



HAL
open science

Internationalisation des réseaux de franchise : Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée

Romain Weigel

► **To cite this version:**

Romain Weigel. Internationalisation des réseaux de franchise : Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée. Gestion et management. Université d'Angers, 2016. Français. NNT : 2016ANGE0064 . tel-02457093

HAL Id: tel-02457093

<https://theses.hal.science/tel-02457093>

Submitted on 27 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de Doctorat

Romain WEIGEL

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université d'Angers
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

École doctorale : DEGEST

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité : Stratégie

Unité de recherche : GRANEM

Soutenu le 24 novembre 2016

Thèse N° :

Internationalisation des réseaux de franchise

Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée

JURY

Rapporteurs :	Christophe BENAVENT , Professeur des Universités, Université Paris Ouest Pierre-Xavier MESCHI , Professeur des Universités, IAE d'Aix-en-Provence
Examineur:	Frédéric PREVOT , Professeur associé, KEDGE Business School
Directeur de Thèse :	Régis DUMOULIN , Professeur des Universités, Faculté DEG Université d'Angers
Co-directeur de Thèse :	Claire GAUZENTE , Professeure des universités, IAE-IEMN Nantes

Thèse de Doctorat

Romain WEIGEL

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université d'Angers
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

École doctorale : DEGEST

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité : Stratégie

Unité de recherche : GRANEM

Soutenue le 24 novembre 2016

Thèse N° :

Internationalisation des réseaux de franchise

Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée

JURY

Rapporteurs :	Christophe BENAVENT , Professeur des Universités, Université Paris Ouest Pierre-Xavier MESCHI , Professeur des Universités, IAE d'Aix-en-Provence
Examineur:	Frédéric PREVOT , Professeur associé, KEDGE Business School
Directeur de Thèse :	Régis DUMOULIN , Professeur des Universités, Faculté DEG Université d'Angers
Co-directeur de Thèse :	Claire GAUZENTE , Professeure des universités, IAE-IEMN Nantes

*L'université d'Angers n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur*

REMERCIEMENTS

Même si cette thèse est un travail personnel, je souhaite ici rendre hommage et exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation et à son aboutissement.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mes Directeurs de thèse, le professeur Régis Dumoulin et la professeure Claire Gauzente. Tout au long de ce travail ils ont su m'accorder l'autonomie dont j'avais besoin tout en instaurant un cadre de contrôle bienveillant. Je tiens à les remercier pour la confiance qu'ils m'ont témoignée et pour avoir su m'écouter et m'aider dans les moments d'incertitude.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux professeurs Pierre-Xavier Meschi et Christophe Bénavent pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'être rapporteurs de ce travail doctoral. Je remercie également le professeur Frédéric Prévot pour sa participation à ce jury.

Je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des acteurs professionnels que j'ai eu l'occasion de rencontrer au cours de cette thèse. Merci pour leur disponibilité et leur écoute. La richesse des discussions que nous avons eues ont rendu ce travail possible.

Les échanges réalisés au cours des journées des doctorants du GRANEM ainsi que ceux réalisés dans le groupe de travail doctoral du LEMNA ont grandement contribué à ma réflexion et à l'aboutissement de ce travail. Merci à l'ensemble des membres de ces deux laboratoires pour leur implication dans la réalisation des travaux des doctorants.

J'adresse un grand merci à toute l'équipe de l'IUT de Saint-Nazaire : Gwénolé, Antony, Catherine, Lionel, Maryline, Gérald, Olivier, Zied, Hadi et tous les autres. Merci pour votre accueil au sein du département, votre gentillesse et vos encouragements.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à mes collègues et amis, doctorants et jeunes docteurs, de l'université d'Angers et de Nantes : Gwenaëlle, Mickaël, Véronique, Florian, Laura, Jérémy, Grégory, Abdel-Malik, Allan et tous les autres. Merci pour votre présence constante, pour votre écoute et pour vos conseils.

Je remercie aussi ma famille et mes amis pour leur présence tout au long de ce parcours. Merci à mes amis et à ma belle-famille de m'avoir offert des moments me permettant de me ressourcer et de me reconforter. Merci à mes parents, mon frère, ma sœur et mes neveux d'avoir toujours cru en moi et d'avoir su me remotiver dans les moments de doute. Enfin, un grand merci à Charlotte pour son soutien infaillible en toutes circonstances.

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL	11
CHAPITRE 1 : LES PROBLEMATIQUES DU CHOIX DE LA MODALITE D'ENTREE POUR COMPRENDRE LES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES FRANCHISEURS.....	13
1. Pertinence de l'analyse du choix de la modalité d'entrée pour les franchiseurs internationaux	16
2. Retour sur la littérature existante analysant l'internationalisation des franchiseurs	28
3. Un nouvel angle d'analyse pour comprendre l'internationalisation des franchiseurs	39
Conclusion du chapitre 1	46
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES FRANCHISEURS A TRAVERS L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES, FONDEMENT DU RENOUVELLEMENT DE L'ANALYSE DE L'INTERNATIONALISATION DES RESEAUX DE FRANCHISE	47
1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités dynamiques pour l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises.....	51
2. Pertinence de l'analyse des franchiseurs à travers l'approche des capacités dynamiques	68
Conclusion du chapitre 2	83
CHAPITRE N°3 : PERSPECTIVES DE L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES APPLIQUEE AUX FRANCHISEURS POUR RENOUVELER LES DETERMINANTS DU CHOIX DE LA MODALITE D'ENTREE	85
1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités des entreprises à la compréhension du processus d'internationalisation	88
2. Modalité d'application de ce cadre d'analyse aux réseaux de franchise internationaux	101
Conclusion du chapitre 3	108
DEUXIEME PARTIE : DESIGN DE RECHERCHE	109
CHAPITRE N°4 : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET DISPOSITIFS DE RECHERCHE.....	111
1. Présentation de la démarche de recherche	114
2. Types de données et modes de collecte	125
3. Echantillonnage de notre étude	133
4. Méthode d'analyse des données	138
Conclusion du chapitre 4	145
CHAPITRE N°5 : DESCRIPTION DES SITUATIONS ORGANISATIONNELLES	147
1. Présentation des enseignes des situations caractérisant la relation franchiseur-franchisé	150
2. Présentation des situations caractérisant la relation franchiseur/sous-franchiseur	162
Conclusion du chapitre 5	182

TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS EMPIRIQUES	183
CHAPITRE N°6 : DIMENSIONNEMENT DU METIER DE FRANCHISEUR : RESULTATS EMPIRIQUES	185
1. Proposition d'une vision globale du métier de franchiseur	188
2. Première capacité centrale : Savoir-répliquer	190
3. Deuxième capacité centrale : Savoir-outiller.....	197
4. Troisième capacité centrale : Savoir-piloter	208
Conclusion du chapitre 6	216
CHAPITRE N°7 : DYNAMISME ET RESEAU DE FRANCHISE, PROPOSITIONS DE REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE	217
1. Proposition d'un dynamisme national des réseaux de franchise	220
2. Proposition d'une répartition des capacités entre les acteurs d'un réseau de franchise international	229
3. Proposition de développement d'un niveau de dynamisme international.....	244
Conclusion du chapitre 7	251
CHAPITRE N°8 : DISCUSSION.....	253
1. Un apport à la stratégie internationale	256
2. Un apport à l'approche des capacités dynamiques et au métier de franchiseur	269
Conclusion du chapitre 8	281
CONCLUSION GENERALE.....	283
BIBLIOGRAPHIE.....	293
LISTE DES TABLEAUX.....	309
LISTE DES FIGURES	313
ANNEXES.....	315
TABLE DES MATIERES	343

INTRODUCTION GENERALE

Les évolutions rapides du monde professionnel dans la période actuelle ont servi de point de départ à notre recherche. Pour assurer la durabilité de leur développement, les réseaux de franchise s'orientent de plus en plus vers des stratégies d'internationalisation de leur activité. Si la littérature académique a rapidement identifié l'importance du développement des réseaux de franchise et a proposé des analyses critiques pour appréhender les problématiques du développement national de ces réseaux, elle est désormais confrontée à de nouveaux questionnements. La conquête de l'international par les réseaux fait émerger de nouvelles problématiques auxquelles les premiers courants de recherche ne donnent pas de réponses satisfaisantes. La proposition de cadres d'analyse intégrant ces questionnements devient un enjeu tant pour éclairer la pratique des professionnels que pour affiner les connaissances théoriques du développement international des entreprises.

