la réflexion** et ensuite la co-construction s'instaure avec les franchisés.

*« Le projet [de rationalisation des marques] était présenté de façon globale, sans aller dans le détail. Dans le détail, nous avons fait des réunions, des commissions de travail. Là, nous apportons la matière sur laquelle nous avons réfléchi car si on n'amène rien, ça va être un sacré bordel ! Il faut quelque chose de concret. De ce concret, on l'a adapté, modifié, avec eux ! [...] On pouvait dire que c'était de la co-construction même si les fondations c'est nous. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.14)*

Ces bases peuvent provenir d'une réflexion propre au franchiseur (comme c'est le cas dans le verbatim ci-dessus), mais elles peuvent également être apportées par les franchisés, notamment lorsqu'ils développent des **adaptations locales**.

*« J'ai développé une activité [...]. Au début, personne ne me croyait. Résultat des courses, quand ils voient aujourd'hui les chiffres d'affaires que j'atteins avec ça, ils analysent le truc. Donc, aujourd'hui, on a un groupe de travail composé de sept franchisés et le Directeur marketing pour pouvoir voir comment on peut mettre ça en place sur le réseau. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.41)*

*« On a une trentaine de multi-franchisés chez nous. Ces gens-là vont développer des modes managériaux qui nous intéressent. Donc, on crée un groupe multi-franchise avec eux. Ils vont nous expliquer leurs bonnes pratiques, comment ils se débrouillent, est-ce qu'ils font la navette entre les différents magasins, est-ce qu'ils ont un assistant, pas d'assistant ? Comment ça marche, en fait. Et on va pouvoir conceptualiser quelque chose et le mettre à disposition des autres s'ils ont envie de l'utiliser. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.41)*

L'appropriation d'une adaptation locale par le franchiseur ne signifie pas automatiquement qu'il y a co-construction. En effet, la recherche d'idées chez les franchisés peut rester au niveau de la consultation, c'est-à-dire que le franchisé propose une idée, une pratique, mais le franchiseur décide seul de son appropriation pour le réseau et la modélise sans échanger avec les franchisés.

La co-construction étant largement sous-tendue par la recherche d'une approche terrain, elle est fréquemment mobilisée pour formuler des réponses sur des thématiques précises et ayant une forte **dimension opérationnelle**. Ce sont des réponses implémentées dans un horizon proche.

*« Je vais reprendre la vaisselle réutilisable, pour gérer cette transition qui devait avoir lieu du coup rapidement et un peu dans l'urgence, j'ai créé un groupe de travail avec des franchisés. On a travaillé tout le dossier. Ça a été plusieurs visios d'affilée pour créer un book et le lancer sur le réseau. Donc, on travaille beaucoup sur des thématiques assez précises. Soit c'est des commissions qui restent ad Vitam Aeternam, soit c'est les groupes*

*de travail qui traitent des sujets très précis les uns après les autres et là on sollicite leur participation. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.43)*

Enfin, pour être efficace, la co-construction doit s’instaurer entre quelques membres de la tête et quelques franchisés. La co-construction doit alors être couplée à de l’information sur les réflexions des groupes de travail afin que les franchisés qui n’y participent pas ne se sentent pas exclus.

*« On a des [groupes de travail] qui bossent sur une thématique particulière et qui sont organisés par nous, donc au siège. On a [un groupe de travail] informatique par exemple. Il y a quatre/cinq franchisés et volontaires qui viennent avec notre DSI et deux ou trois de ses ingénieurs ou de ses informaticiens. Alors on en fait... Trop, c'est ingérable et pour nos franchisés et pour nous ; ça reste des petites structures avec des moyens limités, une association plutôt familiale qu'autre chose. » (Franchiseur, Services auto ; 25.28)*

#### **2.4.4.1. Les limites à la co-construction**

Pour les franchiseurs, il semble évident que les franchisés ne peuvent pas être systématiquement impliqués. Certaines transformations doivent être formalisées seules par le franchiseur qui accompagne ensuite les franchisés dans leurs implémentations. Nous relevons **quatre principales limites à la co-construction** et donc à une implication forte des franchisés dans les processus de réflexion, de compréhension, de décision et d’action : les sujets de réflexion, l’horizon et l’ampleur de la transformation, la structure du réseau de franchise et le type de situations d’incertitude.

**1. Les sujets de réflexion.** Une majorité de réseaux pense que certains sujets doivent rester l’exclusivité du franchiseur qui s’engage avant tout à mettre en place un système rentable et à le faire évoluer. Ce sont des éléments qui peuvent être à l’origine d’un avantage concurrentiel. Parmi ces sujets, on retrouve par exemple la gestion de la centrale d’achat et le référencement des fournisseurs, la gestion des systèmes de back office et plus généralement les outils de gestion.

*« C'est un choix assumé complètement du franchiseur et de l'actionnaire. De dire à un moment donné on va repositionner une centrale d'achat différente avec des moyens différents. Par contre, ça peut être un élément de différenciation par rapport à d'autres réseaux, en disant qu'on a une puissance logistique forte qui nous permet finalement de bien passer certaines crises, de juguler au mieux l'inflation qu'on a pu connaître et donc préserver le réseau. Si vous êtes capable d'amener aux franchisés des choix qui font que vous arrivez à maintenir une rentabilité, parce que vous êtes capable d'acheter mieux, d'acheter bien, et de faire en sorte que l'inflation, qui a touché énormément*

*l'entrepreneur ces dernières années, soit contenue à travers ces choix, c'est une façon de préserver votre réseau (Franchiseur, Services auto ; 26.7)*

*« Sur quoi on ne les a pas sollicités, le choix des outils. On est en transformation informatique on change notre système de back office, notre ERP, nos logiciels de paie et RH. Vous entendez que les partenaires sont impactés par le changement. Là c'est nous qui avons fait le choix, on a la compétence de faire le choix, on sait où on veut aller. Trouver le changement le moins douloureux possible. On ne change jamais un logo du tout au tout, on change progressivement. C'est des sujets sur lesquels on a avancé en autonomie. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22 :16)*

**2. L'horizon et l'ampleur de la transformation.** Certaines transformations s'opèrent à court terme et s'inscrivent dans la continuité de la stratégie actuelle du réseau de franchise. Elles sont incrémentales. A l'inverse, d'autres transformations se construisent dans la durée et traduisent une nouvelle orientation stratégique. Elles sont radicales et remettent en question les cadres existants. L'intégration des franchisés aux réflexions stratégiques de long terme est moins évidente pour les réseaux de franchise qui pensent qu'ils doivent continuer à rester maîtres de la trajectoire d'évolution du réseau et la façonner progressivement.

*« Il y a des choses où finalement, on est peut-être un peu plus avancé au niveau du franchiseur. On est très en avance de phase, c'est un choix pour être prêt le jour-J. Et des choses qui sont beaucoup plus pragmatiques, parce que là on est plus dans le court terme. En fait, ce qui est difficile avec un réseau d'entrepreneurs et finalement de petites structures, c'est de les projeter trop loin parce qu'il y a une vision à long terme qui n'est pas toujours évidente quand on est en commerce de proximité. Il faut trouver le bon équilibre. L'idée, c'est de dire le long terme, on l'assume et ça fait partie de notre métier de franchiseur. Et puis le court terme, moyen terme, qui est peut-être un peu plus palpable, on continue de le travailler avec vous, en commission, pour faire en sorte que ce soit livrable rapidement dans vos centres. » (Franchiseur, Services auto ; 26.14)*

Comme l'exprime le franchiseur ci-dessus, construire une vision stratégique à long terme n'est pas évident pour les franchisés, justifiant que la co-construction se limite à la traduction à court terme de la stratégie sous forme de réponses opérationnelles. Toutefois, nous avons rencontré quelques réseaux de franchise qui ont récemment décidé d'impliquer les franchisés dans la construction des réponses de long terme.

*« J'ai créé une [commission] qui a été développée il y a quelques mois, « enjeux et vision », qui a pour but de traiter avec les représentants des franchisés les sujets très importants à horizon 3 à 5 ans, autrement dit, comment on essaye d'anticiper des sujets très forts. » (Franchiseur, Restauration à thème ;6.31)*

**3. La structure du réseau de franchise.** Dans les réseaux majoritairement succursalistes, la co-construction avec les franchisés est plus limitée. Ce phénomène est également renforcé par

l'appartenance des réseaux de franchise à un groupe et donc l'obligation fréquente d'inscrire leurs actions dans la trajectoire définie par le groupe avec de faibles marges de manœuvres pour le réseau de franchise.

*« Ça reste relativement descendant parce qu'on est d'abord succursaliste. Ce sont des automatismes qu'on a. [Groupe] c'est 97% de magasins intégrés donc forcément c'est nos automatismes. Alors, on les inclut quand même de plus en plus dans la réflexion effectivement, c'est le souhait que j'ai en tout cas. » (Franchiseur, Commerces divers ; 27.31)*

**4. Le type de situation d'incertitude.** La co-construction est majoritairement mise au service de la proactivité du réseau dans des contextes de changement de l'environnement. Ainsi, elle reste rare pour répondre aux chocs car leur soudaineté et la rapidité de réaction qu'ils impliquent ne permettent pas de s'engager dans des échanges longs, à plusieurs. Dans ces situations, les franchiseurs préfèrent circonscrire les réflexions aux organes de directions.

*« Nous, le franchiseur, on devait apporter des solutions. Donc on a dû agir en réaction, on s'est réuni pour trouver des solutions » (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.18)*

Toutefois, on peut noter que quelques réseaux de franchise y ont eu recours ponctuellement pour réagir à un choc inédit tel que la crise de la Covid 19.

*« Deux/trois fois par semaine, on se réunissait en visio, on posait une problématique sur la table et on en discutait pendant une heure pour essayer de trouver la meilleure solution sur l'instant T. Donc l'adaptabilité, on l'a eue [...] par le dialogue entre les personnes. [...] une des premières qualités à avoir en cas de problématiques, c'est de ne pas rester tout seul. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.8)*

#### **2.4.4.2. Les bénéfices de la co-construction**

La co-construction implique une participation active des franchisés à la formulation des réponses et donc contribue directement à l'agilité du franchiseur. Elle permet également de renforcer le sentiment d'appartenance des franchisés au réseau de franchise qui se traduit par leur volonté de participer de façon continue à la formalisation des transformations du réseau. Elle est donc propice à l'instauration d'un cercle vertueux soutenant l'agilité du franchiseur.

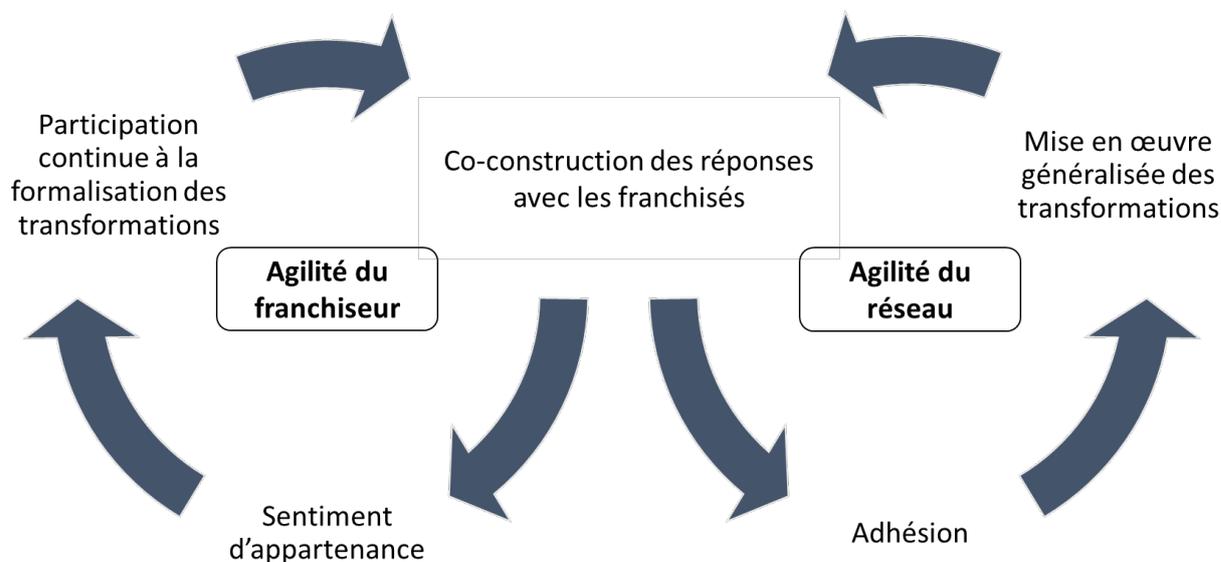
La co-construction a également des retombées positives pour l'agilité du réseau en favorisant l'adhésion des autres franchisés qui sont plus enclins à mettre en œuvre les transformations. Ces dernières ne sont plus vécues comme des décisions imposées par le franchiseur et reflétant

ses propres intérêts mais comme des décisions collectives reflétant les intérêts des deux parties.

Un second cercle vertueux s’instaure autour de l’agilité du réseau (Figure 4.3).

« On a des commissions de franchisés pour ça. Certains franchisés, en fonction de leur appétence, font partie de ces commissions. Ça va entre 5, 6, 10 franchisés. On les interroge, on brainstorme avec eux en visio ou physique. Puis, on fait une visio avec l’ensemble du groupe en disant voilà, il y a eu la commission sur l’éducation, la formation, les franchisés nous ont partagé leur besoin, on a développé ceci. 1. ça permet de tirer vers le haut nos franchisés, de réfléchir, de les sortir de leur contexte, ça leur fait du bien, ils se sentent investis par une mission, ils comprennent l’importance d’appartenir à un groupe. J’ai proposé donc j’existe. 2. il y a une meilleure adhésion de la part de leur confrère, ah oui vous avez pensé ça, ce n’est pas con, merci les gars d’avoir été nos porte-parole, ce n’est pas [le franchiseur] qui a pensé un truc et qui l’impose, on n’est pas dans une dictature mais une démocratie constructive. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.28)

Figure 4.2 - Cercles vertueux de la co-construction



### Recommandation

Loin d’être exclusifs, les **quatre niveaux de participation** des franchisés aux pratiques d’agilité sont **complémentaires**. L’articulation des différents niveaux d’agilité repose sur cette complémentarité. La co-construction n’est qu’une clé de l’agilité et elle est indissociable de l’information, de la consultation et de la concertation. Pour être agile, un réseau de franchise doit donc s’assurer que l’ensemble des outils déployés couvre tous les niveaux de participation.

## 2.5. Les autres acteurs de l'intelligence collective

Au-delà des franchisés, une diversité d'acteurs peut participer aux pratiques d'agilité, dans le cadre d'échanges collectifs ou individuels. Les réseaux interviewés ont principalement mentionné les fournisseurs et prestataires, les actionnaires, l'association de franchisés et l'animateur réseau.

Tout d'abord, les réseaux de franchise ont besoin de **faire prendre conscience à leurs fournisseurs et prestataires des spécificités de leur métier et/ou de leurs spécificités organisationnelles**. Il s'agit avant tout de transmettre de l'information à ces partenaires pour les aider à proposer une prestation adéquate (cas des prestataires) ou pour pérenniser les relations et aider le partenaire à faire évoluer son offre conjointement aux changements de l'environnement (cas des fournisseurs).

*« Je pense à la communication. On a une équipe marketing en interne mais on sous-traite la partie communication dans le kit de stratégie. On fait appel à beaucoup d'agences de communication, y compris sur des thématiques de réseaux sociaux. On invite ces gens-là à venir en boutique. Avant de faire quoi que ce soit vous allez comprendre notre métier, ce qu'on fait et comment on fonctionne, à partir de là vous aurez un travail retranscrit qui sera concrétisé par ce que vous aurez pu voir. Comprendre le métier et ses spécificités propres à l'humain, si ça vous l'occulte, vous ne pouvez pas comprendre le métier que l'on fait. C'est important que tout le monde puisse échanger ou dialoguer pour que derrière on puisse retranscrire les bonnes décisions en tant que tête de réseau. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.16)

*« Il y a [les fournisseurs] qui ont eu besoin d'être accompagnés, aidés d'un point de vue communication et marketing, pour se dire qu'ils ne sont plus dans l'ère du temps, l'étiquette, le marketing, l'histoire que vous racontez a besoin d'un storytelling un peu plus poussé pour le consommateur. Et c'est là où nous on peut avoir un regard et une collaboration avec nos [fournisseurs] pour corriger telle ou telle référence. [...] Ce qu'on essaie de consolider dans le réseau ce sont les gens qui nous accompagnent. On les fait venir lors de nos séminaires nationaux et ça permet de rencontrer les franchisés. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.11-12)

Quelques franchiseurs ont évoqué l'importance de la **participation des actionnaires membres du conseil d'administration**.

*« On a aussi des actionnaires au board qui sont des personnes de très grande qualité, qui sont des spécialistes des commerces organisés. [...] Donc on a cette personne-là au board. C'est aussi une personne qui va très vite dans la tête et qui permet tout de suite de trancher sur telle ou telle décision tout en ayant quelque part... Un, deux, trois, quatre coups d'avance sur les enjeux que vont prendre une décision. »* (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.7)

Un autre acteur évoqué lors des entretiens est l'**association de franchisés**. Les franchiseurs interrogés sont **mitigés quant à leurs apports potentiels pour l'agilité**. D'un côté, les associations permettent aux franchisés de négocier collectivement certaines prestations/contrats et d'échanger des bonnes pratiques. En ce sens, elles contribuent à l'agilité des franchisés. Mais, comme ces échanges portent généralement sur des domaines de gestion sur lesquels le franchiseur ne s'immisce pas, ils contribuent difficilement à l'agilité du franchiseur.

*« Je trouve que l'association des franchisés ça a des vraies vertus, quand on arrive à une taille comme la nôtre de 140 partenaires franchisés, c'est très important de regarder où est-ce qu'une démarche collective peut bénéficier à l'ensemble. On a travaillé avec l'association historiquement en leur disant, nous on n'a jamais rien imposé en tant que franchiseur sur un sujet d'assurance, d'expert-comptable mais vous, association, vous avez peut-être votre rôle à jouer ? Là, il y a des sujets de négociations de tarif électricité, une association peut référencer un besoin collectif et se mettre en relation avec un fournisseur en disant je représente x personnes, et je fais ça, et pourquoi ça ne vous intéresse pas ? Ça, c'est intéressant. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.35)

Toutefois, bien que cela reste rare, il est possible pour le franchiseur de demander à bénéficier de conditions négociées par les franchisés pour ses propres unités.

*« C'est l'Association des Franchisés qui a négocié un contrat cadre avec le fournisseur d'énergie pour la totalité du réseau. Le franchiseur avait demandé à pouvoir bénéficier de cet accord pour ses propres restaurants parce qu'il y avait des restaurants propres et donc voilà, un contrat cadre négocié par les franchisés, par les représentants des franchisés pour la totalité du réseau qui a permis de préserver les marges, les coûts. »* (Expert 5 - Conseils juridiques)

Ensuite, selon certains acteurs interrogés, les associations sont souvent constituées à l'initiative de / représentées par des franchisés qui ont des griefs à l'égard du franchiseur. Les échanges sont alors centrés sur les intérêts individuels de ces franchisés et non représentatifs des intérêts collectifs des franchisés.

*« C'est toujours compliqué car l'association doit être représentative du réseau. Il y a une tendance très française à mélanger intérêts personnels et collectifs. On l'a tous vécu. Quand je suis rentré dans le groupe il y a onze ans, l'association était dirigée par un franchisé qui était en situation relationnelle très compliquée avec le réseau et qui privilégiait le canal de l'association pour régler ses comptes. C'est une tendance du délégué syndical assez classique, j'essaye de me protéger moi avant de protéger le collectif. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.35)

*« [L'association] avait existé dans le temps chez [réseau] et ça s'était mal passé. [...] [Les franchisés] avaient tous un très mauvais souvenir de cette affaire-là, puisqu'on va dire que la représentation avait l'air de fonctionner, de ce que j'ai compris, un peu plus comme un syndicat un peu vindicatif. »* (Franchiseur, Services auto ; 25.25)

D'un autre côté, les associations de franchisés semblent pouvoir jouer un rôle positif dans les pratiques d'agilité en facilitant la remontée d'informations du terrain vers la tête du réseau. Un franchiseur nous a expliqué qu'il voyait l'association de franchisés comme un outil complémentaire et indispensable pour remonter les informations du terrain en présence d'un grand nombre de franchisés.

*« J'ai proposé aux franchisés, puisque ça n'existait plus, de remettre en place une représentation de franchisés. C'est très important parce que, quand vous commencez à avoir un réseau avec 110 franchisés en intuitu personae et que vous avez 180 magasins en franchises, même les réunions du lundi scindées par six avec des DR et même si en dehors des réunions un peu institutionnalisées, évidemment on a des contacts quotidiens avec eux... On sent quand même que pour être plus efficace dans la remontée d'informations, on avait besoin d'une représentation de franchisés ; donc j'ai été voir quelques franchisés personnellement et je leur ai dit : Est-ce que vous ne voulez pas reconstruire une association ? » (Franchiseur, Services auto ; 25.25)*

D'après ce même franchiseur, les associations de franchisés ne peuvent être efficaces et jouer ce rôle complémentaire qu'à condition de faire évoluer leurs formes et leurs motivations traditionnelles pour qu'elles deviennent un outil d'échanges constructifs avec les franchisés. Cette évolution passe par un changement des profils des franchisés représentants et donc l'appropriation de cet outil par des franchisés ayant la volonté de représenter le collectif.

*« Je leur ai dit : On ne va pas refaire ce que vous aviez fait à l'époque, où vous aviez à peu près gavé tout le monde. On va essayer de le faire un peu différemment. Montons cette association, faisons-la fonctionner comme on a envie qu'elle fonctionne, c'est-à-dire comme un organe de collecte, transverse. Et on a construit une association de franchisés avec qui, moi, aujourd'hui, j'ai un rendez-vous tous les quinze jours en vidéo, 01h00. En plus on a une réunion trimestrielle, on a cadré un peu tout ça. Et cette association, elle a pour but de collecter de manière un peu plus large... parce que ce qui est dit dans une réunion puis dans une autre, il y a des sujets communs. Donc autant être efficace plutôt que de traiter six fois la même chose dans six réunions différentes. Vous, Messieurs et Mesdames de l'association, accaparez-vous un sujet ou un autre, remontez-le nous. On le règle ou on ne le règle pas. Ça a aussi amené un peu de rassurance à nos franchisés. Et puis, ils avaient du coup un organe pour pouvoir remonter de manière un peu officielle des sujets qui étaient très transverses et qui les concernaient tous. » (Franchiseur, Services auto ; 25.26-27)*

Même si, selon les franchiseurs interrogés, ils cherchent de plus en plus à développer les échanges directs avec leurs franchisés, le **rôle d'intermédiaire des animateurs de réseau** reste essentiel et les franchiseurs ne sauraient se substituer aux animateurs. Bien au contraire, certains réseaux de franchise décident même de renforcer leurs équipes d'animateurs. Ils assurent le **transfert des connaissances et informations entre le franchiseur et les franchisés** d'une part, et **parmi les franchisés** d'autre part.

En tant qu'intermédiaire entre le franchiseur et les franchisés, les animateurs réseau descendent les évolutions décidées globalement pour le réseau vers les franchisés et facilitent leur compréhension et leur application. Ils œuvrent ainsi pour l'agilité du réseau. De plus, ils soutiennent la réactivité en remontant au franchiseur les difficultés et nouvelles idées observées sur le terrain.

*« Les animateurs, c'est vraiment notre courroie de transmission vers notre réseau. Déjà, ils animent deux réunions régionales par an, eux seuls. En général, ces réunions arrivent pour les changements de cartes saisonnières. Ils doivent finalement aussi leur montrer la nouvelle carte, les nouveaux produits, leur vendre aussi. Parler des actions commerciales, etc. Ils ont un rôle prépondérant là-dessus. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.46)

*« Si l'animateur réseau décèle une problématique marketing dans tel magasin, il l'envoie à la direction du réseau et à l'équipe marketing pour essayer d'agir et de ne pas laisser trainer le sujet. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.32)

Par ailleurs, les animateurs réseau diffusent les idées et bonnes pratiques initiées par des franchisés à leurs confrères afin que ces derniers puissent s'en inspirer pour réaliser des ajustements locaux pour répondre à leurs propres besoins. C'est ainsi l'agilité des franchisés qui est renforcée.

*« On a des coachs qui sont quand même très dispo et dans l'échange, et ça permet d'être agile, de s'envoyer des bonnes pratiques. J'ai reçu hier de ma coach une bonne pratique d'un magasin qui organise un atelier pour faire ses propres rhums arrangés. Elle m'a envoyé ça. J'ai appelé le magasin, j'ai pris les infos, je vais en organiser un. Vous voyez, ça, je trouve que c'est de l'agilité et c'est la franchise. Là, c'est clairement la franchise qui nous aide à être agiles, si on le veut. »* (Franchisé, Alimentaire ; 15.27)

Les animateurs réseau vont également filtrer les informations et éviter que les franchisés se retrouvent noyés par un afflux abondant d'informations en les aidant à identifier celles qui répondent à leurs situations particulières. Ce rôle de filtrage est particulièrement bénéfique pour répondre aux chocs, situations où la réactivité et la rapidité sont primordiales.

*« Chacun ayant plein d'idées, on mettait à disposition les idées des uns des autres et ça donnait encore plus d'idées à d'autres de comment communiquer, comment dédramatiser la situation. Et c'était le rôle, après, des animateurs d'échanger par téléphone avec les franchisés pour dire tiens, par rapport à ta situation géographique, un tel est dans le même cadre et lui, il a fait ça et ça a bien marché. Tu devrais essayer. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 29.13-14)

Les animateurs réseau contribuent donc aux trois niveaux d'agilité de la franchise :

- L'agilité du réseau à travers la transmission des évolutions et l'accompagnement de leur mise en œuvre, mais aussi l'identification des difficultés locales afin d'offrir une aide personnalisée ;
- L'agilité du franchiseur en remontant les idées et les ressentis des franchisés vers la tête de réseau ;
- L'agilité des franchisés en diffusant les bonnes pratiques entre les franchisés et en filtrant les informations.

### **Les avantages de la franchise**

La franchise présente de **nombreux avantages** en termes d'agilité **pour les franchisés**. Au-delà de bénéficier d'un accompagnement et de conseils du franchiseur pour répondre aux changements et améliorer leur performance, les **franchisés peuvent se tourner vers leurs pairs pour trouver des idées et bonnes pratiques**. Cet avantage est renforcé par la présence d'animateurs réseau qui délivrent aux franchisés des propositions adaptées à leurs situations individuelles.

*« Je me dis toujours, c'est la force de la franchise. C'est d'avoir les animateurs de réseau. Il ne faut pas négliger ce domaine-là, parce que c'est eux qui vont justement aller d'un magasin à l'autre en disant, tiens, voilà, il y a une évolution du marché. Le magasin, il fait comme ça. Écoute, essaie de faire la même chose. C'est grâce à eux qu'on évolue très rapidement. »*  
(Franchisé, Alimentaire ; 4.28)

A travers ses animateurs réseau, la franchise offre un second avantage aux franchisés pour répondre aux changements de l'environnement. Lorsque ces derniers s'imposent aux franchisés (par exemple une nouvelle législation), ils jouent le rôle de garde-fou.

*« C'est une partie de la franchise. Notre animateur de réseau, quand il descend et qu'il voit que les priorités ne sont pas marquées, il nous dit, attention les gars, il faut mettre les priorités. C'est la base. Faites l'expérience, allez dans un commerce qui n'est pas affilié à une enseigne, vous aurez une chance sur deux pour que les priorités soient bien apprises. »*  
(Franchisé, Alimentaire ; 4.31)

### **3. Les capacités agiles**

Les pratiques d'agilité soutiennent l'instauration d'une intelligence collective avec les franchisés (et éventuellement des partenaires) et visent à impliquer les franchisés selon différents niveaux de participation. Dans la partie précédente, nous avons vu que le niveau de participation des franchisés à ces pratiques dépend de deux dimensions : le niveau d'agilité visé (franchiseur ou réseau) et le type de situation d'incertitude (changement de l'environnement ou

choc). La finalité des pratiques d'agilité est une troisième dimension qui vient s'ajouter aux deux précédentes. Nous distinguons trois capacités qui correspondent chacune à trois moments clés d'une démarche agile : la détection et la compréhension des changements, la formalisation des réponses et l'accompagnement de la transformation.

### **3.1.Détecter et comprendre les changements**

Bien plus que de réagir aux changements, être agile implique de développer une attitude proactive qui vise à anticiper et construire le changement et non le subir. Pour être agile, il est donc impératif d'observer son environnement de façon continue et d'instaurer des comportements et des outils qui permettent de reconnaître, traiter et analyser des informations diverses afin de mettre en œuvre rapidement des décisions et des actions en réponse à la situation considérée (Goria, 2020). Ainsi, les réseaux de franchise déploient différents outils pour détecter et comprendre les changements, et rester en alerte permanente. Trois éléments interdépendants sont particulièrement saillants dans nos entretiens : la multiplication des points de vue, la mise en place d'une veille stratégique et la réalisation de tests et expérimentations.

#### **3.1.1. La multiplication des points de vue**

Les réseaux de franchise combinent plusieurs canaux d'information et donc multiplient les points de vue afin, d'une part, d'anticiper puis saisir les mutations de l'environnement, et d'autre part, d'identifier des idées et des bonnes pratiques.

*« C'est le rôle d'un chef d'entreprise, d'avoir des antennes sur tout un écosystème pour sentir la façon dont les choses évoluent dans tous les domaines et de se dire comment, moi, derrière, je le retranscris dans mon entreprise et dans mon réseau. » (Franchiseur, Services auto ; 26.24)*

Le point de vue des franchisés est fondamental car ils sont au contact du terrain et ont une vision opérationnelle. De même, ils constituent une mine d'informations sur les tendances de consommation. Les informations remontent vers le franchiseur par trois principaux canaux : des échanges directs avec les franchisés (ciblés avec un franchisé ou durant des événements collectifs du réseau, des réunions), par l'intermédiaire des animateurs de réseaux et au travers des chiffres d'activité des franchisés.

*« Vous avez un ressenti des différents magasins. Il faut être accompagné à la fois de ce ressenti mais aussi des échanges lors de réunions de rassemblement et assez rapidement des indicateurs car vous voyez ce qui est vendu, comment la tendance avance, les remontées d'informations par le biais d'animation. » (Franchiseur, Alimentaire ; 20.13)*

Récolter des données d'exploitation et de comportements de consommation est devenu une priorité pour une majorité de réseaux de franchise qui mènent des réflexions importantes pour remplacer les outils existants ou en installer des nouveaux. L'objectif est de collecter des données plus fines et plus rapidement.

*« [Les systèmes d'information] évoluent très rapidement. Historiquement, dans notre métier, le point central de l'expérience client, c'est la caisse. Ça nous donne une consommation de ticket sans rien nous dire sur qui a consommé et ses attentes. Le gros travail des 12, 18 mois qui viennent, c'est de consacrer un parcours client dans lequel on va forcément plugger beaucoup plus de lectures de la consommation individuelle de la personne au travers de la fidélité. Si on ne connaît pas son client, on a du mal à bien le servir, on ne peut pas être performant. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.39)

*« Ça reste le moyen le plus fiable maintenant pour communiquer et récupérer des éléments sur nos clients. Tout ce qui est data on s'y penche de plus en plus. Le nouveau logiciel de caisse nous permettra de recueillir et de modifier les données à l'instant T. »* (Franchisé, Commerces divers ; 28.16)

L'évolution des systèmes d'information ne profite pas uniquement au franchiseur mais aussi aux franchisés.

*« La data et la digitalisation, ça nous a permis de recentrer quelques idées reçues que l'on avait et qui finalement n'étaient pas en lien avec la réalité. [...] Aujourd'hui, les dashboards permettent à la fois aux franchisés de bien gérer leurs exploitations, à la fois nous, franchiseurs, de pouvoir remonter les informations qui nous intéressent pour anticiper notre accompagnement du franchisé. »* (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.19-20)

Le point de vue et les informations provenant des franchisés sont essentiels. Mais les informations ne doivent pas uniquement remonter et des échanges réciproques sont nécessaires pour que chacun comprenne les besoins et les problématiques de l'autre, et favoriser l'alignement des intérêts plutôt que de se battre pour ses propres intérêts. La confrontation des points de vue des deux acteurs clés du système, le franchiseur et les franchisés, implique que les collaborateurs à la tête du réseau aillent au contact des franchisés.

*« Le modèle avec les instances de dialogue que l'on peut avoir, avec des membres d'équipe du franchiseur, plus que l'animation de réseau, plus que la direction du réseau, de se dire que les équipes marketing vont venir se confronter à des franchisés sur leur ressenti, leurs besoins, essayer de comprendre ce qui se passe en magasin. Je suis le premier à insuffler ce souffle-là [...]. A partir de là, vous savez le discours que peut avoir un franchisé et vous comprenez aussi les problématiques de la tête de réseau avec des sujets autour de la communication, du marketing ou du sourcing, de l'achat. La vue à 360 permet de mettre en confrontation à la fois les gens en première ligne et les gens qui peuvent être détachés en tant que tête de réseau. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.15)

Bien qu'elles jouent un rôle important pour détecter et comprendre les changements, les informations en provenance des franchisés ne sont qu'une source particulière de données au sein d'un ensemble plus vaste. Les franchiseurs mobilisent de multiples sources de données (fédérations généralistes et sectorielles, concurrence, fournisseurs et prestataires, réseaux sociaux, documentation...) qui alimentent leurs dispositifs de veille stratégique.

### 3.1.2. La veille stratégique

Un processus de veille stratégique doit fournir rapidement des informations, aider à les comprendre et anticiper les besoins qui y sont liées (Perbal et al., 2009). Il s'agit notamment de surveiller les positions concurrentielles, de détecter des opportunités, de repérer des partenariats potentiels et de comprendre les attentes des consommateurs. Les franchiseurs et franchisés interviewés sont très actifs sur la veille et, à l'exception d'un réseau interviewé, tous déploient des efforts importants et des pratiques variées afin à la fois de construire le changement et d'y réagir.

*« Ça fait partie du questionnement du chef d'entreprise qui voit son environnement avec le SWOT et qui se fait dire, ça c'est une opportunité, ça c'est une menace, ça c'est une faiblesse, faut qu'on la traite, et on travaille comme ça au quotidien. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 29.22)

*« Vous êtes en veille en permanence parce que vous regardez ce qu'il se passe dans l'univers du retail et dans l'univers des réseaux de franchise. Le fait d'être adhérent à la fédération vous fait rencontrer des gens, vous êtes présents sur les réunions régionales de la fédération donc vous côtoyez des têtes de réseaux et des franchiseurs, derrière ça vous permet d'être beaucoup plus réactif dès qu'il s'agit de changer le curseur et d'être plus au fait sur la logique de franchise. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.34)

La volonté des franchiseurs et des franchisés de multiplier les points de vue se retrouve naturellement dans leurs démarches de veille stratégique. Ils mobilisent de nombreuses sources d'informations qui reposent à la fois sur des démarches collectives et individuelles. Du côté des franchiseurs, les démarches collectives passent par l'adhésion à des fédérations, syndicats et autres regroupements professionnels qui peuvent être généralistes et ouverts à tous secteurs d'activités et toutes formes d'organisation, ou spécifiques à un secteur d'activité. Ils participent également à des événements ponctuels comme des congrès et salons professionnels. A titre individuel, les franchiseurs lisent tout type de publications (professionnelles, presse...) et provoquent des occasions de rencontre avec les acteurs. Enfin, les services marketing des franchiseurs réalisent des benchmarks et mobilisent différentes études. Du côté des franchisés, on retrouve des démarches relativement similaires à celles des franchiseurs. Toutefois, au-delà

d'être attentifs à ce qui se passe globalement et au niveau de leurs secteurs d'activité, ils mettent l'accent sur leurs connaissances de leurs marchés locaux et s'impliquent dans ces marchés. Ils adhèrent aux associations de commerçants, sont en relation avec les chambres consulaires, tribunaux et s'inscrivent dans des communautés d'entrepreneurs (ex. BNI).

Globalement, franchiseurs et franchisés poursuivent les mêmes objectifs. Ils cherchent à développer leurs réseaux afin de mieux comprendre les tendances de leurs marchés en étant au contact de leurs concurrents et à identifier des tendances et idées dans d'autres secteurs afin de s'en inspirer. L'efficacité de la démarche de veille stratégique repose sur le partage des données collectées à la fois entre les membres de la tête du réseau et avec les franchisés.

*« Quand je vais avoir mes informations dans la journée, je me dis tiens, ça, ça va intéresser mon directeur de région. Et lui, il va le mettre sur l'internet à destination des franchisés. Donc, ils vont avoir une actualité [...] et on acculture aussi nos franchisés sur l'environnement de la filière du vin. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 29.22)

Enfin, être agile n'amène **pas à répondre systématiquement à tout changement de l'environnement**. La veille permet **d'évaluer la situation, son niveau d'urgence et d'opportunité**, et ne pas s'engouffrer sans réfléchir, à la première alerte.

*« On est très à l'écoute. Le fait d'être un acteur important dans [secteur d'activité] nous permet d'échanger avec beaucoup d'acteurs par le biais de syndicats [métier], les concours ou autres organisations, et on confronte avec la réalité de la distribution et du retail. Donc, cette connaissance-là nous permet toujours de réagir mais pas forcément aux premières sirènes de média. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.20)

Le Tableau 4.1 et le tableau 4.2 synthétisent les principales pratiques de veille stratégique déployées par les franchiseurs et les franchisés.