Contexte de la recherche

Après une présentation des données statistiques du développement international des réseaux de franchise, nous revenons en profondeur sur les enjeux de ce développement et leurs conséquences pour la recherche académique.

Un phénomène en développement...

Depuis les années 1980, les réseaux de franchise se sont imposés comme des acteurs majeurs sur un grand nombre de secteurs d'activité de distribution dans l'ensemble des pays occidentaux. En France, l'activité des réseaux de franchise présente deux caractéristiques majeures. La première réside dans le nombre de ce type de réseaux qui a doublé au cours de ces dix dernières années, atteignant la barre des 1700 franchiseurs en 2016 (FFF, 2016). La deuxième est le maillage important du marché français réalisé par les acteurs historiques des réseaux de franchise. Après s'être successivement développés dans les grandes villes françaises, puis les villes de taille moyenne, les réseaux étendent désormais leur activité dans des zones rurales. Ces deux contraintes accroissent la pression concurrentielle sur l'ensemble des réseaux de franchise, rendant indispensable la détection de nouveaux leviers de croissance pour pérenniser leur développement (Teegen, 2000 ; Alon, 2000, 2006 a, b).

Dans ces conditions, de nombreux franchiseurs regardent au-delà des frontières du marché domestique pour poursuivre le développement de leur enseigne. En France, ce mouvement vers l'international prend de plus en plus d'ampleur : 30% de franchiseurs français sont déjà présents sur des marchés étrangers et 50% des franchiseurs restants envisagent de telles opérations (FFF, 2012). Le développement international de la franchise européenne à grande échelle constitue un enjeu critique qui est souligné par les acteurs institutionnels de ce secteur. La Fédération Française de la Franchise (FFF) invite de nombreux exposants

étrangers à l'occasion du salon national de la franchise et l'Association Européenne de la Franchise a fait de l'internationalisation des réseaux une question centrale de sa conférence annuelle en 2012 (EFF, 2012).

A travers la mise en œuvre de tels développements, les réseaux de franchise font face à des problématiques spécifiques au processus d'internationalisation, notamment celle du choix de la modalité d'entrée dans le nouveau marché. Cette question est fondamentale car c'est cette modalité qui détermine la structure du réseau dans le nouveau marché.

...Qui nécessite de nouvelles réponses

Le développement rapide des réseaux de franchise au début des années 1980 s'est accompagné d'une vision de ce type de réseau comme des « success story » systématiques. Pour les franchiseurs, le développement par ce biais permet de dépasser les limites d'un développement interne en ayant accès aux ressources des franchisés. Pour les franchisés, ces réseaux leur permettent de donner un sens à leur travail en devenant des entrepreneurs mettant en œuvre un concept commercial éprouvé.

Mais, si les réseaux matures constituent des assurances de réussite pour les franchisés, les études académiques ont fait apparaître que le taux d'échec des réseaux de franchise n'est pas différent de celui des créations d'entreprises (Lafontaine 1995; Stanworth 1995, 1996; Purdy, Stanworth, and Hatcliffe, 1996; Shane, 1996 ; Stanworth, Purdy, and Price, 1997 ; Lafontaine et Shaw, 1998). Depuis la mise en évidence de cette difficulté, les méta-analyses montrent que les travaux scientifiques se sont focalisés sur la compréhension des déterminants positifs de la relation franchiseur-franchisés des réseaux développés à travers de nombreux cadres théoriques (Ketchen *et al*, 1997 ; Combs *et al*, 2004, 2011 a, b ; Verbieren *et al*, 2008) permettant de dissiper les poncifs sur la réussite supposée des réseaux de franchise.

Aujourd'hui, les travaux s'intéressant aux réseaux de franchise font face à un nouveau cliché concernant plus particulièrement leur développement international. De la même manière que pour le développement sur un marché domestique, une modalité particulière du développement international des réseaux de franchise, appelée la master-franchise, propose un développement n'impliquant aucune ressource du franchiseur car basé entièrement sur les ressources d'un partenaire tiers (Burton et Cross, 1995 ; Duniach-Smith, 2005). Mieux encore, en plus de la protection du risque, cette modalité de franchise internationale valorise le paiement d'un droit d'entrée très important tout en générant une rente ponctuelle calculée sur le chiffre d'affaires réalisé par le partenaire étranger. Enfin, outre ces conditions financières avantageuses, cette modalité d'entrée permet de profiter des connaissances locales du partenaire pour adapter l'offre du réseau aux spécificités locales (Cheng *et al*, 2005).

Cette modalité d'entrée sous-tend alors une mise en place rapide et efficace d'un réseau international sur un marché étranger puisqu'elle permet à la fois de se prémunir du risque et d'intégrer l'impact de la culture

nationale. Toutefois, une étude empirique a remis en cause l'efficacité de cette modalité (Kalnins, 2005). De la même manière que les franchiseurs connaissent des taux de survie semblables à ceux des entreprises individuelles sur leur marché domestique, les modalités de master-franchise connaissent des taux de survie identiques, voire plus mauvais, que ceux des autres modalités de développement à l'international.

Pour dépasser cette difficulté, les travaux scientifiques ont affirmé la nécessité de se focaliser sur la problématique de l'internationalisation des réseaux de franchise afin d'en proposer une lecture critique pour mieux appréhender théoriquement ce phénomène (Combs *et al*, 2011).

Thématique de recherche

Au vu des nouvelles problématiques à éclairer, ce travail se focalise sur la compréhension des conditions de réussite des opérations internationales des réseaux de franchise. Pour proposer cette nouvelle lecture de ce phénomène, nous voulons remettre les franchiseurs au cœur de notre analyse en nous basant sur l'approche par les capacités dynamiques des entreprises. Cette voie de recherche est d'autant plus pertinente qu'elle commence à être mobilisée dans le cadre d'études portant sur les réseaux de franchise opérant uniquement dans leur marché domestique.

Cette grille de lecture théorique permet de renouveler la compréhension de l'avantage concurrentiel des franchiseurs en se concentrant sur l'analyse interne des réseaux et d'identifier les capacités sources de cet avantage sur le marché domestique. Au niveau international, la problématique se situe au niveau de l'appréhension des conditions de déploiement de cet avantage concurrentiel dans un nouveau marché. Autrement dit, nous voulons chercher à comprendre de quelle manière un réseau de franchise arrive à reproduire la réussite du marché domestique dans un nouveau marché. Ce positionnement constitue ainsi une problématique classique de stratégie internationale, celle de la compréhension des déterminants du choix de la modalité d'entrée.

La modalité d'entrée est une problématique centrale des stratégies internationales puisqu'elle détermine la forme organisationnelle choisie pour le nouveau marché. Cette question constitue un réel enjeu opérationnel pour les réseaux de franchise car la franchise internationale se caractérise par un large choix de modalités d'entrée, allant de l'externalisation complète du réseau à travers la master-franchise à un développement totalement intégré par le développement de filiales dans les nouveaux marchés. Poser la question des déterminants de la modalité d'entrée à l'international doit alors avoir pour objectif d'aider les entreprises à comprendre dans quelle direction s'orienter entre ces deux extrêmes.

En se basant sur une approche centrée sur l'analyse interne des réseaux de franchise, nous renouvelons les travaux existants qui se concentrent sur l'analyse des conditions externes des marchés comme le déterminant clé dans le choix de la modalité d'entrée. A travers cette nouvelle approche nous focalisons

notre travail sur la question non plus uniquement de l'adéquation de la modalité d'entrée avec les conditions externes de marché, mais également sur les conséquences du choix de la modalité pour la préservation et le développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché.

Problématique de recherche

Inscrire l'analyse des problématiques de choix de la modalité d'entrée dans une approche basée sur les capacités dynamiques des entreprises renouvelle l'angle d'analyse et la problématisation du phénomène. Contrairement aux approches focalisées sur l'étude des déterminants externes qui proposent des prescriptions stratégiques limitant les coûts de l'exploitation de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché selon les contraintes de l'environnement (Anderson et Gatignon, 1986 ; Gatignon et Anderson 1988), l'approche fondée sur les capacités des entreprises modifie l'angle de raisonnement en tenant compte non pas de la minimisation des coûts du développement à l'international mais de la maximisation de la valeur de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché (Barney, 1991, 2011 ; Teece, 2007). Autrement dit, ces approches théoriques renouvèlent l'appréhension de ce phénomène en remettant au centre des analyses les capacités constitutives de la réussite des entreprises sur leur marché domestique. Ces dernières ne sont plus des agents déterminés par leur environnement mais des acteurs construisant leur stratégie en fonction de leurs caractéristiques. Toutefois, pour comprendre la pérennité de la réussite des entreprises il faut dépasser cette opposition par l'approche des capacités dynamique qui tient compte de ces deux aspects théoriques (Madhok, 1997 ; Teece, 2014). L'approche par les capacités dynamiques permet de comprendre l'exploitation de l'avantage concurrentiel à un moment donné à travers l'exploitation des capacités opérationnelles et tient compte de la persistance de cette réussite dans le temps à travers les capacités dynamiques qui font évoluer les capacités opérationnelles avec l'environnement de l'entreprise. Cette analyse dynamique des processus d'internationalisation ne propose plus uniquement de comprendre l'exploitation de l'avantage dans un nouveau marché mais également de comprendre les conditions de son développement. Pour appliquer ce raisonnement à la situation spécifique des réseaux de franchise, nous posons donc la problématique suivante :

« Dans quelle mesure les opérations internationales constituent-elles des sources d'exploitation et de développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise ? »

Pour apporter une réponse, nous avons décomposé cette problématique en trois questions de recherche qui inscrivent le phénomène dans l'approche par les capacités dynamiques.

Première question de recherche

La première question de recherche de ce travail doctoral a pour vocation de redéfinir les capacités constitutives de l'avantage concurrentiel des franchiseurs sur leur marché domestique. Il s'agit d'identifier les capacités opérationnelles et les capacités dynamiques qui permettent à un réseau de franchise de maintenir des niveaux de performance à moyen et long terme. Cette première question de recherche se formule de la manière suivante :

Quelles sont les capacités, opérationnelles et dynamiques, constitutives du métier de franchiseur ?

Cette question constitue le préalable obligé pour comprendre le développement international à travers le cadre des capacités dynamiques. Pour comprendre de quelle manière les franchiseurs exploitent et développent leur avantage concurrentiel dans un nouveau marché, il est crucial de comprendre et d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel sur le marché domestique. Cette identification est l'étape indispensable pour fournir une réponse à notre problématique générale.

Deuxième question de recherche

La deuxième question de recherche porte sur la distribution des capacités du métier de franchiseur dans le cadre d'un réseau international. Nous proposons de mettre en perspective le rôle de la modalité d'entrée avec notre dimensionnement du métier de franchiseur pour comprendre plus précisément la répartition des capacités dans un réseau international. Notre deuxième question de recherche se formule ainsi :

Quelles capacités, opérationnelles et dynamiques, sont déployées par les modalités d'entrée dans les marchés étrangers ?

Cette question de recherche amène à comprendre les capacités sources d'avantage concurrentiel qui sont répliquées sur les marchés étrangers. Si la première question de recherche a pour objectif d'inscrire le phénomène dans l'approche par les capacités, cette deuxième question prend en compte la dimension internationale de la problématique et identifie les capacités au cœur de la relation du franchiseur avec la modalité d'entrée.

Troisième question de recherche

La troisième question de recherche s'intéresse à la dynamique internationale des réseaux de franchise. Après avoir identifié les capacités du métier de franchiseur et leur articulation dans l'organisation internationale des réseaux, il s'agit de comprendre d'une part de quelle manière les localisations étrangères impactent les capacités opérationnelles et d'autre part comment les franchiseurs internationaux prennent en compte ces impacts. La troisième question de recherche se formule alors :

Comment les franchiseurs profitent-ils des modifications réalisées dans les marchés étrangers pour améliorer l'avantage concurrentiel global du réseau ?

Cette question de recherche porte un regard dynamique sur les réseaux de franchise internationale. Dans cette optique, les marchés étrangers ne sont plus uniquement analysés à travers l'exploitation de l'avantage concurrentiel mais pris en compte comme des potentiels de développement de l'avantage concurrentiel pouvant améliorer l'avantage concurrentiel global du réseau de franchise.

Design de la recherche

Nous choisissons de répondre à notre problématique de recherche en analysant les relations entre les franchiseurs et les franchisés, et les relations entre les franchiseurs et les modalités d'entrée. Afin d'accéder à ces relations, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative pour recueillir les données et explorer le phénomène à travers un cadre d'analyse peu mobilisé jusqu'à présent. Nous distinguons deux niveaux d'analyse, correspondant aux deux relations que nous analysons. Le premier niveau concerne la relation entre un franchiseur et ses franchisés domestiques. Le deuxième niveau concerne la relation entre le franchiseur et la modalité d'entrée dans le cadre d'un réseau international. Le recours à ces deux niveaux est pertinent car seul 9,8% des réseaux proposent des opérations internationales (FFF, 2012). Prendre en compte la première situation permet d'enrichir l'analyse en tenant compte d'un plus grand nombre de situations concrètes.

Notre travail s'inscrit dans une démarche abductive, présentant un grand nombre d'allers-retours entre la littérature et les observations empiriques. La collecte des données s'est effectuée par le biais d'entretiens individuels et par le recueil de données secondaires présentant une source d'informations riche et spécifique au secteur d'activité des réseaux de franchise. Notre démarche comporte trois temps de recherche. Le premier est une démarche exploratoire basée sur la réalisation de 7 entretiens en face à face et de nombreux échanges informels avec des professionnels. Le deuxième a caractérisé le métier de franchiseur à partir d'un corpus de données secondaires constitué de 200 000 mots qui illustre la relation franchiseur-franchisé. Le dernier temps de recherche a été une analyse des données recueillies à travers 8 entretiens réalisés en face à face avec des responsables internationaux pour appréhender la relation entre le franchiseur et les modalités d'entrée.