**Tableau 4.1 - Les pratiques de veille stratégique des franchiseurs**

Niveaux	Sources	Finalités
Global (tous secteurs et/ou modèles organisationnels)	Fédérations intersectorielles (FFF, PROCOS <sup>6</sup> )	Développer son réseau Identifier les tendances du marché Collecter des idées dans d'autres secteurs et s'en inspirer
<p>« J'y suis confronté au travers de la FFF car il n'y a pas que de la restauration heureusement. Ce qui m'intéresse c'est le retail, car il y a beaucoup d'évolutions dans certains secteurs du retail, qui sont intéressantes pour de la restauration. [...] Après, il y a des secteurs comme la distribution de produits alimentaires qui sont proches de nous par rapport à certaines tendances. On est assez à l'écoute. » (Franchiseur, Restauration ; 6.29)</p>		
Secteur d'activité	Fédérations et syndicats sectoriels (FEB, SNRTC, UMIH... <sup>7</sup> ) Evénements (congrès, salons...) Publications spécialisées, presse Réseaux sociaux Contacts directs avec fournisseurs et concurrents Etudes de panélistes	Développer son réseau Identifier les tendances du marché Garder en œil sur la concurrence et s'en inspirer
<p>« La Fédération des entreprises de la boulangerie, les gens sont assez collectifs. Par exemple, la commission RSE de la FEB, on travaille ensemble sur les sujets de la RSE. [Franchiseur] est administrateur à la FEB. Il est très régulièrement avec nos concurrents. On sait quand ils vont moins bien, quand ils vont mieux, sur quel sujet, tout le monde est à peu près transparent, dit les choses. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.41)</p>		
<p>« On est en veille, à titre perso ou collectif. Je suis membre de la FFF, je suis [fonction] du syndicat de la restauration. On a énormément de contacts avec nos homologues. La restauration, on se connaît tous, c'est un petit village, il y a beaucoup de contacts, on est quelques-uns à avoir fait des sauts de puces d'une entreprise à une autre, on y a toujours quelques contacts. Après, il y a une veille professionnelle très forte au travers de publications, d'acteurs, de forums, d'organisation d'événements, de choses comme ça. Ça serait difficile de passer à côté d'une actualité ou quelque chose de tendance dans notre métier » (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.28)</p>		
<p>« Nous allons sur les salons internationaux pour tout ce qui est innovation. Dans la parfumerie, nous avons des relations avec les marques en permanence. [...] Le prêt à porter va nous inspirer sur les couleurs. Après, c'est sur le monde du cadeau, objet, maison, on va sur des salons. On va trouver des tendances. Le but c'est de faire des salons et se dire, comment ça je pourrais le mettre en œuvre dans mon activité ? Ce n'est pas simple. C'est une façon de dire : qu'est-ce qui va me différencier de ce que vont avoir tous les parfumeurs ? Ce n'est pas simple mais c'est une réflexion qu'on a à chaque fois. On peut aussi voir des concepts qui n'ont rien à voir avec ce qu'on fait, qui peuvent être pertinents en termes d'outils, de service client. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.21-22)</p>		
<p>« On a énormément de veille. [...] On a notre responsable marketing qui fait appel à beaucoup d'études, on a Kantar, Full Vision... Après c'est du gros benchmark et de la veille sur les données de marchés, l'évolution de la concurrence. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.33)</p>		
<p>« J'ai les actualités qui vont venir de la Fédération, qui vont venir de LSA, qui vont venir de tous les médias sur le retail, qui vont venir du monde du vin. J'ai des newsletters spécialisées dans le monde du vin. J'ai les réseaux sociaux. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.21)</p>		

<sup>6</sup> PROCOS - Fédération pour la promotion du commerce spécialisé

<sup>7</sup> FEB – Fédération des Entreprises de Boulangerie ; SNRTC – Syndicat National de la Restauration Thématique et Commerciale ; UMIH – Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie

**Tableau 4.2 - Les pratiques de veille stratégique des franchisés**

Niveaux	Sources	Finalités
Global (tous secteurs et/ou modèles organisationnels)	Publications spécialisées, presse Franchiseur / Groupe	Identifier les tendances du marché et ses évolutions  Identifier des clés du succès
<p>« Ma veille aussi, c'est de lire énormément les parcours de grande réussite de certaines personnes pour voir si je peux retrouver des choses là-dedans qui m'interpellent. Sans se comparer à eux forcément ou atteindre le même objectif qu'eux, mais ils n'ont pas réussi par hasard tous ces gens-là. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.58)</p>		
Secteur d'activité	Publications spécialisées, presse  Réseaux sociaux  Franchiseur / Groupe	Identifier les tendances du marché  Comprendre les nouvelles réglementations
<p>« Sur notre activité de caviste, ce sont les revues spécialisées et on a des informations aussi descendantes du groupe sur des grosses évolutions, des gros changements. [...] On a un système intra où on communique toutes les informations descendantes vers les magasins sur tous les sujets d'actualité, législatif, satisfaction, des informations qui régulièrement redescendent. » (Franchisé, Alimentaire ; 1.16-17)</p> <p>« On l'a fait individuellement parce qu'on l'a vu dans la presse. Et c'est un exemple que j'ai donné à mon animateur réseau. J'ai dit, tu vois, ça, c'est le genre de choses que toi, tu devrais nous donner. » (Franchisé, Alimentaire ; 4.30)</p> <p>« J'ai des magazines professionnels, on a un navigateur avec [Franchise], ça s'appelle le lab, où on a des infos chaque semaine sur les nouveautés, sur les choses qui se mettent en place. Et après, beaucoup de réseaux sociaux. » (Franchisé, Alimentaire ; 15.18)</p> <p>« Il y a déjà beaucoup de réseaux sociaux qui nous orientent sur ces choses-là. On a des magazines spécialisés sur le marché de l'animalerie qu'on reçoit en magasin avec des informations régulières. Et on a quand même le groupe qui nous informe sur des décisions politiques ou autres qui se font au niveau national sur des réglementations par l'Etat ou sur la condition animale. » (Franchisé, Commerces divers ; 28.10)</p>		
Marché local	Fédérations locales (ex. associations de commerçants)  Communautés d'entrepreneurs (ex. BNI)  Participation à des rencontres locales  Contacts directs avec des représentants de syndicats, chambres consulaires, tribunaux	Développer son réseau  Collecter des idées et ressentis  Développer des compétences managériales
<p>« Je suis membre du BNI depuis 10 ans. Mon activité, je ne la voyais pas là-dedans au départ. J'ai été invité une fois, deux fois. Je me suis dit : Mais si, je peux être là-dedans. Et par rapport à ma démarche de développement événementiel, pour moi, c'était du pain béni ! Donc je suis rentré là-dedans. Et je dirais que ça m'a beaucoup aidé dans mon attitude générale, c'est-à-dire en fait, sur le côté stratégie, sur le côté prise de parole en public. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.50)</p> <p>« J'appelle souvent un banquier avec qui je suis en confiance. J'appelle souvent le Directeur de la CCI ou la Présidente de la CPME. Ou carrément la Présidente ou un membre du Tribunal de commerce en disant : Tu vois, je suis dans cette situation-là, tu ferais quoi à ma place ? Ta vision, c'est quoi ? Au BNI, j'écoute les stratégies commerciales de mes collègues pour voir un peu. Ça me prend des idées, ça me donne des idées et tout ça. Et tout ça, ça alimente en fait. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.61)</p>		

### 3.1.3. Les tests et expérimentations

Les tests et expérimentations découlent souvent de l'interprétation faite de la veille stratégique.

*« Quand on voit des initiatives qui sont faites par certains retailers, on se dit tiens, pourquoi pas tester ça nous aussi. Avec mon directeur réseau, on va se dire tiens, eux ils utilisent telle société spécifique pour traiter, je ne sais pas, la fidélisation du client, on va les contacter, on va tester. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.22)*

Des tests et expérimentations sont réalisés par les franchiseurs et les franchisés, bien qu'ils soient logiquement plus nombreux chez les franchiseurs. Des tests sont menés implicitement par les franchisés lorsqu'ils réalisent des adaptations locales.

*« Il y a des idées qui peuvent émaner du terrain et souvent des franchisés qui sont de véritables moteurs et, quand c'est fait dans la co-construction, ça nous permet de mesurer la qualité du déploiement et les résultats obtenus. Pour ensuite se dire c'est une bonne pratique, il faut la dupliquer sur l'ensemble du réseau. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.9)*

*« [En parlant d'une nouvelle activité testée par le franchisé] Je les ai invités à venir voir. Ils sont venus voir. Ils m'ont dit : Oui, c'est vrai que ce n'est pas déconnant du tout, bien au contraire, c'est une façon de communiquer sur l'extérieur de son point de vente tout en faisant du chiffre d'affaires en même temps. Donc quelque part, c'est vertueux comme système. Et aujourd'hui on a une dizaine de magasins qui pratiquent déjà ça et le siège est en train d'analyser les choses sur le point de vue financier avec un contrôleur de gestion, sur un point de vue marketing sur le packaging qu'on peut mettre autour de ça et avec les responsables produits pour qu'on travaille sur la faisabilité des produits. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.49)*

Les tests des franchisés présentent un double avantage pour le franchiseur. D'une part, ils remplissent une fonction de veille en reflétant ce que le franchisé observe dans son environnement local. D'autre part, ils permettent d'évaluer l'intérêt d'un élargissement de l'adaptation locale à l'ensemble du réseau.

Les franchiseurs initient de nombreux tests et expérimentations pour évaluer leurs idées d'adaptations et éventuellement les ajuster. Ils concernent l'amélioration d'offres existantes ou le développement de nouvelles offres, mais aussi la définition de nouveaux process et de nouveaux concepts. Les franchiseurs n'hésitent pas à renoncer à leurs idées ou à les ajuster en fonction des résultats des tests.

*« En magasin test, on avait tenté de développer le Click and Collect avec une vingtaine de magasins. Et bon, on vient d'arrêter, il y a deux mois. Il s'avère que dans notre secteur d'activité, Click and Collect ne fonctionne pas. Le ratio gains/coûts. Enfin gains à pertes, gains/coûts, on va dire, il n'a pas lieu d'exister. C'était trois ou quatre commandes par*

*jour et ça venait nous perturber pendant notre service. Ça venait désorganiser. Donc on a arrêté, enfin, notre réseau a arrêté. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.25)*

*« Ce test de l'abonnement venait en réponse notamment au manque de fréquentation. On se retrouvait avec des restaurants avec des chaises vides, on s'est dit, on va voir si un abonnement peut générer de la fréquentation, notamment autour d'une population d'étudiants, qu'on cible à travers des stratégies de communication. On a testé cet abonnement sur des succursales, chez aucun franchisé, on avait ciblé des restaurants avec des problèmes de fréquentation. Il s'est avéré qu'en termes de développement de chiffres et de retour en fréquentation sur nos restaurants, ce n'était pas forcément intéressant pour l'enseigne, ni même pour le client. On voyait qu'à part l'effet immédiat de buzz, après il n'y avait pas plus de demandes, de développement. Finalement on a arrêté cet abonnement en fin d'année dernière, entre décembre et janvier de cette année. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.18)*

Les tests sont menés dans des unités propres du franchiseur, chez des franchisés ou dans le laboratoire du franchiseur, les tests réalisés dans des unités propres étant les plus fréquents.

*« Il y a des tendances de produits pour lesquels on fait un peu de test, du teasing. On a des magasins intégrés, ça nous permet de les utiliser. On est à [ville], à [ville] et deux fois à [ville]. Ça permet [...] des tendances de consommation un peu différentes et donc de tester certains produits. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.19)*

*« Parfois l'idée vient du franchiseur et donc, dans ces cas-là, on la teste, en succursales ou en franchise. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.9)*

*« Il doit y avoir onze tests actuellement sur l'ensemble du réseau. Donc on embarque avec nous, on a nos filiales à chaque fois mais on embarque avec nous des franchisés volontaires. Et donc, on lance le projet. On va lancer le projet, ça peut aller de la nouvelle gamme en passant par le nouveau logiciel de gestion de plannings. Et donc on va avoir des volontaires, on passe en mode projet, on va se donner un laps de temps et on va dire : Go/No go, après. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.27)*

*« On a une cuisine intégrée. On a une cuisine test en dessous de nos bureaux qui est une vraie cuisine d'un [restaurant]. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 13.24)*

Il apparaît que des nouveautés importantes, notamment celles qui touchent au concept et à sa refonte, sont d'abord testées dans des unités propres, fréquemment en investissant dans une nouvelle unité propre pour ensuite disposer d'arguments, et ainsi faciliter l'adoption dans les unités franchisées.

*« On a nous-même ouvert le premier point de vente. Comme on ne fait pas les choses à moitié, on a fait un 400m<sup>2</sup>, 100 places assises enfin un gros truc. Et on a conceptualisé tout ce qui était la gestion de la salle parce que [...] c'est un nouveau métier finalement. On a conceptualisé le système et puis après, on a fait preuve de pédagogie. On a expliqué à nos franchisés, l'intérêt. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.23)*

*« On est en train de terminer la phase expérimentale que l'on avait opéré qui a maintenant un an et demi, qui avait été faite uniquement sur des sites succursales, car on ne voulait pas imposer ce test à nos franchisés. [...] On a expérimenté cette nouvelle génération de bâtiment en [date] à [ville], dans le cadre d'un concept que nous testions*

*en succursale. Comme elle a été couronnée de succès, on l'a développé à [ville] avec un franchisé en janvier dernier, et on a un autre établissement en construction à [ville] qui ouvrira au début du mois de juin. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.9-6.20)*

Cette pratique s'observe également dans les réseaux à dominante franchise. Par exemple, l'un des réseaux de franchise interviewés, proche de 100% d'unités franchisées, nous a confié avoir investi dans l'ouverture d'une unité dédiée pour façonner progressivement son nouveau concept.

*« On a ouvert le mois dernier un centre dans [ville] qui est [fondements du nouveau concept]. C'est un choix. On est hyper en avance de phase par rapport à la taille du marché [...], mais c'est une façon, en tant que franchiseur, d'investir pour tester. Et demain, au fur et à mesure de la transformation du parc, de la transformation des villes, pouvoir dire : j'ai investi pour préparer le futur et je suis capable de livrer à mon réseau de franchisés, ce qui va leur permettre de poursuivre leurs activités. » (Franchiseur, Services auto ; 26.8)*

### **Les avantages de la franchise**

Les franchisés constituent une source incomparable d'informations, de diversification de points de vue et d'expérimentations pour détecter et comprendre les changements de l'environnement, identifier des difficultés et trouver des idées. Ils sont un facteur clé de succès de l'agilité inimitable dans les autres formes d'organisation en réseau qui ne peuvent pas s'appuyer sur le volontarisme de chefs d'entreprise indépendants.

*« C'est la force de la franchise. Vous êtes face à des chefs d'entreprise indépendants. Quand ils ont une remontée, en disant là ça ne va pas, vous avez un signal immédiat. Pour avoir travaillé dans différents types de réseaux, que ce soit en succursale ou en franchise, vous n'avez pas cet effet-là en succursale. La remontée des difficultés, la remontée des signaux faibles, elle est beaucoup plus difficile en succursale. Quand vous avez des chefs d'entreprise qui doivent gagner leur vie, ça doit marcher parce qu'ils sont endettés, ils ont des salaires à payer, ils ont tout un tas de choses. Et donc, quand ça ne va pas, vous avez un retour à l'immédiat. » (Franchiseur, Services auto ; 26.30)*

### **3.2. Formaliser les réponses**

La formalisation des réponses aux changements de l'environnement et aux chocs est un processus itératif à travers lequel le franchiseur échange avec les franchisés pour concevoir sa réponse et éventuellement la réajuster. La participation des franchisés à ce processus a donc pour objectif de contribuer à l'agilité du franchiseur et peut être plus ou moins forte, allant de la consultation à la co-construction. Dans la première partie de ce chapitre, nous avons vu que les franchiseurs disposent d'une variété d'outils pour interagir avec les franchisés : individuels ou collectifs, en présentiel ou à distance, en temps réel ou en différé, interactifs ou passifs. Pour

être agile dans la construction des réponses, l'**enjeu** pour le franchiseur est donc de **mettre en place une combinaison efficace de ces outils**, mais aussi d'être capable de **les ajuster ponctuellement** pour s'adapter à la situation présente. En d'autres termes, les franchiseurs ne doivent pas rendre automatique l'utilisation des outils et leurs fonctions. L'**agilité du franchiseur** repose donc sur sa **capacité à combiner une palette d'outils**, pour certains traditionnels des réseaux de franchise (ex. événements réseaux, instances de dialogue) et pour d'autres nouveaux (ex. outils digitaux), et à ne pas les mobiliser de manière automatique. **Mobiliser de manière dynamique les outils** se traduit par (1) un choix des outils en fonction du poids des réponses, (2) un ajustement du rythme des échanges au type de situation d'incertitude et (3) un ajustement des sujets discutés.

L'articulation des outils et leur mobilisation dynamique doit rester cohérente avec la réalité opérationnelle des franchisés qui doivent avant tout faire tourner leur business quotidien et doivent trouver un équilibre entre le temps consacré à participer à l'agilité du franchiseur et le temps consacré à leurs points de vente. Informer et co-construire avec les franchisés ne doit pas entraver la réalisation de leur activité. Le développement des outils technologiques interactifs a fourni une réponse à cette contrainte.

*« La place de mes franchisés c'est dans les salles de restaurant, pas en réunion ou en bureau. Donc on peut les solliciter par visio, le sujet [produit] dont je parlais c'était une visio d'une heure. On garde cette agilité-là. De pas toujours faire monter les gens au support, imposer à quelqu'un de venir à Lille 3 jours. Il faut avoir cette intelligence-là. Le business se fait sur le terrain et pas ailleurs. »* (Franchiseur, Restauration ; 22.15)

### **3.2.1. L'ajustement des pratiques aux types de situations**

Les **franchiseurs adaptent leurs pratiques en fonction du type de situations d'incertitude** (changements Vs chocs). Ces adaptations s'appliquent conjointement à la fréquence des interactions avec les franchisés, à la vitesse de la prise de décisions et au format des outils d'échange et de décision.

Pour répondre aux **chocs**, on observe globalement une **augmentation de la fréquence des interactions** avec les franchisés couplée d'une **prise de décision rapide en petits comités ad hoc**. En conséquence, les décisions sont majoritairement prises au niveau du franchiseur, puis diffusées à l'ensemble du réseau, en descendant vers les franchisés et en remontant vers les actionnaires, avec des actions de communication régulières.

« Quand je vous dis « au jour le jour », c'est dans le décisionnel, mais c'est aussi dans la communication. Donc on a quasiment mis un plan de communication quotidien avec nos franchisés. [...]. La décision était prise dans la minute et on communiquait le soir directement avec nos franchisés. Ce type d'information, on le faisait également remonter parce que nos franchisés c'est une chose, mais il y avait nos actionnaires qui étaient très inquiets aussi. Et donc tous les jours, on communiquait avec notre board. [...] Il y avait de la rassurance de partout, ou en tous cas tenter de dire qu'on avait compris une situation ou qu'on l'analysait de telle ou telle manière et qu'il nous semblait bon de prendre telle ou telle décision. Voilà comment ça fonctionnait. Un process très court de décisions quatre/cinq personnes maximum. » (Franchiseur, Services auto ; 25.3)

Le recours aux outils technologiques en remplacement des outils traditionnels facilite cet ajustement des pratiques en réponse à un choc, comme par exemple l'utilisation de la vidéo en lieu et place des supports écrits durant la crise de la Covid-19.

« On continuait à faire des gazettes, mais cette fois-ci vidéo, pour faire circuler l'information. [...] Tout ce qui était support central, [l'information] était traitée comme ça au travers d'une gazette vidéo qu'on faisait, qu'on montait et qu'on mettait à disposition des franchisés pour continuer à garder ce lien. On l'a faite en vidéo spécifiquement, là où précédemment, elle n'était pas vidéo. [...] Plutôt que d'envoyer un mail, je préférerais faire une vidéo pour que, eux, étant majoritairement tout seuls dans leur magasin, ils aient un peu un soutien moral, aussi de voir que nous on continuait malgré tout. Et donc, le support vidéo est venu compléter, enrichir, et en plus, on demandait à nos franchisés de se filmer et d'expliquer comment eux vivaient les choses. Donc, il y avait le message du franchiseur avec ses équipes opérationnelles pour expliquer ce qu'on faisait pour eux dans le contexte. Et puis il y avait des franchisés qui témoignaient. Ce qu'on a fait également dans nos vidéos, c'est qu'on montrait les best practices de chaque franchisé. » (Franchiseur, Alimentaire ; 29.30)

En période de choc, les franchiseurs sont également amenés à **communiquer sur des sujets sur lesquels ils ne s'immiscent pas traditionnellement** comme la gestion des ressources humaines.

« Dans nos petites réunions quotidiennes, il y avait toujours un petit pavé RH : attention, vous devez faire ça, et si vous faites le déclaratif, il faut que ce soit bien cohérent, ne vous faites pas gauler là-dessus. On les a beaucoup accompagnés, ce qu'on ne fait pas d'habitude. D'habitude, chacun vit sa vie côté RH. » (Franchiseur, Services auto ; 25.12)

Enfin, les ajustements ne portent pas uniquement sur le choix et le rythme des outils, mais également sur le **contenu et la finalité des outils**.

« Dans ce canal qui existait déjà, on a intégré un peu plus d'informations. On était moins sur l'analyse des stats. Dans cette réunion qui dure 01h30 tous les lundis avec nos franchisés, [...] on donnait un peu d'informations sur la disponibilité des stocks. Et ce n'était pas rare de voir le patron des achats ou un de ses deux lieutenants venir dans ces réunions dire aux franchisés où on en était sur les familles critiques. On n'a pas mis un dispositif très spécifique, on a juste aménagé le contenu des réunions existantes. » (Franchiseur, Services auto ; 25.23)

### 3.2.2. Des illustrations de la combinaison des pratiques d'agilité

Une première illustration montre l'utilisation conjointe de quatre outils par un réseau de franchise dans le secteur des loisirs.

*« On va avoir le Conseil Consultatif avec les trois représentants. Nous les voyons quatre à cinq fois par an, donc ça permet d'échanger sur une journée. Ensuite, nous avons des visios qui peuvent s'organiser avec des anciens du réseau ou des spécialistes. Le but est de prendre la température et d'anticiper certains mouvements pour gagner de l'agilité. Enfin, le troisième élément, nous avons des commissions spécifiques : matérielle, diététique, marketing, business. Et donc ces différentes commissions permettent d'échanger avec des spécialistes dans le réseau plus les pôles concernés au niveau du siège afin de prendre des décisions pour les six mois qui arrivent. À côté de ça, on va organiser une grande journée de la franchise, comme tous les ans et à ce moment-là, on invite tous nos partenaires pour non seulement leur faire de la redescente d'informations, mais également l'après-midi proposer des ateliers qui permettent de pouvoir échanger sur des thématiques qui leur tiennent à cœur. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.34.35.45)*

Ce réseau de franchise s'appuie à la fois sur des outils traditionnels et des outils technologiques, et impliquent la participation de tout ou partie des franchisés (élus ou volontaires). Les outils traditionnels sont mis en place de manière permanente. Ils permettent de combiner information et consultation (journée de la franchise), concertation (conseil consultatif) et co-construction des réponses avec les franchisés (commissions thématiques) et de formaliser des réponses pour différents horizons temporels de transformation. Des échanges ponctuels en visioconférence, avec des franchisés sélectionnés par le franchiseur, viennent compléter les outils permanents. Ils permettent d'identifier des éléments susceptibles d'impacter les orientations prises dans le cadre des outils permanents et de les réajuster.

Une seconde illustration, issue d'un réseau de franchise du secteur des services automobiles, présente une combinaison de différents outils permanents ou *ad hoc*, réunissant différents participants (franchisés, membres de la tête, partenaires extérieurs), organisés selon différentes périodicités et avec des objectifs distincts (Tableau 4.3).

**Tableau 4.3 - Un exemple de combinaison d'outils collectifs**

Outils	Participants	Objectifs
Réunions régionales hebdomadaires	Directeur des opérations, Directeur régional, Franchisés de la zone géographique En fonction de l'actualité, participation de managers à la tête (ex. achats, SI...) → Périmètre large	Information / Consultation sur des sujets opérationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats d'activité,</li> <li>- Actions passées et programmées à court terme.</li> </ul> Aménagements ponctuels des objectifs pour intégrer des sujets d'actualité et soutenir la réactivité (ex. gestion des pénuries, inflation)
Réunions régionales mensuelles	Directeur des opérations, Directeur régional, Franchisés de la zone géographique, Association de franchisés → Périmètre large	Consultation / Concertation afin de faire remonter les dysfonctionnements Recherche de proactivité
Groupes de travail	Collaborateurs/Responsables à la tête, Franchisés volontaires → Périmètre restreint	Co-construction autour d'une thématique Recherche de proactivité
Comités ad hoc	Equipe de direction (éventuellement restreinte)	Gestion de crise et prise de décisions rapide Recherche de réactivité

Pour ce réseau de franchise, l'instauration de réunions hebdomadaires pour traiter de sujets opérationnels est fondamentale pour être agile. Elles permettent de montrer concrètement aux franchisés comment aligner leurs actions avec l'orientation définie pour le réseau de franchise et les retombées de ces actions. C'est donc l'agilité du réseau dans son ensemble qui est alimentée. Par ailleurs, le franchiseur s'est également approprié cet outil traditionnel pour qu'il facilite la réactivité, via une ouverture ponctuelle à des sujets qui découlent des chocs.

*« La réunion hebdomadaire, cette espèce de fenêtre ouverte à la semaine où généralement vous faites un point sur l'activité et vous répondez à quelques questions de business as usual, là, on l'avait un peu aménagé dans le contenu, mais c'est primordial parce que ça vous permet de descendre les informations et aussi un canal de remontées d'interrogations, du réseau. Donc on a conservé et on a toujours aujourd'hui ce rythme hebdomadaire. Mais le contenu, comme je vous le disais, a été un peu chamboulé en mettant de l'information sur la disponibilité des produits jusqu'à ce que la situation redevienne normalisée sur ces sujets-là. » (Franchiseur, Services auto ; 25.24)*

Des réunions mensuelles axées sur la remontée des dysfonctionnements et réunissant les mêmes participants sont davantage orientées vers la recherche de proactivité et sont donc complémentaires aux réunions hebdomadaires. Aux côtés de ces rencontres régulières et permanentes qui ont vocation à faire participer un maximum de franchisés, ce réseau de franchise a mis en place des groupes de travail avec un nombre de participants limité pour favoriser la co-construction, mais aussi un nombre de groupes et une fréquence des rencontres modérés afin de ne pas être trop chronophages.

*« On a des [groupes de travail] qui bossent sur une thématique particulière et qui sont organisés par nous, donc au siège. On a [un groupe de travail] informatique par exemple. Il y a quatre/cinq franchisés et volontaires qui viennent avec notre DSI et deux ou trois de ses ingénieurs ou de ses informaticiens. Alors on en fait... Trop, c'est ingérable et pour nos franchisés et pour nous ; ça reste des petites structures avec des moyens limités, une association plutôt familiale qu'autre chose. » (Franchiseur, Services auto ; 25.28)*

Enfin, ce réseau de franchise met en place ponctuellement des comités ad hoc réunissant uniquement les membres de la direction pour réagir à des chocs. Son agilité repose donc également sur sa capacité à mettre en place rapidement des outils temporaires.

*« On pourrait l'appeler aujourd'hui, avec du recul, cellule de crise qui est un bout du CoDir qui se réunissait d'ailleurs tous les jours pour faire un point. Soit il y avait une adaptation à faire par rapport à la réglementation qui changeait ou une situation qui changeait. La décision était prise dans la minute et on communiquait le soir directement avec nos franchisés. [...] Un process très court de décisions quatre/cinq personnes maximum. » (Franchiseur, Services auto ; 25.7 ; 25.8)*

### **Recommandation**

Les deux illustrations présentent des combinaisons idéales d'outils collectifs au service des pratiques d'agilité. Elles démontrent la nécessité d'**articuler différents outils** permettant de **couvrir les quatre niveaux de participation des franchisés**, de **s'adapter aux différents types de situations d'incertitudes** et donc d'**alimenter conjointement l'agilité du franchiseur et l'agilité du réseau**. La combinaison des pratiques d'agilité doit permettre de **soutenir simultanément une approche de court terme, réactive, et une approche de long terme, proactive**. Ces deux approches sont complémentaires pour maintenir un état permanent de transformation. L'agilité repose sur la capacité du franchiseur à mobiliser des outils permanents et temporaires et à mettre en place rapidement ces derniers. Par ailleurs, les outils collectifs ne peuvent pas soutenir seuls l'agilité et ils doivent être **complétés par des échanges individuels** entre franchiseur et franchisés et entre franchisés.

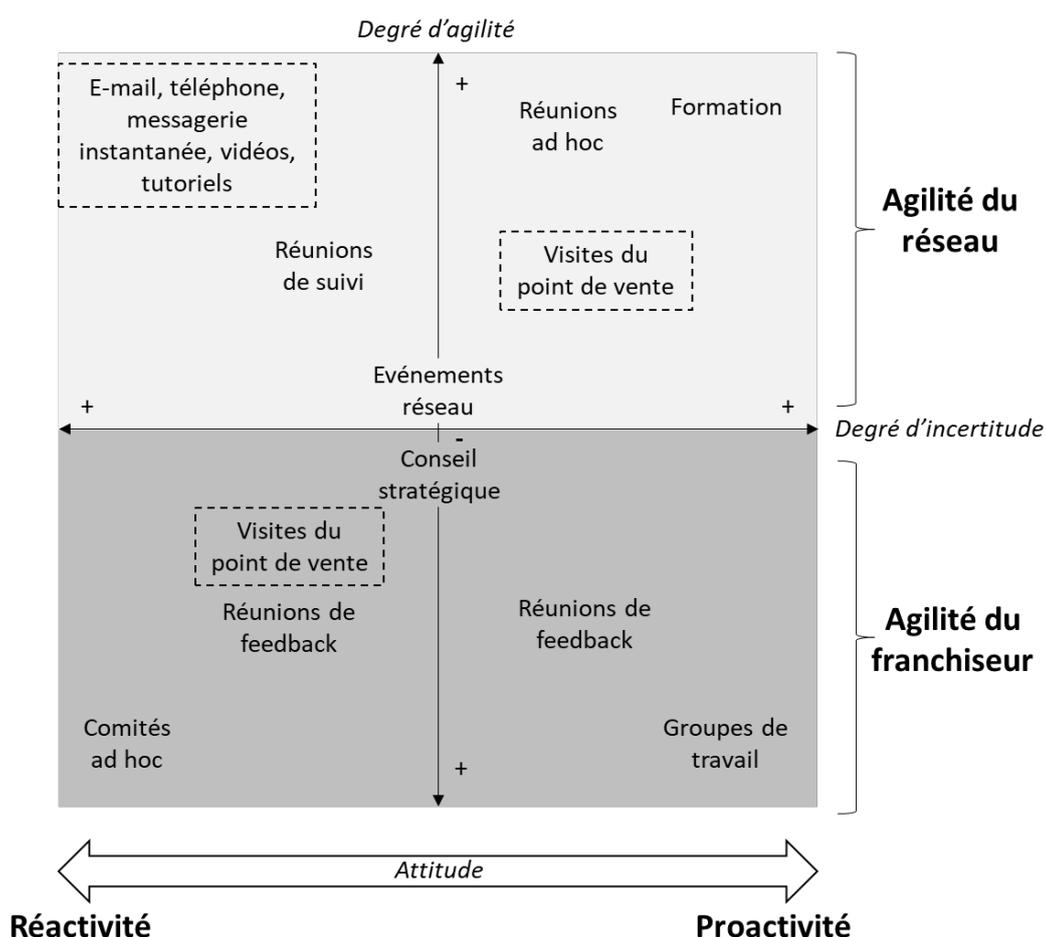
### 3.2.3. Quelles pratiques pour quels objectifs ?

Pour articuler efficacement les différents outils, il convient de cerner leurs places dans une démarche agile au regard de différentes dimensions (objectifs et participation des franchisés, horizons temporels, niveaux décisionnels, etc.) et notamment leur capacité à favoriser la réactivité ou la proactivité d'une part, et le niveau d'agilité visé, d'autre part. En guise de conclusion de cette section relative à la formalisation des réponses aux changements de l'environnement, le tableau 4.4 propose une synthèse des différents outils collectifs mobilisables par les réseaux de franchise avec leurs principales caractéristiques, puis la Figure 4.4 cartographie les outils en fonction de trois dimensions : le degré d'incertitude de la situation, le degré d'agilité et l'attitude du réseau à l'égard des changements (réactivité Vs proactivité). Ainsi, le centre de la carte représente des outils utilisés lorsque les degrés d'incertitude et d'agilité sont les plus faibles. A mesure qu'on s'éloigne du centre, les outils sont mobilisés dans des contextes de forte incertitude, associés ou non à un fort degré d'agilité. Dans les quadrants de gauche, les outils soutiennent la réactivité et dans ceux de droite ils soutiennent la proactivité.

**Tableau 4.4 - Les outils collectifs au service de l'agilité**

<b>Format collectif</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Périmètre</b>	<b>Niveaux de participation</b>	<b>Finalités</b>	<b>Approche</b>	<b>Niveau d'agilité</b>
Evénement réseau (convention annuelle, journée de la franchise...)	Annuelle	Large et ouvert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information large (bilan de l'année écoulée et présentation des orientations futures/stratégie)</li> <li>- Consultation via des ateliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération de l'ensemble du réseau (équipes à la tête et franchisés)</li> <li>- Liens avec les partenaires extérieurs</li> <li>- Partages d'expérience</li> </ul>	Planifiée	Réseau
Réunion de feedback	Périodique	Restreint (franchisés élus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation / concertation (remontée d'informations terrain et avis opérationnels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des problèmes de mise en œuvre des adaptations</li> <li>- Partages de pratiques</li> <li>- Amélioration continue</li> </ul>	Réactive ou proactive	Franchiseur et réseau
Réunion de suivi (réunion régionale...)	Elevée	Elargi (franchisés d'une zone et certaines fonctions de la tête)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information (point de situation)</li> <li>- Consultation ciblée (ouverture à des sujets tactiques au gré des besoins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustements de court terme</li> <li>- Pédagogie et conviction</li> </ul>	Réactive	Réseau
Réunion ad hoc	Ponctuelle	Large ou restreint selon l'objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information ciblée sur un sujet d'actualité</li> <li>- Consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de l'actualité du réseau</li> <li>- Evaluation de la compréhension des franchisés</li> </ul>	Réactive à proactive	Réseau
Groupes de travail permanents ou temporaires	Périodique	Restreint (franchisés volontaires / sélectionnés)  Ouvert (selon sujet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concertation ciblée sur des thématiques</li> <li>- Co-construction ciblée sur des thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Façonner l'avenir plus ou moins proche</li> <li>- Réflexions ciblées et formulation de recommandations</li> <li>- Prospective</li> </ul>	Proactive	Franchiseur
Conseil stratégique ou consultatif	Périodique	Restreint (aux franchisés élus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des décisions tactiques (ex. introduction d'un nouveau produit)</li> <li>- Prendre le pouls du réseau</li> </ul>	Planifiée	Réseau
Comité ad hoc (organe décisionnel temporaire)	Très élevée	Micro (pas de franchisés, décideurs clés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de crise</li> </ul>	Réactivité	Franchiseur

**Figure 4.4 - Cartographie des outils mobilisables par les réseaux de franchise**



*NB : Les outils encadrés en pointillés sont des outils individuels ;  
les outils non-encadrés sont des outils collectifs*

Les outils sont cartographiés selon l'utilisation qui a été la plus souvent exprimée par les personnes interviewées. Il n'est donc pas exclu que ces outils puissent être mis en œuvre selon des perspectives différentes. De même, certains outils peuvent être mobilisés pour alimenter l'agilité du réseau ou l'agilité du franchiseur, et une attitude proactive ou réactive. Par exemple, les visites du point de vente, outils d'échanges individuels entre le franchiseur et les franchisés, peuvent être utilisées pour accompagner les franchisés dans la mise en œuvre des réponses et identifier les difficultés inhérentes dans une perspective réactive au service de l'agilité du réseau. Elles sont également utilisées pour identifier des adaptations locales et recueillir les idées des franchisés susceptibles d'être à l'origine de la formalisation d'une réponse ou plus globalement de construire l'avenir du réseau. Elles nourrissent alors l'agilité du franchiseur dans une perspective proactive. Pour rappel, les visites du point de vente permettent également de soutenir l'agilité des franchisés via la dissémination des bonnes pratiques à travers le réseau et en filtrant les idées transmises au regard de la situation individuelle de chaque franchisé. Un

autre exemple est celui des réunions de feedback mobilisées par les franchiseurs pour identifier des dysfonctionnements communs à un ensemble de franchisés selon une logique d'amélioration continue. Elles servent mieux l'agilité que les visites du point de vente en offrant une vue globale des besoins communs aux membres du réseau, exploitable pour formaliser des adaptations.

### **3.3. Accompagner la transformation**

L'accompagnement des franchisés à la transformation est un moment essentiel d'une démarche agile et doit permettre de créer un mouvement collectif dans une même direction. Deux pratiques sont indissociables de la capacité des réseaux de franchise à accompagner la transformation : la pédagogie et la formation. Par ailleurs, l'accompagnement prend la forme d'un processus en trois temps qui vise à préparer les franchisés aux transformations, puis à mettre en œuvre les transformations et enfin à évaluer les effets des actions entreprises.