L'analyse des données collectées a été effectuée avec un logiciel d'analyse textuelle (NVivo 10). Nous avons choisi un codage thématique (Miles et Huberman, 2003) pour faire émerger des catégories descriptives que nous avons regroupé sous formes de méta-catégories afin de proposer un dimensionnement du métier de franchiseur. Ce dimensionnement nous a permis de répondre successivement aux trois questions de recherche.

Résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche ont permis d'identifier onze catégories descriptives constituant le métier de franchiseur : distribuer, normaliser, former, installer, financer, communiquer, acheter, informatiser, contrôler, animer et développer. L'analyse thématique de ces résultats nous a permis de les regrouper en trois méta-catégories conceptuelles, représentant les capacités opérationnelles du métier de franchiseur : Savoir-répliquer, Savoir-outiller et Savoir-piloter et permettent de répondre à nos trois questions de recherche.

Ces trois capacités constituent les capacités centrales des réseaux de franchise. Un franchiseur qui réussit est un franchiseur qui sait répliquer son concept original, qui met à disposition des franchisés des outils leur permettant de gérer leur point de vente et qui pilote son réseau à travers des contrôles formels et informels et la formulation d'un plan de développement. Ces trois capacités forment un équilibre permettant de comprendre la réussite des franchiseurs à un moment donné. L'analyse de ces résultats a permis de mettre en avant l'existence des caractéristiques des capacités dynamiques chez les franchiseurs. Pour maintenir la performance dans le temps, les capacités centrales sont redéfinies à partir des évolutions des tendances de consommation. Ce premier résultat constitue un outil stratégique permettant à des franchiseurs de comprendre un niveau de performance donné en fonction de sa situation statique sur les capacités centrales et la manière dont elles ont évolué.

L'analyse de la relation entre le franchiseur et le sous-franchiseur a mis en évidence l'application des trois capacités centrales du métier de franchiseur par la modalité d'entrée, directe ou indirecte dans le nouveau marché. Lors du développement d'un nouveau marché, le franchiseur international ne réplique pas uniquement le concept du point de vente, mais le concept de gestion de réseau mis en place sur le marché domestique. Il ne s'agit plus de transférer le savoir-faire initial du réseau mais l'ensemble du métier de franchiseur à l'entité responsable du réseau dans le nouveau marché. Dans ces conditions, le franchiseur international développe une nouvelle capacité permettant de transmettre et contrôler l'application du métier de franchiseur dans les marchés étrangers.

Cette nouvelle capacité montre l'importance de l'analyse des éléments constitutifs de l'avantage concurrentiel pour comprendre la réussite des développements internationaux. Notre étude montre ainsi l'apport de l'approche par les capacités dynamiques aux travaux de stratégie internationale en montrant qu'elle constitue un cadre pour comprendre des situations de réussites et d'échecs encore non expliquées par les approches classiques basées sur l'analyse des conditions externes des marchés. De plus, notre étude permet de préciser la notion de dynamisme international en mettant en avant qu'un renouvellement des capacités centrales au niveau local n'est pas automatiquement répercuté au niveau international. Nous avons ainsi distingué deux niveaux de dynamisme approfondissant l'analyse des développements internationaux.

Structure de la thèse

La thèse est composée de trois parties principales subdivisée en chapitres. La construction linéaire du plan de notre recherche ne rend pas compte de la démarche abductive suivie tout au long de ce travail, mais elle permet de clarifier la présentation du travail pour le lecteur.

LA PARTIE 1 décrit et justifie le cadre conceptuel que nous avons retenu. Elle se compose de trois chapitres :

LE CHAPITRE 1 revient sur la littérature académique de stratégie internationale. Ce retour théorique permet de contextualiser la problématique du choix de la modalité d'entrée pour les réseaux de franchise et de montrer l'état actuel des travaux s'y rapportant.

LE CHAPITRE 2 présente les différents courants de littérature portant sur l'analyse de l'avantage concurrentiel et montre l'intérêt de mobiliser l'approche par les capacités dynamiques pour appréhender cette problématique dans le cadre spécifique des réseaux de franchise.

LE CHAPITRE 3 décrit la construction de notre modèle en explicitant l'apport de l'approche par les capacités pour renouveler le cadre d'analyse du choix de la modalité d'entrée à l'international.

LA PARTIE 2 décrit les aspects méthodologiques de notre travail doctoral. Elle se compose de deux chapitres :

LE CHAPITRE 4 expose notre positionnement épistémologique, la démarche générale de recherche, les problématiques d'échantillonnage, de validité ainsi que les actions réalisées au cours de notre travail.

LE CHAPITRE 5 décrit les différents réseaux constituant les deux situations organisationnelles. Les réseaux retenus pour l'analyse de la relation franchiseur-franchisé puis les réseaux constituant notre échantillon pour la relation franchiseur-modalité d'entrée.

LA PARTIE 3 présente l'analyse des données collectées et les résultats qui en découlent. Elle répond à nos questions de recherche et met nos résultats en perspective avec la littérature existante. Elle se compose de trois chapitres :

LE CHAPITRE 6 présente les trois méta-catégories constitutives des capacités centrales du métier de franchiseur en détaillant l'ensemble des catégories qui les définissent.

LE CHAPITRE 7 répond successivement aux trois questions de recherche afin d'éclairer la problématique générale de notre travail.

LE CHAPITRE 8 discute nos résultats au regard de la littérature existante. Il montre l'apport de notre travail pour la littérature en stratégie internationale et l'apport pour l'approche par les capacités dynamiques ainsi que pour la compréhension du métier de franchiseur.

En conclusion nous mettons en évidence nos contributions théoriques sur les problématiques de processus du choix de la modalité d'entrée, sur l'approche des capacités dynamiques et sur l'analyse des réseaux de franchise. Nous montrons de quelle manière nos résultats permettent également de proposer des apports managériaux quant à la stratégie de développement national et international des réseaux de franchise.

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL

**CHAPITRE 1 : LES PROBLEMATIQUES DU CHOIX DE LA MODALITE
D'ENTREE POUR COMPRENDRE LES PROCESSUS
D'INTERNATIONALISATION DES FRANCHISEURS**

L'objectif de ce premier chapitre est d'éclaircir la problématique du choix de la modalité d'entrée à l'international, de montrer les enjeux de cette problématique pour le cas particulier des réseaux de franchise et la nécessité de proposer de nouvelles analyses pour approfondir la connaissance de ce phénomène.

La première section revient sur la définition de la notion de modes d'entrée à l'international, mettant en avant son importance dans le champ de la littérature en stratégie internationale et sa particularité pour les opérations de franchise internationale. La franchise internationale a été longtemps associée à une modalité d'entrée unique, comme une hybridation entre hiérarchie et marché, alors qu'il existe une multitude de modalités de franchise internationale. Les opérations internationales ne sont pas uniquement des extensions du marché domestique, mais sont constitutives de développements de nouveaux réseaux sur les marchés cibles (Teegen, 2000). A travers ces différentes modalités, les franchiseurs peuvent choisir différents niveaux de contrôle et d'engagement des ressources pour effectuer les opérations internationales.