#### **3.3.1. La pédagogie**

La pédagogie est un outil transversal qui facilite et améliore les différents niveaux de participation des franchisés. Elle est particulièrement importante en matière d'information des franchisés et donc pour l'agilité du réseau dans son ensemble. La pédagogie permet de vulgariser la situation en démontrant et expliquant les effets concrets des décisions. Il s'agit d'expliquer le pourquoi et le comment des actions et décisions et de clarifier leurs objectifs.

Pour faire preuve de pédagogie, les franchiseurs mobilisent différentes techniques. Les réseaux de franchise s'appuient notamment sur des éléments factuels tels que des données d'exploitation.

*« A nous d'apporter la preuve tous les trimestres, de faire la démonstration. Ne regarde pas ce que le franchiseur te prend, regarde ce que toi, en tant que franchisé, tu as. Regarde ce que tu as et ne regarde pas ce qui va aux autres. Et donc, à partir de là, comme tous les trimestres, vous apportez la preuve qu'on est sur le bon chemin... La forme est très importante, la façon de traiter les gens, les reconnaître, travailler avec eux etc. Et puis le fond, c'est ce que je vais vous apporter comme valeur ajoutée, concrétisation sur un PNL, de la data, ils s'aperçoivent que ce travail-là, en collaboration, il va dans le bon sens. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.19)*

Les décisions sont également prises en s'appuyant sur des critères communs et stables qui donnent une cohérence d'ensemble.

*« On n'est pas dans l'autorité, on est dans la pédagogie. Vous êtes obligé de trouver finalement des critères de lecture communs qui permettent d'expliquer aux franchisés le pourquoi du comment, de leur faire comprendre pourquoi on fait ça. Sinon, chacun y va de son avis et de son interprétation. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.5)

Le choix du **format** mobilisé est réalisé en **fonction de l'envergure de la réponse** et de l'adaptation de *business model* à mettre en œuvre.

*« Il faut trouver, en fonction du déploiement et du poids que ça représente, le bon outil de communication sur des choses basiques, peut-être qu'un tuto va suffire, pour des choses qui sont beaucoup plus lourdes, je vais à ce moment-là réunir mon réseau, en réunion, en convention, pour venir leur apporter la preuve qu'il y a un intérêt. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.23)

Les **bénéfices de la pédagogie** sont nombreux. Tout d'abord, la pédagogie permet de **donner du sens, relativiser la situation et démontrer le bien-fondé des transformations** décidées pour le réseau et, *in fine*, **convaincre les franchisés**.

*« Il a fallu donner beaucoup de sens à ce cadre [...] Ce changement, il a fallu l'accepter pour nos partenaires parce que c'était inévitable, mais aussi se convaincre que finalement, on n'était pas les seuls à être impactés de la sorte aujourd'hui. Cela pouvait être impactant sur bon nombre de domaines. Donc il fallait leur faire accepter en leur donnant du sens, en les accompagnant sur le fait que ce n'était pas propre à notre secteur, mais un peu tout le monde qui était impacté. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.2)

L'adhésion des franchisés facilitée par la pédagogie détermine le succès des transformations déployées.

*« On a dû jouer de pédagogie pour expliquer ces stratégies à nos franchisés. C'est pendant les réunions, les échanges, expliquer le pourquoi on fait ça, quelles seront les conséquences si on fait ça, quelles seraient les conséquences si on ne le faisait pas. [...] Le mot important à retenir, c'est la pédagogie qu'il a fallu mettre en place pour leur expliquer, toutes ces stratégies-là. Et ils nous ont suivis. Finalement, ça a fonctionné, ils nous ont bien suivis, ils ont été fidèles à nos recommandations et ça a marché. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.5, 10.3)

*« Au franchiseur de voir la façon dont il déploie pour convaincre son réseau d'adhérer. Parce que passer en force, même si le contrat de franchise le permet, ce n'est jamais une bonne idée. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.19)

Enfin, la pédagogie est mise au service de la réactivité des réseaux de franchise pour réaliser des ajustements à court terme.

*« Si on voit qu'il y a des semaines qui sont plus compliquées et que ça peut perdurer on va lancer par exemple un nouveau produit. Et là il faut être très agile parce que ça veut dire qu'il faut être en mesure de négocier, de le préparer et de le faire accepter par les restaurants. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.10)

### 3.3.2. La formation

La formation est indissociable du déploiement des adaptations et accompagne les franchisés dans les évolutions. L'agilité des réseaux de franchise doit s'appuyer sur l'**articulation de deux formes de formation** : **ciblée** lors du déploiement d'une réponse particulière et **de fond** afin de traverser les changements successifs et soutenir la transformation continue du réseau. La distinction de deux formes de formation revient à considérer la portée et l'envergure de la réponse.

*« Faire en sorte que tout ce qu'on peut déployer, il y ait à chaque fois les moyens et la façon de le faire qui correspondent au poids du déploiement. Quand vous déployez un nouveau site internet, c'est des tendances de fond qui sont énormes. En tant que franchiseur, vous allez mettre énormément de moyens et d'énergie pour former. Faire en sorte que vous embarquez le réseau et avant tout de le convaincre. Sur des choses un petit peu plus petites, comme une évolution sur une activité, c'est un petit peu plus facile et vous allez plus vous appuyer sur un entrepreneur qui est capable d'embarquer cette évolution-là. ... il y a peut-être juste un tuto ou autre. Donc c'est toujours en fait en fonction du poids de la transformation qu'il y a à opérer dans le réseau, de trouver l'équilibre avec les moyens et la façon. » (Franchiseur, Services auto ; 26.20)*

La diffusion et le déploiement d'une réponse à travers le réseau de franchise doit s'appuyer sur la communication, mais nécessitent bien souvent d'être renforcées par de la formation ciblée. Cette dernière est moins formalisée s'appuyant par exemple sur le partage d'expérience d'un franchisé ou de nouveaux outils plus souples tels que les tutoriels, comme le montre le verbatim précédent.

La **formation de fond** est mobilisée lors de **transformations fondamentales du réseau** de franchise et vise à donner une **compréhension globale et solide**. Son format reste majoritairement traditionnel, c'est-à-dire **dispensé sur site** par un formateur, mais les franchiseurs y adossent de plus en plus des **outils de formation en ligne** ou de la **transmission de gré à gré**. Avec pour objectif de faciliter l'adhésion lors de la diffusion des transformations, la formation de fond soutient la pérennité du réseau et sa rentabilité dans le temps.

Les transformations fondamentales sous-tendent d'abord des enjeux de **développement et de reconnaissance des compétences métier** du réseau de franchise. Pour y répondre, de plus en plus de franchiseurs **développent des compétences de formateur pour internaliser cette activité**.

*« Il a fallu apporter de la formation plus poussée que ce que l'on faisait. On fait de la formation en interne, le fait d'avoir investi dans une [unité de production] nous a permis*

*de faire des formations dans l'[unité]. On s'est aussi professionnalisé en devenant centre de formation ce qui nous a permis d'accompagner des franchisés en utilisant, ce qu'on ne faisait pas au préalable, des budgets formation de nos franchisés, on les instaure plusieurs fois dans l'année, on prend les budgets formation partiellement ou totalement de nos franchisés pour les accompagner dans de la formation continue. Et ça, c'est plutôt récent dans le réseau, on va les professionnaliser sur des thématiques comme l'accueil client, la commercialisation des [produits], la connaissance des [unités de production]. Là, prochainement, on a une formation sur le [produit spécifique]. On forme nos franchisés pour les professionnaliser. Donc la formation continue est un axe de développement sur lequel on a misé il y a deux ans. Il fallait que l'on valorise le coût des formations et le fait que le [vendeur] doit être un expert dans son domaine par rapport à ses clients. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.30)*

*« C'est aussi à travers l'organisme de formation qu'on a créé, professionnalisé tous les métiers donc les métiers de la cuisine et de la salle, particulièrement les métiers de la cuisine. Le plus gros besoin, il y a une vraie pénurie sur tous les métiers de la cuisine donc on a mis en place des formations à travers des plateformes digitales mais aussi des réunions deux fois par an au siège où on les forme sur les métiers de la cuisine. Chaque collaborateur a la possibilité de s'inscrire sur ces formations. [...] Depuis 2023, on a aussi ouvert ces formations aux franchisés donc vous avez aussi bien dans ces formations des directeurs de succursale que des franchisés. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.31)*

L'internalisation de la formation permet de **développer un dialogue continu** avec les franchisés.

*« C'est quand même plus facile de maîtriser toute la chaîne de la transformation, jusqu'au formateur, pour faire en sorte qu'il y ait une boucle. Parce que transformer quel que soit le sujet, ce n'est jamais quelque chose de complètement arrêté. C'est-à-dire que ce n'est pas parce que vous avez passé une journée, deux journées à être formé sur l'électricité, que vous êtes en phase. Ce qu'on essaye de créer en internalisant la formation, c'est que le dialogue qui s'est fait pendant une journée, deux journées, avec un formateur, le franchisé, s'il a un doute, s'il a une question, il peut continuer à l'appeler. Finalement, il est toujours à appeler son franchiseur, il a créé du lien avec le formateur, et ce dialogue continue, il participe à rassurer et à mettre en œuvre une transformation qui est de toute façon un choix assez long. (Franchiseur, Services auto ; 26.29)*

Être formateur c'est aussi donner aux franchisés et à leurs collaborateurs la possibilité d'être diplômés.

*« Nous sommes aujourd'hui le plus gros formateur de [métier] en France bien avant les écoles qui sont aujourd'hui en place. On est en train de travailler pour obtenir officiellement le titre de [métier] pour avoir une formation diplômante pour les personnes qui passeront chez nous. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.7)*

Un second axe de formation de fond concerne le **développement de compétences managériales et digitales** à travers le réseau.

*« J'ai appris aux patrons de [points de vente] à mieux gérer leurs argent, stocks, dépenses, postes et coûts, que ce soient salariaux, loyers, achats de produits. Ils deviennent plus analytiques qu'ils ne l'étaient. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.3)*

*« On a créé une école de formation, en plus d'un outil de formation en ligne qu'on a nourri et qu'on nourrit énormément. On est dans l'exigence de certaines formations obligatoires. Concernant l'exemple sur des directeurs salariés qui n'ont pas de notion de gestion de trésorerie on met en place une promo talent dans l'école de formation. On va se donner les chances de réussite en amont des projets. On a quelques personnes qui ont émis des souhaits de passer à la franchise. On va former ces personnes. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.18)*

Il ne s'agit pas uniquement de répondre aux besoins avérés mais d'anticiper les besoins et être proactif.

*« Il faut pouvoir répondre aux attentes même s'ils ne les ont pas encore demandées. Par exemple, on a développé une division communication sur les réseaux. Parce qu'en fait, quand on est né il y a trente ans, les réseaux n'existaient pas. Et donc pour être au service de nos franchisés, pour leur apprendre à communiquer sur Facebook, sur Instagram, et bien on a développé des outils qui vont leur permettre de répondre à ça. On fait des formations par rapport à ça. Donc c'est permanent. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.37)*

Enfin, la formation de fond doit permettre aux franchisés de s'approprier les transformations et de prolonger les décisions des franchiseurs dans leurs points de vente.

Du côté des franchisés, la formation est également un impératif que la communication ne saurait remplacer.

*« Oui la communication. On a tendance à l'oublier un petit peu, il faut former, il faut former les équipes, il faut former les équipes dans les magasins, mais il faut former aussi les franchisés, les jeunes comme les vieux. » (Franchisé, Alimentaire ; 4.35)*

Certains franchisés déplorent le manque de formation.

*« On n'a pas eu de formation proposée pour l'instant. Il y en a eu une il y a un an pour les collaborateurs. J'ai envoyé mon équipe. On n'en a pas eu plus. C'est dommage, ça manque aussi bien pour nous que le national. Aussi bien sûr du management ou de la technique. Ça pourrait être des points complémentaires. » (Franchisé, Commerces divers ; 28.25)*

## **La force de la franchise**

**Offrir des formations ciblées de qualité** pour s'adapter rapidement aux changements de l'environnement, des formations difficilement accessibles aux indépendants.

*« Tout le monde réclame du gin. Mais, si on n'a pas la formation pour nous expliquer la différence entre les différents gins, comment on peut l'expliquer et comment on peut le vendre ? La franchise est là pour le faire. Si j'étais indépendant, je compterais sur qui ? Sur les porte-serviettes qui viennent vous expliquer que leur gin est meilleur que celui d'à côté. Celui d'à côté n'est pas bien fait. Et donc là, vous n'avez pas la bonne formation. Alors que nous, au niveau de la franchise, on nous a expliqué comment on fait un gin. Et après, nous, on explique à nos clients la différence. Ils sont tous bons, mais différents et adaptés à chaque client. Donc ça, c'est la franchise qui nous l'apporte. » (Franchisé, Alimentaire ; 4.34)*

**Pouvoir s'appuyer sur des entrepreneurs** à succès et/ou volontaires, les franchisés, pour transmettre les adaptations.

**Être en capacité d'internaliser la formation** pour être proactif et construire des transformations continues.

*« Avant le Covid, on était énormément dépendant d'organismes de formation. Pratiquement toute notre formation était externalisée avec des organismes adéquats. Le choix qu'on a fait, c'est de tout réinternaliser pour se dire que, ces transformations qu'on va vivre, il faut être capable de mettre des compétences pour travailler les avancées de phase qui permettent de préparer le terrain. Et il faut également être capable d'avoir les compétences en interne pour diffuser ces transformations-là. Et ça passe par des formateurs qu'on est venus embaucher, recréer finalement toute une équipe de formation. (Franchiseur, Services auto ; 26.28)*

### **3.3.3. Un accompagnement en trois temps**

L'accompagnement de la transformation par le franchiseur se fait en trois temps distincts : lors de la préparation, de l'implémentation et de l'évaluation. Lors de ces différents temps d'accompagnement, les franchiseurs combinent plusieurs outils qui allient une information collective et générale avec des consultations en petits groupes ou bien individuelles et spécifiques.

#### **3.3.3.1. Préparer**

Que l'adaptation du *business model* qui sera mise en œuvre dans le réseau de franchise se concrétise dans un futur proche ou lointain, les franchisés doivent être préparés à cette adaptation (hors situation inédite telle que la crise Covid). La préparation aux transformations passe majoritairement par des approches collectives et s'effectue sur différents horizons temporels.

Sur le long terme, les franchiseurs expliquent l'orientation stratégique et les évolutions qui l'accompagnent.

*« Dans l'événement régional, on transmet des gros messages, des grands messages, la pédagogie de pourquoi les choix stratégiques. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 10.19)

Les transformations majeures impactant le métier de la franchise se préparent sur des temps longs. Il s'agit de mettre les franchisés dans l'état d'esprit du changement et de forger une attitude positive. Les franchiseurs déploient des actions pour changer leurs schémas de pensée et développer leur agilité cognitive.

*« Chose qu'on n'avait pas faite depuis des années, on a emmené un groupe de franchisés en Norvège pour leur montrer comment avait évolué le parc, comment avait évolué le métier de la réparation. Parce que la Norvège a 30% de son parc qui roule à l'électrique aujourd'hui. Donc ça permet de se projeter, démystifier. Donc de toute façon, toutes les transformations qu'on peut décrire sont telles aujourd'hui que si on veut à un moment donné avancer avec le réseau, vous êtes obligés de les embarquer dans une co-construction pour faire en sorte que ce soit viable le jour où il faudra les déployer. [...] C'est un changement technologique majeur. [...] L'idée était de démystifier. Il y a énormément d'informations contradictoires sur les réseaux sociaux, dans les médias. [...] L'idée est de pouvoir vous montrer que ce sont des technologies qui sont complètement abordables et on va vous le montrer parce qu'il y a des pays qui, avec des réseaux similaires à [nous], fonctionnent très bien en franchise. Et donc, c'est une façon de vous projeter. »* (Franchiseur, Services auto ; 26.11 ; 26.12)

A court/moyen terme et donc à mesure que l'implémentation des réponses approche, les franchiseurs poursuivent la préparation selon deux axes. Tout d'abord, ils recueillent l'avis des franchisés afin de trouver la meilleure manière de les accompagner. Ensuite, ils échangent avec les franchisés pour les rassurer. A très court terme et dans la continuité des actions précédentes, ils se livrent à un dernier effort de préparation. Ces trois temps successifs nous ont été expliqués par un franchiseur :

*« La première des choses que l'on a faite lorsque cette décision allait être prise, c'est qu'un mois avant que ça soit appliqué, nous avons convoqué, façon de parler, le Conseil Consultatif pour pouvoir échanger avec eux sur ce point. C'est-à-dire déjà les informer puisque le changement allait avoir lieu, leur donner le sens, répondre à leurs questions et également leur demander quelle était leur préconisation pour pouvoir accompagner le réseau sur ce changement qui allait être important. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.9)

*« La deuxième chose que l'on a faite, c'est les informer, tous les partenaires, tous les magasins, tous les franchisés, les informer en amont, c'est-à-dire les préparer, leur dire : Voilà, ça va arriver dans trois semaines, dans un mois. Voici les prix qui vont être appliqués, voici les nouvelles marges. Voici nos prévisions. Donc on a trois/quatre semaines pour s'organiser et aussi peut-être pour avoir un certain discours auprès de nos clients. Bref, pour les rassurer. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.10)

*« A la veille du changement, nous avons réalisé une grande visio avec les personnes dirigeantes et les personnes impliquées dans ce changement, nous bien entendu, les franchisés et l'ensemble des partenaires qui le souhaitaient. Le but était de leur présenter d'une seule et même voix, la stratégie, les ambitions et le fait aussi que l'on était complètement rassuré et que c'était quelque chose qui s'opérait également sur d'autres secteurs. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.10)*

Une bonne préparation est d'autant plus importante pour faire accepter des évolutions qui révolutionnent la façon de penser du réseau de franchise, et à nouveau faciliter l'agilité cognitive des franchisés.

*« Ça a été très compliqué parce que, depuis près de 40 ans, on interdit le verre et la vaisselle dans le magasin. [...] Donc là, il a fallu changer complètement la philosophie. Il faut le faire passer. [...] Donc ça, ça a été un gros changement pour nous d'accepter ça. Ça a été compliqué, [...] ça a été quand même une étape. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.7)*

La préparation ne se limite pas à des approches collectives destinées à transmettre des messages sur les orientations prises et peut également s'appuyer sur des approches individuelles afin de considérer la situation particulière des franchisés au regard des évolutions. Une approche individuelle est ainsi adaptée lorsque l'évolution a un impact majeur sur la situation personnelle du franchisé.

*« Sur un séminaire national, c'était il y a un an, on a exprimé dans une salle aux franchisés [marque] la nécessité de transformer l'enseigne. On avait commencé une phase de teasing en disant que nous étions en réflexion, est-ce qu'on va à gauche, à droite, est-ce qu'on amplifie, arrête, transforme. Au séminaire, on a été concret et on a vu chaque franchisé, on a communiqué avec chaque franchisé, et on a étudié avec chaque franchisé le meilleur choix possible. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.6)*

Enfin, la préparation du réseau au changement n'est pas une mission endossée uniquement par les franchiseurs. Des franchisés assument également un rôle d'ambassadeur pour relayer les évolutions décidées par le franchiseur et convaincre leurs pairs. L'intégration de ces franchisés lors de la formalisation des réponses dans le cadre de démarches de co-construction facilite ce rôle d'ambassadeur. Ainsi, si la co-construction alimente directement l'agilité du franchiseur et sa capacité à trouver et formuler des idées, elle a par la suite des retombées positives pour l'agilité du réseau de franchise.

*« Quand on entame un projet, on va écrire un plan de conduite du changement associé à un plan de communication interne pour savoir comment sensibiliser les franchisés, leurs équipes, transmettre le savoir-faire, trouver l'adhésion. Trouver des ambassadeurs qui vont convaincre les autres. Il y a plein de moyens en fait de passer l'info et plus il y a de moyens de passer l'info mieux c'est. » (Franchiseur, Alimentaire ; 2.31)*

### 3.3.3.2. Implémenter

Malgré une préparation aux transformations en amont, l'implémentation des réponses ne se déroule pas de manière uniforme à travers le réseau car certains franchisés restent sceptiques et freinent la mise en œuvre, d'une part, ou ne sont pas à l'aise et ne savent pas comment s'y prendre, d'autre part.

*« Tout le temps, vous avez 20-25% du réseau, il n'y a même pas besoin de leur répéter quinze fois, ils font direct, ils font ça bien, c'est génial ! Et vous avez 50% du réseau, bon ok mais oui, pourquoi pas ! Et vous avez 25% du réseau, bien non, c'est nul ce truc, je ne veux pas le faire. Et c'est à peu près toujours la même chose. »* (Franchiseur, Alimentaire, 3.9)

*« Certains en ont pris l'initiative et ont tout de suite surfé sur la vague. D'autres n'avaient pas d'appétence particulière pour pouvoir s'y confronter. Donc il a fallu faire preuve d'accompagnement, que ce soit par des formations, par du partage de bonnes pratiques et surtout par de la mise en confiance. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.25)

Au moment d'implémenter les réponses, l'accompagnement des franchisés repose sur un mix d'approches collective et individuelle. Les franchiseurs mobilisent conjointement différents outils tels que des visioconférences, des échanges téléphoniques et des visites dans le point de vente.

*« Nous avons pratiqué le changement. Nous avons fait beaucoup, beaucoup, beaucoup de calls, d'échanges téléphoniques pour pouvoir accompagner le changement, c'est-à-dire comment ça se passe, comment réagissent les clients ? Est-ce que tu es inquiet ? Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? Est-ce que je peux te partager une bonne pratique ? Etc. C'est idiot, mais ce petit suivi permet de faire sentir à notre partenaire qu'il n'est pas seul. Que d'autres peuvent rencontrer les mêmes difficultés et que surtout d'autres les ont surmontées. Donc que rien n'est inévitable. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.11)

Toutefois, certains réseaux interviewés constatent qu'un accompagnement collectif (par exemple dans le cadre d'une visioconférence ou d'un webinaire) n'est pas approprié pour s'adresser à tous les types de franchisés et notamment ceux qui sont réfractaires ou mal à l'aise avec la réponse à implémenter.

*« Il est impossible de savoir comment chacun va réagir. Il y a eu bon nombre de partenaires qui ont été très autonomes et qui ont relevé le défi tout seul, d'autres qui se sont posés quelques questions et finalement tous les outils qu'on a mis en place ont pu répondre à leurs problématiques. Et puis d'autres qui étaient moins à l'aise. Donc ce qui a été peut-être un axe d'amélioration, ce sont ceux qui ont été moins à l'aise ; au début, on les a inclus avec tout le monde, alors qu'il aurait peut-être fallu dès le début les prendre à part parce qu'ils ont besoin... Ils ont plus de craintes. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.14)

Les animateurs de réseau de franchise ont également un rôle clé lors de l'implémentation des réponses.

*« On déploie et on est en lien direct avec eux, avec l'animation de réseau, pour les accompagner à réussir le pari de telle ou telle stratégie. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.57)*

*« On a un suivi de terrain, en l'occurrence, on a dix animateurs de réseaux. On a un suivi de terrain qui va accompagner le réseau à la mutation. Et donc vous conceptualisez, vous savez que vous avez 25, 30, 40% des gens qui vont vous suivre au départ et puis après vous allez relever vos manches et puis aller convaincre les gens, les retors un peu, avec des animateurs de réseau : Mais si, c'est bien, il faut y aller. Pour moi, c'est ça le métier du franchiseur. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.9)*

Enfin, afin de favoriser l'agilité du réseau de franchise et donc une implémentation généralisée des évolutions, certains franchiseurs n'hésitent pas à proposer un accompagnement financier à leurs franchisés ou différentes modalités d'évolution associées à différents niveaux de coût (par exemple lors du déploiement d'un nouveau concept).

*« Ce qui est sûr, c'est que là par exemple sur la vaisselle, nous on a accompagné les franchisés, on les a accompagnés financièrement pour leur expliquer que c'est imposé par la loi mais qu'on est à leur côté. Donc il y a eu un vrai sujet là-dessus. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.8)*

*« Le slogan, c'est : A partir de [montant], vous passez au [nouveau concept]. Et si vous prenez toutes les options, vous en avez pour [montant]. On propose soit de relooker les vitrines existantes, soit de racheter des vitrines. Donc on a tout un programme et les franchisés vont pouvoir s'inscrire dedans en fonction de leurs portefeuilles, de leurs envies et donc de passer progressivement vers [le nouveau concept]. Ce sont des changements hyper lourds. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.30)*

### **3.3.3.3. Evaluer**

La phase d'évaluation permet au franchiseur de s'assurer que l'adaptation est bien mise en œuvre à travers le réseau et qu'elle est à la fois déployée par tous les franchisés et déployée selon les préconisations du franchiseur. Au-delà de cette fonction de contrôle de l'uniformité des pratiques dans l'ensemble du réseau de franchise, l'évaluation permet aux franchiseurs de collecter des informations et d'identifier des problèmes rencontrés. La remontée des problèmes peut se faire dans le cadre d'échanges directs avec les franchisés ou d'échanges programmés avec des franchisés élus (par exemple le comité stratégique).

*« A la fin, ça a été également des visites magasins pour pouvoir être sur le terrain et observer et avoir aussi des remontées constructives parce que tout n'était pas parfait peut-être. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.11)*

*« Le Conseil stratégique des franchisés. [...] ils remontent les informations. C'est le feedback. Nous, on ajoute encore de la pédagogie sur nos choix, s'il y a besoin. Ça nous*

*permet aussi de voir qu'est-ce qui a bien été compris ou mal compris dans le réseau, et après, de déployer en conséquence, et puis d'être alertés. C'est aussi des influenceurs et des alertes, enfin ils nous alertent sur les sujets. » (Franchiseur, Alimentaire ; 10.45)*

Les remontées des franchisés permettent à la fois d'identifier des problèmes opérationnels au niveau des modes opératoires et le ressenti des consommateurs et éventuels freins. Ce ressenti des consommateurs permet de valider l'intérêt des adaptations implémentées pour le business du réseau de franchise et donc leurs maintiens ou réajustements. Ainsi, les franchiseurs mettent l'accent sur la collecte de données relatives aux consommateurs et regardent notamment l'impact concret de l'adaptation sur les chiffres d'activité et les remontées consommateurs qui sont de plus en plus nombreuses et rapides avec le développement des agrégateurs d'avis sur Internet. Être agile c'est donc aussi se donner les moyens de pouvoir réagir et se réajuster rapidement après l'implémentation d'une réponse.

*« On lance aujourd'hui des nouveaux produits. Demain matin, je vais lire toutes les remontées consommateurs. [...] J'ai des franchisés de la commission opération, qui disent, avez-vous rencontré un problème avec la sauce poivron qui bloque avec le bouchon bleu ? Oui, problème rencontré chez moi également. Ça veut dire que ce soir on va certainement faire partir une communication pour expliquer cette problématique et comment la résoudre. On va regarder les remontées consommateurs et on va regarder ce qui se passe. Est-ce qu'il y a eu un problème dans certains restaurants ? Dans la manière dont ont été construits les produits ? Est-ce que la méthode pour construire, n'était pas respectée ? Est-ce qu'il y a eu des temps d'attente trop longs ? De façon, à tout de suite pouvoir réagir. » (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.21-22)*

#### **4. La vision des experts**

Pour la majorité des experts interviewés, le modèle de la franchise est propice à l'agilité à condition que les franchiseurs s'émancipent des méthodes des succès passés et fassent évoluer leurs organisations pour intégrer davantage les franchisés aux réflexions et inculquer le changement dans la culture du réseau. Quelques réseaux ont ainsi mené avec succès leurs tournants agiles, mais ils sont encore peu nombreux. Ainsi, nous débutons cette partie avec des explications au manque d'agilité, puis nous fournissons les clés de l'agilité des réseaux de franchise vues par les experts. Nous terminons par une confrontation de l'approche des réseaux de franchise à celle des experts.

## 4.1. Pourquoi tous les réseaux de franchise ne sont-ils pas agiles ?

### 4.1.1. Une difficile refonte du modèle historique de la franchise

Traditionnellement, le modèle organisationnel de la franchise repose sur une séparation entre celui qui détient un savoir-faire et le fait évoluer en innovant (le franchiseur) et celui qui applique le savoir-faire (le franchisé). Les experts soulignent que, depuis quelques années, cette segmentation entre le sachant et l'exécutant tend à s'estomper dans certains réseaux. Les franchiseurs sont de moins en moins dans une attitude de protection et s'appuient sur la participation des franchisés à différents niveaux : la conception du savoir-faire, la formation, l'assistance de leurs pairs.

*« Aujourd'hui, on voit que les franchisés sont de plus en plus proactifs dans la conception du savoir-faire, ils vont participer à la co-construction de certaines innovations majeures, ils vont être intégrés dans les cursus de formation parce qu'ils vont devenir des formateurs, ils vont intégrer des instances de dialogue voire des comités stratégiques. Donc la frontière entre le sachant et l'exécutant est plus floue qu'à une époque, et aujourd'hui on a des franchisés qui interviennent aussi beaucoup pour le développement du réseau, ils vont monter des groupes pour aider les franchisés en difficulté, chose qu'on n'aurait pu imaginer il y a quelques temps ; avant, c'était le franchiseur qui intervenait, là on s'aperçoit que, de temps en temps, c'est peut-être pas idiot de faire intervenir des franchisés expérimentés qui vont parler avec leurs collègues comme des pairs et qui vont peut-être dire des choses que ne diraient pas un franchiseur. Donc c'est là où il y a cette forme d'hybridation, qui est de dire la segmentation du sachant et de l'appliquant est de moins en moins claire, et il y a de moins en moins de silotage en fait. C'est l'histoire de toutes les activités, tous les systèmes se protègent par silos, le commerce c'est des silos, et en franchise c'était le franchiseur, le franchisé, avec une sorte de rapport de force. Et ces silos, plus le système évolue, plus les performances de ces silos explosent. » (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)*

Aujourd'hui, deux modèles d'organisation des franchises co-existent : le modèle hiérarchique, historique, qui ne permet pas d'être agile et un modèle participatif reposant sur l'affaiblissement des silos, à l'origine de l'agilité. Le modèle participatif favorise à la fois la réactivité face à des situations imprévues (chocs) et l'instauration d'un état permanent de changement du réseau fondé sur la co-construction avec les franchisés et la recherche de proactivité.

*« Quand on parle de franchise, on a des franchises très descendantes, on pourrait les qualifier de hiérarchiques, d'un côté on a le franchiseur, puis la tête de réseau, qui prend les décisions, et puis derrière des franchisés qui doivent appliquer.[...] De l'autre côté, on a des franchises qui sont plus dans la participation et la co-construction, quand on est sur des franchises très hiérarchiques le dialogue a des difficultés à s'immiscer, il y a moins de transparence, plus de rancœur, de non-dits, et moins d'agilité au final. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

*« Cette typologie de franchiseurs descendants, on la trouve plutôt quand il y a une logique industrielle assez marquée, et notamment dans des franchises dites de production, c'est-à-dire qu'ils vendent les produits qu'ils fabriquent. [Ce type de réseau] fabrique ses produits et estime que c'est son métier, sa responsabilité, et que le franchisé est là pour mettre en rayon et servir la promesse client sur le terrain. Et ça fonctionne très bien. Par contre, je pense que ces systèmes sont performants dans des univers plutôt stables. Dès lors que votre univers est percuté par une innovation majeure, c'est beaucoup plus compliqué. [...] Il y a des innovations où vous n'avez plus le savoir-faire, parce qu'il vous échappe, il est terrain ; et à un moment, si vous n'avez pas invité vos franchisés à réfléchir, finalement les franchisés, quand il y a une crise, ils vont rester assis à vous regarder avec des grands yeux en disant qu'est-ce qu'on fait maintenant ? alors ça a un côté positif : quand tout va bien, quand c'est stable, c'est plutôt plus efficient, quand ça se met à secouer, on a les gens assis le cul sur une chaise en disant maintenant le franchiseur trouve-nous la solution miracle. Chaque système a ses pour et ses contre, mais il faut faire attention parce que tous les secteurs sont impactés par des crises majeures. » (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)*

Ce dernier verbatim rappelle que l'agilité est un impératif sous-tendu par la turbulence de l'environnement et donc que le modèle traditionnel de la franchise, hiérarchique, reste efficace dans les environnements stables. Toutefois, aujourd'hui, cette hypothèse de stabilité devient utopique et tous les secteurs d'activités sont désormais touchés par des mutations profondes. L'agilité n'est donc pas fonction du secteur d'activité et, selon les experts interrogés, l'ensemble des réseaux de franchise doit faire évoluer son modèle managérial vers un format participatif.

Malgré cet impératif, les experts constatent que peu de réseaux de franchise ont enclenché l'évolution de leur modèle. Certains experts ont un avis tranché : les réseaux de franchise ne savent pas anticiper ni réagir car ils ne modifient pas leurs relations aux franchisés.

*« Ils n'anticipent pas. [...] L'animation réseau travaille comme en 1972 quand VGE était président de la République. Ils vont voir leurs franchisés, qui sont beaucoup plus informés, et ils viennent leur dire « tu es arrivé en retard ce matin ». Sauf que là c'est un franchisé donc deux entités juridiques différentes. On vient les voir pour leur dire que leur taux de transformation n'est pas bon ou l'indice de vente. Ils le savent, les franchisés. Donc pas de changement dans la méthode d'animation ou peu. Par exemple, classifier son réseau A, B, C en disant qu'aujourd'hui il y a de la flexibilité. [...] Ils ont des besoins spécifiques. Il n'y a pas du tout ça dans les réseaux, on va voir tout le monde et on dit la même chose. L'animation est garante du savoir-faire dans le cadre d'un réseau de franchise. On ne personnalise pas la démarche et on n'écoute pas le franchisé. Je ne suis pas pro-franchisé mais j'ai une méthode, si trois franchisés d'une même enseigne me disent la même chose, à partir de trois, dans le cadre de l'animation réseau, je documente. Les réseaux n'écoutent pas, ils contre-argumentent. » (Expert 4 - Conseils en création et développement de réseau)*

Les réseaux sont enfermés dans les principes fondateurs de leurs succès (une croissance fondée sur la réplique d'un concept stable) et ne parviennent pas à y adjoindre les principes d'agilité.

*« Ça manque parfois d'anticipation dans les réseaux. Quand tout va bien, tout fonctionne, on ne regarde pas la tempête en face qui approche, on surfe sur la vague de développement. [...] C'est malheureusement l'histoire de la franchise. C'est un formidable concept, il attire des candidats, on est aspiré par le développement, on avance, on a besoin d'une taille critique pour pouvoir réinvestir et réallouer, mais pendant ce temps qui va durer quelques années on ne challenge pas le concept et on ne le fait pas évoluer. Et on a un franchisé qui a acheté un concept, il n'a pas acheté un concept instable sur lequel il évoluera en permanence sur lequel il va réinvestir, ce n'est pas la promesse qu'on lui a faite initialement. On lui promet d'acheter un savoir-faire et tu le répliques. Non, aujourd'hui ce n'est plus ça, tu achètes un savoir-faire, tu le répliques et tu le fais évoluer et le réinvestir, ce n'est plus la même recette. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

Cet enfermement les conduit à ne réagir et innover qu'en cas d'extrême urgence.

*« [En parlant de la réactivité des réseaux] Uniquement lorsque c'est vital. Uniquement quand leur existence est en danger. Sur le Covid, ça a été flagrant. Lorsqu'il y a eu la partie COVID ou lorsqu'on a des ruptures technologiques fortes, là, les réseaux se mettent en changement. Mais j'aurais tendance à dire : Comme n'importe quelle entreprise ! Mais ils sont sous une pression de survie. J'ai peu d'exemples de réseaux qui ont des pratiques particulièrement vertueuses en matière d'enrichissement du savoir-faire, en matière d'amélioration des pratiques, en matière de veille concurrentielle. C'est plutôt un monde qui est marqué par un certain conservatisme pour une raison très simple : C'est qu'un franchiseur vend un modèle de succès. Et qu'il n'a pas de raisons de remettre en cause son modèle de succès tant qu'il se vend et tant que les gens fonctionnent à peu près. Mais même dans des secteurs très, très dégradés aujourd'hui comme par exemple l'immobilier ou la coiffure où ils ont connu quand même des évolutions pas du tout favorables du marché ; soit à court terme comme l'immobilier, soit à long terme comme la coiffure, et bien on n'a pas vraiment de remise en cause des pratiques. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

Quand bien même elle existe, la simple réaction aux événements ne permet pas d'alimenter une philosophie agile. Les réseaux doivent instaurer un état permanent d'évolution et de remise en question de leurs concept et savoir-faire. Comme nous l'a rappelé un expert, l'innovation n'est pas innée et les réseaux doivent entretenir cette capacité en permanence. Cela implique qu'ils déplacent une part de leurs efforts de développement vers des activités de soutien à l'innovation.

*« Les franchiseurs ont le tort de trop investir en développement et de sous-investir en capacité d'animation et d'évolution du concept. Comme ils mettent beaucoup de ressources en développement, ils vont développer, pendant quatre, cinq ans, leur réseau mais ne vont pas créer et forcer l'agilité au sein du réseau. Je crois au fait qu'un réseau c'est comme le sport, si à un moment donné vous n'innovez pas pour innover, même s'il n'y a pas lieu d'innover, au moment d'innover et d'évoluer, vous n'arriverez pas à le faire. Il faut qu'il y ait une mise en tension permanente du réseau, à challenger son concept et son modèle pour qu'au moment venu on soit dans cette dynamique d'innovation permanente. Ça c'est quelque chose qui est peu ancré dans les réseaux de franchise, il y a peu de réseaux où on force à la remise en question systématique, au*

*challenge de notre savoir-faire, de notre concept pour se maintenir en éveil. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

#### **4.1.2. Les limites inhérentes au modèle historique de la franchise**

Les experts identifient trois principales limites au modèle historique de la franchise qui entravent la capacité des franchiseurs à se mettre dans un état permanent d'évolution.