La deuxième section montre que la prise en compte de cette diversité stratégique s'est accompagnée de développements théoriques. Les théories initialement mobilisées, i.e. rareté des ressources et théorie de l'agence, ont été prolongées par des modèles théoriques d'analyse externe d'environnement dans le but de réaliser des préconisations stratégiques pour les franchiseurs. Ces modèles identifient un comportement d'aversion aux risques de la part des franchiseurs et mettent en avant une relation négative entre l'incertitude des marchés et les niveaux de contrôle et d'engagement des franchiseurs dans les marchés hôtes.

La troisième section montre les limites des analyses basées sur le diptyque coûts/risques ; ces analyses ne prennent pas en compte les conditions de réussite des modalités de franchise sur les nouveaux marchés alors que des observations empiriques montrent que les taux d'échecs des opérations de master-franchise sont élevés. Différentes études mettent en avant l'intérêt de prendre en compte l'analyse interne des franchiseurs et l'apport des localisations étrangères à la compétitivité globale du réseau.

1. Pertinence de l'analyse du choix de la modalité d'entrée pour les franchiseurs internationaux

Cette première section présente la problématique principale du choix de la modalité d'entrée à l'international et les enjeux qu'elle représente pour les entreprises. Ce choix est important dans le processus d'internationalisation car il détermine la forme organisationnelle et le rôle de l'entreprise dans le nouveau marché et vis-à-vis des nouveaux partenaires. Pour approcher ces problématiques, les analyses classiques distinguent les modalités de franchise engageantes, impliquant les ressources des entreprises exportatrices leur permettant de garder le contrôle des opérations, des modalités non engageantes, laissant plus de liberté au partenaire du développement international. Dans le cadre des réseaux de franchise, la littérature de stratégie internationale ne permet pas d'appréhender la complexité de ce processus pour les réseaux de franchise en ne reconnaissant la franchise internationale qu'à travers un mode d'entrée unique. Ce dernier ne représente en fait qu'un cas particulier parmi les cinq modalités de franchise internationale existantes : master-franchise, joint-venture, franchise directe, développeur de zone et filiale franchisante. Les deux premières sont des modalités dites indirectes et correspondant aux modalités peu engageantes. Les trois dernières sont des modalités directes, s'inscrivant dans les caractéristiques des modalités d'entrée engageantes. La prise en compte des caractéristiques organisationnelles des deux types de modalités souligne que les franchiseurs font face aux enjeux identifiés de l'internationalisation, entre faire et faire faire, et que les problématiques générales de choix de modalités d'entrée à l'international sont pertinentes pour comprendre les enjeux particuliers du développement international des réseaux de franchise.

Dans cette partie, nous revenons d'abord sur les enjeux généraux que pose la question du choix de la modalité d'entrée puis nous présentons les choix qui s'offrent aux franchiseurs voulant mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation.

1.1. Présentation de la problématique du choix de modalité d'entrée

La problématique du choix de la modalité d'entrée constitue un objet de recherche important de la littérature en stratégie internationale (Brouther, 2013). Ce phénomène interroge le niveau d'engagement et de risque pris par les entreprises multinationales et pose également la question de la délimitation des frontières d'une entreprise dans le cadre d'une internationalisation. Ces deux questions sont des enjeux primordiaux à prendre en compte pour comprendre les opérations

internationales. Dans un premier temps nous revenons sur l'enjeu principal du choix de la modalité puis nous montrerons de quelle manière la littérature académique traite cette problématique.

1.1.1. Enjeux génériques du choix de la modalité d'entrée

La question du choix de la modalité d'entrée à l'international constitue une problématique forte en management international (Brouther, 2013) puisqu'elle détermine la forme organisationnelle qui sera en charge de développer l'entreprise dans le marché cible.

« A firm seeking to perform a business function (e.g. Production management, distribution) outside its domestic market must choose the best mode of entry (institutional arrangement) for the foreign market. » (Anderson et Gatignon, 1986, p. 2).

Les entreprises ont un choix large de réponses organisationnelles pour exploiter le marché étranger. Ces questions ont principalement été abordées à travers une perspective transactionnelle basée sur les coûts de transaction et les risques liés aux opérations internationales, mettant en perspective les modalités d'entrée avec les conditions de marché (Brouther, 2002 ; Brouther et Hennart, 2007 ; Brouther *et al*, 2008). Pour cela, ces opérations ont été caractérisées à travers deux déterminants : le degré de contrôle et le degré d'engagement des ressources.

- Le premier déterminant, le niveau de contrôle, s'appréhende à travers l'habilité de l'entreprise multinationale à influencer les systèmes, les méthodes et les décisions relatifs à l'exploitation du nouveau marché. Plus le degré de contrôle est élevé, plus l'entreprise a le pouvoir d'agir sur la coordination des différentes opérations mises en place.
- Le degré d'engagement permet de prendre en compte l'allocation spécifique de ressources de l'entreprise multinationale pour le développement du marché étranger. Plus les actifs sont spécifiques à un marché donné, moins ils pourront être réalloués à d'autres marchés. Par ailleurs, le niveau de l'engagement sur le marché peut être déterminée par la somme totale des investissements de l'entreprise, plus ces derniers sont importants plus l'entreprise est engagée sur le marché.

Ces deux déterminants ne peuvent être analysés indépendamment l'un de l'autre. Le niveau de contrôle et le degré d'engagement des ressources de l'entreprise dans le nouveau marché sont positivement corrélés (Johanson et Vahlne, 1977). Plus le niveau de contrôle est élevé, plus le niveau d'engagement l'est également. La combinaison de ces deux caractéristiques permet d'analyser les différents modes d'entrée à l'international à travers un continuum partant d'un extrême avec les modes d'entrée proposant des degrés élevés de contrôle et d'engagement des ressources, jusqu'à un

autre extrême représentant les modalités d'entrée donnant des degrés de contrôle et d'engagement plus faibles à l'entreprise exportatrice. Entre ces deux extrêmes, il existe différents modes d'entrée sur le nouveau marché permettant aux entreprises de moduler le niveau de contrôle et d'engagement sur le marché étranger. De cette manière, les entreprises peuvent mettre en place la solution organisationnelle optimale correspondant aux conditions du marché étranger. Autrement dit, face à un nouveau marché l'entreprise doit choisir à quel degré elle fait sur le nouveau marché et à quel degré elle fait-faire par un partenaire extérieur et de là, choisir son mode d'entrée.

1.1.2. Analyse théorique des différentes modalités d'entrée

Les deux caractéristiques précédemment présentées sont à l'origine d'une classification des modes d'entrée permettant aux entreprises de situer les modalités sur le continuum contrôle/engagement (Gatignon et Anderson, 1986). La classification est reproduite dans le tableau n°1.

Mode d'entrée avec niveaux de contrôle et engagement élevés	Mode d'entrée avec niveaux de contrôle et engagement moyens	Mode d'entrée avec niveaux de contrôle et engagement faibles
Filiale en propriété exclusive	Pluralité d'actionnaires (plusieurs partenaires)	Contrat non-exclusif et non-restrictif
Actionnaire dominant (plusieurs partenaires)	Pluralité d'actionnaires (peu de partenaires)	Petit actionnaire (plusieurs partenaires)
Actionnaire dominant (peu de partenaires)	Partenaires égaux (50/50)	Petit actionnaire (peu de partenaires)
Actionnaire dominant (un partenaire)	Joint-Venture	Petit actionnaire (un partenaire)
	Contrat de gestion	
	Contrat d'exclusivité restrictif	
	Franchise	
	Contrat restrictif de non exclusivité	
	Contrat non-restrictif d'exclusivité	

Tableau 1: Classification des modalités d'entrée Repris de Gatignon et Anderson (1986)

Les modes d'entrée garantissant le plus haut degré de contrôle, mais aussi un degré élevé d'engagement des ressources sont les filiales propres à l'entreprise ou les prises de contrôle d'une entreprise étrangère quel que soit le nombre de partenaires impliqués dans l'opération d'internationalisation. Le niveau de contrôle est élevé puisque l'entreprise exportatrice obtient le pouvoir décisionnaire dans l'entreprise cible. Le degré d'engagement des ressources est important, notamment au vu des investissements financiers réalisés pour obtenir une position dominante dans

la prise de participation. Ces modes d'entrée permettent à une entreprise exportatrice de maîtriser le développement des opérations sur le nouveau marché.