Tout d'abord, le modèle historique de la franchise privilégie un **comportement passif et conformiste des franchisés**. Cela commence dès le recrutement des candidats à la franchise avec une tendance à privilégier des candidats montrant des velléités à appliquer scrupuleusement les directives du franchiseur. **L'esprit entrepreneurial et la prise d'initiative ne sont pas recherchés chez les candidats**. Une fois recrutés, le franchiseur n'œuvre pas non plus à développer de telles capacités et, au contraire, les « infantilise » en leur fournissant des solutions clés en main qu'ils doivent appliquer. Les franchisés deviennent incapables de devenir force de proposition pour répondre à un choc (réactivité) ou participer à construire le changement (proactivité).

*« [Les franchiseurs] recrutent des gens qu'ils sur-assistent. Vous leur dites donnez-moi une idée, ils vont vous regarder avec de grands yeux. » (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)*

Ce manque de stimulation impacte également l'attitude des franchisés à l'égard du changement. Ils **fuiant la prise de risque** et craignent l'innovation. Ils souhaitent rester dans leur situation de confort, routinière. Introduire des évolutions et faire bouger l'ensemble du réseau dans une nouvelle direction devient une prouesse face à des franchisés qui bloquent le changement et **maintiennent le statu quo**. L'inertie du réseau est forte.

*« Il y en a qui sont très volontaires et qui sont tout à fait ok pour appliquer les nouveautés. Ils sont même très demandeurs mais c'est 10 à 15% du réseau. La plupart des gens viennent pour avoir un modèle clé en main puisque c'est ce qu'ils ont acheté. Et ils ont plutôt un tempérament de suiveur. Ils sont là pour reproduire un modèle donc ils n'ont pas tellement envie de s'exposer à de l'innovation, à ses risques et périls. Et puis, on a aussi une fraction du réseau qui est contestataire, voire réfractaire. C'est-à-dire, des gens qui ne sont pas du tout vecteurs de changements, qui ne sont pas très bien dans leurs baskets ou qui ne sont pas à l'aise dans le réseau pour plein de raisons. Et alors l'essentiel du réseau, c'est toujours cette espèce de ventre mou du réseau, de gens qui suivent, qui font, qui gagnent leur vie, qui fonctionne, qui est le gros du maillon de la franchise. On a une minorité, c'est 10-15% en général des réseaux, de leaders. Et on a toute une partie qui n'est vraiment pas du tout prête aux changements. [Les franchiseurs] sont confrontés à la force d'inertie des franchisés. Il y a une force d'inertie puissante dans les réseaux,*

*pour embarquer un réseau dans le changement. »* (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)

Ensuite, dans le modèle historique de la franchise, les **changements de l'environnement sont considérés comme des menaces** et non des sources potentielles d'améliorations.

*« Les changements dans leur environnement sont toujours considérés comme des menaces. Rarement comme des opportunités. [...] Globalement, quand on a un business qui marche, on voit arriver un bouleversement, ils ont quand même plutôt tendance à craindre. »* (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)

*« Ils ne font pas de judo, ils ne prennent pas la force de l'adversaire. »* (Expert 4 - Conseils en création et développement de réseau)

Un expert illustre cette position avec l'exemple du secteur immobilier.

*« Ils gagnaient des sommes folles, tout allait super bien, ils expliquaient tout ce qu'on voulait. Aujourd'hui, ils sont tous en train de hurler que c'est la fin, que l'Etat devrait les aider. Où est leur capacité d'innovation là-dedans ? Elle a disparu ! On ne les voit pas du tout agir en capacité d'innovation. On les voit agir en défense, en réaction, en écho de leurs franchisés. Factuellement, là l'immobilier, c'est vraiment un exemple. »* (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)

Les réticences du franchiseur qui voit dans le changement une menace et les réticences des franchisés qui veulent maintenir le statu quo se renforcent mutuellement. Les franchiseurs freinent leurs efforts d'innovation plutôt que de bousculer les franchisés en innovant.

*« Le franchisé, il paie pour un modèle donc il n'a pas tellement envie de payer plus ou il n'a pas envie de payer le prix du changement. Lui-même n'a pas tellement de capacités forcément de changements ou d'envie de changements. Et le franchiseur, il n'a pas envie de bousculer trop son réseau parce que ce sont ses clients donc s'il les bouscule trop, ça pose problème quand même. Ne pas trop les brusquer donc l'innovation est vraiment, assez modeste au final. Hormis bien sûr quelques cas particuliers ! Mais je parle au global. »* (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)

Enfin, le **contrat de franchise** est défini pour garantir l'efficacité du modèle historique de la franchise en se focalisant sur les modalités de répllication du concept. Il ne laisse **pas de place à l'innovation et à l'évolution du concept**, et ne donne donc pas les moyens aux franchiseurs de diffuser l'agilité à travers le réseau, voire de l'imposer.

*« Si vous regardez les contrats de franchise, et que vous regardez ce qui relève de la co-construction, de l'innovation, de l'échange, il y a très peu de clauses là-dessus. La relation se construit autour d'un concept qui doit être répliqué, moyennant redevance et rémunération, définition originelle de la franchise, mais les évolutions se voient très peu dans le contrat, dans le lien et la formation ».* (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)

*« Ce qui empêche le changement, c'est que souvent il n'a pas été prévu au contrat. La raison principale pour laquelle on n'arrive pas à mettre en branle du changement dans la franchise, c'est que souvent les contrats de franchise n'ont pas été pensés pour intégrer une dimension de changement et d'évolution. » (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)*

*« Dans le cas d'un réseau de succursales, vous avez un lien de subordination donc la mécanique top down, elle fonctionne quoi qu'il arrive puisque vous ordonnez, ils exécutent. Au moins sur le papier. Mais vous avez ce droit de le faire, de demander à quelqu'un de faire quelque chose et il doit vous obéir. C'est dans le contrat de travail. En franchise, c'est écrit dans le contrat qu'il ne doit pas vous obéir. Donc vous n'êtes que dans la proposition et si vous n'avez pas anticipé dans le contrat, un certain nombre d'évolutions et d'innovations, ce qui est le cas de la plupart des contrats de franchise, au moins ceux qui ont plus d'une dizaine d'années [...], bien forcément, c'est très compliqué à intégrer ce type de changements parce que ça veut dire qu'il faut être sur la proposition du marketing de permission [...]. » (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)*

### **Préconisations et forces de la franchise**

Malgré leurs réserves à l'égard du modèle hiérarchique de la franchise, les experts interrogés soulignent que, par essence, le modèle de la franchise est plus performant et résilient que les modèles intégrés et indépendants, mais aussi propice à l'agilité. Afin de s'approprier les bénéfices de ce modèle, l'évolution des méthodes managériales descendantes est primordiale afin de faire participer les franchisés aux réflexions plutôt que de les leur imposer.

Les apports de l'organisation en franchise pour une démarche agile trouvent deux origines.

(1) Les franchisés sont des chefs d'entreprise qui réfléchissent et expriment leurs avis (ce qu'on ne trouve pas dans un réseau intégré).

*« La force du modèle de franchise, c'est un discours de patron à patron, ça met les décisions au filtre de la réalité économique. Vos décisions vont être prises et acceptées par des patrons en prenant en considération la réalité tangible qu'est la réalité économique. Quand vous êtes face à des directeurs de succursales, en logique en propre, vous pouvez prendre des décisions de nouvelles collections, opérations de communication, mais vous n'allez pas avoir le contre-coup de patrons qui vont dire cette décision n'est pas recevable parce qu'elle ne défend pas nos propres intérêts de chef d'entreprise, donc vous êtes en prise direct avec la réalité économique, c'est très puissant. » (Expert 3 – Conseils en création et développement de réseau)*

(2) L'existence d'une structure support soutient la rapidité d'action et offre une force de frappe collective (par rapport à des indépendants).

*« L'autre élément très fort par rapport au modèle indépendant isolé est la force du nombre. La franchise permet de massifier les achats, créer des synergies, avoir des forces de frappe en termes de négociation très importante. Un autre point qui crée énormément d'agilité est que vous avez une structure support, une tête de réseau, qui permet de faire une partie du travail, tout le travail de réflexion, avant de prendre une décision de choix, d'appel d'offres, de*

*mise en mouvement et de management, et qui permet de gagner un temps considérable. Aujourd'hui, un indépendant isolé doit gérer la com, la e-réputation, les achats, les normes réglementaires, ça devient extrêmement compliqué de faire du commerce seul et de tout gérer. La répartition des rôles entre franchiseur et franchisés permet de faire gagner un temps considérable. Donc vous avez ce premier point de répartition des rôles, un second point de plus de moyens, [...] c'est un gain de temps et de rapidité formidable, vous bénéficiez d'une structure support. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

## **4.2. Les clés de l'agilité des réseaux de franchise**

### **4.2.1. La participation des franchisés**

Les réseaux de franchise ne peuvent être agiles qu'à condition de passer d'un modèle managérial hiérarchique à un modèle participatif. Selon cette perspective, le **franchiseur** met en retrait son rôle de leader autoritaire pour devenir un **chef d'orchestre** qui définit une vision globale et l'alimente avec les idées des franchisés. L'évolution résulte ainsi d'une **co-construction entre franchiseur et franchisés**.

*« Nous on pense beaucoup à la notion de co-construction, et de dire aujourd'hui le métier du franchiseur c'est d'être un chef d'orchestre et de faire des arbitrages, parce que lui il a une vision globale. Mais l'innovation, le savoir, il est quand même détenu sur les opérationnels. [...] Le franchiseur est là pour faire jouer ensemble les personnes. Il est là pour des fois dire non, oui cet instrument joue très bien seul mais il vient un peu déséquilibrer l'harmonie au niveau global ; et il est là avant tout pour faciliter la vie de l'opérationnel. » (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)*

Le développement d'une intelligence collective où les franchisés occupent un rôle central commence par le recrutement de candidats démontrant une volonté de contribuer à l'évolution du réseau.

*« C'est l'intelligence collective. Quand on adhère à un réseau et quand on crée un réseau, il ne faut pas vouloir tout gérer mais c'est aussi recruter des entrepreneurs, des chefs d'entreprise qui pourront apporter leur pierre à l'édifice. » (Expert 2 - Conseils en création et développement de réseau)*

Le franchiseur doit modifier son comportement à l'égard des franchisés et leur accorder de l'autonomie tout en **développant leur capacité à prendre des initiatives**.

*« Vous avez des réseaux [...] qui ne laissent aucun espace de liberté ; ces gens-là ne sont pas plus réactifs que les autres. La réactivité, vous l'avez quand vous laissez un peu d'autonomie. C'est comme les gamins, si vous les avez toujours habitués à tout faire, en cas de problème, ils ne seront pas très réactifs ; ils seront très obéissants mais pas très réactifs. Donc c'est la même chose dans un réseau : si vous traitez vos franchisés comme des gamins, en cas de problème, ils ne seront pas réactifs. Si vous avez habitué votre gamin à faire des choses seul, à lui laisser des espaces de liberté, en cas d'imprévu, il sera plus réactif. » (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)*

Participer à l'agilité du réseau est un apprentissage pour le franchisé qui requiert, en amont, son **adhésion**.

*« Il faut que les gens adhèrent, il faut vraiment faire en sorte qu'ils soient proactifs et là, il faudrait avoir une méthodologie de conduite du changement qui soit basée plutôt sur le bottom to top, c'est-à-dire vraiment de co-construction avec les gens, de co-travail vraiment avec les franchisés pour pouvoir introduire de l'évolution et du changement ».* (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)

La participation des franchisés peut être stimulée en expliquant et en montrant que leurs contributions sont utiles pour le réseau. Dit autrement, tant que les franchisés ne sont pas convaincus que leur participation est prise en compte par le franchiseur et a un intérêt, ils ne participent pas. Le franchiseur peut donc redoubler d'efforts pour mettre en place des outils au service de l'agilité, tant que les franchisés n'adhéreront pas, ils n'utiliseront pas les outils.

*« On a les franchisés qu'on mérite. Une super bagnole, vous la mettez à un manchot, il ne va pas savoir la conduire. Si, aujourd'hui, quand vous remontez une information vous savez que ça ne sera jamais utilisé, vous pouvez mettre l'outil que vous voulez, ça ne fonctionnera pas. C'est l'état d'esprit, pour que les gens fassent, il faut qu'ils se disent factuellement ce que je fais, ça crée de la valeur. Souvent les outils vont faire des trucs à la perlimpinpin, ils vont développer des artifices, mais en fait le problème c'est que soit [les franchiseurs] écoutent mais ne font jamais, soit ils ont des franchisés qui sont de très bons soldats. »* (Expert 6 - Conseils en création et développement de réseau)

Le développement d'une **confiance fondée sur une transparence réciproque** nourrit l'adhésion des franchisés.

*« Vous avez des réseaux qui ont une capacité d'ingéniosité très forte parce que le lien de confiance est présent et la réciprocité de la transparence entre les deux parties est importante, il y a un partage d'informations important entre les deux parties. [...] D'autres réseaux ont une cohésion forte derrière, un lien de confiance fort, un sentiment qu'on travaille vraiment ensemble, on n'hésite pas à aborder les sujets pour faire évoluer le modèle et bouger. »* (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)

Les transferts d'informations (notamment les données d'activité) s'instaurent fréquemment uniquement dans un sens, remontant des franchisés vers le franchiseur, et donc la transparence n'est pas réciproque. Elle ne le devient qu'à condition que le franchiseur redescende également les informations.

*« La confiance et la transparence. Dans certains modèles de franchise, la transparence est importante, mais la redescende d'informations n'est pas nécessaire et obligatoire. Or si vous demandez que les franchisés remontent leurs comptes et informations économiques, la moindre des choses est de faire un retour de tout ça et de partager des informations côté franchiseur. Les franchisés sont assez intelligents pour comprendre que tout ne peut pas être remis mais ils le vivent très mal quand ils ont des obligations de*

*reporting sans réciprocité. Il y a la confiance, et aussi la transparence et l'équilibre des réciprocités. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

Une transparence réciproque et précisément la plus grande transparence des franchiseurs induit automatiquement la co-construction avec les franchisés. L'échange n'est plus unilatéral sous la forme d'un contrôle descendant et devient bilatéral en invitant les franchisés à s'exprimer sur les informations transmises.

*« Il faut être transparent vis-à-vis du franchisé. Quand je dis « transparent », ce n'est pas lui cacher des choses, mais c'est de lui présenter ce que l'on fait. Si la tête de réseau ne dit rien à son franchisé, le franchisé qui est dans son coin, qui est peut-être tout seul, il va tourner en rond. A partir du moment où on est transparent et qu'on explique toute la stratégie, on explique les résultats qu'on a, on inverse un peu le processus en disant : Regardez, on met en place cette stratégie, voici les résultats qu'on a eus. Est-ce que vous, vous avez ressenti ça dans votre magasin ? Et est-ce que vous avez des appels entrants ? Et ça, grâce au digital, on inverse le cheminement où on demande plutôt des comptes aux franchisés en disant : Bien voilà, qu'est-ce que vous faites de tous les contacts qu'on vous apporte ou qu'on vous génère ? » (Expert 8 – Conseils en stratégie digitale)*

Enfin, l'adhésion des franchisés nécessite qu'ils soient **préparés à vivre des transformations** de la franchise dès leurs recrutements et donc qu'ils soient **acculturés aux changements**. Cela implique notamment de leur faire **prendre conscience qu'ils vont devoir réinvestir** et avoir la capacité financière de mettre en œuvre les transformations.

*« Ce qui peut être un frein dans les réseaux est de ne pas avoir sensibilisé les franchisés au fait qu'ils vont devoir réinvestir. Toute la difficulté est là. Si vous voulez changer et faire pivoter le concept, il va falloir que les franchisés investissent sur le remodeling, refaire les magasins. Vous êtes confrontés à la capacité d'investissement de vos franchisés, est-ce qu'ils vont être capables de suivre le rythme ou pas. [...] Donc vous avez un franchiseur qui a conscience qu'il faut faire évoluer le concept, c'est vital pour la marque, et vous avez des franchisés qui disent : pas question. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

Un franchisé préparé à vivre des transformations sera plus facilement convaincu de leur nécessité et de leurs bénéfices, et les envisagera sous un angle collectif et non individuel. En l'absence de préparation des franchisés, le franchiseur doit les convaincre un par un et risque de se heurter à des franchisés qui refusent de réinvestir dans leurs points de vente.

*« Il faut convaincre un par un les franchisés ! Ils sont chacun décisionnaires, ils sont chacun indépendants. Ça n'a pas été prévu au contrat donc il faut descendre au niveau de chacun et évangéliser chacun. Et chacun va avoir sa petite histoire, son petit avis, ce sont des commerçants, ils n'ont pas forcément les mêmes priorités que les priorités du groupe.*

*Par exemple, la rénovation des hôtels, quand vous allez dans les hôtels [marque], vous avez des hôtels qui sont très, très, très modernes et d'autres qui datent des années 1970 esthétiquement, intérieurement, totalement défraîchis. Pourquoi ? Parce que quand vous avez un franchisé, il trouve ça super que le concept évolue mais il n'a pas envie de mettre*

*dix balles dans sa réfection ! Parce qu'il aura toujours autant de clients grâce à la puissance de la marque. Donc individuellement, il aura toujours le business dont il a besoin. Par contre, il ne va plus réinvestir. Il va user jusqu'à la corde son investissement. Ça, c'est un intérêt individuel qui s'oppose à l'intérêt de groupe. Et si dans le contrat de l'époque, on n'avait pas prévu la réfection de l'hôtel tous les sept ans ou dix ans, il n'a aucune raison d'engager un million d'euros dans sa réfection. Parce qu'il se dit que, de toutes façons, il est déjà plein, il est déjà à 90% de taux de remplissage et il ne fera pas plus.*

*Donc c'est plutôt à préciser dans le contrat. Il faut le préciser dans le contrat et l'annoncer avant la relation. Et si tout est prévu à l'avance, si on a un temps d'avance justement sur la relation, là à ce moment, on peut introduire le changement. Mais les contrats, historiquement, n'ont pas été conçus pour ça. Il y a beaucoup de franchisage par opportunité, il y a beaucoup de modèles économiques montés au fur et à mesure. Il y a beaucoup de centrales de distribution (Expert 1 - Conseils en création et développement de réseau)*

L'évolution des contrats de franchise et notamment l'ajout de clauses relatives à l'évolution du concept apparaît incontournable pour embarquer l'ensemble du réseau dans la transformation.

#### **4.2.2. Les outils d'échange collectif**

Les **dispositifs collectifs d'échange** (instances de dialogue et événements réseau) sont des espaces privilégiés de co-construction qui favorisent le dialogue entre franchiseur et franchisés et les remontées de terrain.

*« J'ai pu constater qu'où ça a le mieux fonctionné, c'est quand il y a vraiment, une vision stratégique partagée avec la mise en place de commissions de franchisés avec le franchiseur. Du coup, les décisions et puis la stratégie se prenaient de façon commune et pas juste, des modifications et des changements issus de la décision de la tête de réseau ». (Expert 7 – Conseils en comptabilité et gestion)*

Toutefois, ces dispositifs ne sont bénéfiques qu'à condition qu'un espace soit accordé aux franchisés pour s'exprimer et que tout franchisé intéressé puisse y accéder librement. La sélection des franchisés participants ne doit pas se faire exclusivement à l'initiative des franchiseurs et les participants doivent tourner régulièrement.

*« C'est souvent à ce moment-là qu'il y a des remontées de terrains. Alors c'est pour ça que c'est important d'inverser le processus où souvent, lors de ces séminaires-là, en fait on décline la stratégie mise en place, les résultats pour éviter de ne rien dire et d'avoir des remontées. Au moins, on explique en amont, ça n'empêche pas d'avoir des remontées mais qui sont un peu plus constructives. » (Expert 8 – Conseils en stratégie digitale)*

*« Les outils mis en place [...] sont intéressants parce qu'ils permettent de partager le problème ensemble, encore faut-il que ce soit bien géré. Une commission sans charte, pas électorale, avec des mandats ad vitam aeternam où on choisit ses franchisés ne fonctionne pas forcément bien. C'est souvent l'outil fondamental dans la conduite du*

*changement. C'est le lien qu'on va créer et les instances de dialogue qui vont aller au-delà de ce que fait l'animation auprès des franchisés ». (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

La participation des franchisés aux échanges collectifs peut également être organisée à partir d'outils spécifiques, comme une plateforme collaborative en ligne.

*« Après il y a des outils, [...] a un système de vote, quand les franchisés ont de bonnes idées ils déposent sur une plateforme, et tout le réseau vote. Et en fonction du nombre de votes, cette idée va passer en commission, en groupe de travail ; je trouve que c'est un outil assez intelligent parce que ça permet de prioriser, hiérarchiser. » (Expert 3 - Conseils en création et développement de réseau)*

Un autre outil qui semble insuffisamment mobilisé par les franchiseurs est l'association des franchisés. Traditionnellement, ces associations sont perçues comme revendicatives et peu constructives, et donc comme des contre-pouvoirs potentiels, susceptibles de contester leur autorité et de réclamer un rôle plus actif dans la gestion du réseau.

*« Les franchiseurs détestent la création des associations de franchisés. En tous cas, c'est la première réaction parce que dans leur esprit, c'est un syndicat qui arrive, qui va les empêcher de tourner en rond et c'est l'espèce de contre-pouvoir qui va réclamer la cogestion et sa part du gâteau » (Expert 7 – Conseils en comptabilité et gestion).*

Pourtant, l'association de franchisés peut faciliter l'agilité en fluidifiant les échanges entre franchiseur et franchisés et en favorisant l'identification des changements de l'environnement.

*« L'association des franchisés est là pour remonter l'intelligence collective d'exploitation du terrain, pour permettre l'adaptation rapide s'il y a des difficultés, aussi bien marketing, prix, habitudes de consommation, problématiques des produits, etc. Curieusement, les réseaux jeunes, ils ont l'horreur des franchisés organisés et tous les réseaux matures sur le marché travaillent en partenariat avec leurs associations de franchisés qui sont stables, qui existent depuis des années et qui sont des partenaires de discussions reconnus. Et ça permet en fait, la meilleure émulation et l'agilité et la prise de décision plus rapide. » (Expert 5 – Conseils juridiques)*

## **5. Conclusion : points de vue des experts Vs pratiques des acteurs des réseaux**

En conclusion de ce chapitre sur les pratiques d'agilité des réseaux de franchise, nous proposons de confronter le point de vue des experts aux pratiques et au point de vue des acteurs des réseaux de franchise (franchiseurs et franchisés).

Tout d'abord, on observe une grande convergence autour de plusieurs éléments qui apparaissent indispensables pour développer l'agilité des réseaux de franchise avec, pour certains, quelques réserves émises par les franchiseurs et les franchisés. Ces points de convergence sont les suivants (détails dans le tableau 4.5) :

- La réorganisation des réseaux de franchise et l'affaïssement des silos ;
- L'évolution du fonctionnement des instances de dialogue ;
- Le développement de l'esprit entrepreneurial des franchisés ;
- Le renouvellement du rôle des associations de franchisés.

Ensuite, experts et acteurs des réseaux de franchise sont unanimes : les réseaux de franchise sont confrontés à une grande inertie qui constitue le frein majeur à leur agilité. Toutefois, sur ce point, il y a un décalage important de points de vue tant sur l'origine de cette inertie que sur le rôle que peut jouer le contrat de franchise pour la réduire (détails dans le tableau 4.6).

**Tableau 4.5 - Développer l'agilité des réseaux de franchise : Une convergence de points de vue**

Points de vue des experts	Pratiques et points de vue des acteurs des réseaux de franchise (franchiseurs et franchisés)
<b>La réorganisation du réseau de franchise et l'affaiblissement des silos</b>	
<p>Pour être agiles, les réseaux de franchise doivent créer une rupture avec le fonctionnement en silos qui les caractérise et dans le cadre duquel le franchiseur prend en charge seul la conception et l'évolution du savoir-faire tandis que les franchisés se limitent à le répliquer.</p> <p>Il s'agit de remplacer l'approche hiérarchique et descendante par une approche <i>bottom to top</i> où les franchisés prennent part aux réflexions et le franchiseur joue le rôle de chef d'orchestre et valide à la fin l'intérêt des idées co-construites.</p>	<p>Un mouvement de réorganisation des réseaux de franchise s'observe depuis quelques années, avec des réseaux précurseurs et d'autres ayant enclenché plus tardivement leur réorganisation notamment comme réponse à des difficultés observées (par exemple une moins bonne aptitude à faire face à la crise Covid-19 ou une mise en redressement judiciaire).</p> <p>Ce mouvement se traduit par une décentralisation des réflexions dans le cadre de l'instauration ou du renouvellement des dispositifs d'échanges collectifs. La direction à la tête du réseau donne les grandes orientations à prendre par le réseau puis valide les travaux.</p>
<b>L'évolution du fonctionnement des instances de dialogue</b>	
<p>Les instances de dialogue ont un rôle central pour partager la stratégie et prendre des décisions conjointement. Leur fonctionnement doit évoluer pour être démocratique dans la sélection des franchisés et dans la durée des mandats.</p> <p>Pour que les franchisés s'approprient les outils mis en place, il faut leur montrer que leurs idées sont écoutées et prises en compte.</p>	<p>Des évolutions des instances de dialogue s'opèrent à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs de participation : passage de la consultation à la concertation et la co-construction</li> <li>- Les franchisés participants : ouverture aux franchisés volontaires et une rotation plus rapide des franchisés élus</li> </ul> <p><i>Les réserves des franchisés :</i>  <i>Les franchiseurs ne leur montrent pas suffisamment qu'ils ont basculé dans la co-construction et que leurs avis sont entendus et intégrés. Ils souhaitent plus d'efforts pour que les réflexions menées par les instances soient communiquées et que la co-construction soit visible dans les réponses à implémenter.</i></p>

<b>Le développement de l'esprit entrepreneurial des franchisés</b>	
<p>Les franchisés constituent le point fort des réseaux de franchise par rapport à d'autres formes de commerce.</p> <p>Les franchiseurs doivent créer une rupture dans leurs comportements à l'égard des franchisés. Il ne faut plus recruter des franchisés obéissants et les infantiliser, mais stimuler la prise d'initiative et s'approprier le volontarisme des franchisés.</p> <p>La co-construction avec les franchisés a un double effet bénéfique pour l'agilité du réseau de franchise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formalisation des réponses aux changements est éclairée par une vision opérationnelle.</li> <li>- Les transformations sont d'autant mieux acceptées par les franchisés qu'ils ont participé à leur construction.</li> </ul>	<p>Les franchiseurs font de plus en plus participer les franchisés aux réflexions. Certains franchiseurs ont entamé des réflexions pour mettre à profit les temps creux où l'activité du franchisé est plus faible, pour leur permettre de participer sans entraver la gestion de leurs points de vente.</p> <p>De même, les franchisés sont désireux de participer à l'évolution du réseau et d'exprimer leur esprit entrepreneurial.</p> <p><i>Les réserves des franchiseurs :</i>  <i>La réalité quotidienne des franchisés qui passent beaucoup de temps dans leurs unités n'est pas toujours compatible avec une implication durable et soutenue dans des dispositifs collectifs de co-construction. Faire participer les franchisés à l'évolution du réseau ne doit pas se faire au détriment de la gestion quotidienne de leurs unités.</i></p>
<b>Le renouvellement du rôle des associations de franchisés</b>	
<p>Les associations de franchisés permettent de remonter l'intelligence collective du terrain. Elles ont un rôle à jouer pour interpeller le franchiseur et proposer des adaptations qui reflètent des intérêts communs à une majorité de franchisés. Les associations de franchisés sont des partenaires de discussion qui favorisent l'émulation au sein du réseau et une prise de décision rapide.</p>	<p>Franchiseurs comme franchisés ont longtemps partagé une perception négative du rôle des associations de franchisés qui agissent traditionnellement selon une logique vindicative qui n'est pas bénéfique à la co-construction et reflète des intérêts individuels qui ne sont pas largement partagés par les franchisés.</p> <p>Toutefois, les franchiseurs commencent à penser que le rôle de ces associations peut évoluer et devenir constructif et profitable pour le réseau de franchise en termes de remontées d'informations et de centralisation et priorisation des sujets communs. Certains franchiseurs ont pris l'initiative d'encourager les franchisés à créer ou recréer une association de franchisés.</p>

**Tableau 4.6 - L'inertie des réseaux de franchise : des points de vue divergents**

Points de vue des experts	Points de vue des acteurs des réseaux de franchise (franchiseurs et franchisés)
<b>Les origines de l'inertie des réseaux de franchise</b>	
L'inertie du réseau de franchise est inhérente au <b>modèle hiérarchique</b> historique de la franchise. D'une part, elle est créée par le comportement du franchiseur. Les franchisés sont sélectionnés pour leur conformisme, puis sur-assistés tout au long de la relation de franchise. D'autre part, l'innovation, la co-construction et la transformation sont absentes du contrat de franchise.	L'inertie du réseau de franchise augmente principalement avec sa <b>taille</b> . Franchiseurs et franchisés s'accordent sur le fait qu'ils perdent en rapidité et donc en agilité à mesure que le réseau grossit. De plus, la diversité des situations individuelles augmentant, l'intérêt des transformations pour l'ensemble du réseau de franchise est plus régulièrement questionné.
<b>Le contrat de franchise comme réponse à l'inertie</b>	
<p>Dans son format actuel, le contrat de franchise est la traduction du modèle hiérarchique de la franchise. Il se limite à définir la relation commerciale entre le franchiseur et le franchisé en précisant les conditions d'utilisation de la marque par le franchisé et les redevances reversées en contrepartie. Le contrat de franchise entretient une approche statique fondée sur les idées de répliation et de standardisation.</p> <p>Afin de permettre au réseau de franchise d'entrer dans un état permanent de transformation, le contrat de franchise doit être repensé à deux niveaux. Tout d'abord, il devrait intégrer les besoins d'innovation et d'évolution du réseau de franchise et prévoir les réinvestissements nécessaires par les franchisés.</p> <p>Ensuite, le contrat de franchise devrait intégrer l'idée de co-construction. Il s'agit notamment d'accorder des espaces de liberté aux franchisés afin qu'ils prennent plus d'initiatives et développent des idées au service de l'agilité du réseau. En participant à la construction des idées, les franchisés adhèrent aux transformations.</p>	<p>Pour les franchiseurs, le contrat de franchise est le garant de l'uniformité et de l'identité de la marque. Les ajustements au contrat doivent être envisagés pour contrer des pratiques déviantes qui menaceraient l'équilibre du réseau de franchise. Les franchisés partagent cet avis. Ils craignent les pratiques individuelles qui iraient à l'encontre des intérêts collectifs. Le contrat de franchise doit circonscrire les marges de manœuvre afin de garantir l'uniformité.</p> <p>Franchiseurs et franchisés ne sont donc pas prêts à voir leurs contrats évoluer pour accorder plus d'autonomie aux franchisés. La co-construction s'instaure tacitement.</p> <p>Sur la question de l'adhésion aux transformations, les franchiseurs préfèrent actionner des leviers cognitifs. Pour faire accepter la mise en œuvre de transformations importantes et coûteuses, il faut faire évoluer les normes sur lesquelles le réseau de franchise s'est construit. Ce sont les contradictions entre anciennes et nouvelles normes qui soutiennent l'inertie plus que la capacité d'investissement des franchisés. Les difficultés liées à cette dernière sont contournées en proposant des transformations à tiroir avec différents niveaux d'investissement.</p>

## Chapitre 5 - Les adaptations du *business model*

L'agilité organisationnelle est mise en œuvre en développant des pratiques permettant de soutenir un état d'évolution permanente afin de s'adapter, si nécessaire, ou d'anticiper les changements de l'environnement, ou encore de réagir à des chocs. Ainsi, elle permet la formulation de réponses à ces différentes situations avec un objectif de satisfaction et d'enrichissement du client (Beck et al., 2001 ; Goldman et al., 1995). La notion de client est donc centrale dans le concept d'agilité (Breu et al., 2002 ; Yusuf et al., 1999). Or les réseaux de franchise présentent une particularité : ils doivent satisfaire deux types de clientèle distincts mais complémentaires : d'un côté, les consommateurs, dont les attentes évoluent en permanence et, de l'autre, les franchisés, qui doivent maintenir la rentabilité de leurs unités tout en s'adaptant aux innovations et aux nouvelles exigences du marché. Le défi réside donc dans la capacité des franchiseurs à piloter ces adaptations, tout en accompagnant les franchisés dans leur mise en œuvre.

Différentes dimensions sont visées par l'agilité telles que l'amélioration et le développement de nouveaux concepts, le renouvellement de la gamme de produits/services, l'adaptation et l'amélioration continue des produits/services et la modulation des prix des produits/services (El Akremi et al., 2009). Ces dimensions représentent des composantes du *business model*. Faire évoluer le *business model* du réseau de franchise est nécessaire pour les franchiseurs qui doivent assurer aux franchisés d'avoir un *business model* rentable tout au long de l'exécution de leurs contrats. Cette durée pouvant être relativement longue, l'agilité dans sa dimension proactive permet au franchiseur de respecter la contrainte de rentabilité dans le temps.

*« La franchise, c'est vendre un modèle économique pour une période donnée. Et donc, ce modèle économique, il doit être viable. Du coup, c'est aux franchiseurs d'avoir un temps d'avance sur les tendances de marché pour faire en sorte que ce modèle économique qu'il propose continue d'être viable avec des relais de croissance, avec des investissements qui viennent le nourrir, [...] mais il faut forcément un temps d'avance assez fort. »*  
(Franchiseur, Services auto ; 26.16)

L'adaptation du *business model* se définit comme un processus à travers lequel l'entreprise aligne son *business model* avec les conditions changeantes de son environnement (Demil & Lecocq, 2010 ; Saebi et al., 2017). L'adaptation du *business model* porte sur quatre composantes, individuellement ou conjointement :

1. **La proposition de valeur** : Adapter l'offre de produits, services et concepts pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

2. **La cible client** : Fidéliser la clientèle historique tout en conquérant de nouveaux segments.
3. **L'organisation interne** : Transformer les dispositifs organisationnels pour soutenir les adaptations nécessaires.
4. **Le modèle de revenus** : Ajuster les prix, les coûts et les modes de facturation face aux contraintes économiques.

Bien que ce ne soit pas systématique, l'adaptation de l'organisation interne passe fréquemment par la mise en place de dispositifs qui viennent soutenir la réalisation des adaptations sur les trois autres dimensions. Les quatre composantes du *business model* sont donc interconnectées, et s'articulent autour de deux axes majeurs : les réponses orientées consommateurs, centrées sur la satisfaction et l'expérience client, et les réponses orientées franchisés, visant à soutenir la compétitivité et la pérennité du réseau. Dans ce chapitre, nous présentons ces deux catégories de réponses pour mettre en lumière les adaptations du *business model* déployées dans les réseaux de franchise face à un environnement en perpétuelle évolution. Auparavant, nous soulignons que les adaptations peuvent être temporaires ou durables.

## 1. Deux types de réponses

### 1.1. Des réponses temporaires

Les réponses temporaires sont souvent déployées en réaction à des chocs externes, qu'ils soient conjoncturels ou structurels. Ces réponses, adoptées pour répondre à des situations spécifiques, tendent à être réversibles une fois le choc surmonté, ou s'ajustent en fonction des résultats.

*« Ça dépend si la crise a été conjoncturelle ou structurelle, si elle a impacté l'environnement. Il y a quand même des secteurs qui ont été très peu impactés par la crise. Donc je dirais qu'il y a des secteurs qui se sont adaptés de façon conjoncturelle, et après c'est reparti comme en 40. Et vous le voyez quand vous voyez l'évolution des chiffres, les ventes Internet ont explosé et là c'était...c'est la fin du commerce physique. La réalité, 2 ans après, est beaucoup plus nuancée. Je dirais qu'il y a eu des mouvements et, comme dans tous les mouvements, il y a des points d'équilibre qui se trouvent et qui réintègrent la réalité de l'entreprise, son passé. Il y a des gens qui sont allés très fort dans le télétravail, et ils sont revenus de façon drastique ; d'autre qui l'ont ouvert à fond, d'autres qui ont trouvé un point d'équilibre ».* (Expert 6 – Conseils en création et développement de réseau)

Certaines réponses déployées dans l'urgence de la crise sanitaire de la Covid-19 n'ont été que temporaires. En effet, des pratiques adoptées au moment du choc ont disparu car elles n'ont finalement pas trouvé la rentabilité espérée comme indiqué dans le verbatim suivant :

*« On a reculé sur le click & collect parce que le click & collect, on y croyait. Tout le monde nous disait que ça allait être bien, que ça allait vachement marcher et donc, ça a amené, ça amène des frais supplémentaires au magasin puisque ce sont des abonnements, en fait. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 3.41)

D'autres entretiens mettent en évidence le caractère exploratoire des réponses temporaires, où l'expérimentation permet d'évaluer les options avant de revenir à un équilibre plus stable.

*« Il y a peut-être des révolutions du marché, c'est vrai qu'on était tous, notamment dans ma société, on était montés en gamme sur les produits, et là on est en train de rechercher les premiers prix ; et nous on se cherche parce qu'on ne veut pas non plus que cette course tire les prix vers le bas et la qualité vers le bas. Donc on est en plein dedans, et là c'est plus à tâtons, on teste des choses et des fois ça fonctionne, des fois ça ne fonctionne pas et on revient en arrière ; donc je n'ai pas encore de réponse pour ce dernier point. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 18.30)

Il convient de noter que des réponses formulées face à un choc peuvent également se révéler être des bonnes pratiques et donc se transformer en réponses durables.

## **1.2.Des réponses durables**

La crise de la Covid-19 a marqué un tournant décisif dans les pratiques des réseaux de franchise, notamment en matière de communication. Ce contexte exceptionnel a obligé les franchiseurs à adopter de nouvelles habitudes pour maintenir leur activité et rester en contact avec leurs clients, malgré les restrictions sanitaires. Parmi ces évolutions, l'utilisation accrue des outils numériques et des réseaux sociaux s'est imposée comme une nécessité, et cette transformation perdure aujourd'hui.

*« Le Covid est une charnière, il a été une charnière importante, c'est-à-dire qu'il a développé l'obligation d'être présent un peu plus sur les réseaux sociaux et notamment sur la partie commerce en ligne. [...] surtout au niveau de la communication, là il y a un net changement. Alors c'était déjà amorcé un petit peu par le Covid, mais avec le Covid, c'est accéléré. Ça a accéléré le mouvement sur la présence sur les réseaux sociaux et sur la communication. »* (Franchisé, Alimentaire ; 4.35)

Aujourd'hui, ces bonnes pratiques instaurées pendant la crise font désormais partie intégrante de la stratégie de nombreux réseaux. Toutefois, répondre à certains changements soulève un paradoxe majeur : comment concilier l'homogénéité indispensable au maintien de l'identité du

réseau avec l'adaptation locale requise pour répondre efficacement aux réalités du terrain ? Ce paradoxe met en lumière les défis liés à la diffusion des changements dans les réseaux.

Si certaines réponses aux défis rencontrés par les franchises peuvent devenir durables, elles ne sont pas nécessairement adaptées à toutes les unités du réseau. La standardisation, qui garantit une cohérence à l'échelle du réseau, peut parfois être perturbée par des ajustements locaux. Ces derniers, bien qu'indispensables pour répondre à des besoins spécifiques, risquent de fragiliser l'équilibre global.

*« L'agilité, c'est comment je vais conserver mon ADN, mes racines, la substantifique moelle de ma recette, tout en intégrant des ingrédients nouveaux ? Donc c'est l'équilibre entre l'agilité sur mon métier initial, mon métier de franchiseur, tout en gardant l'homogénéité. C'est-à-dire qu'il faut saisir l'opportunité, mais sans céder à la panique, sans non plus déstabiliser son modèle de façon violente. C'est un peu la même chose dans les réseaux, il faut faire preuve d'agilité mais il ne faut pas perdre son âme en fait, parce que le risque aujourd'hui c'est que tout va très vite, une mode, une tendance sur les réseaux, ça fait des effets de levier, et il y a une vraie question pour les réseaux, est-ce qu'on saisit ou pas l'opportunité en fait ? Parce que les franchisés, des fois, le tester en local, est-ce que c'est bien ou pas bien ? Est-ce que les performances individuelles peuvent être dupliquées à l'ensemble ? La puissance du réseau, c'est son homogénéité, et si on fait trop d'innovations, on s'oublie. »* (Expert 6 – Conseils en création et développement de réseau)

Face à ces enjeux, les personnes interrogées insistent sur l'importance de prendre du temps, afin d'accumuler le recul nécessaire à l'élaboration d'une réponse. Pour gérer ce paradoxe, un expert indique, dans un entretien, que "prendre du temps" dans un environnement qui va "trop vite" peut être une réponse pertinente même quand on parle d'agilité.

*« Dans l'agilité, c'est de dire attention, oui de l'agilité sur le modèle, mais l'être humain a besoin des fois de temps lents [...] Dans une société où tout va extrêmement vite, la franchise est associée à la vitesse, prenons le temps des fois...Le réseau X est intéressant, elle disait il faut toujours faire des temps morts comme en sport ; je pense qu'on ne fait pas assez de temps morts. La thématique de l'agilité c'est bien, mais attention à ne pas se perdre. »* (Expert 6 – Conseils en création et développement de réseau)

Ce temps de réflexion fait finalement partie intégrante du processus d'agilité organisationnelle et permet de réfléchir aux implications à long terme des ajustements envisagés, de préserver l'ADN du réseau et de maintenir une cohérence stratégique.

Il s'agit donc pour les franchiseurs d'avoir une maîtrise de la diffusion du changement dans le réseau afin de maintenir la cohérence de ce dernier, sans accepter toutes les modifications qui se présentent. En revanche, les experts interrogés sont unanimes, sans la survenance d'une crise,

les réseaux de franchise ont tendance à rester immobiles du fait de leur structure réticulaire et de la relation contractuelle entre les partenaires. Ce sont les chocs et/ou les crises qui forcent les réseaux à réagir et à formuler des réponses pour faire face aux changements de l'environnement.

## **2. Les réponses orientées consommateurs**

### **2.1. Les adaptations de la proposition de valeur**

#### **2.1.1. La diversification des canaux de distribution**

Les changements de l'environnement (interne et externe) ont conduit les réseaux de franchise à diversifier leurs canaux de distribution pour répondre aux nouveaux comportements des consommateurs.

Les agrégateurs de livraison apportent aux réseaux de franchise une première voie de diversification de leurs canaux de distribution. L'émergence des plateformes telles qu'Uber Eats et Deliveroo a obligé les enseignes à intégrer ce nouveau canal rapidement. La pandémie de la Covid-19 a accéléré la diffusion massive de ces agrégateurs, rendant ce mode de distribution indispensable et nécessitant des ajustements organisationnels au sein des points de vente, comme le souligne le verbatim suivant :

« Uber s'est développé très, très vite sur le territoire... il a fallu développer les outils pour aller sur ce nouveau canal, même si cela suppose des modifications dans l'organisation du magasin. » (Franchiseur, Alimentaire ; 3.41).

Il convient toutefois de noter que ce mode de distribution, désormais largement adopté, présente certains enjeux. En effet, les commissions de fonctionnement prélevées par ces agrégateurs redéfinissent le partage de la valeur entre franchiseur et franchisé, ce qui peut engendrer des tensions au sein du réseau.

Un second canal de distribution qui s'est également largement diffusé durant la pandémie de Covid-19 est celui du *click and collect*. Ce dernier est désormais, lui aussi, perçu comme indispensable par de nombreux acteurs interrogés. Cependant, son impact économique demeure limité dans certains secteurs :

*« On a développé le click and collect pendant le Covid, c'est déjà quelque chose qu'on avait mis en place. L'avantage qu'on a eu par rapport à d'autres est qu'on était commerce essentiel car on vend de l'alimentation pour chien et chat donc on a pu conserver l'ouverture de nos magasins. On a déployé le click and collect à cette période-là en 2019. Ça ne représente rien chez nous, ça n'a pas eu un impact, ça n'apporte pas grand-chose »* (Franchiseur, Commerces divers ; 27.33).

Finalement, malgré une rentabilité faible, le *click and collect* demeure présent dans de nombreuses unités, car il s'impose comme une solution simple et peu contraignante à mettre en place.

En complément, il faut toutefois noter que, parmi les 24 dirigeants de réseaux ayant répondu à l'enquête en ligne (2 déclarent qu'ils n'ont pas modifié leur effort de vente sur le digital au cours des trois dernières années), l'effort sur les ventes en ligne a surtout porté sur le développement du site internet du franchiseur (79 %) plus que sur une utilisation accrue des plateformes de vente en ligne (37,5 %).

### **2.1.2. Le renouvellement et la diversification de l'offre**

Au cours des cinq dernières années, les réseaux de franchise ont dû faire face à l'inflation ainsi qu'à de nombreuses difficultés d'approvisionnement. Pour s'adapter, ils ont été contraints de renouveler et diversifier leurs offres pour continuer à répondre aux besoins des consommateurs. Certains réseaux misent sur un flux continu d'innovation pour inciter la clientèle à revenir régulièrement en magasin.

*« L'innovation, c'est toutes les 6-8 semaines, il faut amener quelque chose d'autre... On a un calendrier et on a un service recherche et développement qui est toujours, toujours, toujours en recherche de nouvelles recettes, en recherche de nouveaux goûts sur quelque chose qui doit pouvoir être fait de manière simple, de Marseille à Dunkerque. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.34)

Si l'innovation peut permettre de maintenir l'intérêt des consommateurs à l'égard d'une enseigne, l'inflation a obligé les franchiseurs, notamment dans le secteur de la restauration, à retravailler leur carte et leurs recettes pour maintenir la qualité et la diversité des produits.

*« On a préféré travailler notre gamme, on a beaucoup de recettes disponibles, on a la saisonnalité qui nous aide, on préfère se donner le temps de travailler les composantes plutôt qu'enlever 20 grammes de saumon car il est devenu cher. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 6.39)

L'inflation a également conduit à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Les réseaux de franchise ont donc travaillé sur le référencement de nouveaux produits. L'objectif de cette démarche consiste à offrir des alternatives accessibles tout en préservant la perception de la valeur perçue chez les clients comme indiqué dans le verbatim suivant :

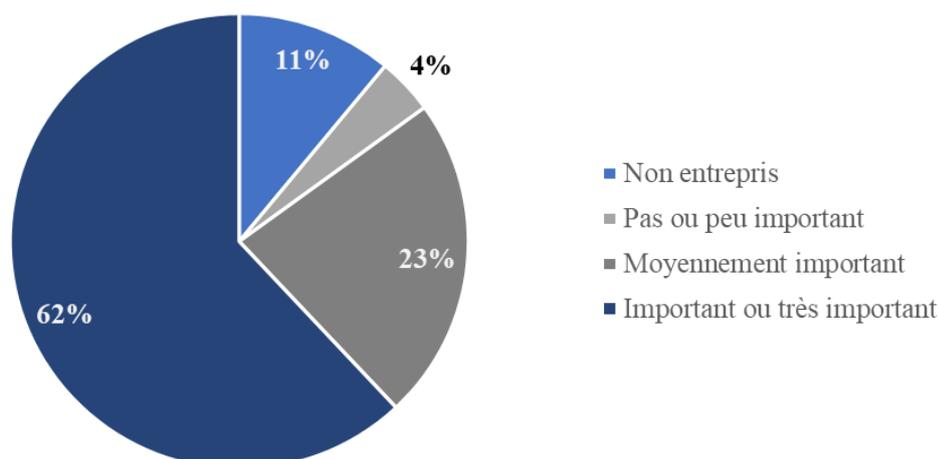
*« On en a rajouté 5 (références) parce que, comme les prix vont monter, on ne veut pas que le client ait l'impression qu'il achète moins chez nous. Mais si le champagne était à 20 euros et qu'ils passent tous à 25, on va sourcer des produits à 20 euros pour que le client puisse se dire : je ne prends pas le même produit qu'avant, mais j'ai quand même une alternative. Et on va traiter cette agilité de gamme. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 29.30)

Le besoin de nouveaux référencements et les difficultés d'approvisionnement ont également incité de nombreux réseaux à revoir leur chaîne d'approvisionnement. En effet, certains secteurs sont encore dépendants de pays tels que la Chine, mais des efforts sont engagés pour diversifier les sources d'approvisionnement et se rapprocher de partenaires géographiques plus proches afin de sécuriser les flux et limiter les ruptures de stock.

*« Malheureusement, on a toujours des produits chinois ou asiatiques mais on essaie de se tourner de plus en plus au niveau européen. Et on impose mêmes aux fournisseurs de trouver des substitutions aux produits asiatiques en Europe surtout sur la partie accessoire qui est toujours fabriquée en Asie. On essaie de relocaliser plus en Europe ou pays du Maghreb, un peu plus proche en tout cas. »* (Franchisé, Commerces divers ; 28.31)

En complément, les résultats de l'enquête en ligne montrent que, pour 62% des dirigeants de réseaux de franchise interrogés, l'introduction de nouveaux produits ou services pour les consommateurs a été une mesure importante voire très importante pour faire face aux changements de l'environnement au cours des trois dernières années (cf. figure 5.1). On peut aussi noter que quasiment 2 réseaux de franchise sur 3 n'ont pas réduit le nombre de produits/services pour les consommateurs.

**Figure 5.1 - Introduction de nouveaux produits ou services pour les consommateurs**



Finalement, la proposition de valeur des réseaux de franchise évolue pour faire face aux nouvelles contraintes de l'environnement et implique parfois de renouveler et innover sur l'offre de produits et services. Nous allons voir maintenant que les concepts des réseaux de franchise peuvent également être amenés à évoluer pour répondre aux changements de l'environnement.

### **2.1.3. La refonte du concept**

La refonte du concept s'inscrit généralement dans le cycle de vie des enseignes, qui nécessite un renouvellement tous les 7 à 9 ans :

*« Une franchise doit se projeter sur plusieurs dizaines d'années, et donner de la vision, anticiper, et des franchisés qui sont sur des contrats de 9 ans, et qui évoluent dans leur cycle de vie de franchisés. Ce n'est pas évident, mais ce qui est important c'est de leur donner une bonne visibilité. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.37)*

Toutefois, avec l'accélération des changements dans l'environnement économique et concurrentiel observée au cours des cinq dernières années, certains réseaux ont choisi d'anticiper et d'accélérer ce processus de renouvellement.

Face à l'inflation, une tendance à la premiumisation des concepts émerge. Certaines enseignes choisissent de se démarquer en ciblant une clientèle en quête de produits de qualité et d'une prestation de service supérieure.

*« En période de crise, on est en sablier. C'est là où on était en milieu de tableau et j'ai dit on doit premiumiser et assumer le côté premium. On va perdre des clients mais on va en récupérer d'autres qui ont vraiment les moyens, et on va vraiment les chouchouter. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.29)*

Les franchiseurs s'accordent sur un point central : vendre un produit ou un service ne suffit plus. Il est désormais nécessaire d'offrir une expérience client complète et différenciante. Cela passe par des services complémentaires, comme des conseils personnalisés et une communication ciblée :

*« Il ne s'agit plus de juste vendre un service ou un produit, mais de donner et offrir une vraie expérience à son client qui soit très différenciante. On parle même de l'effet "waouh". À quel point mon client va être surpris, étonné, avoir une expérience inoubliable chez nous. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 2.35)

Ces choix centrés sur la premiumisation et l'expérience client permettent non seulement de se différencier sur un marché de plus en plus compétitif, mais également de renforcer la valeur perçue par les clients, favorisant ainsi la fidélisation et l'attractivité de l'enseigne.

Pour plusieurs réseaux de franchise, la premiumisation des concepts s'accompagne d'une rationalisation des marques afin de recentrer leurs efforts sur des marques fortes et alignées avec l'ADN de leur réseau. Dans le secteur de la beauté, par exemple, certains groupes ont choisi de ne pas investir dans de nouveaux concepts coûteux à développer et à déployer. Ils privilégient le renforcement des enseignes historiques disposant d'un potentiel avéré.

*« Soit on faisait travailler un bureau d'étude sur un nouveau concept, donc c'est coûteux, ensuite c'est coûteux pour nos franchisés de tout transformer et racheter. Et on avait cette problématique d'avoir des collaborateurs spécifiques, spécialisés uniquement sur une typologie de cheveux. On a décidé de ne pas relancer le développement d'un nouveau concept, on utilise des concepts qui sont aboutis, qui fonctionnent, sur lesquels on a des chefs de marque, la communication ça tourne, donc on fait grossir des enseignes sur lesquelles on a du potentiel. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.29)

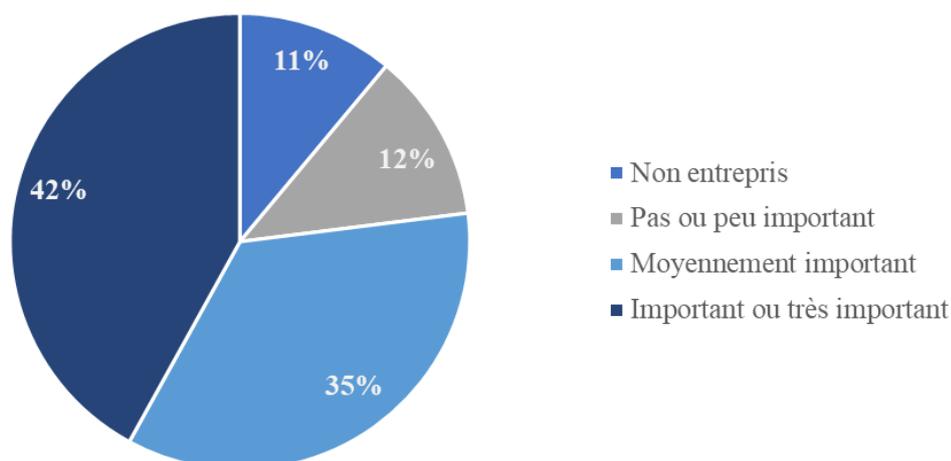
Cette rationalisation permet également de simplifier l'organisation interne du réseau.

*« On regroupe tous ces concepts dans une unique enseigne, pour simplifier nos organisations internes. J'ai besoin d'une équipe développement pour développer la parfumerie, les offres institut de beauté, j'en ai qu'une. Donc automatiquement, il va y avoir des avantages sur les coûts du développement donc le personnel, les coûts de communication, de fonctionnement marketing, les équipes terrain. On est dans la nécessité de simplifier pour optimiser et pérenniser nos enseignes. Tout ça en faisant adhérer nos franchisés, c'est très important. On est vraiment dans la simplification, quand hier on pouvait se permettre de développer des multi concepts avec différentes enseignes... Aujourd'hui on va réduire tout cela. »* (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.24)

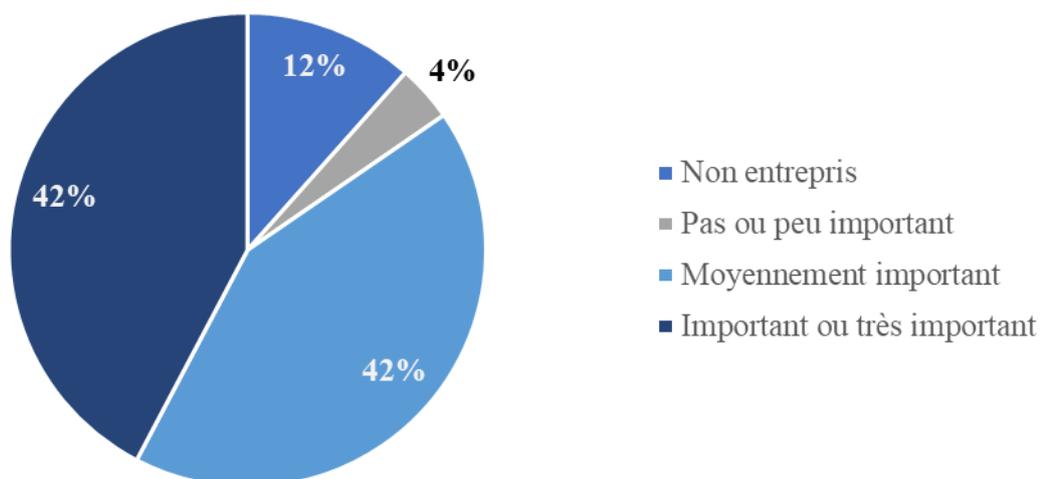
Cette stratégie permet donc une meilleure mutualisation des ressources et constitue une réponse efficace aux nouvelles réalités économiques en combinant simplification et pérennisation des structures en renforçant la compétitivité et l'efficacité opérationnelle des enseignes.

En complément, les résultats de l'enquête en ligne montrent que, pour 42% des dirigeants de réseaux interrogés, la modification des éléments fixes (marque, positionnement, taille de l'unité, etc.) du format du concept commercial ainsi que la modification de ses éléments variables, regroupés dans le savoir-faire, ont été importantes ou très importantes pour faire face aux changements de l'environnement (cf. figures 5.2 et 5.3).

**Figure 5.2 - Modification des éléments fixes constituant le format du concept commercial**



**Figure 5.3 - Modification des éléments variables du concept commercial**



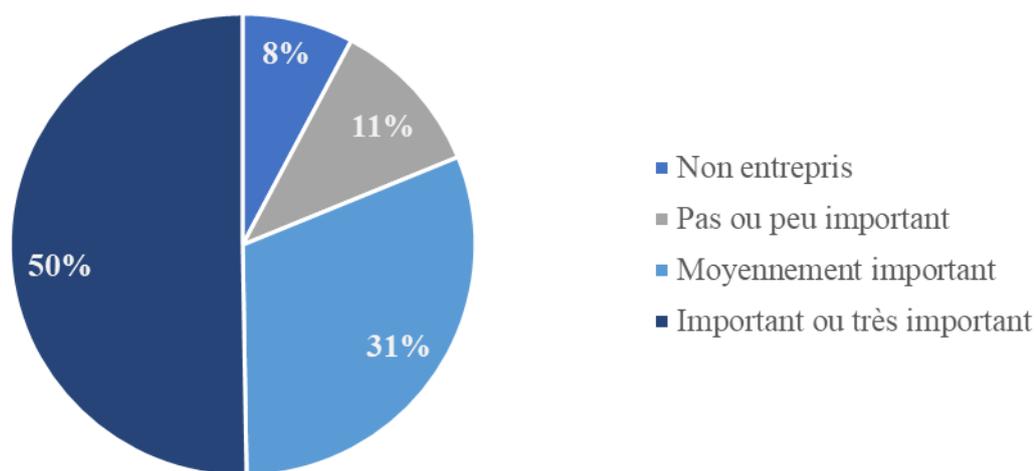
## 2.2.L'adaptation du modèle de revenus

Pour répondre aux changements de l'environnement, les réseaux de franchise adaptent leur **modèle de revenus** à travers des actions sur les prix et/ou les coûts. Notamment, face à l'inflation croissante et à l'envolée des coûts de l'énergie qui soulèvent des enjeux importants en termes de préservation des marges et de la relation client, les réseaux de franchise envisagent de plus en plus de répartir les efforts à consentir entre les consommateurs, les franchisés et le franchiseur<sup>8</sup>.

### 2.2.1. Modifier les prix

La moitié des dirigeants de franchise interrogés dans le cadre de l'enquête en ligne considèrent que la réduction ou l'augmentation du prix de vente des produits et services a été une mesure importante, voire très importante pour faire face aux changements de l'environnement au cours des trois dernières années (cf. figure 5.4). En revanche, près d'un dirigeant de franchise sur 5 considère cet aspect comme peu ou pas important, voire indique que son réseau n'a pas mis en place cette mesure.

**Figure 5.4 - Réduction / augmentation du prix de vente des produits et services**



<sup>8</sup>Comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 3 sur les facteurs déclencheurs de l'agilité, nous rappelons qu'au-delà des phénomènes inflationnistes, des fluctuations du coût des matières premières et des marchandises générées par des chocs de plus ou moins grande envergure (par exemple une instabilité géopolitique, des incidents climatiques ou sanitaires) sont récurrents et obligent les réseaux de franchise à faire des arbitrages en termes de partage (ou non) de l'effort.

Par ailleurs, afin d'atténuer les effets de l'inflation sur les prix, certains réseaux de franchise travaillent sur les prix relatifs des produits en proposant des contenants plus petits, dont le prix plus faible semble plus accessible pour les clients.

*« La deuxième chose qu'on a mis en place, ce n'est pas forcément modifier les packagings ou la quantité, même si ça a été fait très légèrement. Ça permet au client de payer un peu moins, le prix au kilo restera à peu près le même mais dans sa tête, il paiera moins cher. On n'est pas sur de la « shrinkflation », il n'y a pas de diminution de la quantité pour garder le même prix c'est-à-dire qu'on a fait les deux, on baissait un peu la quantité pour baisser le prix. Aujourd'hui, les clients n'étaient pas forcément prêts à mettre autant de budget dans ce produit. » (Franchisé, Commerces divers ; 9.31)*

### **2.2.2. Maîtriser les coûts sans dégrader la qualité**

Une majorité de franchiseurs interviewés affirment que **les arbitrages sur le modèle de revenus ne doivent pas se faire au détriment de la qualité** des approvisionnements et des produits et services. Ainsi, la qualité a été maintenue et, pour certains réseaux de franchise, elle a même été améliorée en cohérence avec les choix réalisés pour la refonte de leurs concepts (cf. section précédente).

Certaines enseignes ont choisi de se recentrer sur leurs produits phares afin de s'appuyer sur l'effet volume pour accroître leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. De plus, plutôt que de rogner directement sur la qualité, des ajustements sont réalisés sur les recettes pour conserver l'aspect qualitatif des produits tout en réduisant les coûts.

*« On a dû adapter la carte, une gestion beaucoup plus intelligente. D'amener plus de valeur ajoutée à la carte, faire rémunérer cette valeur ajoutée, plutôt qu'un assemblage de produits plus nobles. [...] Une mise en avant du produit. Énorme travail sur la carte, sur la marge pour maintenir une marge à un niveau satisfaisant. Je vais prendre un exemple parlant. On avait à la carte d'avant un fromage d'un petit producteur. On est passé sur du brie, plus travaillé, en sauce, sur le chapeau d'un burger, quelque chose de très visuel. Travailler les produits autrement et moins nobles, en gardant nos convictions RSE sur le bilan carbone de nos recettes, sur la santé du client et nos convictions. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.26)*

Certains réseaux vont plus loin en investissant directement dans les sources de production et en réduisant les intermédiaires, afin de maîtriser davantage leur chaîne de valeur.

*« C'était d'investir assez massivement sur les sources et la production. C'est pour cette raison qu'on a acheté notre source d'approvisionnement. Donc le fait d'avoir cette visibilité, cette demande du consommateur, on sait ce qu'il faut faire en termes de marketing, de packaging, de mise en scène, de positionnement. On a aussi créé une structure de négociation propre qui permet d'enlever un intermédiaire. Le fait d'être à la source permet de pouvoir retranscrire une tarification plus agressive, plus compétitive*

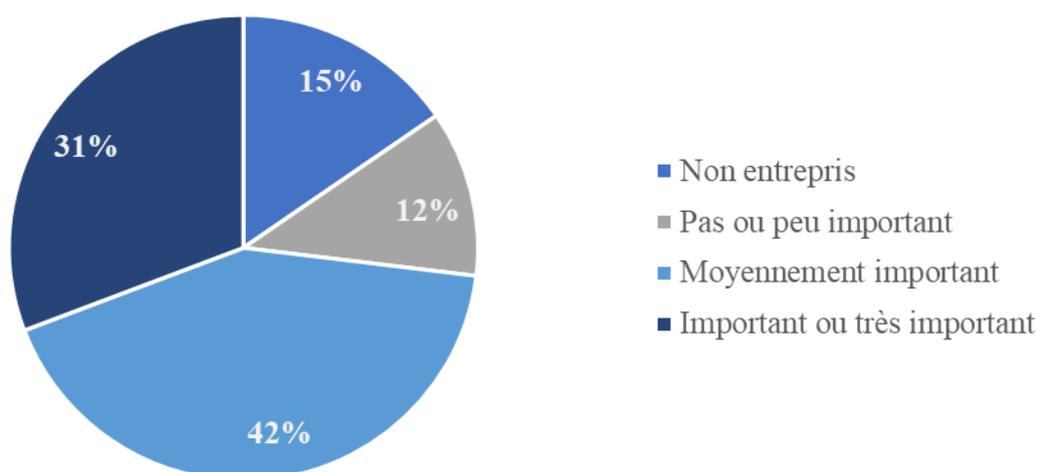
*pour le franchisé. Finalement, c'est en maîtrisant l'ensemble de cette chaîne-là, malgré les vagues d'inflation, le bateau a un peu tangué mais on reste suffisamment solide pour se dire qu'on a encore des parts de marché à prendre aux commerces traditionnels et à la grande distribution. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.35)*

De nombreux réseaux de franchise ont également entamé des réflexions pour réduire leurs frais de fonctionnement et les coûts périphériques, tels que les emballages ou les fournitures non essentielles.

*« On a décidé de modifier considérablement le packaging du produit. Pour un objectif environnemental, c'était réduire le plastique et puis c'est aussi permettre des économies à différents niveaux afin que ça puisse se retrouver dans la valeur faciale du produit, au profit du client. Au profit de son pouvoir d'achat. Et donc, en réduisant, en modifiant le packaging, on a réduit le plastique. Ça permet d'une part de faire, donc comme je le disais, une réduction du plastique, mais aussi de pouvoir en mettre beaucoup plus dans le colis ou la palette en direction des magasins. Et tout ceci permet de faire un certain nombre d'économies qu'on a pu retranscrire dans le prix du produit. » (Franchiseur, Commerces divers ; 5.38)*

En complément, les résultats de l'enquête en ligne indiquent que 73% des dirigeants de franchise interrogés considèrent que la renégociation des prix d'achat avec les fournisseurs a été une mesure importante mise en œuvre pour répondre aux changements de l'environnement (cf. figure 5.5).

**Figure 5.5 - Renégociation des prix d'achat avec les fournisseurs existants**



### **2.2.3. Partager les efforts**

Ces ajustements ont pris plusieurs formes, souvent dans une logique de partage des efforts entre consommateurs, franchiseurs et franchisés. Si une partie de la hausse des prix est répercutée sur

les clients, les enseignes s'efforcent de rogner sur leurs marges tout en renégociant les prix d'achat avec leurs fournisseurs, voire en optant pour de nouveaux partenaires.

*« Donc là, il y avait deux possibilités. Soit nos franchisés serraient les dents, perdaient de la marge et essayaient de passer comme ça. Ce que pas mal de nos concurrents ont fait d'ailleurs. Et soit on y allait en partage de l'effort, c'est-à-dire que nous, on en gardait un bout, les franchisés en gardaient un bout et le consommateur en prenait un bout. Et on rééquilibrait les modèles économiques comme ça. C'est-à-dire qu'on faisait en sorte de ne pas trop abimer le chiffre d'affaires parce que perdre des clients parce qu'on augmente un peu et ne pas trop abimer la marge brute parce que voilà, et donc c'est ce qu'on a fait. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 3.41)

Il est important de noter que tous les produits n'ont pas été nécessairement impactés par « le partage de l'effort ». En effet, certains franchiseurs ont fait le choix de répartir les efforts pour certaines catégories de produits, et donc de réduire la rentabilité de ces catégories, tout en maintenant, voire en augmentant, la rentabilité d'autres catégories de produits afin de créer un équilibre global.

### **2.3.L'importance de la communication aux consommateurs**

L'adaptation de la proposition de valeur en réponse aux changements de l'environnement nécessite une communication claire et transparente auprès des consommateurs. Ces adaptations, parfois sensibles comme des ajustements de prix ou de gammes, doivent être expliquées pour préserver la confiance des clients et les accompagner vers de nouvelles pratiques de consommation.

*« La stratégie de communication sur ce que l'on mène en ce début d'année, c'est la valorisation des produits. Il y a une approche humaine dans l'ensemble de nos communications en faisant savoir que le franchisé, étant seul aux manettes de son magasin, est le relais, le témoin des clients pour promouvoir cette valorisation de produits et expliquer aux consommateurs qu'il y a eu des hausses liées à la matière sèche, au verre, au carton, à la capsule et aux coûts de production puisque naturellement ça a impacté le coût de production en propriété. »* (Franchiseur, Alimentaire ; 19.35).

Les franchisés jouent donc un rôle clé dans la réussite des actions de communication en agissant comme des relais terrain pour expliquer les adaptations. Les franchisés apportent des réponses concrètes aux interrogations des clients concernant les changements de prix, de produits ou de services. Ils accompagnent également les clients vers de nouvelles pratiques de consommation, comme le choix de produits alternatifs ou l'adoption de nouvelles offres.

*« C'est-à-dire accompagner le client dans la modification de ses habitudes d'achat, pour pouvoir lui proposer une solution qui soit en lien avec la baisse de son pouvoir d'achat. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 5.38)

### **En résumé**

Les réponses orientées consommateurs permettent d'innover et de diversifier l'offre tout en préservant la qualité perçue. Les évolutions des canaux de distribution témoignent d'une capacité des réseaux de franchise à intégrer rapidement de nouvelles pratiques. De plus, les réseaux font preuve d'agilité en retravaillant leurs gammes de produits pour répondre aux changements de l'environnement, tout en renforçant l'expérience client, essentielle pour se différencier sur un marché de plus en plus compétitif. Les adaptations du modèle de revenus consistent en des arbitrages sur les niveaux de marge et donc la répartition des efforts à consentir entre les consommateurs, les franchisés et le franchiseur. Au-delà des répercussions immédiates sur les marges, les adaptations du modèle de revenus s'inscrivent dans des perspectives de long terme et visent à assurer la durabilité du *business model* du réseau de franchise, grâce à des renégociations stratégiques et une rationalisation des coûts.

### **3. Les réponses orientées franchisés**

Les réseaux de franchise, du fait de leur structure réticulaire particulière, doivent adopter une double perspective client. Ainsi, leurs pratiques d'agilité ne sont pas uniquement tournées vers la création de valeur pour les consommateurs, mais également pour les franchisés. Dans cette section, nous présentons les principales adaptations réalisées par les franchiseurs sur la proposition de valeur qu'ils offrent à leurs franchisés. L'objectif de cette section n'est pas de revenir sur les différents savoir-faire transmis aux franchisés, mais de révéler les facettes de la proposition de valeur sur lesquelles les réseaux de franchise portent une attention particulière depuis quelques années. Les réponses orientées franchisés créent de la valeur pour les franchisés, mais elles ont également des répercussions bénéfiques pour les franchiseurs.

#### **3.1. Formation et accompagnement à la gestion<sup>9</sup>**

Les réseaux de franchise offrent à leurs franchisés la possibilité de développer leurs compétences métier et managériales à travers des dispositifs de formation et

---

<sup>9</sup> La formation, en tant qu'outil d'accompagnement à la transformation du réseau, est présentée de manière détaillée dans la section 3.3.2. du chapitre 4 consacré aux pratiques qui soutiennent l'agilité des réseaux de franchise. Dans cette section, nous reprenons brièvement ces éléments car, au-delà d'être un outil soutenant l'agilité du réseau, la formation constitue une facette de la proposition de valeur offerte aux franchisés. Pour des éléments détaillés, nous invitons le lecteur à consulter la section du chapitre 4.

d'accompagnement. Ces dispositifs apportent une réelle valeur pour les franchisés par rapport à ce qu'ils trouveraient s'ils étaient indépendants. L'accélération des changements de l'environnement au cours des dernières années a amené les réseaux de franchise à proposer davantage de formations à leurs franchisés pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les changements de l'environnement ont des impacts importants sur l'activité des franchisés. Si pour certains ils sont synonymes de croissance, d'autres voient leur rentabilité mise à mal. Dans ce contexte, les franchiseurs ont apporté un accompagnement à la gestion à leurs franchisés afin qu'ils prennent conscience de la nécessité d'une gestion rigoureuse et prudente des ressources.

*« Un accompagnement nouveau qu'il y a eu à faire, sur les trois dernières années, c'est tout l'accompagnement financier, gestion de trésorerie, gestion de comptes. Pourquoi ? Parce que le business a fortement évolué à la hausse pendant la période du Covid et nos partenaires se sont retrouvés à voir -je schématise- une augmentation du chiffre d'affaires. Et à la sortie de cette augmentation du chiffre d'affaires, ils ont retrouvé la vraie vie. La vraie vie du réseau comme ils l'ont connue avant. Et donc, leurs dépenses n'étaient pas adéquates, que ce soient des dépenses en stock, train de vie ou projet au niveau professionnel. Et nous avons dû avoir un travail important à leurs côtés pour pouvoir leur permettre de ne pas brûler toutes les étapes, d'être plutôt prudent parce qu'il y a des retours de bâton évidents, comme pour ceux qui se sont augmentés par exemple leur salaire ou ce genre de choses. » (Franchiseur, Commerces divers ; 7.46)*

Par ailleurs, cet accompagnement à la gestion tient compte des spécificités de chaque franchisé, notamment leur situation économique personnelle, les charges liées à leurs loyers ou encore la gestion des coûts énergétiques. Cependant, cette assistance doit trouver un équilibre pour respecter l'autonomie des franchisés :

*« Malgré tout, l'augmentation en euros de cette marge unitaire en fonction de votre modèle économique personnel de franchisé, c'est-à-dire, est-ce que vous avez déjà remboursé le magasin, est-ce que vous étiez dans une bonne santé financière, est-ce que vous avez des charges de loyers cohérentes ? Également comment vous avez négocié votre énergie, à quel moment ? Est-ce que vous avez pris du fois 2, 3, 4, ? ça venait compenser certaines charges qui ont augmenté mais pas totalement. C'est la principale tension. Un réseau de franchise ne peut se développer que si ses franchisés vont bien. Aujourd'hui c'est un gros sujet sur lequel on les accompagne tout en évitant de rentrer dans de l'ingérence car c'est quand même des entreprises. C'est particulier, on est à la fois lié et indépendant, donc voilà. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 8.37)*

En réponse à ces défis, certaines enseignes ont choisi de réinternaliser leurs dispositifs de formation, permettant une diffusion plus adaptée et une meilleure anticipation des transformations nécessaires.

*« Avant le Covid, on était énormément dépendant d'organismes de formation. C'est-à-dire que pratiquement toute notre formation était externalisée avec des organismes adéquats. Le choix qu'on a fait, c'est de tout réinternaliser pour se dire que, finalement, ces transformations qu'on va vivre, il faut être capable de mettre des compétences pour travailler les avancées de phase qui permettent de préparer le terrain. Et il faut également être capable d'avoir les compétences en interne pour diffuser ces transformations-là. Et ça passe par des formateurs qu'on est venus embaucher, recréer finalement toute une équipe de formation. » (Franchiseur, Services auto ; 26.33)*

Certains réseaux vont encore plus loin en développant des modules de formation diplômants à destination des collaborateurs du réseau. Ainsi, la formation joue un rôle clé pour développer les compétences nécessaires à une gestion efficace et à un service client de qualité. En parallèle, l'accompagnement à la gestion permet de surmonter les défis économiques tout en respectant l'autonomie des franchisés.