A l'inverse, les contrats non-exclusifs, non-restrictifs et les prises de participation mineures (inférieures à 10% du capital) constituent l'extrême opposé du continuum. Dans le cadre de contrats non-exclusifs et non-restrictifs, les entreprises permettent à un partenaire tiers de développer les opérations au nom de l'entreprise dans le nouveau marché sans contraintes, ceci implique donc des niveaux de contrôle et d'engagement faible. L'entreprise n'investit ni capital humain ni capital financier dans le nouveau marché et ne contrôle pas les actions réalisées par le partenaire. De même pour les prises de participation mineure, avec moins de 10% du capital de l'entreprise cible, l'entreprise exportatrice ne possède pas le pouvoir de décision dans l'entité cible. Son niveau d'engagement est également faible, illustré par le montant de l'investissement réalisé pour la prise de participation.

Entre ces deux extrêmes se trouvent les modalités d'entrée proposant des niveaux de contrôle et d'engagement moyens, appelés également modes hybrides car ils représentent des solutions entre le recours au marché et l'installation d'une hiérarchie dans le marché cible. Les premiers modes d'entrée constituent des entrées au capital sans prise de pouvoir. Il s'agit de situations d'otages (Williamson, 1983) dans lesquelles il est nécessaire que l'entreprise exportatrice réalise un engagement crédible pour le partenaire ou la négociation de clauses spéciales comme un droit de veto. Ces concessions sont nécessaires pour attirer un partenaire convenant au développement sur le nouveau marché. Dans le cadre d'un investissement équivalent (50/50) avec un partenaire, le risque de situation d'otage est particulièrement important, mais ce risque exacerbé de blocage agit comme une motivation puissante encourageant les partenaires à trouver des solutions par la discussion et le compromis (Friedman et Beguin, 1971). Les autres modes d'entrée de cette catégorie, dont la franchise, proposent des niveaux de contrôle faibles du fait de l'implication du partenaire dans les tâches opérationnelles quotidiennes et de la prise en compte de son expertise. Cette classification est issue d'un des travaux fondateurs en stratégie internationale et reste d'actualité pour appréhender le choix des entreprises dans les opérations d'internationalisation comme le montrent les modèles hiérarchiques de choix de mode d'entrée à l'international (Pan et Tse, 2000 ; Pla-Barber, 2010). Toutefois, il apparaît important de revenir sur le statut de la franchise pour éclairer les enjeux du choix de la modalité de cette forme organisationnelle particulière.

1.2. Réflexion sur le choix des franchiseurs

La franchise ne représente pas un unique mode d'entrée à l'international mais regroupe un ensemble de modalités d'entrée différentes offrant une diversité stratégique aux franchiseurs. La littérature académique identifie cinq modalités de franchise internationale qui sont distinguées par la nature des relations entre le franchiseur et les franchisés du marché étranger, on parle alors de modalité de franchise directe ou de modalité de franchise indirecte (Burton et Cross, 1995 ; Duniach-Smith, 2005). Nous présentons tout d'abord les premières qui caractérisent les situations où les franchiseurs allouent leurs ressources pour assurer le développement international. Dans un second temps nous revenons sur les secondes pour qui le développement international repose sur les ressources des partenaires étrangers.

1.2.1. Description des modalités de franchise directe

Les modalités de franchise directe impliquent le franchiseur originel et ses ressources dans le développement international du réseau. Trois modalités de franchise directe ont été identifiées.

a) La franchise directe – multi franchisé

La franchise directe correspond à une extension du réseau domestique, par l'ajout de contrats de franchise directement reliés au franchiseur. Toutefois, cette forme de franchise évolue vers des situations de multi-franchise, dans lesquelles un franchisé possède de multiples unités commerciales. La rémunération du franchiseur provient de la mise en place de frais d'entrée dans le réseau et de la collecte de redevances. Les figures n°1 et 2 sont les représentations graphiques des liens entre les acteurs dans le cadre d'une relation de franchise directe et dans le cadre d'une relation multi-franchise.

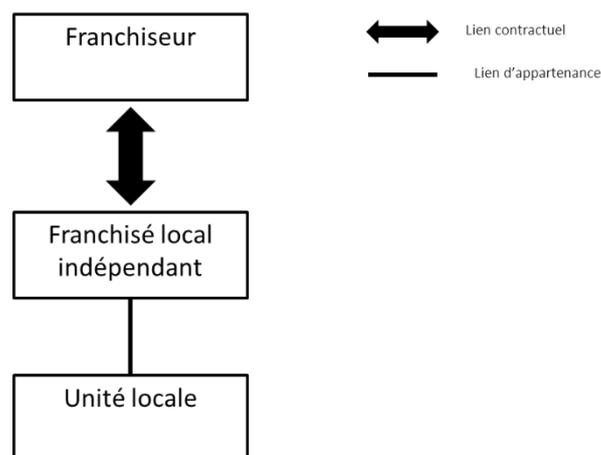


Figure 1: Franchise directe

Dans le cadre d'une relation de multi-franchisé, le franchisé indépendant n'aura pas une unité, mais plusieurs unités de la même enseigne qu'il développe dans un territoire géographique déterminé.

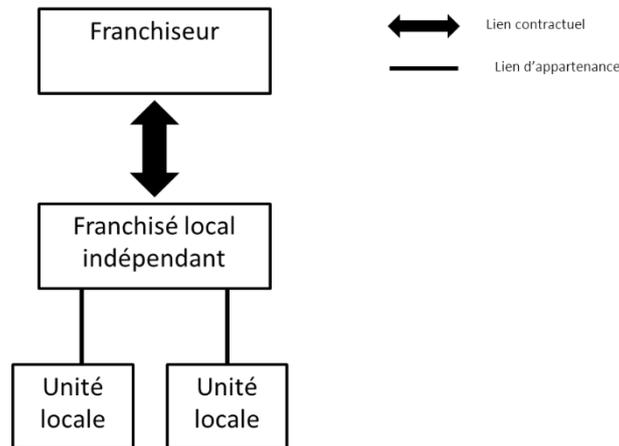


Figure 2: Multi-franchise

Ces deux modalités représentent la franchise en tant que forme hybride, entre hiérarchie et marché, présentée précédemment. Elles constituent des situations dans lesquelles le franchiseur possède des niveaux de contrôle et d'engagement moyens. L'engagement financier est relativement faible puisque ce sont les ressources du partenaire indépendant qui sont utilisées, en revanche il y a un engagement de ressources humaines et administratives pour suivre les nouveaux contrats de franchise dans le marché étranger. Pour le niveau de contrôle, celui-ci est assuré à travers la spécificité du contrat de franchise qui permet de rapprocher les objectifs des franchisés de ceux des franchiseurs (Alix-Desfautaux, 1998).

b) Filiale franchisante

La filiale franchisante est la modalité d'entrée donnant au franchiseur exportateur le degré maximum de contrôle et d'engagement. Par le biais de cette modalité le franchiseur crée une entité franchisante, intégrée directement à sa structure hiérarchique, pour développer le réseau dans le nouveau marché (figure n°3). Ce schéma propose de représenter graphiquement les liens existant entre les différents acteurs d'une opération de franchise internationale à travers une filiale franchisante.

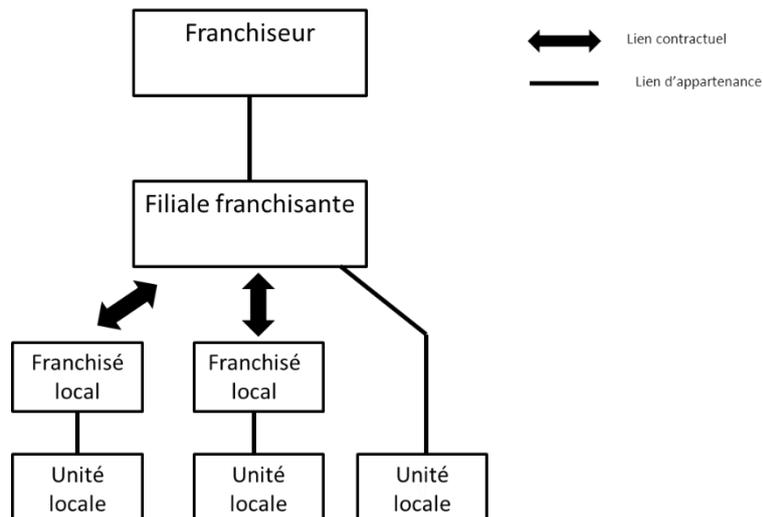


Figure 3: Filiale franchisante

A travers cette modalité de franchise, le franchiseur est encore au contact direct des franchisés avec la mise en place d'une hiérarchie dans le nouveau marché. Cette modalité implique les plus hauts degrés de contrôle et d'engagement pour le franchiseur exportateur. Le prolongement hiérarchique dans le nouveau marché suppose des investissements en capital humain, physique et financier importants. En revanche, ce haut niveau d'engagement permet de posséder un très haut niveau de contrôle sur le développement du réseau dans le nouveau marché. Toutes les décisions, opérationnelles comme stratégiques, sont traitées par le franchiseur à l'intérieur des frontières de son entreprise.

c) Développeur de zone

La dernière modalité de franchise directe est une extension de la première, il s'agit du recours à des développeurs de zone qui peuvent ouvrir plusieurs points de vente leur appartenant, les distinguant des franchisés individuels (Kauffman et Dant, 1996), tout en bénéficiant d'une exclusivité territoriale pour développer l'enseigne dans une zone géographique donnée, plus large que dans le cadre des multi-franchisés. Bien que citée dans la littérature académique comme une modalité d'entrée de franchise internationale, elle est très peu utilisée dans les faits car il est difficile de trouver un partenaire pour ce type de contrat. La figure n°4 propose une représentation graphique de cette modalité.

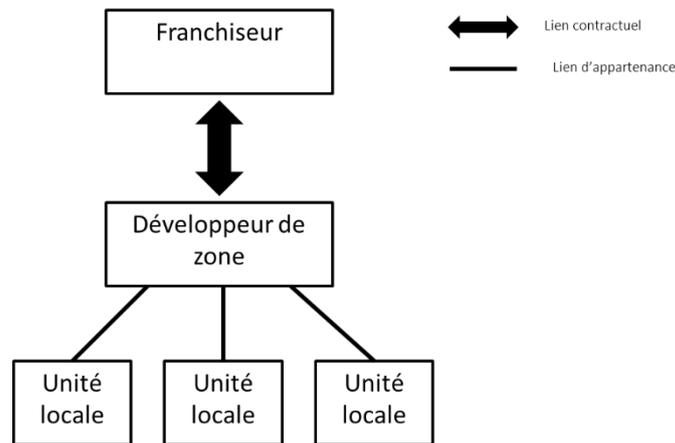


Figure 4: Développeur de zone

Les niveaux de contrôle et d'engagement de cette modalité se rapprochent de ceux de la franchise directe et de la multi-franchise, en étant relativement plus faibles. Si la situation de multi-franchisé constitue un prolongement d'une situation de franchise directe, le développeur de zone propose une situation de départ dans lequel un entrepreneur indépendant s'engage à développer le réseau à travers un territoire particulier en ouvrant des points de vente lui appartenant. De cette manière, le franchiseur désengage des ressources humaines et administratives de gestion de territoire par rapport à une situation de franchise directe et de multi-franchisé et laisse plus de liberté d'action au développeur de zone dans son territoire donné.

1.2.2. Description des modalités de franchise indirecte

Dans le cadre des modalités de franchise indirecte, les franchisés étrangers n'ont pas de liens contractuels directs avec le franchiseur originel. Le franchiseur délègue le développement du réseau à un partenaire extérieur qui devient un « sous-franchiseur » dans le nouveau marché. Ce dernier a la responsabilité du développement du réseau par le recrutement des franchisés locaux qui sont contractuellement liés au partenaire et non plus au franchiseur originel. Le développement par le biais de la franchise internationale indirecte peut prendre deux formes : la Master-franchise et la Joint-Venture.

a) La master-franchise

Dans le cadre d'une master-franchise, le franchiseur délègue la gestion du réseau dans un nouveau pays à un partenaire, le master-franchisé, par le biais d'un arrangement contractuel (Alon, 2000 ;

Nègre, 2006, Welsh *et al*, 2006). La figure n°5 présente les liens entre les acteurs d'une master-franchise.

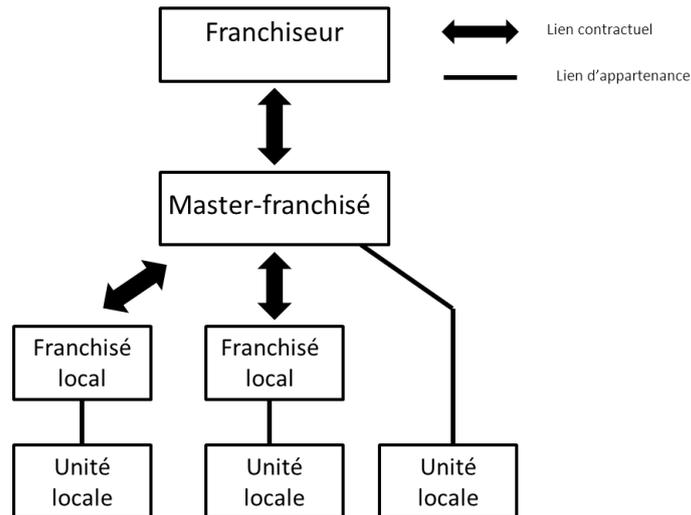


Figure 5: Master-franchise

Cette modalité accorde le degré le plus faible de contrôle et d'engagement dans le nouveau marché. L'intégralité du développement est assurée par le partenaire tiers du nouveau marché. Dans ce cadre, c'est le partenaire qui a le contrôle du développement du nouveau marché et non le franchiseur originel. Le risque d'échec du développement est complètement transféré au sous-franchiseur.

b) La Joint-Venture

La Joint-venture correspond à la formation d'une entité franchisante appartenant d'une part au franchiseur originel et d'autre part à un partenaire extérieur. Cette entité en charge du réseau dans le pays, le recrutement et la formation des franchisés, l'adaptation de l'offre aux attentes des consommateurs et le contrôle de l'application du concept commercial de l'enseigne. La figure n°6 propose une représentation graphique des liens entre les acteurs de ces modalités d'entrée.