### **3.2. Les adaptations locales et les initiatives des franchisés**

Les réseaux de franchise encouragent leurs franchisés à développer des initiatives locales adaptées aux spécificités de leur marché. Ces démarches permettent d'améliorer leur rentabilité tout en répondant aux attentes des clients dans un contexte particulier. Pour répondre aux changements de l'environnement et notamment des situations inédites, les réseaux de franchise tendent à offrir davantage de libertés aux franchisés pour prendre des initiatives locales qui se révèlent d'autant plus cruciales, qu'elles offrent des solutions pratiques pour s'adapter aux contraintes et maximiser les opportunités. Par exemple, un franchisé nous a expliqué avoir tiré parti de la pandémie pour exploiter pleinement les ressources inutilisées de son bail locatif. En aménageant un terrain en herbe en terrasse extérieure et en y ajoutant un terrain de pétanque, il a pu non seulement respecter les restrictions sanitaires, mais aussi augmenter sa capacité d'accueil et diversifier son offre.

*« Quand on a pu rouvrir le bar simplement à l'extérieur pour des raisons sanitaires, je me rends compte qu'en fait sur mon bail de location, j'avais toute une partie de terrain en herbe sur mon bail. Et j'ai pu aménager, cloisonner, utiliser un peu comme une terrasse. Ce qui m'a permis de gagner des places aujourd'hui, de même le développer en mettant un terrain de pétanque et c'est très cool. » (Franchisé, Alimentaire ; 15.28)*

Nous rappelons que ces initiatives locales constituent des sources d'inspiration pour alimenter l'agilité du franchiseur. Lorsqu'elles rencontrent un succès significatif, elles peuvent être généralisées et intégrées comme pratiques standardisées, offrant ainsi un bénéfice collectif.

*« J'ai développé une activité, par exemple, événementielle au niveau du cocktail, au niveau du petit-déjeuner extérieur magasin donc pour travailler avec l'entreprise en*

*externe. Au début, personne ne me croyait. Résultat des courses, quand ils voient aujourd'hui les chiffres d'affaires que j'atteins avec ça, ils analysent le truc. Et ils m'ont dit : Ah oui ! Bien je dis : Oui, oui. Non mais je ne plaisante pas. Et donc là, aujourd'hui, on a un groupe de travail composé de sept franchisés et le marketing, le produit et le Directeur marketing en fait pour pouvoir voir comment on peut mettre ça en place sur le réseau. » (Franchisé, Alimentaire ; 14.61)*

### **3.3.Le développement de la marque employeur**

Le développement de la marque employeur est devenu une facette cruciale de la proposition de valeur faite aux franchisés dans un contexte de mutation du marché du travail. La marque employeur s'inscrit dans la dimension sociale de la stratégie RSE des réseaux de franchise et s'articule autour de trois principaux piliers qui apportent une réelle valeur pour les franchisés : la qualité de vie au travail, la localisation et l'accessibilité du concept et les perspectives d'avenir.

#### **3.3.1. La qualité de vie au travail**

Dans le cadre de leurs stratégies RSE, les réseaux de franchise mènent des réflexions autour de la qualité de vie au travail.

*« Un gros volet de la RSE en question, si vous voulez. Ça passe par la qualité des espaces de travail, la qualité des espaces de repos, les budgets formations qui sont dédiés à nos équipes à l'année. » (Franchisé, Alimentaire ; 11.31)*

Pour démontrer leur engagement, les réseaux n'hésitent pas à travailler pour obtenir des labels comme « *Great Place to Work* » afin de témoigner de l'importance accordée à la qualité de vie au travail.

*« Avec une assurance de voir des équipes heureuses dans un secteur complexe, on a tous en tête au support que nos collaborateurs travaillent pour donner du plaisir aux gens, sont dans un métier compliqué, gestion de la vie pro/perso compliquée avec pour certains des coupures. On a pas mal agi pour développer le chiffre d'affaires le long de la journée pour pas avoir trop de personnes en coupure. On a appelé Great place to work et on a eu la labellisation. Qui est une labellisation remarquable dans le secteur de la restauration et encore plus chaînée. On le fait par expérience aussi, celui qui part en exploitation peut être demain dans un autre resto. Beaucoup reviennent nous voir en disant que la qualité de vie ne valait pas l'augmentation de salaire. Ça arrive suffisamment souvent pour se dire que ça va dans le bon sens. » (Franchiseur, Restauration à thème ; 22.26)*

Par ailleurs, la qualité de vie au travail est désormais renforcée par l’affichage de valeurs fortes.

*« On a beaucoup plus de trentenaires, quarantaine qui ont l’apport nécessaire et qui viennent nous rejoindre mais parce qu’il y a cette affinité, cette valeur des choses. J’en veux pour preuve aussi la communication lors des salons où la plupart des questions il y a 10 ans étaient « combien ça gagne ? » Je caricature mais c’était ça. Aujourd’hui elle vient mais plus tard, aujourd’hui on nous demande des infos sur le storytelling, les valeurs de l’enseigne, les valeurs, c’est un changement radical dans la perception et ce que veulent nos franchisés. Bien évidemment, ils veulent gagner de l’argent, ils veulent faire un métier passion mais la première des choses c’est la valeur et c’est plutôt récent. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.35)*

Certains réseaux de franchise intègrent la proposition de conditions de travail attractives à leur ADN.

*« Le troisième point sur la communication est plutôt sur le recrutement de personnel. On a vécu deux ans de pénurie de collaborateurs. On a voulu faire savoir qu’on était une enseigne avec un ADN familial, qui respecte ses collaborateurs, qui apporte aux collaborateurs plus d’avantages, formations, un CE de grand groupe, que dans d’autres indépendants, ou d’autres franchises. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 12.29)*

D’autres réseaux de franchise se concentrent sur le développement d’outils comme des primes de parrainage, des livrets d’accueil et des horaires adaptés pour renforcer le bien-être au travail.

*« On vient de lancer une marque employeur, on a une application de recrutement pour attirer les talents, on a aussi le parrainage, aujourd’hui vous permettez de recruter quelqu’un, si au bout de tant de temps il est encore là, il y a une prime. On a un livret d’accueil, des journées d’accueil. L’aspect salaire est très important, nous avons tout un système de prime pour les faire rester car c’est important les petits plus. Après on adapte nos horaires, si certains veulent travailler 4 jours sur 6, on sait faire. » (Franchiseur, Coiffure et esthétique ; 21.24)*

Les actions de communication autour des conditions de travail comme les outils qui y sont associés permettent aux franchiseurs de faire face aux mutations du marché du travail en recrutant de nouveaux talents et en limitant le turnover, tout en respectant l’autonomie des franchisés qui restent les gérants de leurs unités.

*« C’est un chantier gigantesque sur la pénurie de main-d’œuvre qu’on peut avoir en ce moment. En ce moment, par exemple, jamais on a, en franchise, je parle sur ce que je connais dans mon environnement, on n’a jamais travaillé le pont RH en franchise, enfin très peu. C’est-à-dire de dire finalement pendant des années, un franchisé, il suffisait, avec sa puissance de chef d’entreprise sur sa zone de chalandise, suffisait à trouver de la main-d’œuvre qualifiée pour son activité. Aujourd’hui, ce n’est plus du tout le cas. Et donc, il y a des choses qui émergent en ce moment pour faire en sorte de voir comment toute la chaîne RH, on est capable de la travailler avec tout le devoir de réserve qu’il faut, puisque là, pour le coup, on peut vite franchir la ligne jaune de l’ingérence dans une entreprise en franchise, mais toute la chaîne du recrutement, toute la chaîne de la montée en compétence des équipes, de la mise en œuvre d’outils pour limiter le turnover, fidéliser,*

*proposer un cadre de travail qui soit agréable. En gros, faire une marque employeur. »*  
(Franchiseur, Services auto ; 26.33)

### **3.3.2. La localisation et l'accessibilité du concept**

Lors de recrutement, les réseaux de franchise s'attachent à prendre en compte les priorités personnelles et professionnelles des franchisés. Ils privilégient notamment une approche locale afin de répondre à ces nouvelles attentes.

*« Avant, les gens arrivaient, ils ne savaient pas où ils allaient aller, quels projets ils allaient avoir. [...] Aujourd'hui, les gens, avant tout, ils veulent vivre dans telle ville ou dans tel coin. Ils favorisent leur vie privée, leur vie personnelle, ils ne veulent pas déménager, etc. Ils veulent que ça aille plus vite qu'avant. Sinon, ils abandonnent le navire. Donc aujourd'hui, qu'est-ce qu'on fait ? On met des annonces de revente de magasins en local et on recrute nos franchisés, repreneurs des magasins, en local. »*  
(Franchiseur, Alimentaire ; 10.57)

Certains réseaux ont également mentionné le fait d'avoir retravaillé leurs concepts pour les rendre plus accessibles et attractifs. Cela passe notamment par une optimisation des investissements initiaux nécessaires à l'intégration dans le réseau :

*« C'est qu'il a fallu retravailler notre concept, quand je dis « retravailler », c'est-à-dire l'investissement qu'il faut au départ, à qui on s'adresse, dans quelle ville on s'implante, etc., pour pouvoir le rendre le plus accessible possible. Et donc le plus accessible, ça ne veut pas dire le brader mais c'est juste lui mettre un juste prix pour pouvoir accéder à son développement. Et c'est cette belle initiative qui a permis de pouvoir accélérer sur les ouvertures et atteindre le nombre de magasins que l'on a aujourd'hui. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 7.46)

### **3.3.3. Les perspectives d'avenir**

Les réseaux de franchise multiplient les initiatives visant à valoriser les opportunités d'évolution en interne. Au-delà de créer de la valeur pour les franchisés, ces initiatives sont bénéfiques pour les réseaux de franchise. Elles contribuent à fidéliser les franchisés et les collaborateurs et permettent non seulement de prévenir la concurrence externe, mais également de renforcer l'engagement des acteurs au sein du réseau. Certains réseaux investissent dans des formations diplômantes pour leurs collaborateurs, favorisant à la fois la reconnaissance interne et l'attractivité externe.

*« C'est pour qu'il y ait une reconnaissance pour le collaborateur. On est la plus grosse école de formation non-officielle de [...] en France. On est sur un process artisanal, c'est important de le souligner. Donc une reconnaissance pour les collaborateurs en place et ouvrir le savoir-faire à l'externe avec quelqu'un qui voudrait monter sa micro-entreprise demain sans être dans le réseau. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.38)

D'autres dispositifs comme les modèles de location-gérance existent pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des postes de franchisés et faciliter cette transition.

*« On a aussi fait un gros travail sur l'évolution de carrière de nos encadrants. On a travaillé sur un dispositif, pour ceux qui le souhaitent, de devenir franchisé. On a créé un modèle de location gérance uniquement destiné aux collaborateurs de l'entreprise pour leur mettre le pied à l'étrier. Force est de constater, depuis qu'on l'a mis en place, on a déjà six personnes qui sont devenues franchisées parmi nos collaborateurs donc c'est un vrai plus. Ce sont nos meilleurs ambassadeurs c'est une évidence. Je préfère avoir des anciens collaborateurs qui connaissent bien l'entreprise et qui deviennent franchisés plutôt que de les voir partir sur d'autres réseaux concurrents, ça n'aurait pas trop de sens. »* (Franchiseur, Restauration à thème ; 24.38)

Les opportunités d'évolution passent également par le développement de la multi-franchise et l'offre d'un cadre structuré pour soutenir les franchisés dans la gestion de plusieurs unités.

*« Il faut développer et structurer la mobilité de ce réseau, mais il faut également développer et structurer la mobilité de nos franchisés... ça demande une structure qui doit être solide parce que si vous voulez défendre la notoriété de marque dans la durée, c'est important de le faire. Donc ça c'est pareil, c'est à construire, comment j'accompagne et je développe ce franchisé dans son accroissement. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 16.34)

*« Alors, en plus, nous, ces derniers temps, on a privilégié la multi-franchise auprès de nos franchisés existants. Et du coup on accueille moins de porteurs de projets qu'on ne le faisait avant. En plus, les nouveaux porteurs ont envie d'aller plus vite, mais nous, on freine encore plus. »* (Franchiseur, Services aux personnes ; 30.01)

Au-delà de son intérêt pour les franchisés, le développement de la multi-franchise est bénéfique pour le réseau en lui permettant de poursuivre sa croissance avec des franchisés qui maîtrisent déjà le savoir-faire et les usages du réseau tout en compensant la baisse du nombre de candidats dans certains réseaux.

### En résumé

Les réponses orientées franchisés consistent à enrichir la proposition de valeur faite aux franchisés et donc à leur offrir une valeur supplémentaire. Cette dernière est également source de bénéfices pour les franchiseurs. L'importance accordée à la formation, à l'accompagnement à la gestion, et aux initiatives locales reflète une volonté de maintenir un équilibre entre standardisation et flexibilité, tout en valorisant l'autonomie des franchisés. Dans le même temps, le développement de la marque employeur et des stratégies joue un rôle clé pour attirer et fidéliser tant les franchisés que les collaborateurs du réseau. Les initiatives en matière de RSE et de qualité de vie au travail témoignent de l'engagement des enseignes envers des valeurs fortes, alignées sur les attentes changeantes de la société.

Les réponses orientées franchisés ne sont pas uniquement synonymes de création de valeur pour les franchisés, elles ont des répercussions bénéfiques pour le réseau de franchise (Tableau 5.1).

**Tableau 5.1 – Création de valeur pour les franchisés et bénéfices pour le réseau de franchise**

<b>Valeur créée pour le franchisé</b>	<b>Bénéfices pour le réseau de franchise</b>
Formation et accompagnement	Meilleure anticipation et diffusion des compétences au sein du réseau Meilleur contrôle du contenu des formations Diminution des risques financiers grâce à l'accompagnement à la gestion Meilleure qualité de service accordée aux clients
Libertés d'adaptation	Permet de détecter des innovations issues du terrain Permet de répondre aux besoins locaux Permet d'identifier des bonnes pratiques pouvant être généralisées à l'ensemble du réseau
Conditions de travail et marque employeur	Augmentation de l'attractivité pour attirer les nouveaux talents et fidéliser le personnel Réduction du turnover
Localisation et accessibilité	Amélioration de l'accessibilité à la franchise pour les candidats Accélération du développement du réseau Recrutement de franchisés plus ancrés localement, ce qui permet une meilleure adéquation entre les projets et les attentes des franchisés
Perspectives d'avenir	Augmentation de l'engagement des franchisés sur le long terme Développement de la multi-franchise Limitation des départs vers la concurrence

#### 4. Des points de vigilance pour les franchiseurs

Adapter son *business model* n'est pas sans risque pour le franchiseur qui ne peut prédire avec certitude que les bénéfices escomptés de l'adaptation deviennent une réalité. Nous terminons donc ce chapitre en soulignant deux points de vigilance au moment de réaliser des adaptations.

##### 4.1. Le respect de l'ADN de l'enseigne

L'agilité, essentielle pour s'adapter aux évolutions du marché, ne doit cependant pas conduire à répondre aveuglément à tous les changements ou à imiter systématiquement les concurrents. Une approche précipitée ou mal alignée avec les spécificités du réseau peut entraîner une dégradation du modèle économique. Être agile, c'est avant tout savoir discerner les ajustements pertinents tout en préservant l'ADN et les valeurs fondamentales du réseau comme indiqué dans le verbatim suivant :

*« On a estimé que ça ne ça ne faisait pas partie de notre ADN et de notre image. Parce qu'il y avait des gobelets en plastique, parce qu'il y avait des colorants. Donc on a tout simplement décidé de ne pas aller sur ce secteur. On n'a pas pris le coche du Bubble Tea. Donc il y a certains produits sur lesquels on décide volontairement de ne pas aller parce qu'on est encore en mode RSE à ce sujet : additifs, colorants, sucres, calories. »* (Franchisé, Commerces divers ; 11.31)

Il convient également d'être prudent sur le mimétisme des concurrents ou des autres secteurs. Par exemple, le *click and collect*, bien que populaire, peut engendrer des coûts élevés pour des résultats modestes dans certains secteurs.

*« Sur le marché de la boulangerie et de la restauration rapide, nous avons tenté d'être précurseurs en déployant le click and collect rapidement. Cela a été un échec : les franchisés devaient payer des abonnements de 100 à 120 € par mois sans générer suffisamment de chiffre d'affaires en retour. Dans un secteur où les achats sont souvent impulsifs ou nomades, cette solution n'était pas adaptée. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 2.35)

De même, l'ajout d'intermédiaires comme les agrégateurs de livraison peut dégrader l'expérience client et ajouter des coûts non négligeables :

*« Si on prend la livraison à domicile, elle représente une part importante du marché, surévaluée par les franchiseurs, mais ça a un impact sur la satisfaction du client puisqu'on est assujettis à une étape supplémentaire entre j'ai reçu la matière première et je délivre mon produit fini au client. Avant ça se faisait en direct, en salle, à emporter ou au drive ; aujourd'hui il y a un intermédiaire, c'est le livreur Uber ou Deliveroo, avec toute cette nébuleuse qui est incompréhensible pour nous de la part des autorités sanitaires.... Il y a un impact sur la satisfaction client, le temps de service et la qualité des produits puisqu'ils vont arriver froids. Économiquement ce n'est pas viable sans que*

*nous on ait des prix très forts. C'est-à-dire qu'on ne suit jamais, si on veut que ça soit rentable, compte-tenu des 18 ou 20% de commission, parce qu'il faut le payer ce service en plus, alors on travaille... » (Franchisé, Restauration rapide ; 17.17)*

Par conséquent, ces choix ne sont pas sans conséquences pour les réseaux puisqu'ils peuvent engendrer un désalignement avec les valeurs du réseau, qui peut ensuite brouiller l'image de la marque. Le *business model* peut alors se trouver fragilisé en ajoutant des coûts supplémentaires comme les abonnements ou des commissions. La rentabilité, notamment celle des franchisés, se trouve alors impactée. Finalement, l'expérience client peut également se trouver dégradée par l'ajout d'un intermédiaire supplémentaire.

Ainsi, il est important de souligner qu'être agile nécessite d'évaluer les réponses apportées. Cette évaluation consiste notamment, dans un réseau de franchise, à vérifier que l'ADN de l'enseigne est bien respecté. Les franchiseurs devront donc rester fidèles et attentifs à leur identité tout en étant sélectifs dans les changements qu'ils souhaitent intégrer. Pour sélectionner ces changements, ils devront notamment prendre en compte les contraintes opérationnelles du terrain rencontrées par les franchisés.

#### **4.2.La prise en compte des contraintes opérationnelles des franchisés**

Au-delà du respect de l'ADN du réseau, répondre aux changements nécessite également une prise en compte des contraintes opérationnelles. Parfois, certaines évolutions du concept ne peuvent être déployées pour des raisons de taille des unités.

*« On a des confrères qui le font très bien. Dans notre modèle, on a des magasins de 70 ou 80 mètres carrés donc ça reste assez petit, on met du vin dans tout le magasin. On peut faire des petits évènements qui ne sont pas de l'afterwork mais autour de la dégustation. » (Franchiseur, Alimentaire ; 19.35)*

De plus, lorsqu'ils sont mis en place, les ajustements bien qu'indispensables pour améliorer l'expérience client, ou répondre à des nouveaux enjeux RSE impliquent souvent des coûts, des modifications organisationnelles ou encore des aménagements structurels. Par exemple, l'introduction de la vaisselle réutilisable dans la restauration a nécessité beaucoup d'ajustements dans les unités de nombreux réseaux de franchise.

*« C'est un long dossier. Nous, on a fait appel à un consultant externe qui est spécialisé dans la RSE. Il y a eu un groupe de travail, ça a été très compliqué à mettre en place. D'un point de vue d'organisation de la cuisine, c'est très compliqué parce qu'en fait ça change tout. Il n'y a plus les mêmes poubelles, il faut des échelles. Enfin un endroit pour mettre les plateaux, il faut un poste de plonge supplémentaire ou deux. Il faut faire même*

*des travaux structurels dans la cuisine. Donc c'est vraiment un dossier très long, très compliqué, coûteux. Très coûteux pour aussi bien modifier éventuellement notre cuisine, que racheter du nouveau matériel. Donc c'est un dossier vraiment très compliqué quoi. »* (Franchiseur, Restauration rapide ; 13.33)

Toutefois, il faut noter que l'introduction de la vaisselle réutilisable étant obligatoire, les réseaux n'avaient d'autres choix que de s'y conformer. De plus, après l'introduction de cette vaisselle, certains réseaux ont tout de même noté des effets positifs, notamment sur l'expérience client.

*« Dans l'organisation des magasins, dans l'espace dans les magasins, ça a été compliqué parce qu'on peut croire que c'est simple, mais non, il faut des lave-vaisselles, des plonges. Et un système organisationnel qui est plus compliqué à mettre en place, ça fait dévier de la masse salariale pour gérer ce sujet-là. Ça, c'est sûr qu'il y a des conséquences. Non, ça n'a pas été un exercice facile, mais maintenant, avec le recul, le résultat est plutôt bon et positif. Boire son café dans une belle tasse, c'est beaucoup plus agréable que dans un carton. Voilà, donc l'expérience client. Le rayonnement commercial et l'expérience client, ils gagnent fortement. Après, oui, ça coûte en masse salariale et en organisation, en espace dans les magasins, mais pour un résultat, je pense, qui est plus positif que ce que ça nous coûte. »* (Franchiseur, Commerces divers ; 10.57)

Finalement, les franchiseurs, tout en restant à l'écoute des évolutions du marché et des attentes des consommateurs, doivent adopter une approche réfléchie et stratégique pour préserver l'ADN de leur enseigne. L'agilité ne doit pas se traduire par des décisions précipitées ou un mimétisme aveugle des concurrents, sous peine de fragiliser le *business model* et de dégrader l'image de marque. Chaque évolution doit être alignée avec l'ADN du réseau et s'appuyer sur les réalités du terrain rencontrées par les franchisés.

La prise en compte des contraintes opérationnelles, qu'il s'agisse de la taille des unités ou des coûts engendrés par les adaptations, est cruciale pour assurer une mise en œuvre efficace des projets. Bien que certains ajustements puissent être complexes et coûteux, ils peuvent cependant contribuer à une amélioration significative de l'expérience client et au renforcement de la marque à long terme.

## Chapitre 6 – Capacités agiles et adaptation du business model : approche configurationnelle

Face aux différents types de changements de l'environnement, les réseaux de franchise doivent se montrer agiles et faire preuve d'adaptation. Nous avons vu, dans les chapitres précédents, comment ce processus se met en place et comment, parmi les réponses stratégiques possibles pour faire face aux changements de l'environnement, l'agilité peut conduire un réseau de franchise à adapter son *business model*.

Compte tenu des interrelations complexes entre l'agilité organisationnelle et l'adaptation du *business model* des réseaux de franchise, nous nous appuyons, dans ce chapitre, sur une approche configurationnelle (Fainshmidt et al., 2019 ; Wilden et al., 2016, 2019). En adoptant l'approche configurationnelle (Miller, 1996), nous cherchons à expliquer la contribution de l'agilité organisationnelle à l'adaptation ou la non-adaptation des *business models* des réseaux de franchise en réponse aux changements de l'environnement externe. Nous étudions cette question dans le contexte des différents changements de l'environnement externe (nouvelle réglementation, nouveaux modes de consommation, technologie numérique, etc.) qui ont affecté les réseaux de franchise sur la période 2021-2024.

Afin d'étudier comment les réseaux de franchise ont adapté leur *business model*, nous avons analysé, grâce à la méthode *fsQCA*, les données collectées par l'enquête en ligne pour 26 réseaux de franchise. Suite à une analyse exploratoire des données et de la littérature, quatre conditions explicatives ont été retenues pour identifier des trajectoires d'adaptation – ou de non-adaptation – du *business model*. Deux d'entre elles sont liées à l'orientation managériale du réseau de franchise. En complément, les deux autres conditions considérées sont relatives aux capacités spécifiques pour l'adaptation du *business model* d'un réseau de franchise. Enfin, ces quatre conditions sont croisées avec une cinquième, à savoir le niveau de turbulence de l'environnement du réseau de franchise.

Ainsi, les 26 cas ont été chacun réduits par l'identification de six degrés d'appartenance à des ensembles : cinq associés aux conditions explicatives et un associé au phénomène à expliquer – l'adaptation ou la non-adaptation du *business model* du réseau de franchise.

Après une explication de la méthodologie *fsQCA* (section 1), nous analyserons (section 2) et discuterons (section 3) les résultats.

## 1. Méthodologie

Nous utilisons la méthode de l'analyse comparative qualitative par ensembles flous (*fsQCA*). Cette méthode, développée à l'origine pour les équipes de recherche confrontées à un nombre intermédiaire de cas (entre 10 et 50), permet d'identifier les conditions nécessaires et suffisantes pour obtenir un résultat donné (Ragin, 2008 ; Rihoux & Ragin, 2008). Compte tenu de la complexité des relations entre agilité organisationnelle et adaptation du *business model*, la méthode *fsQCA* apparaît comme une méthode adaptée à l'étude de ces relations dans le cadre des réseaux de franchise. En effet, la démarche *fsQCA* permet d'étudier la question de l'adaptation – et de la non-adaptation – dans sa complexité, en rendant compte de :

- La **causalité conjoncturelle** : les réponses face au changement de l'environnement sont généralement le résultat de combinaisons de conditions plutôt que le résultat d'une seule condition ;
- L'**équifinalité** : différentes configurations possibles peuvent conduire aux mêmes effets ou résultats observés ;
- L'**asymétrie des causes** : si, dans un cas donné, une certaine condition est pertinente pour le résultat, son absence n'entraîne pas nécessairement l'absence du résultat.

L'application de la méthode d'analyse qualitative comparative (QCA) procède en trois étapes que nous reprenons ci-dessous : la sélection des cas et des conditions, la calibration des données, puis l'analyse et l'interprétation des résultats (Depeyre & Vergne, 2017 ; Vergne & Depeyre, 2016). L'analyse a permis d'identifier 2 configurations de conditions suffisantes conduisant à des trajectoires d'adaptation et 3 configurations qui mènent à des trajectoires de non-adaptation du *business model* en réponse à un changement de l'environnement externe.

### 1.1. Première étape : la sélection des cas et des conditions

Nous cherchons à expliquer comment les réseaux de franchise font preuve d'agilité en adaptant (ou non) leur *business model* face à un changement majeur dans leur environnement externe. Nous avons identifié, à partir de la revue de la littérature sur l'agilité organisationnelle et l'adaptation (comme réponse possible au changement), deux courants théoriques majeurs

permettant d'expliquer le phénomène d'adaptation d'un *business model* : 1/ la recherche sur le comportement organisationnel (Chattopadhyay et al., 2001 ; Miles et al., 1978), dont nous tirons deux conditions explicatives (« orientation stratégique » et « culture d'innovation ») ; 2/ la recherche sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), dont nous tirons deux autres conditions (« capacité de détection » (*sensing*) et « capacités agiles »). Nous avons également inclus une condition explicative liée à la turbulence de l'environnement (incertitude et dynamique de marché). Le tableau 6.1 synthétise ces conditions et précise leur type dans notre cadre conceptuel (cf. chapitre 1).

**Tableau 6.1 - Conditions du cadre conceptuel**

Conditions	Description	Type
Turbulence de l'environnement	Turbulence (plus ou moins forte/ faible) de l'environnement perçue par le dirigeant du réseau de franchise en lien avec le niveau d'incertitude et la dynamique de marché	Facteur déclencheur
Orientation stratégique	Orientation développement (Vs. défensive) de la stratégie du réseau de franchise	Facteur déclencheur
Culture d'innovation	Importance (plus ou moins forte /faible) de la culture d'innovation dans le réseau de franchise	Facteur déclencheur
Capacité de détection	Capacité (plus ou moins forte/ faible) du réseau de franchise à scanner l'environnement et utiliser cette information pour sa transformation	Capacité
Capacités agiles	Capacités (plus ou moins forte /faible) d'agilité. Ces capacités sont relatives aux dimensions de réactivité, flexibilité et rapidité	Capacité

Pour observer le phénomène d'adaptation ou de non-adaptation du *business model*, nous avons collecté des données pour 26 réseaux de franchise via une enquête en ligne destinée aux dirigeants des réseaux de franchise.

La calibration des données, détaillée dans la section suivante, a pour objectif d'associer chacun des 26 cas à six ensembles et, par miroir, à leur complémentaire :

- 1/ les réseaux de franchise qui ont plutôt adapté leur *business model* suite à un changement de l'environnement externe, ou n'ont plutôt pas adapté leur *business model* (phénomène à expliquer) ;
- 2/ ceux qui mettent plutôt l'accent sur le développement du marché (stratégie proactive), ou plutôt sur la défense du domaine (stratégie conservatrice ou réactive) ;
- 3/ ceux qui promeuvent et soutiennent beaucoup l'innovation, ou ceux qui le font peu ;
- 4/ ceux qui possèdent une forte capacité de *sensing* (détection des signaux faibles de l'environnement), ou ceux qui n'en possèdent pas ;
- 5/ ceux qui possèdent de fortes capacités agiles, ou ceux qui en possèdent peu ;
- 6/ ceux qui évoluent dans un environnement très turbulent caractérisé par une forte incertitude, ou ceux qui évoluent dans un environnement peu turbulent.

L'appartenance (plus ou moins forte car « fuzzy »<sup>10</sup>) aux ensembles associés aux conditions 2 à 6 nous permettra d'identifier des configurations de conditions nécessaires ou suffisantes pour expliquer l'appartenance aux deux ensembles associés au phénomène à expliquer (ceux des réseaux de franchise ayant adapté ou non leur *business model*).

## 1.2. Deuxième étape : la calibration des données

Calibrer les données en fsQCA consiste à attribuer à chacun des cas un score compris entre 0 et 1 pour chaque condition explicative, ainsi que pour le phénomène à expliquer (Depeyre & Vergne, 2017). Les intervalles  $[0-0,5[$  et  $]0,5-1]$  représentent deux ensembles qualitativement différents (par exemple, les réseaux de franchise non-adaptés Vs. adaptés), mais à l'intérieur de chaque intervalle, on peut représenter des différences quantitatives (un score de 0,9 représente un réseau de franchise appartenant, dans une plus large mesure, à l'ensemble des « réseaux de franchise adaptés » qu'un réseau de franchise avec un score de 0,6). La calibration des cas a été effectuée avec le logiciel Stata en indiquant quelles valeurs, dans les données brutes, correspondent aux seuils 0, 0,5 et 1 pour la condition considérée.

Le tableau 6.2 reproduit les données calibrées de 4 des réseaux de franchise étudiés pour 2 des conditions explicatives ainsi que pour le phénomène observé. Nous explicitons ci-dessous pour illustration le processus de calibration associé.

---

<sup>10</sup> Dans la méthode *fuzzy set*, on définit des degrés d'appartenance à des ensembles, et non des appartenances pures et exclusives comme dans la méthode *crisp-set*.

**Tableau 6.2 - Exemple de table de données (extrait)**

<b>Cas</b>	<b>Capacités agiles</b>	<b>Orientation stratégique</b>	<b>Adaptation du <i>business model</i></b>
4	0,333	0,083	0,067
21	0,410	0,027	0,410
96	0,575	0,85	0,984
97	0,839	0,815	0,948

NB : un score supérieur à 0,5 indique que le réseau est *dans l'ensemble* (des réseaux de franchise à capacités agiles, des réseaux stratégiquement proactifs, des réseaux adoptant leur *business model*) ; un score inférieur à 0,5 indique que le réseau de franchise n'appartient pas à cet ensemble.

« **Adaptation du *business model*** ». Pour calibrer le phénomène à expliquer, nous avons utilisé les réponses des dirigeants de réseaux de franchise au sujet des mesures prises en réponse au principal changement de l'environnement externe ayant affecté leur réseau de franchise. Pour les différentes dimensions du *business model* (modification de la proposition de valeur, modification des cibles clients, modification dans la chaîne de valeur, modification dans la capture de la valeur), la question posée était la suivante : « ***Parmi les mesures suivantes, lesquelles ont été prises par votre réseau de franchise en réponse à ce changement de l'environnement externe ? Pour chacune d'entre elles, précisez leur importance pour le réseau*** ».

Pour chacun des 16 items, les dirigeants devaient donner un score sur une échelle de type Likert, allant de « 1 : pas important » à « 7 : important », en passant par le point médian « 4 : moyennement important ». Ils pouvaient aussi sélectionner « 0 » pour les mesures non entreprises. Nous avons calculé un score global d'adaptation du *business model* puis nous l'avons transformé en un score compris entre 0 et 1. Nous avons retenu un score global de 48, correspondant à un score moyen de 3 sur chaque item pour fixer le seuil de 0,5, soit le seuil d'indifférence entre l'adaptation et la non-adaptation du *business model*<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ce seuil est donc légèrement inférieur au point médian. Nous avons opéré ce choix de seuil car l'adaptation du *business model* peut se faire sur 4 dimensions. Dès lors qu'un dirigeant de réseau de franchise déclare qu'une de ces dimensions a été adaptée – et a en conséquence indiqué un score moyen de 5 ou 6 sur les items correspondants – nous devons le considérer comme ayant adapté son *business model*. Or, retenir un score sur l'ensemble des items de 4 aurait le plus souvent conduit à classer ces réseaux de franchise n'ayant adapté qu'une dimension du *business model* dans l'ensemble des réseaux de franchise n'ayant pas adapté leur *business model*.

« **Capacités agiles** ». Pour calibrer cette condition explicative, nous avons mesuré trois capacités agiles liées à la réactivité, la flexibilité et la rapidité, à travers 6 items. Nous avons calibré cette condition en fixant le seuil d'indifférence à un score global de 30, soit un seuil moyen par item de 5<sup>12</sup>. Nous avons donc considéré qu'un réseau de franchise disposait de capacités agiles si le dirigeant se déclarait en moyenne au-dessus du milieu de l'échelle, c'est-à-dire à partir de 5.

« **Orientation stratégique** ». Pour calibrer cette condition explicative, nous avons eu recours à 5 items permettant de mesurer l'orientation stratégique du réseau de franchise selon deux axes : **développement de marché** et **défense du domaine** (ou prospecteurs Vs. défenseurs, voir Miles et al., 1978). Cinq items caractérisant différentes dimensions de la stratégie mise en œuvre permettent d'appréhender l'orientation stratégique. Le milieu de l'échelle de mesure (c'est-à-dire 4) a été retenu comme point d'indifférence, conduisant à retenir un seuil d'indifférence de 20 pour les 5 items.

Le détail des calculs pour cette condition (ainsi que pour le reste de la table de données) est explicité en Annexe 5.

### **1.3.Troisième étape : l'analyse et l'interprétation des résultats**

Nous avons choisi d'être assez restrictif sur les configurations retenues pour arriver aux solutions de configurations. Ainsi, nous avons non seulement imposé que chaque configuration mène à l'adaptation du *business model* avec un score de cohérence (« consistance ») de plus de 0,8 (critère classique et peu contraignant), mais nous avons aussi imposé que les configurations retenues doivent mener, de façon statistiquement significative (seuil de cohérence de différence de 0,10), plus à l'adaptation qu'à la non-adaptation. En effet, il existe des configurations qui mènent avec une cohérence presque aussi forte à l'adaptation qu'à la non-adaptation. Comme c'est souvent le cas dans ce type d'études, nous avons choisi de ne pas les considérer.

---

<sup>12</sup> Sur la plupart des mesures de capacité, les dirigeants de réseaux de franchise ont tendance à vouloir se montrer *a minima* capables, et à déclarer des niveaux de maîtrise supérieurs au milieu de l'échelle (4). Ainsi, si nous avons retenu ce milieu comme point d'indifférence, seuls 2 réseaux sur 26 auraient été considérés comme ne possédant pas (partiellement ou du tout) de capacités agiles.

Dans les différents modèles, S correspond à la capacité de *sensing*, A aux capacités agiles, I à la culture d'innovation, O à l'orientation stratégique développement de marché et R au degré de turbulence de l'environnement.

Conformément à la démarche généralement retenue, on cherche d'abord à voir s'il existe des conditions nécessaires de l'adaptation du *business model*, avant de nous intéresser aux conditions suffisantes de l'adaptation du *business model*<sup>13</sup>.

Conformément aux conventions, une majuscule signifie « est dans la condition » et une minuscule « est hors la condition ». Par exemple, « S » signifie « possède une forte capacité de *sensing* » et « s » signifie « ne possède pas une forte capacité de *sensing* ». + signifie « ou » (dans le sens de « ou bien » ou « union ») ; \* signifie « et » (ou intersection). Par exemple, « S\*O » signifie : forte capacité de *sensing* et forte orientation tournée vers le développement marché.

## 2. Résultats

Nous présentons les résultats pour le modèle menant à l'adaptation du *business model* ainsi que les résultats pour le modèle menant à la non-adaptation du *business model* du réseau de franchise.

### 2.1. Conditions nécessaires et suffisantes de l'adaptation et de la non-adaptation du *business model*

**Les conditions nécessaires.** La première série d'analyses consiste en une recherche de conditions nécessaires expliquant la présence ou bien l'absence du phénomène. Une condition Cn est nécessaire au phénomène P si et seulement si à chaque fois que P est observé, alors Cn est présente. Les analyses n'ont révélé aucune condition nécessaire à l'adaptation du *business model* avec un score de cohérence suffisant (0,90 ou plus). De même, il n'y a pas de condition qui, seule, soit nécessaire pour mener à la non-adaptation du *business model* (résultats non présentés ici).

---

<sup>13</sup> Pour distinguer une condition nécessaire d'une condition suffisante, nous pouvons prendre l'exemple de la fabrication du pain. Pour faire du pain, il est nécessaire d'avoir de la farine, de l'eau, ainsi qu'une source de chaleur pour la cuisson : ces trois conditions sont nécessaires (elles entrent en jeu dans la fabrication du pain) mais aucune d'entre elles n'est suffisante (Depeyre & Vergne, 2016).

**Les conditions suffisantes.** La deuxième série d'analyses vise à révéler des conditions suffisantes c'est-à-dire à identifier différents chemins « équi-finaux » qui représentent des alternatives menant au même résultat (le phénomène à expliquer). Pour identifier des conditions suffisantes, le logiciel Stata utilise un algorithme qui analyse une « table de vérité » (*truth table*), puis la minimise en appliquant la logique booléenne afin d'obtenir une expression simple des différents chemins.

Deux types de solutions, c'est-à-dire d'ensembles de configurations simples menant au résultat, sont fournis. La première solution, dite complexe, ne considère que les configurations observées (et exclut donc les configurations possibles mais non observées) dans le processus de minimisation. La seconde solution, dite parcimonieuse, considère toutes les configurations possibles (observées ou non) dans le processus de minimisation. Etant donné que la seconde solution considère plus de configurations possibles, elle conduit à un processus de minimisation plus abouti, avec des solutions en apparence plus simples, contenant moins de conditions, et couvrant plus de configurations possibles (d'où son qualificatif de parcimonieuse). A l'inverse, la première solution est dite complexe car le processus de minimisation est moins abouti, menant à des solutions plus détaillées et en apparence plus complexes.

## **2.2. Deux types d'adaptateurs et trois types de non-adaptateurs**

### **2.2.1. Configurations menant à l'adaptation du *business model***

Nous considérons, en premier lieu, les configurations qui mènent à l'adaptation du *business model*. La solution complexe, qui couvre un peu plus de 50 % des cas observés, a retenu 2 chemins possibles qui mènent à l'adaptation du business model :  $A*I*O*R$  et  $S*a*I*O$ , soit  $I*O*(A*R+S*a)$ . Pour qu'un réseau de franchise adapte son *business model* face à un changement de son environnement externe, il convient donc d'avoir une forte culture d'innovation (I) et une orientation stratégique tournée vers le développement de marché (O), ainsi que : soit de fortes capacités agiles (A) dans un contexte de forte turbulence (R), ou bien de faibles capacités agiles (a) mais une forte capacité de *sensing* (S) (quel que soit le contexte).

Nous avons choisi de qualifier les réseaux de franchise qui suivent le premier chemin menant à l'adaptation ( $A*I*O*R$ ) de réseaux « **agiles** ». Les réseaux de franchise qui suivent le second

chemin menant à l'adaptation (S\*a\*I\*O) sont nommés « **visionnaires** » eu égard en particulier à leur forte capacité de détection et leurs faibles capacités agiles. La solution parcimonieuse menant à l'adaptation retient aussi deux chemins réduits à leur plus simple expression : A\*O\*R et I\*O\*R. Les conditions qui sont présentes uniquement dans la solution complexe mais pas dans la solution parcimonieuse peuvent être qualifiées de conditions périphériques, tandis que les conditions qui sont systématiquement présentes sont dites centrales.

**Tableau 6.3 - Configurations suffisantes pour l'adaptation du *business model***

Configuration	Adaptation	
	(C1) Agiles	(C2) Visionnaires
Capacité de <i>sensing</i> (S)		●
Capacités agiles (A)	●	○
Orientation stratégique (O)	●	●
Culture d'innovation (I)	●	●
Turbulence de l'environnement (R)	●	
<b>Cas couverts (exemples de réseaux de franchise)</b>	Réseaux n° 12, 96, 97, 99	Réseaux n° 5, 8, 11, 50, 83, 107
Consistency	0,955	0,954
Raw coverage	0,344	0,406
Unique coverage	0,112	0,174
<b>Overall solution consistency</b>	<b>0,947</b>	
<b>Overall solution coverage</b>	<b>0,518</b>	

NB : Les cercles pleins indiquent qu'une condition explicative doit être présente, et les cercles vides qu'elle doit être absente. L'absence de cercle signifie qu'elle peut être soit présente, soit absente. La couleur du cercle indique si la condition est centrale (noir gras) ou périphérique (gris non gras). L'ensemble des conditions (centrales ou non) définissent la solution dite complexe. Les conditions centrales seulement définissent la solution parcimonieuse.

Les réseaux de franchise numérotés 12, 96, 97 et 99<sup>14</sup> suivent le premier chemin et les réseaux de franchise numérotés 5, 8, 11, 50, 83 et 107 le deuxième dans notre échantillon. Les scores et secteurs d'activité de ces réseaux de franchise sont repris en Annexe 5. Ces ensembles de réseaux de franchise se distinguent assez peu si l'on se réfère aux caractéristiques autres que celles qui définissent leur appartenance à chaque configuration. Ils appartiennent à des secteurs d'activité variés (restauration à thème, équipement de la maison, services aux personnes pour la première configuration ; restauration à thème, hôtels, services auto et moto et services aux personnes pour la seconde configuration). En termes de performances, ces réseaux affichent une satisfaction vis-à-vis de l'atteinte d'objectifs spécifiques<sup>15</sup>. Trois des quatre réseaux (configuration 1), voire tous les réseaux (configuration 2) se trouvent dans l'ensemble des réseaux performants. Les dirigeants de ces réseaux de franchise sont moins satisfaits de leur performance comparée à celle de leurs concurrents<sup>16</sup>. Trois réseaux sur quatre (configuration 1) ou quatre réseaux sur 5 (deuxième configuration) sont classés en tant que réseaux non performants selon ce critère. Si l'on se tourne vers les conditions qui définissent les configurations, là encore, ces ensembles de réseaux de franchise présentent des caractéristiques communes : ils possèdent tous une forte orientation développement et une forte culture d'innovation. C'est donc uniquement sur certaines conditions qui définissent les configurations que nous pouvons distinguer ces deux ensembles de réseaux. Ceux appartenant à la première configuration opèrent dans des environnements turbulents. Ils possèdent des capacités agiles, mais les capacités de *sensing* sont indifférentes pour leur adaptation. Pour ceux appartenant à la seconde configuration, la turbulence de l'environnement est indifférente. Ils doivent, en revanche, posséder de fortes capacités de *sensing* et de faibles capacités agiles. Si l'on se concentre sur ces contrastes, il semble donc que, lorsque la turbulence de l'environnement commande partiellement l'adaptation, les capacités agiles sont l'un des ingrédients de l'adaptation, alors que les capacités de *sensing* sont indifférentes. Lorsque la turbulence de l'environnement est indifférente, les capacités de *sensing* deviennent alors importantes pour l'adaptation tandis que le réseau de franchise doit ne pas trop développer ses capacités agiles.

---

<sup>14</sup> Ces numéros correspondent, chacun, à l'un des 26 réseaux de franchise observés (les répondants). S'ils sont parfois supérieurs à 26, c'est simplement que chaque réseau questionné a initialement reçu, de façon aléatoire, un numéro d'identification. De nombreux dirigeants de réseau ont cliqué sur le lien mais n'ont pas répondu à l'enquête en ligne et n'apparaissent plus. Les répondants ont conservé leur numéro initial.

<sup>15</sup> Sur ce premier volet de performance, le questionnaire interroge les dirigeants de réseaux de franchise sur la mesure dans laquelle le réseau a atteint ses objectifs en termes de réponses aux changements de l'environnement, de prospérité, de satisfaction des consommateurs et des franchisés.

<sup>16</sup> Sur ce second volet, les dirigeants de réseaux de franchise sont amenés à évaluer la performance par rapport à celles de leurs concurrents en termes de croissance des ventes, rentabilité et parts de marchés.

Soulignons, pour conclure, qu'il convient de ne pas surpondérer les différences entre ces deux configurations menant à l'adaptation dans notre interprétation. En effet, ces deux configurations sont celles correspondant à la solution dite complexe, c'est-à-dire la solution qui se fonde uniquement sur les configurations réellement observées. Si nous nous tournons vers la solution parcimonieuse, c'est-à-dire si nous intégrons dans notre analyse toutes les configurations de conditions possibles, même si elles ne sont pas observées, alors la solution se simplifie. Il convient alors de se référer uniquement aux cercles en noir gras du tableau 6.3. Toutes les conditions qui mènent à l'adaptation s'expriment alors sous une forme positive : il convient d'être dans un environnement turbulent (R), d'adopter une orientation développement (O) et, soit de disposer de fortes capacités agiles (A), soit de disposer d'une forte culture d'innovation (I).

### 2.2.2. Configurations menant à la non-adaptation du *business model*

En ce qui concerne le modèle de la non-adaptation, la solution complexe retient 3 chemins possibles (cf. tableau 6.4). Les 2 premiers sont assez semblables : on y retrouve de faibles capacités de *sensing* (s), associées à de faibles capacités agiles (a) et une faible culture d'innovation (i). S'y ajoutent un environnement faiblement turbulent (r) dans la première configuration, ou une faible orientation développement (o) dans la deuxième. Dans la première configuration, l'orientation stratégique ne joue pas. Elle concerne des réseaux qui, outre leurs capacités faiblement développées (s\*a\*i), présentent la particularité d'être dans des environnement peu turbulents (r). Nous qualifions donc ces réseaux de « **protégés** ». La non-adaptation de leur *business model*, le faible développement d'une culture d'innovation et des capacités agiles et de *sensing*, elles aussi faibles, sont cohérents et peuvent même en partie être expliqués par la faible turbulence de l'environnement.

La seconde configuration montre des réseaux de franchise qui n'adaptent pas leur *business model* quelle que soit la turbulence de leur environnement. De plus, ces réseaux affichent une faible orientation développement (o) en plus de capacités faiblement développées (s\*a\*i). Nous sommes manifestement face à des réseaux qui ne sont pas en capacité d'adapter leur *business model*. Ces réseaux reçoivent, en conséquence, le qualificatif de « **rigides** ».

Le dernier chemin menant à la non-adaptation est complètement différent des deux premiers et peut apparaître comme paradoxal au premier abord. Il décrit des réseaux de franchise possédant

de ce qui peut apparaître *a priori* comme un atout pour adapter son *business model* : de fortes capacités agiles et de *sensing* (*A\*S*), une forte orientation développement (*O*). Ces traits de caractère habilitants sont modérés par une faible culture d'innovation (*i*) et, surtout, un environnement peu turbulent (*r*). Il est possible que cet environnement peu turbulent dispense aussi ces réseaux d'adapter leur *business model*. Ces réseaux de franchise auraient alors potentiellement les capacités de modifier leur *business model*, mais ne le feraient pas. Eu égard à cette possibilité, mais aussi à leurs fortes capacités de *sensing*, nous qualifions ces réseaux de « **veilleurs** ».

Soulignons que la solution parcimonieuse se distingue de la solution complexe par sa simplicité dans le cas de la non-adaptation. Seuls deux chemins existent, qui définissent aussi les conditions qui mènent alors à la non-adaptation (consistence : 0.767 ; total coverage : 0.719) : *s\*i\*o* ou *i\*r*. Ces chemins définissent aussi les conditions centrales des solutions précédentes, par contraste avec les autres conditions dites périphériques. En d'autres termes, les conditions qui définissent les configurations de non-adaptation du *business model* sont une faible culture d'innovation (*i*), associée soit à une faible turbulence de l'environnement (*r*), soit à une faible capacité de *sensing* (*s*) ainsi qu'une faible orientation développement (*o*) d'un point de vue stratégique.

**Tableau 6.4. Configurations suffisantes la non-adaptation du *business model***

Configuration	Non-adaptation		
	(CN1) Protégés	(CN2) Rigides	(CN3) Veilleurs
Capacité de <i>sensing</i> (S)	○	○	●
Capacités agiles (A)	○	○	●
Orientation stratégique (O)		○	●
Culture d'innovation (I)	○	○	○
Turbulence de l'environnement (R)	○		○
Cas couverts	Réseaux n° 27, 63	Réseaux n° 4, 21, 110, 119, 121	Réseau n°103
Consistency	<b>0,914</b>	<b>0,829</b>	<b>0,847</b>
Raw coverage	<b>0,262</b>	<b>0,478</b>	<b>0,299</b>
Unique coverage	<b>0,000</b>	<b>0,187</b>	<b>0,134</b>
<b>Overall solution consistency</b>	<b>0,818</b>		
<b>Overall solution coverage</b>	<b>0,624</b>		

NB : Les cercles pleins indiquent qu'une condition explicative doit être présente, et les cercles vides qu'elle doit être absente. L'absence de cercle signifie qu'elle peut être soit présente, soit absente. La couleur du cercle indique si la condition est centrale (noir gras) ou périphérique (gris non gras).

Revenant à la solution parcimonieuse –celle fondée sur les réseaux observés seulement– nous pouvons illustrer nos configurations à partir de nos observations. Les réseaux de franchise qui reflètent chaque type de configurations menant à la non-adaptation sont présents dans des secteurs d'activité variés. Nous ne disposons, dans nos observations, que de 2 réseaux qui illustrent la configuration des « protégés ». L'un (n°63) est qualifiable de faiblement performant sur chaque dimension de la performance. L'autre (n°27) est proche du seuil d'indifférence sur chaque dimension de la performance (une fois juste au-dessus de 0,5, l'autre fois juste en-dessous). Les 5 réseaux illustrant la configuration des « rigides » affichent tous des performances faibles (> 0,5) / vis-à-vis de leurs concurrents, et des performances plus

contrastées mais toutefois moyennes (min 0,4 ; max 0,7) concernant leurs performances en termes d'atteinte d'objectifs. Un seul réseau illustre la configuration des « veilleurs » dans nos observations. Ce réseau de franchise affiche une performance élevée, tant vis-à-vis de ses concurrents que vis-à-vis de ses objectifs. Il est difficile d'établir des différences entre ces performances sur des échantillons si petits, mais des différences semblent se faire jour entre les réseaux adaptant leurs *business models* et ceux qui ne l'adaptent pas. Nous revenons sur cette question dans la section suivante.

### **3. Discussion et implications**

Cette section s'attachera successivement à deux points. Le premier point discute et précise la portée de nos résultats quant à la présence ou non d'agilité organisationnelle au sein des réseaux de franchise. Il débouche sur des propositions en termes d'observables qui font l'objet d'une première exploration. Le deuxième point concerne les implications de l'étude pour les réseaux de franchise.

#### **3.1. Portée des résultats et propositions**

Notre étude analyse les modifications du *business model* en réponse à un changement de l'environnement externe. L'adaptation du *business model*, condition de sortie dans notre modèle, y acquiert donc implicitement le statut de manifestation de l'agilité organisationnelle. Ceci ne doit pas nous conduire à adopter une vision tronquée de l'agilité organisationnelle où les configurations qui mènent à l'adaptation du *business model* deviendraient seules emblématiques de l'agilité organisationnelle, tandis que celles menant à la non-adaptation en seraient l'antithèse. Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre de ce rapport, selon Teece et al. (2016) ou encore Weber & Tarba (2014), se transformer engendre des coûts et maintenir un état permanent de transformation ne signifie pas apporter systématiquement des réponses aux changements de l'environnement, mais rester en alerte et évaluer la nécessité et l'intérêt d'impulser la transformation. Être agile consiste à apporter des réponses efficaces aux changements dans l'environnement. De ce point de vue, on peut penser que l'adaptation du *business model* représentera généralement une manifestation de l'agilité organisationnelle, mais elle pourra parfois aussi renvoyer à une erreur ou un mouvement stratégique mal contrôlé. Si c'est une manifestation d'agilité organisationnelle, la performance du réseau de franchise, particulièrement vis-à-vis de ses propres objectifs mais aussi par rapport à ses concurrents,

devrait se maintenir, voire augmenter. Si c'est une transformation mal maîtrisée, les performances du réseau de franchise pourraient décliner. De la même façon, les réseaux de franchise qui n'ont pas adapté leur *business model* dans notre étude ne sont pas nécessairement non agiles. Il est tout à fait envisageable, et même très probable, que des réseaux de franchise –pourtant capables d'apporter des réponses efficaces aux changements de l'environnement– n'aient pas adapté leur *business model*, parce que cette réponse n'était pas efficace ou parce qu'elle engageait plus de coûts qu'elle ne promettait de bénéfices. La configuration des « veilleurs » renvoie probablement à cette catégorie. Les réseaux de franchise qui n'adaptent pas leur *business model* et ne possèdent aucune capacité permettant cette adaptation constituent bien sûr un ensemble de cas très différents, où l'agilité organisationnelle est absente. Ces réseaux de franchise, par leur faible capacité à répondre aux changements de l'environnement, devraient afficher une moindre performance.

Cette discussion conduit à deux conclusions liées. Premièrement, certaines configurations de non-adaptation (sur une période donnée) peuvent correspondre à des réseaux de franchise ayant développé des capacités agiles, et probablement capables d'adapter, si nécessaire, leur *business model* (cas des « veilleurs »). A l'inverse, il est possible d'imaginer que des réseaux de franchise ayant adapté leur *business model* ne l'aient pas fait nécessairement à bon escient, ils ne disposeraient alors pas à proprement parler d'agilité organisationnelle. Il n'est pas possible de désigner une de nos configurations comme renvoyant de façon probable à ce dernier cas. Compte tenu de la concurrence sur le marché, il est fort probable qu'un réseau de franchise qui modifierait son *business model* en ratant plusieurs fois ses objectifs serait sorti du marché. Ces derniers cas sont donc sans doute assez rares.

Deuxièmement, ces conclusions ont des conséquences en termes de performances pour les réseaux de franchise. Les réseaux qui font réellement preuve d'agilité organisationnelle, c'est-à-dire ceux qui sont en capacité d'adapter leur *business model*, et le font seulement quand c'est nécessaire, devraient afficher une meilleure performance –en termes d'atteinte de leurs propres objectifs, mais aussi en termes de positionnement vis-à-vis de leurs concurrents– que les réseaux de franchise qui sont dans l'incapacité de s'adapter ou qui s'agitent de façon non pertinente. Tester cette proposition est difficile dans notre étude car notre échantillon est réduit. Les « veilleurs » par exemple (qui devraient être plus performants que les autres réseaux n'adaptant pas leur *business model*), ne sont illustrés que par le réseau 103. Les réseaux de franchise de l'échantillon adaptant leur *business model* ne sont que 9. Néanmoins, nous pouvons

commencer à explorer cette proposition. Si notre analyse apporte de la nuance sur ce point, nous pouvons considérer que, très majoritairement, les 9 réseaux qui ont adapté leur *business model* font preuve d'agilité organisationnelle. Par contraste, les 17 réseaux qui n'ont pas adapté leur *business model* renvoient majoritairement (quoique pas systématiquement) à l'absence d'agilité organisationnelle. Nous pouvons, en contrastant ces 2 sous-échantillons, observer si les réseaux disposant potentiellement d'agilité organisationnelle sont, comme nous le soutenons, plus performants que les réseaux qui n'en montrent pas. Les tests statistiques confirment le résultat attendu : l'agilité organisationnelle est associée à une performance supérieure. En gardant à l'esprit les précautions qu'impose le recours à des tests statistiques sur des échantillons de taille si réduite, nous observons que la performance par rapport aux concurrents est systématiquement supérieure (au seuil de confiance de 5%) pour les réseaux qui adaptent leur *business model* comparée à celle des réseaux qui ne l'adaptent pas. En revanche, la différence concernant la performance par rapport à l'atteinte d'objectifs n'est pas statistiquement significative au seuil généralement retenu<sup>17</sup>.

### 3.2. Implications de l'étude

Pour prendre un peu de recul par rapport aux résultats présentés, il est intéressant de rapprocher les solutions parcimonieuses qui mènent à l'adaptation (A\*O\*R ou I\*O\*R) et celles qui mènent à la non-adaptation (s\*i\*o ou i\*r). Le contraste est alors assez saisissant. L'adaptation prend place, en association avec d'autres conditions, dans un contexte fortement turbulent associé à une forte orientation développement (O\*R). Elle mobilise, en outre, soit une forte culture d'innovation (I), soit des capacités agiles développées (A). A l'inverse, les réseaux n'adaptent pas leur *business model* lorsqu'ils ne disposent que d'une faible culture d'innovation (i), et soit sont dans un contexte faiblement turbulent (r), soit sont peu orientés développement (o) et ne disposent pas de capacité de captation de leur environnement ou *sensing* (s).

L'image globale qui en ressort est que les réseaux de franchise qui adaptent leur *business model* disposent des capacités pour le faire et parfois aussi d'un contexte qui y incite, et qu'à l'inverse

---

<sup>17</sup> Les tests non paramétriques (test de rang de Wilcoxon, test de Kruskal Wallis) convergent pour affirmer que seule la performance en termes de positionnement par rapport aux concurrents diffère entre les deux types de réseaux de franchise. Un test de Student fait apparaître des différences statistiquement significatives quelle que soit la mesure de performance, mais nos échantillons sont trop petits pour que nous puissions porter crédit à ce résultat. Notons que nos tests sous-estiment probablement la différence (nous avons maintenu le réseau « veilleur » dans les réseaux « non agiles » car n'adaptant pas leur *business model*, alors que notre analyse nous conduit à penser que ce réseau est probablement agile).

les réseaux de franchise qui ne disposent pas de ces capacités ou ne sont pas dans un contexte incitant à l'adaptation ne bougent pas. Il semble donc que certaines conditions (la turbulence de l'environnement ; l'orientation stratégique ; la culture d'innovation) exercent un effet symétrique sur l'adaptation et la non-adaptation. C'est-à-dire que leur présence favorise l'adaptation tandis que leur absence défavorise l'adaptation. Cela semble relever du truisme. Pourtant, c'est un résultat de l'étude. En effet, nous l'avons souligné au début de ce chapitre (cf. section 6.1), l'approche *fsQCA* mobilisée ne requiert pas, à la différence de la plupart des approches corrélationnelles, cette hypothèse de symétrie des causes sur un résultat. Nos résultats indiquent pourtant qu'une telle symétrie existe concernant certaines conditions. Les études ultérieures pourraient, de façon pertinente, étudier l'adaptation du *business model* de façon linéaire et corrélacionnelle en lien avec certaines variables.

Ce résultat ne disqualifie néanmoins pas l'approche configurationnelle mobilisée. Au contraire ! Les configurations solutions montrent que la symétrie des causes n'est pas systématique. Ainsi, l'absence de capacités agiles non seulement n'est pas nécessairement à l'origine de la non-adaptation du *business model*, mais son absence est même parfois requise pour l'adaptation (cf. configuration des réseaux « visionnaires »). Les configurations menant à l'adaptation montrent que les capacités agiles –qui renvoient à la flexibilité, la réactivité, la rapidité– intègrent la recette de l'adaptation en association avec une condition d'environnement turbulent dans certains cas (configuration des réseaux « agiles »). A l'inverse, lorsque la condition de turbulence de l'environnement est indifférente, l'adaptation du *business model* requiert l'absence de telles capacités agiles et s'appuie sur une capacité de captation de l'environnement (configuration des réseaux « visionnaires »).

Nous distinguons donc finalement 2 types d'adaptations parmi les réseaux de franchise : celles qui répondent à un environnement turbulent et doivent s'appuyer sur des capacités agiles (de réactivité, flexibilité, rapidité) ; celles qui ne répondent pas nécessairement à des conditions d'environnement, et où c'est une capacité endogène de captation de l'environnement, de capacité à sentir, mais aussi à saisir les opportunités qui déclenche l'adaptation. Quel que soit le type d'adaptation, les réseaux de franchise affichent une culture d'innovation et une forte orientation développement.

**Notre conclusion est donc que l'agilité organisationnelle ne se laisse pas réduire à des capacités particulières « agiles ». L'agilité organisationnelle ne se manifeste que lorsque le réseau de franchise affiche une orientation stratégique orientée développement forte. Elle s'appuie aussi systématiquement sur une culture d'innovation forte. Elle mobilise ensuite des capacités agiles dans les environnements turbulents. Dans d'autres contextes, elle doit ne pas faire jouer de telles capacités, mais plutôt s'appuyer sur la capacité à sentir et à saisir les opportunités.**

Cette étude a des implications importantes pour les franchiseurs qui doivent adapter le management de leur réseau de franchise de manière contextuelle. Tout d'abord, l'étude configurationnelle montre que l'activation de la capacité dynamique d'agilité organisationnelle doit dépendre du contexte environnemental. Dans des environnements turbulents, les réseaux de franchise doivent activer cette capacité dynamique pour répondre rapidement aux changements. En revanche, dans des environnements plus stables, l'accent doit être mis sur la capacité à identifier et saisir des opportunités de manière proactive.

Ensuite, l'étude souligne que l'agilité organisationnelle ne se limite pas à l'adoption de capacités spécifiques dites « agiles », mais repose avant tout sur une orientation stratégique axée sur le développement et une culture organisationnelle favorisant l'innovation. Ces résultats invitent donc les franchiseurs à aligner leurs décisions stratégiques sur une vision claire de développement tout en cultivant un environnement propice à l'expérimentation et à la créativité.

## Recommandations et conclusions

Ce chapitre conclusif a pour objectif de proposer des recommandations managériales pouvant être utiles aux franchiseurs qui souhaitent développer ou renforcer l'agilité au sein de leur réseau. Tout au long de ce rapport, nous avons mis en lumière des pratiques qui soutiennent l'agilité des réseaux de franchise mais aussi des points de vigilance pour ces derniers. Nous retenons précisément quatre recommandations qui apparaissent fondamentales pour favoriser l'agilité au sein des réseaux de franchise. Après avoir présenté ces recommandations, nous concluons en rappelant les principaux résultats de cette étude.

### 1. Recommandations de l'étude

#### 1.1. Contexte général : définition de l'agilité

Dans cette recherche, nous avons adopté une perspective stratégique de l'agilité. Nous l'avons donc étudiée sous l'angle de la capacité des réseaux de franchise à s'adapter aux changements de l'environnement.

L'agilité des réseaux de franchise durant la crise de la Covid-19 a été beaucoup mise en avant, notamment par la presse spécialisée. En réalité, certains réseaux de franchise ont simplement fait preuve de réactivité face à cette situation inédite et ont maintenu cette attitude dans la période d'instabilité qui s'est instaurée ensuite. La réactivité constitue bien une dimension de l'agilité mais il est important de préciser que l'agilité va au-delà de la réaction car, à uniquement réagir, les réseaux de franchise risquent de perdre la maîtrise de leur développement et de subir la situation. Les résultats de notre étude mettent en lumière que les réseaux de franchise sont capables d'être agiles. Cependant, pour réussir à être agile, il faut avant tout comprendre ce qu'est l'agilité et donc quels comportements ne sont pas représentatifs de l'agilité.

L'agilité se caractérise par trois facettes. Premièrement, l'agilité est un **état permanent d'adaptation et de transformation**. Par conséquent, formuler une réponse isolée à un événement particulier n'est pas synonyme d'agilité. L'agilité repose sur des capacités spécifiques qui permettent à la fois de garder un œil permanent sur son environnement et de construire des réponses sur différents horizons temporels. Deuxièmement, l'agilité est une **démarche calculée** qui amène les réseaux de franchise à répondre aux événements au regard des bénéfices escomptés de la transformation et des coûts qui y sont associés. Il ne s'agit pas

de répondre à tout prix aux changements. L'absence d'adaptation peut donc révéler un comportement agile. Cette attitude permet notamment d'éviter de répondre par mimétisme et de s'enfermer dans une voie infructueuse au seul motif que d'autres l'ont prise. Troisièmement, l'agilité est une **approche globale de la gestion du changement** qui ne se limite pas à réagir à une situation d'urgence. Les changements de l'environnement doivent également être appréhendés comme des opportunités de se transformer et donc de participer à la construction du changement. Autrement dit, il s'agit de ne pas subir le changement et de le tourner à son avantage.

### **1.2.Recommandation 1 : Rompre avec le modèle hiérarchique historique**

Le modèle de la franchise repose sur une logique de standardisation et de réplique d'un ensemble d'éléments opérationnels clés (marque, concept, savoir-faire, processus) à travers le réseau qui permet d'assurer une cohérence de la marque et donc sa reconnaissance, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de développer des économies d'échelle, et de renforcer la confiance du client. La logique de ce modèle historique n'est plus suffisante dans le contexte actuel de mutation permanente de l'environnement des affaires. Il est nécessaire désormais d'y adosser une **logique de transformation permanente**, caractéristique de l'agilité, qui ne s'oppose pas à la standardisation mais qui implique de réaliser un changement organisationnel.

Aujourd'hui, deux modèles d'organisation des réseaux de franchise co-existent. Le premier est le modèle hiérarchique, historique. Le second est un **modèle participatif reposant sur une réorganisation interne** afin de soutenir une collaboration accrue dans le réseau. Tandis que le modèle hiérarchique semble freiner l'agilité, la réorganisation autour d'un modèle participatif est une condition fondamentale à l'agilité des réseaux de franchise.

Notre étude met en évidence quatre éléments indispensables pour renouveler le modèle organisationnel des réseaux de franchise et donc développer leur agilité :

**(1) L'affaiblissement des silos** : ne plus centraliser les réflexions et l'ensemble des décisions au niveau de quelques membres de l'équipe dirigeante et développer une organisation transverse avec des grands pôles afin d'encourager la participation des franchisés aux réflexions et de les responsabiliser. Le franchiseur joue le rôle de **chef d'orchestre** et valide à la fin l'intérêt des idées co-construites ;

(2) L'évolution du fonctionnement des **instances de dialogue** : instaurer plus de démocratie dans la sélection des franchisés élus et réduire la durée des mandats afin que les points de vue changent régulièrement. Plus généralement, que les franchisés soient élus ou bénévoles, il faut leur montrer que leurs idées sont écoutées et prises en compte ;

(3) Le développement et l'entretien de **l'esprit entrepreneurial** des franchisés : recruter des franchisés qui ne fuient pas la prise de risque et montrent des velléités à prendre des initiatives et à contribuer à faire évoluer le collectif, tout en s'assurant qu'ils aient conscience qu'ils doivent exprimer leur esprit entrepreneurial dans le sens de l'intérêt collectif et non de leurs intérêts individuels. Il faut éviter les franchisés trop conformistes qui fuient la prise de risque car, d'une part, ils ne contribueront pas à produire des idées pour le réseau et, d'autre part, ils risqueront de bloquer la mise en œuvre des évolutions nécessaires pour maintenir la compétitivité du réseau. L'esprit entrepreneurial des franchisés doit ensuite être stimulé tout au long de la relation de franchise en invitant régulièrement les franchisés à participer aux réflexions et en s'appuyant sur la formation afin de ne pas les infantiliser et qu'ils deviennent incapables de réfléchir par eux-mêmes ;

(4) Le renouvellement du rôle des **associations de franchisés** : les considérer comme des partenaires de discussion qui favorisent l'émulation au sein du réseau et une prise de décision rapide.

A partir de ces quatre conditions, l'agilité pourra se développer et le modèle de la franchise restera efficace dans un environnement en mutation permanente. L'étude montre bien que le modèle organisationnel de la franchise est propice à l'agilité. Mais, en résumé, pour s'approprier les bénéfices de ce modèle, les méthodes managériales descendantes doivent évoluer afin de **faire participer les franchisés aux réflexions** plutôt que d'imposer systématiquement.

### **1.3.Recommandation 2 : Impliquer les franchisés pour développer une intelligence collective**

Les franchisés sont une force des réseaux de franchise dont ne bénéficient pas les autres formes de commerce en réseau. Ils ont des idées pour améliorer le fonctionnement de leur unité mais aussi celui du réseau. Ils ont une vision opérationnelle qui enrichit les réflexions de la tête de réseau. De même, c'est sur les franchisés que repose la capacité du réseau à évoluer dans une même direction. Il est donc primordial d'associer les franchisés aux pratiques d'agilité et de

**développer une intelligence collective** avec eux, tout en considérant les spécificités organisationnelles des réseaux de franchise.

Dans un réseau de franchise, il y a trois niveaux d'agilité. Il y a d'abord l'agilité du franchiseur et, de manière symétrique, l'agilité des franchisés. Chacun, à son niveau, développe des capacités qui lui permettent à la fois de détecter les changements de l'environnement et d'y répondre. Le troisième niveau d'agilité est celui de l'agilité globale du réseau, c'est-à-dire la capacité collective du réseau à se mettre en mouvement dans une même direction.

Les franchiseurs doivent articuler de manière efficace ces trois niveaux d'agilité et associer les franchisés à l'agilité du franchiseur et à l'agilité globale du réseau. Quand on parle d'associer les franchisés à l'agilité, on pense implicitement à la co-construction. Mais, la co-construction n'est pas la seule manière d'associer les franchisés et **l'agilité doit être soutenue par différents degrés d'implication des franchisés, allant de la simple information à la co-construction**. Le choix du degré d'implication dépend de plusieurs paramètres comme l'horizon temporel de la transformation, le degré d'incertitude des situations ou le niveau d'agilité visé. Pour les franchiseurs, les enjeux de l'agilité résident dans leur capacité à mettre en place une combinaison d'outils d'échange ayant différentes finalités selon qu'il s'agisse de transmettre les orientations prises par le réseau, c'est-à-dire la stratégie globale du réseau, de faire participer les franchisés à la formalisation des réponses, leurs évaluations et leurs réajustements, ou encore de diffuser les réponses à travers le réseau et donc d'accompagner les franchisés.

#### **1.4.Recommandation 3 : Moderniser le rôle des animateurs réseau**

Les animateurs réseau jouent un rôle clé qui doit aller au-delà d'une simple mission traditionnelle de contrôle se limitant à la vérification d'indicateurs. En étant à l'intersection du franchiseur et des franchisés, ils permettent à la fois de remonter la connaissance terrain vers le franchiseur et d'accompagner les franchisés dans la transformation en faisant preuve de pédagogie. Ils ont également un rôle à jouer dans la création de liens entre les franchisés.

Moderniser le rôle des animateurs réseau afin qu'ils apportent un **accompagnement global à la transformation** se traduit par des pratiques qui contribuent à soutenir les trois niveaux d'agilité de la franchise : réseau/ franchiseur/ franchisés :

**Un rôle de soutien à la transformation qui contribue à l'agilité du réseau :** (1) Transmettre les évolutions décidées globalement pour le réseau et accompagner leur mise en œuvre et (2) Identifier les difficultés locales afin d'offrir une aide personnalisée ;

**Un rôle de soutien à la réactivité qui contribue à l'agilité du franchiseur :** (1) Remonter vers le franchiseur les idées observées sur le terrain afin d'alimenter ses réflexions et (2) Identifier les difficultés et recueillir le ressenti des franchisés afin d'évaluer les transformations et de les ajuster par essai-erreur ;

**Un rôle de conseil qui contribue à l'agilité des franchisés :** (1) Diffuser les idées et bonnes pratiques initiées par des franchisés à leurs confrères afin qu'ils puissent s'en inspirer pour réaliser des ajustements locaux pour répondre à leurs propres besoins et (2) Filtrer les informations et éviter que les franchisés ne se retrouvent noyés par un afflux abondant d'informations en les aidant à identifier celles qui répondent à leurs situations particulières.

#### **1.5.Recommandation 4 : Préserver son ADN et prendre en compte les contraintes opérationnelles**

Dans le contexte de la franchise, il est très important de distinguer deux types de clients : les franchisés et les consommateurs finaux. Cette distinction conduit les franchiseurs à faire évoluer leur *business model* à travers deux types de réponses aux changements de l'environnement : (1) des réponses adressées aux consommateurs finaux, centrées sur la satisfaction et l'expérience client et (2) des réponses adressées aux franchisés qui vont soutenir la compétitivité et la pérennité du réseau.

Deux points de vigilance doivent toutefois être considérés par les franchiseurs lorsqu'ils décident d'adapter leur *business model* en réponse à un changement de l'environnement. Le premier point est de veiller à **respecter l'ADN et les valeurs du réseau**. En effet, s'adapter aux évolutions du marché ne conduit pas à répondre aveuglément à tous les changements ou à imiter systématiquement les concurrents. Une approche précipitée peut entraîner une dégradation du *business model*. Ainsi, pour être agile, il faut savoir discerner les ajustements pertinents tout en préservant l'ADN et les valeurs du réseau. L'adaptation du *business model* s'inscrit dans une démarche réfléchie et calculée.

Le deuxième point de vigilance est de **prendre en compte les contraintes opérationnelles des franchisés**. Les adaptations du *business model* peuvent entraîner une refonte du concept.

Cependant, certaines évolutions du concept ne peuvent être déployées pour des raisons opérationnelles comme la taille des unités ou la configuration du point de vente par exemple.

Lorsque le franchiseur souhaite faire évoluer son *business model*, il doit donc rester aligné avec l'ADN, les valeurs du réseau et les contraintes opérationnelles des franchisés, notamment si l'adaptation du *business model* comprend une évolution significative voire une refonte du concept.

## **2. Conclusion générale**

L'environnement des affaires est aujourd'hui particulièrement turbulent et changeant. Face aux pandémies, à la crise climatique, aux technologies de rupture, à la guerre, aux inégalités croissantes et aux changements d'influence et de pouvoir à l'échelle mondiale, les entreprises doivent faire preuve d'agilité pour prospérer. Dans ce contexte, le modèle de la franchise semble robuste pour réagir aux différents changements (Boulay & Chanut, 2023). L'objectif de cette recherche était de comprendre comment les réseaux de franchise réagissent face aux situations de changement de leurs environnements. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'agilité organisationnelle qu'ils développent pour y répondre.

Les résultats de l'étude montrent que, pour être agile, un réseau de franchise doit déployer des pratiques pour soutenir un état permanent de transformation du réseau. Ces pratiques sont initiées par les franchiseurs, mais les franchisés y contribuent de différentes manières. Ainsi, dans un réseau de franchise, l'agilité organisationnelle s'observe à trois niveaux : le franchiseur, le franchisé et le réseau dans son ensemble. La spécificité organisationnelle des réseaux de franchise emporte donc un double enjeu pour le franchiseur. (1) Il doit articuler efficacement les trois niveaux d'agilité et (2) il doit faire participer les franchisés aux pratiques et adapter cette participation au niveau d'agilité visé. Ce double enjeu implique le développement d'une intelligence collective au sein du réseau de franchise. L'étude montre que, dans les réseaux de franchise, l'intelligence collective se traduit par la mise en œuvre de pratiques qui soutiennent trois capacités : la capacité à détecter et comprendre les changements, la capacité à formuler des réponses et la capacité à accompagner la transformation.

Ainsi, les réseaux de franchise doivent définir une combinaison de pratiques et d'outils permanents ou temporaires, permettant des interactions collectives ou individuelles, en fonction

de différents aspects. (1) Le choix des pratiques est déterminé par le type de situation (changement de l'environnement ou choc) et son degré d'incertitude. La combinaison doit ainsi permettre de soutenir simultanément une approche de court terme, réactive, et une approche de long terme, proactive. (2) Le niveau de participation des franchisés aux pratiques d'agilité dépend à la fois du niveau d'agilité visé (franchiseur ou réseau) et des capacités visées (détecter, formuler, accompagner). La combinaison doit ainsi articuler des pratiques qui favorisent différentes formes de participation des franchisés allant de l'information à la co-construction.

Enfin, l'étude souligne que les franchiseurs doivent adapter le management de leur réseau de franchise de manière contextuelle. En effet, l'agilité organisationnelle, qui ne repose pas uniquement sur la possession de capacités agiles, ne se manifeste que lorsque le réseau de franchise affiche une orientation stratégique tournée vers le développement marché forte. Elle s'appuie aussi systématiquement sur une culture d'innovation forte. Elle mobilise ensuite des capacités agiles dans les environnements fortement turbulents. Dans des contextes moins mouvants, elle doit plutôt faire jouer la capacité à détecter et à saisir les opportunités.

## Bibliographie

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>

Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.004>

Akremiti, A. E., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2009). Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ? *Rapport pour la Fédération Française de la Franchise*, 2-160.

Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>

Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>

Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113-131. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2016-0022>

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Badot, O. (1998). *Théorie de l' " Entreprise Agile "*. Harmattan.

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod.

Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29-45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>

Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities : A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifeste Agile*. <https://manifesteagile.fr/#>

Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance : A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.728011>

Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.013>

Boulay, J., & Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La découverte. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01757089.html>

- Boulay, J., & Chanut, O. (2023). Relation franchiseur-franchisé et performance : Synthèse narrative et perspectives. *Recherches en Sciences de Gestion*, 158(5), 161-189.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002a). Workforce agility : The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002b). Workforce agility : The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chanut, O., & Diallo, M. F. (2013). *Compétences clés et réactivité du franchiseur en période de crise : Le point de vue des franchisés*. 16ème colloque Etienne Thil, ESCP Europe.
- Chanut, O., & Paché, G. (2011). Le contrat psychologique : Comprendre et pérenniser une relation de franchise. *Economies et Sociétés - série Dynamique technologique et organisation*, 13, 913.
- Chanut, O., & Poirel, C. (2012). Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue française de gestion*, 223(4), 105-122.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14(2), 119-156. <https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., & Huber, G. P. (2001). Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937-955. <https://doi.org/10.5465/3069439>
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus Adaptation : Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Dada, L., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- de Diego, E., & Almodóvar, P. (2021). Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years : Insights from a bibliometric approach. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 219-238. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0160>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2008). (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique. *Revue française de gestion*, 181(1), 113-122. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.113-122>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Depeyre, C., & Vergne, J.-P. (2017). L'analyse qualitative comparée ou la méthode QCA. In *Méthodes de recherche qualitatives innovantes en gestion et sciences sociales*. Economica.
- Dove, R. (2001). *Response Ability : The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. John Wiley & Sons.

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility : A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2009). *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?* [Rapport de recherche]. Fédération Française de la Franchise.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
- Fayezi, S., Zutshi, A., & O'Loughlin, A. (2017). Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility : A Structured Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 379-407. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12096>
- Fernandez, D. B., Chanut, O., Fulconis, F., Paché, G., Poirel, C., & Serrano-Archimi, C. (2010). *Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*. [Rapport de recherche]. Fédération Française de la Franchise. <https://hal.science/hal-01742083>
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories : A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34(4), 97-171. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>
- Gentil, P., & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation—Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue Française de Gestion*, 44(270), Article 270. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00165>
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Gladilina, I. P., Kurbanov, S. A., Maximov, D. A., Dobrova, E. D., & Dobrova, K. (2019). Digital franchising and entrepreneurship : Effects of digital technology on the relations of business process participants. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 3892-3896. <https://doi.org/10.35940/ijitee.A4985.119119>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Manufacturing review*, 8(1), 59-67.
- Goria, S. (2020). L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille. *Marché et organisations*, 39(3), 17-38. <https://doi.org/10.3917/maorg.039.0017>
- Gréselle-Zäïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58(1), 219-241. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0219>
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis : Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Kassim, & Zain. (2004). *Assessing the measurement of organizational agility*.

- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, *14*(1), 69-85. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00097-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00097-9)
- Kidd, T. P. (1994). *Agile manufacturing : Forging new frontiers*. Addison-Wesley Longman.
- Lafontaine, F., & Blair, R. D. (2008). The Evolution of Franchising and Franchise Contracts : Evidence from the United States. *Entrepreneurial Business Law Journal*, *3*, 381.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, *13*(4), 214-225. <https://doi.org/10.3917/mana.134.0214>
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, *123*(4), 96-109. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>
- Lee, O.-K. (Daniel), Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, *26*(2), 398-417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility : The work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, *19*(3), 408-435. <https://doi.org/10.1108/09574090810919224>
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, *100*(2), 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (Ram). (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility : An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, *35*(4), 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, May.
- Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, *33*(7), 829-842. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, *6*(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics : Integrating science and agility. *Business Horizons*, *61*(3), 397-407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
- McNamara, P., Peck, S. I., & Sasson, A. (2013). Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. *Long Range Planning*, *46*(6), 475-487. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.10.002>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook* (1-4). Sage.

- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. D., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3).  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model : Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry-Led View*. DIANE Publishing.
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis : Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility : An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147>
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why Restaurants Fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.  
<https://doi.org/10.1177/0010880405275598>
- Perbal, S., Vergnol, L., & Quazzotti, S. (2009). Le processus de veille intégré au processus de management de projet: Vers une appropriation des outils de veille par les acteurs des projets. *Les Cahiers du numérique*, 5(4), 79-92.
- Perdreau, F., Chaudey, M., Chanut, O., & Fadaïro, M. (2018). Contract duration and contractual learning : Evidence from franchising networks. *Managerial and Decision Economics*, 39(2), 240-252. <https://doi.org/10.1002/mde.2899>
- Perdreau, F., & Fréchet, M. (2022). Learning, contractual capabilities, and contract duration changes in franchise networks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102777.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102777>
- Perrigot, R., & Herrbach, O. (2012). The plural form from the inside : A study of franchisee perception of company-owned outlets within their network. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(7), 544-563. <https://doi.org/10.1108/09590551211239855>
- Pinho, C. R. A., Pinho, M. L. C. A., Deligonul, S. Z., & Tamer Cavusgil, S. (2022). The agility construct in the literature : Conceptualization and bibliometric assessment. *Journal of Business Research*, 153, 517-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.011>
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method : Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Univ of California Press.

- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry : Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational Comparative Methods : Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. SAGE Publications.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Serrador, P., & Pinto, J. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations : An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying : The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37(10), 1732-1741. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.012>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility : Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- To, C. K. M., Au, J. S. C., & Kan, C. W. (2019). Uncovering business model innovation contexts : A comparative analysis by fsQCA methods. *Journal of Business Research*, 101, 783-796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.042>
- van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Vergne, J.-P., & Depeyre, C. (2016). How do Firms Adapt? A Fuzzy-Set Analysis of the Role of Cognition and Capabilities in U.S. Defense Firms' Responses to 9/11. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1653-1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1222>
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility : Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Walter, A.-T., & Raetze, S. (2021). Toward a Process-Oriented Model of Organizational Agility : A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11, 1-20. <https://doi.org/10.25437/jcsm-vol11-22>
- Watson, A., & Dada, L. (2017). Managing entrepreneurial tensions in franchise systems. In *Handbook of Research on Franchising* (p. 17-33). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781785364174/9781785364174.00009.xml>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility : A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>

- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
- Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., & Teichert, T. (2019). The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance : A configurational study. *Industrial Marketing Management*, 78, 43-57. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.008>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models : Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models : Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2), 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999a). Agile manufacturing : The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999b). Agile manufacturing : The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy—A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893989>.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model : Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

## Annexe 1 : Guide d'entretien pour la phase exploratoire

### 1. Présentation de l'interlocuteur

### 2. Pratiques orientées vers la maîtrise du changement (changements permanents par exemple concurrence, législation, technologie... ou changements imprévisibles tels que les crises sanitaires, économiques ou géopolitiques

#### 2.1. Efficacité de réponse au changement

##### 2.1.1. Réponses aux changements

Pensez-vous que les réseaux de franchise sont particulièrement **réactifs** lorsqu'ils sont confrontés à une modification de leur environnement (OU sont capables de comprendre et de répondre rapidement aux changements émanant de leurs environnements) ?

Les évolutions réalisées sont-elles mises en place de manière **permanente ou temporaire** (par exemple lorsqu'il s'agit d'un changement incontrôlable telle qu'une crise) ?

##### 2.1.2. Réseaux de franchise Vs autres formes d'organisation

La structure en réseau et le **mode de fonctionnement de la franchise** vous semblent-ils **adaptés à une prise de décision** et à la mise en place d'actions rapides ? Pourquoi ?

Quels dispositifs et **outils de prise de décision** rapide sont mis en place par les réseaux de franchise pour répondre rapidement aux changements ?

Quelles sont les **forces du modèle de la franchise pour faire face aux changements** de l'environnement par rapport à d'autres formes d'organisation en réseau (par exemple réseau intégré) / à une entreprise indépendante ?

#### 2.2. Vision du changement

Pour un réseau de franchise, les changements de l'environnement sont-ils généralement considérés comme des **menaces ou des opportunités** ? Ce sentiment est-il différent selon les secteurs d'activités ?

Les **capacités de créativité et d'innovation** sont-elles encouragées ? Au niveau de la tête du réseau ? Au niveau des franchisés ? Certains secteurs d'activité ou réseaux encouragent-ils particulièrement l'innovation ?

### 3. Pratiques de valorisation des ressources humaines et des ressources/compétences du réseau

Comment les réseaux acquièrent-ils de nouvelles compétences (digital, fournisseurs des services complémentaires) → recrutement ou partenaire externe ?

Les réseaux recherchent-ils des idées pour mieux valoriser les espaces et le temps ?

#### **4. Pratiques de coopération**

Les occasions de partenariat sont-elles recherchées ? Pourquoi ? Et selon quelles modalités ? Avec les franchisés ? Avec les partenaires externes ?

#### **5. Pratiques de création de valeur pour les franchisés**

Pensez-vous que les **attentes des franchisés** sont clairement identifiées et connues ? Quelles pratiques sont utilisées dans cette optique ?

Pensez-vous que les réseaux détectent rapidement **l'évolution des attentes de leurs franchisés** ? Par quels moyens ?

En cas de changement de l'environnement externe, le franchiseur modifie-t-il tout ou partie de ses centres de profit (modification des redevances, communication, formation, offre) ?

Quelles formes prend le partage de la valeur entre franchiseur et franchisés (par exemple lors d'une vente sur Internet, qui bénéficie de la vente ?)

#### **6. Pratiques de création de valeur pour les consommateurs**

##### **6.1. Connaissance des consommateurs**

Les réseaux de franchise cherchent-ils à **toucher de nouvelles cibles de consommateurs** ? A **multiplier les types d'offre** ?

Pensez-vous que les réseaux détectent rapidement **l'évolution des attentes de leurs consommateurs** ? Par quels moyens ?

##### **6.2. Les caractéristiques de l'offre proposée**

Les réseaux **renouvellent**-ils régulièrement leurs **gammes** de produits/services (nouveaux ou améliorations) ?

Les réseaux améliorent ou renouvellent-ils régulièrement leurs **concepts** ?

##### **6.3. Les mécanismes de capture de la valeur**

Les réseaux de franchise développent-ils des offres complexes composées d'un produit/service de base et enrichies avec des produits/services complémentaires (groupée/dégroupée ; standard/individualisée) ?

Quels canaux de distribution sont utilisés par les réseaux de franchise ? Secteurs ? S'appuient-ils sur des stratégies multi-canal ?

Selon les secteurs d'activités, quelles modalités de tarification sont mises en place (modulation) ?

Les franchisés cherchent-ils à **diversifier leurs sources de revenus** au-delà de la vente directe de produits/services (aides, produits financiers et cessions d'actifs...) ?

## **Annexe 2 : Guide d'entretien franchiseurs, phase d'approfondissement**

### **1. Présentation de l'interlocuteur**

Avant d'aborder les sujets qui nous intéressent dans cette étude, pouvez-vous m'expliquer brièvement ce que vous faites ?

### **2. Les changements de l'environnement**

Pourriez-vous m'indiquer quels sont les principaux changements observés dans votre environnement (législation, comportements de consommation, attentes des franchisés, technologies/numérique, concurrence...) les 5 dernières années ?

Comment avez-vous cherché à répondre à ces changements ? / Avez-vous décidé de ne pas répondre à certains changements ?

Certains de ces changements ont-ils été anticipés ? Sinon, pensez-vous y avoir répondu rapidement ?

Les réponses apportées ont-elles été diffusées à l'ensemble du réseau ? Certaines réponses ont-elles été abandonnées/suspendues/ajustées ?

### **3. Les réponses apportées**

#### **3.1. La proposition de valeur**

Avez-vous fait évoluer votre concept ? Développé de nouveaux concepts et dans quel but ?

Avez-vous modifié votre offre de produits et services (ajout/retrait/modification) ? Vos sources d'approvisionnement ?

Avez-vous développé de nouvelles activités (ajout/retrait/modification) ?

Avez-vous modifié vos canaux de distribution (ajout/retrait/modification) ?

#### **3.2. Autour des cibles de marché**

Quels profils de candidat à la franchise privilégiez-vous ? Ces critères ont-ils évolués ?

Votre cible de consommateurs a-t-elle évolué ?

#### **3.3. Autour du modèle de revenus / coûts**

Avez-vous été amené à modifier le montant des redevances ?

Le développement de la vente sur Internet a-t-il soulevé des questions relatives au partage de la valeur entre les franchisés et la tête de réseau ?

Avez-vous réfléchi à une rationalisation de votre offre et de vos dépenses en réponse à l'augmentation des coûts ?

### **4. Les pratiques**

#### **4.1. Détection des changements**

Comment vous tenez-vous informé des évolutions dans votre secteur d'activité ?

Pourriez-vous m'expliquer comment sont prises les décisions face aux changements ? Quels organes de décisions sont sollicités ?

Est-ce que les modalités de prise de décision peuvent changer en fonction des changements et de la rapidité à laquelle vous devez agir ?

Avez-vous mis en place des groupes de travail / nouveaux outils pour gérer les nouveaux changements de l'environnement ?

Quelles sont les bonnes pratiques retenues des derniers changements ?

#### **4.2. L'intelligence collective**

Quels membres du réseau participent à la gestion des changements ? Les animateurs de réseau ? Des partenaires (ex : fournisseurs) ? Les franchisés participent-ils aux échanges concernant les évolutions ?

Vous appuyez-vous sur des groupes extérieurs au réseau tels que les associations de franchisés ou les clubs de franchiseurs ?

De quelle façon échangez-vous avec les membres du réseau sur les changements à mettre en place ? Le dialogue et le partage d'idées sont-ils encouragés ?

Avez-vous fait évoluer votre contrat de franchise pour favoriser l'engagement des franchisés dans les décisions stratégiques / développer leur autonomie ?

Avez-vous acquis de nouvelles compétences pour répondre aux changements ?

#### **4.3. Outils technologiques**

Avez-vous fait évoluer votre SI ou intégré de nouvelles technologies ?

## **Annexe 3 : Guide d'entretien franchisés, phase d'approfondissement**

### **1. Présentation de l'interlocuteur**

#### **2. Les changements de l'environnement**

Pourriez-vous m'indiquer quels sont les principaux changements observés dans votre environnement (législation, comportements de consommation, attentes des franchisés, technologies/numérique, concurrence...) les 5 dernières années ?

Comment avez-vous cherché à répondre à ces changements ? / Avez-vous décidé de ne pas répondre à certains changements ?

Certains de ces changements ont-ils été anticipés ? Sinon, pensez-vous y avoir répondu rapidement ?

Les réponses apportées ont-elles été diffusées à l'ensemble du réseau ? Certaines réponses ont-elles été abandonnées/suspendues/ajustées ?

#### **3. Les réponses apportées**

##### **3.1. La proposition de valeur**

Avez-vous fait évoluer votre concept ? Développé de nouveaux concepts et dans quel but ?

Avez-vous modifié votre offre de produits et services (ajout/retrait/modification) ? Vos sources d'approvisionnement ?

Avez-vous développé de nouvelles activités (ajout/retrait/modification) ?

Avez-vous modifié vos canaux de distribution (ajout/retrait/modification) ?

##### **3.2. Autour des cibles de marché**

Votre cible de consommateurs a-t-elle évolué ?

##### **3.3. Autour du modèle de revenus / coûts**

Le développement de la vente sur Internet a-t-il soulevé des questions relatives au partage de la valeur entre les franchisés et la tête de réseau ?

Avez-vous réfléchi à une rationalisation de votre offre et de vos dépenses en réponse à l'augmentation des coûts ?

#### **4. Les pratiques**

##### **4.1. Détection des changements**

Comment vous tenez-vous informé des évolutions dans votre secteur d'activité ?

Avez-vous mis en place des nouveaux outils pour gérer les nouveaux changements de l'environnement ?

Quelles sont les bonnes pratiques retenues des derniers changements ?

##### **4.2. L'intelligence collective**

Participez-vous aux discussions du réseau sur la gestion des changements ? De quelle façon êtes-vous impliqué ?

Vous appuyez-vous sur des groupes extérieurs au réseau tels que les clubs d'entrepreneurs ?

D'après vous, le dialogue et le partage d'idées sont-ils encouragés ?

Avez-vous acquis de nouvelles compétences pour répondre aux changements ?

##### **4.3. Outils technologiques**

Avez-vous fait évoluer votre SI ou intégré de nouvelles technologies ?

## Annexe 4 : Enquête en ligne – questionnaire

### I. MESURES MISES EN PLACE EN RÉPONSE À UN CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

1. Quels sont les changements de l'environnement externe (nouvelle réglementation, nouveaux modes de consommation, technologie numérique, etc.) qui ont affecté votre réseau de franchise au cours des trois dernières années ? (question ouverte)
2. Parmi ces changements de l'environnement, quel est celui qui a le plus affecté votre réseau de franchise ?

*Vous répondrez aux questions suivantes en considérant ce changement de l'environnement externe que vous venez de mentionner*

3. En quelle année a débuté ce changement de l'environnement externe ?
4. S'agissait-il ou s'agit-il d'un changement entraînant des conséquences durables pour votre activité ? (*Oui/Non*)
5. Selon vous, la structuration du réseau en franchise a-t-elle constitué un avantage ou un inconvénient pour répondre rapidement à ce changement de l'environnement externe afin de maintenir la compétitivité de votre réseau ? (*Avantage/ inconvénient/ ni l'un ni l'autre/ NSP*)
6. Pourquoi ? (question ouverte)
7. Parmi les mesures suivantes, lesquelles ont été prises par votre réseau de franchise en réponse à ce changement de l'environnement externe ? Pour chacune d'entre elles, précisez leur importance pour le réseau : *Échelle de Likert en 7 points, 1=pas important, 7=important, 0=pas entrepris*

#### 7.1 Modification de la proposition de valeur

- Introduction de nouveaux produits ou services pour les consommateurs
- Réduction du nombre de produits/services pour les consommateurs
- Modification des éléments fixes constituant le format du concept commercial (marque, positionnement commercial, taille de l'unité, etc.)
- Modification des éléments variables, regroupés dans le savoir-faire, du concept commercial

#### 7.2 Modification des cibles clients

- Augmentation de l'effort de vente auprès de nouveaux consommateurs
- Augmentation de l'effort de vente auprès des consommateurs à l'étranger

- Ouverture du recrutement à de nouveaux profils de franchisés
- Augmentation de l'effort de vente sur le digital
  - **Cet effort sur les ventes en ligne est passé par : (Oui/Non)**
    - Le développement du site internet du franchiseur
    - Le recours accru à des plateformes de vente en ligne (Deliveroo, Uber, Back Market, Rakuten, etc.)

### **7.3 Modification dans la chaîne de valeur**

- Établissement de liens plus étroits avec les partenaires
- Recours à de nouveaux fournisseurs
- Réorganisation

### **7.4 Modification dans la capture de la valeur**

- Renégociation des prix d'achat avec les fournisseurs existants
- Réduction / augmentation du prix de vente des produits et services
- Proposition d'abonnements aux consommateurs
- Modification du partage de la valeur avec les franchisés pour les ventes en ligne
- Modification du partage de la valeur avec les franchisés sur un autre volet (redevances, droits d'entrée, etc.)

*Précisez quel volet du partage de la valeur ajoutée a été modifié.*

**8. Dans quelle mesure votre réseau de franchise a-t-il été/est-il affecté par ce changement de l'environnement externe ? Veuillez répondre en fonction de ce que vous considérez comme des conditions de marché normales :**

- *Significativement affecté négativement = 5*
- *Modérément affecté négativement = 4*
- *Pas affecté du tout = 3*
- *Modérément affecté positivement = 2*
- *Significativement affecté positivement = 1*

*Les questions suivantes visent à définir l'orientation stratégique de votre réseau de franchise. Échelles de Likert en 7 points, 1= pas du tout, 7= une très grande mesure*

**9. Dans quelle mesure votre réseau de franchise est-il actuellement caractérisé par le développement de nouveaux marchés ?**

**10. Dans quelle mesure votre réseau de franchise est-il actuellement caractérisé par une forte orientation entrepreneuriale ?**

**11. Dans quelle mesure la stratégie de votre réseau de franchise consiste-t-elle à développer de nouveaux produits et/ou services ?**

**12. Dans quelle mesure la stratégie de votre réseau de franchise consiste-t-elle à proposer des produits et/ou services exceptionnels ?**

**13. Dans quelle mesure la stratégie de votre réseau de franchise consiste-t-elle à proposer des produits et/ou services à bas coûts**

## **II. PRATIQUES D'AGILITÉ DU RÉSEAU DE FRANCHISE**

Les questions suivantes visent à comprendre comment votre réseau détecte les changements de l'environnement externe et comment il s'adapte à ces changements.

**14. A quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant la détection des changements de l'environnement externe ? *Echelle de Likert de 1 : pas du tout d'accord à 7 : tout à fait d'accord***

- 1 Mon réseau de franchise sait identifier les opportunités de nouveaux produits/ services.
- 2 Mon réseau de franchise analyse fréquemment l'environnement à la recherche de nouvelles idées de produits/ services.
- 3 Mon réseau de franchise identifie rapidement les changements dans notre environnement qui pourraient affecter notre compétitivité.
- 4 Les nouvelles informations pour analyser l'environnement viennent principalement d'acteurs internes au réseau (franchisés, dirigeants, salariés)
- 5 Les nouvelles informations pour analyser l'environnement viennent principalement d'acteurs externes au réseau (clients, fournisseurs, consultants, etc.).

**15. A quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'adaptation de votre réseau de franchise ? *Echelle de Likert de 1 : pas du tout d'accord à 7 : tout à fait d'accord***

- 1 Nous répertorions toute nouvelle information pour des besoins futurs.
- 2 Nous analysons et interprétons rapidement ces informations pour anticiper les changements
- 3 Notre réseau reconnaît rapidement l'utilité de nouvelles informations pour les combiner avec des connaissances existantes
- 4 Les membres du réseau (succursales et franchisés) partagent leurs expériences pratiques.
- 5 Nous cherchons constamment comment mieux prendre en compte les nouvelles informations dans notre activité
- 6 Nous encourageons les membres du réseau à remettre en question les pratiques dépassées.
- 7 Nos franchisés réagissent rapidement en réponse aux changements que nous initions.
- 8 Notre réseau de franchise est à l'origine de nombreuses idées nouvelles pour faire évoluer son fonctionnement
- 9 Notre réseau de franchise recherche de nouvelles manières de faire les choses
- 10 Les membres du réseau qui souhaitent tester de nouvelles pratiques sont soutenus
- 11 Notre réseau de franchise introduit des améliorations et des innovations dans notre activité.

- 12 Nous sommes prêts à faire évoluer notre contrat de franchise pour faire face aux changements de l'environnement.
- 13 Dans notre réseau de franchise, les pratiques peuvent être facilement adaptées pour faire face au changement.
- 14 Dans notre réseau de franchise, les ressources opérationnelles sont facilement redéployées pour répondre aux opportunités et menaces rencontrées.
- 15 Dans notre réseau de franchise, les ressources stratégiques sont facilement redéployées pour répondre aux opportunités et menaces rencontrées.

### III. INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE/ DYNAMISME DU MARCHÉ

**16. A quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre marché ? *Echelle de Likert de 1 : pas du tout d'accord à 7 : tout à fait d'accord***

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Dans notre activité, la demande/ les goûts des consommateurs changent constamment							
Nos concurrents renouvellent sans cesse leur offre.							
Il est difficile de prévoir ce que sera l'état de notre marché d'ici 2 ans.							
Les consommateurs nous poussent en permanence à faire évoluer notre offre.							
Les changements technologiques sont difficiles à prévoir dans notre secteur.							

### IV. PERFORMANCE DU RÉSEAU DE FRANCHISE

**17. Comment jugez-vous la performance de votre réseau de franchise ? *Echelle de Likert de 1 : beaucoup moins bonnes à 5 : bien meilleures***

	1=beaucoup moins bonnes	2	3	4	5=bien meilleures
Par rapport à celle de vos concurrents au cours des trois dernières années en termes de croissance des ventes.					
Par rapport à celle de vos concurrents au cours des 3 dernières années en termes de rentabilité.					
Par rapport à celle de vos concurrents au cours des 3 dernières années en termes de part de marché.					

## V. PERFORMANCE DU RÉSEAU DE FRANCHISE : ATTEINTE DES OBJECTIFS

18. Dans quelle mesure votre réseau de franchise atteint-il actuellement ses objectifs en termes de : *Echelle de Likert de 1 : pas du tout atteint à 7 : complètement atteint*

	1=pas du tout atteint	2	3	4	5	6	7=complètement atteint
Réponse aux changements de l'environnement externe							
Prospérité							
Enrichissement et satisfaction des consommateurs							
Enrichissement et satisfaction des franchisés							

## VI. INFORMATIONS GENERALES

19. Quel est le nom de votre franchise ? (facultatif)

20. Quelle est votre fonction au sein de votre réseau de franchise ?

21. Quelle est l'année de la création de votre réseau de franchise ?

22. Quel est le principal secteur d'activité de votre réseau de franchise ?

- Equipement de la maison
- Equipement de la personne
- Commerces d'alimentation
- Autres commerces divers
- Services auto et moto
- Bâtiment et énergie
- Esthétique et coiffure
- Services aux personnes
- Services aux entreprises
- Restauration rapide
- Restauration à thème
- Hôtels, campings
- Immobilier
- Si autres, précisez

23. Quel est le nombre d'unités franchisées de votre réseau ?

24. Quel est le nombre d'unités détenues en propre (succursales) de votre réseau ?

## Annexe 5 : Détermination des conditions et calibrage pour l'analyse *fsQCA*

Le tableau ci-dessous reprend, pour chaque condition, des éléments sur le nombre d'items utilisés pour nos mesures ainsi que sur la calibration ensuite opérée pour obtenir un score d'appartenance à la condition.

La calibration s'est faite selon la méthode directe (Ragin, 2008), généralement utilisée dans les études mobilisant *fsQCA*. Cette méthode consiste à choisir 3 seuils : l'un bas en-dessous duquel on considère que le cas est complètement en dehors de la condition ; l'autre médian dit « seuil d'indifférence » où le cas n'est ni en dehors, ni dans la condition ; le dernier, haut, à partir duquel le cas est complètement dans la condition. A partir de ces 3 seuils, et selon une fonction logistique, le score de la condition est transformé en un score d'appartenance à la condition compris entre 0 (complètement en dehors) à 1 (complètement dans la condition) en passant par 0,5 (ni en dehors, ni en dedans).

Des détails sur les choix opérés pour chacune des 6 conditions sont donnés sous le tableau.

<b>Condition (Abréviation)</b>	<b>Nombre d'items permettant la mesure de la condition (Score total à atteindre pour être dans la condition)</b>	<b>Seuils retenus pour la calibration directe</b>	<b>Nombre de réseaux où score &gt; 0,5 et interprétation (=importance de l'ensemble lié à la condition)</b>
<b>Adaptation du business model (B)</b>	16 items relatifs à l'adaptation de chacune des 4 dimensions du business model (4 items par dimension) (48)	32 ; 48,1 ; 80	19 réseaux (sur 26) ont adapté (plus ou moins intensément) leur business model
<b>Orientation stratégique (O)</b>	5 items permettant de mesurer l'orientation stratégique (développement du marché ou défense) du réseau (20)	10 ; 20,1 ; 30	15 réseaux sur 26 sont considérés comme déployant une stratégie pro-active de développement du marché
<b>Capacités agiles (A)</b>	6 items relatifs aux différentes dimensions (réactivité, flexibilité, rapidité) des capacités agiles (30)	21 ; 30,1 ; 39	10 réseaux sur 26 développent fortement des pratiques et capacités soutenant l'agilité
<b>Capacité de détection (S)</b>	7 items mesurant la capacité du réseau à scanner l'environnement et utiliser cette information pour sa transformation (35)	24,5 ; 35,1 ; 45,5	15 réseaux sur 26 ont développé de fortes capacités de détection
<b>Culture d'innovation (I)</b>	5 items mesurant l'importance de la culture d'innovation dans le réseau (25)	17,5 ; 25,1 ; 32,5	16 réseaux sur 26 favorisent fortement une culture d'innovation
<b>Turbulence de l'environnement (R)</b>	4 items relatifs à la turbulence dans l'environnement ressenti par la tête de réseau (16)	8 ; 16,1 ; 24	11 réseaux sur 26 sont considérés comme évoluant dans un environnement turbulent

« **Adaptation du business model** ». Pour calibrer le phénomène à expliquer, nous avons utilisé les réponses des dirigeants de réseaux de franchise au sujet des mesures prises en réponse au principal changement de l'environnement externe ayant affecté leur réseau de franchise. Pour les différentes dimensions du business model (modification de la proposition de valeur, modification des cibles clients, modification dans la chaîne de valeur, modification dans la capture de la valeur), la question posée était la suivante : « *Parmi les mesures suivantes, lesquelles ont été prises par votre réseau de franchise en réponse à ce changement de l'environnement externe ? Pour chacune d'entre elles, précisez leur importance pour le réseau* ».

Pour chacun des 16 items, les dirigeants devaient donner un score sur une échelle de type Likert, allant de « 1 : pas important » à « 7 : important », en passant par le point médian « 4 : moyennement important ». Ils pouvaient aussi sélectionner « 0 » pour les mesures non entreprises. Nous avons calculé un score global d'adaptation du business model puis nous l'avons transformé en un score compris entre 0 et 1. Nous avons retenu un score global de 48, correspondant à un score moyen de 3 sur chaque item pour fixer le seuil de 0,5, soit le seuil d'indifférence entre l'adaptation et la non adaptation du business model.

« **Orientation stratégique** ». Cinq items caractérisant différentes dimensions de la stratégie mise en oeuvre permettent d'appréhender l'orientation stratégique (développement de marchés ou défense) du réseau de franchise. Le milieu de l'échelle de mesure (c'est-à-dire 4) a été retenu comme point d'indifférence, conduisant à retenir un seuil d'indifférence de 20 pour les 5 items.

« **Capacités agiles** ». Pour calibrer cette condition explicative, nous avons mesuré trois capacités agiles liées à la réactivité, la flexibilité et la rapidité, à travers 6 items. Sur la plupart des mesures de capacité, les réseaux ont tendance à vouloir se montrer a minima capables, et à déclarer des niveaux de maîtrise supérieurs au milieu de l'échelle (4). Ainsi si nous avons retenu ce milieu comme point d'indifférence, seuls 2 réseaux sur 26 auraient été considérés comme ne maîtrisant pas (partiellement ou du tout) les capacités agiles. Nous avons donc considéré qu'un réseau disposait de capacités agiles s'il déclarait se déclarait en moyenne au-dessus du milieu de l'échelle, c'est-à-dire à partir de 5. Nous avons calibré cette condition en fixant le seuil d'indifférence à un score global de 30, soit un seuil moyen par item de 5.

« **Capacité de détection** ». Cette capacité est mesurée à partir de 7 items renvoyant à la capacité et aux pratiques du réseau et de ses membres pour scanner l'environnement et utiliser l'information captée dans son adaptation. Comme pour toutes les conditions relevant d'une capacité, nous avons considéré qu'un seuil moyen de 5 par item (soit 35 au total) devait être atteint pour que le réseau soit considéré comme disposant de forte capacité de détection.

« **Culture d'innovation** ». La culture d'innovation au sein du réseau est appréhendée à partir de 5 items. Ces items mesurent la plus ou moins grande importance accordée à des pratiques liées à l'innovation et l'innovativité au sein du réseau. Se rapprochant d'une mesure de capacité, nous avons considéré qu'un seuil moyen de 5 par item (soit 25 au total) devait être atteint pour que le réseau soit considéré comme disposant d'une forte culture d'innovation.

« **Turbulence de l'environnement** ». Mesuré à partir de 4 items mesurant la turbulence dans l'environnement (au niveau de la demande et du goût des consommateurs, de leur pression à faire évoluer l'offre de façon permanente, du renouvellement de l'offre par les concurrents, de la difficulté à prévoir l'état du marché à 2 ans). La médiane de l'échelle de mesure, soit 4 par item, a été retenue comme seuil d'indifférence (soit 16 au total).

**Table des données : score des observations sur chaque condition**

ID	Secteur d'activité	Turbulence (R)	Orientation stratégique (O)	Capacité sensing (S)	Culture d'innovation (I)	Capacités agiles (A)	Business model adapt, (B)	Perf Concurrence	Perf Objectif
4	Commerces d'alimentation	0.315	0.083	0.191	0.304	0.334	0.067	0.075	0.750
5	Services auto et moto	0.400	0.916	0.976	0.961	0.334	0.943	0.179	0.865
8	Services aux personnes	0.491	0.640	0.634	0.879	0.206	0.736	0.179	0.815
11	Services auto et moto	0.047	0.707	0.804	0.916	0.410	0.855	0.488	0.904
12	Restauration à thème	0.815	0.989	0.846	0.879	0.655	0.926	0.814	0.904
15	Restauration à thème	0.400	0.140	0.423	0.684	0.334	0.613	0.368	0.673
21	Bâtiment et énergie	0.131	0.027	0.151	0.039	0.410	0.011	0.179	0.491
22	Services aux personnes	0.131	0.493	0.929	0.961	0.839	0.831	0.488	0.953
23	Autres	0.750	0.493	0.959	0.057	0.065	0.817	0.179	0.815
27	Commerces d'alimentation	0.315	0.568	0.423	0.165	0.157	0.568	0.488	0.585
28	Services aux personnes	0.047	0.419	0.976	0.943	0.966	0.013	0.179	0.953
32	Restauration à thème	0.673	0.349	0.804	0.916	0.839	0.926	0.179	0.585
50	Restauration à thème	0.932	0.890	0.907	0.916	0.206	0.717	0.488	0.673
63	Services auto et moto	0.095	0.890	0.294	0.227	0.492	0.067	0.179	0.315
83	Restauration à thème	0.932	0.989	0.969	0.916	0.334	0.867	0.488	0.673
85	Immobilier	0.491	0.419	0.929	0.684	0.727	0.243	0.368	0.865
96	Equiperment de la maison	0.815	0.857	0.493	0.879	0.575	0.984	0.179	0.932
97	Restauration à thème	0.953	0.815	0.946	0.879	0.839	0.948	0.488	0.491
99	Services aux personnes	0.585	0.765	0.959	0.764	0.788	0.698	0.488	0.932
103	Restauration rapide	0.180	0.857	0.880	0.165	0.975	0.403	0.612	0.967
107	Hôtels, campings	0.585	0.937	0.959	0.590	0.157	0.975	0.814	0.953
110	Restauration rapide	0.585	0.228	0.092	0.118	0.410	0.568	0.179	0.400
116	Services aux personnes	0.011	0.989	0.982	0.982	0.788	0.938	0.814	0.585
118	Esthétique et coiffure	0.967	0.890	0.191	0.304	0.157	0.912	0.263	0.673
119	Services aux personnes	0.491	0.083	0.018	0.012	0.004	0.132	0.117	0.673
121	Equiperment de la personne	0.315	0.083	0.118	0.057	0.118	0.698	0.368	0.400