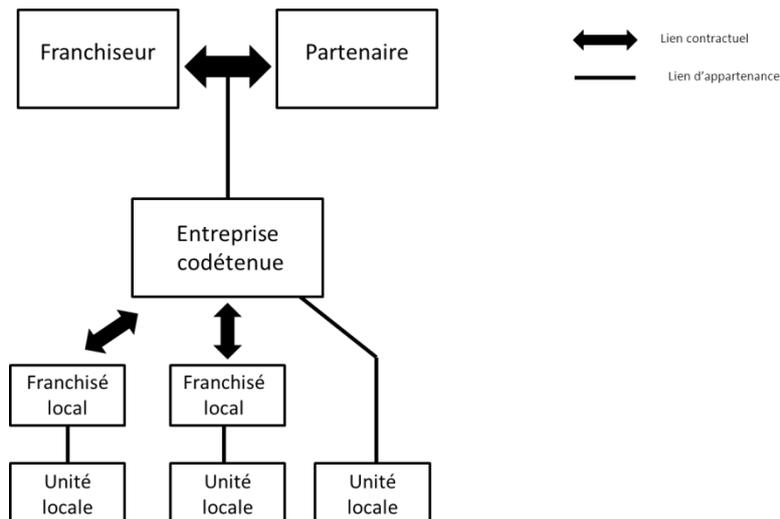


Figure 6: Joint-venture

De la même manière que dans la classification présentée précédemment, une Joint-Venture peut amener différents niveaux de contrôle et d'engagement pour le franchiseur originel. Plus ce dernier investit dans le capital de l'entreprise codétenue et obtient un pouvoir de décision sur les actions stratégiques, plus il garde le contrôle du développement du réseau dans le nouveau marché. Cette modalité est considérée comme indirecte car un partenaire externe s'ajoute à la relation entre le franchiseur et les franchisés, mais les niveaux de contrôle et d'engagement varient selon le niveau de participation du franchiseur originel à cette entité.

1.2.3. Problématique de sélection des modalités de franchise internationale

La prise en compte des différentes modalités de franchise internationale permet de contextualiser la spécificité des opérations d'internationalisation des réseaux de franchise. La franchise n'étant pas une modalité d'entrée unique située entre la hiérarchie et le marché. Cette situation hybride constitue un cas particulier de développement par la modalité de la franchise directe. En assimilant le développement international des réseaux de franchise à cette modalité particulière, les opérations de franchise internationales ont principalement été appréhendées comme une simple extension du réseau domestique à des marchés étrangers, et non comme le développement de nouveaux marchés en sus du marché domestique (Huszagh *et al*, 1992 ; Teegen, 2000 ; Welsh *et al*, 2006). Le tableau n°2 récapitule les caractéristiques des différentes modalités de franchise internationale en les ordonnant en fonction du niveau de contrôle et d'engagement de chacun.

La présentation des différentes modalités d'entrée en fonction du niveau de contrôle et d'engagement qu'elles proposent permet de distinguer clairement la différence entre chacune des

modalités de franchise internationale. Les opérations d'internationalisation des réseaux de franchise s'inscrivent donc dans le champ de littérature académique de la stratégie internationale, puisque de la même manière qu'une entreprise exportatrice de produit, le franchiseur fait face aux mêmes types de choix pour développer son réseau dans un marché étranger. Face à un nouveau marché, les franchiseurs sont amenés à choisir à quel degré ils souhaitent développer le marché par eux-mêmes et à quel degré ils souhaitent laisser un partenaire tiers s'occuper de ce développement.

Dans cette mesure le choix de la modalité d'entrée constitue bien un élément qui doit être pris en compte pour approfondir la compréhension de la réussite des opérations de franchise internationale.

	Master Franchise	Développement de zone	Franchise Directe	Joint-Venture	Filiale
Type de contrat	Contrat entre le franchiseur et le Master Franchise	Contrat avec développeur de zone	Contrat avec franchisé indépendant	Contrat entre franchiseur et un partenaire tiers	Entité locale appartenant à 100% au franchiseur
Caractéristique	Master-franchisé est un sous franchiseur, il contractualise avec les franchisés sur une zone géographique donnée	Développeur a le droit d'exclusivité du réseau sur une zone géographique donnée	Etablissement d'un contrat de franchise pour chaque unité ouverte	Le franchiseur développe le nouveau marché en partenariat avec l'entreprise tiers	Le franchiseur développe lui-même le réseau sur le nouveau marché
Engagement	Les ressources humaines, financières et physiques sont celles du master-franchisé	Relativement faible, le franchiseur s'appuie sur une grande partie des ressources du développeur	Le franchiseur s'appuie sur les ressources du franchisé pour développer l'unité de distribution mais engage les siennes pour la gestion du réseau	Dépend du niveau de participation du franchiseur à l'entreprise codétenue. Engagement important si plus de 51% du capital	Engagement maximum du franchiseur, le développement du nouveau marché est supporté par ses propres ressources
Contrôle	Contrôle faible, partenaire assure le développement du réseau dans le nouveau marché	Contrôle faible, partenaire assure le développement du réseau dans le nouveau marché	Contrôle moyen assuré par le biais des spécificités du contrat de franchise	Dépend du niveau de participation. Si supérieur à 51%, le franchiseur contrôle l'entité	Contrôle fort, le franchiseur assure le développement du réseau dans le nouveau marché

Tableau 2: Caractéristiques des modalités de franchise

2. Retour sur la littérature existante analysant l'internationalisation des franchiseurs

Cette deuxième section présente les lectures théoriques de l'internationalisation des réseaux de franchise. Les premières analyses s'intéressant à cet objet de recherche en prolongeant les résultats issus de l'analyse des réseaux domestiques en se concentrant sur la modalité d'entrée internationale de la franchise directe. Ces premières études ne permettent donc pas d'appréhender la complexité des opérations de franchise internationale car elles ne prennent pas en compte les différentes modalités de développement international. Par la suite, ces premiers travaux ont été renouvelés par des modèles que nous avons distingués en trois types : des modèles descriptifs, des modèles prescriptifs et des modèles stratégiques. Les premiers modèles proposent des dimensions permettant de proposer une lecture critique de l'environnement macro-économique des marchés cibles. Les seconds modèles prolongent les précédents résultats en proposant des prescriptions stratégiques en fonction des analyses de marché. Enfin, les derniers modèles proposent d'enrichir les premières prescriptions stratégiques en les inscrivant dans des modèles stratégiques globaux. L'ensemble de ces travaux constituent des éléments théoriques qui ont enrichi la discussion de l'analyse stratégique de l'internationalisation des réseaux de franchise mais ils s'appuient largement sur les problématiques de l'internationalisation et représentent donc une analyse partielle de cette problématique.

Cette partie s'organise de la manière suivante, après avoir présenté les travaux proposant une extension des marchés domestiques, nous présentons les trois types de modèles que nous avons distingués dans la littérature.

2.1. Internationalisation perçue comme une extension des marchés domestiques

La théorie de la rareté des ressources et la théorie de l'agence sont les cadres d'analyse les plus utilisés par les études académiques portant sur l'analyse du développement des réseaux de franchise (Combs *et al*, 2004, 2011, a, b). Dans ce cas de figure, la franchise est vue comme un moyen permettant de limiter les risques en les transférant aux partenaires externes tout en assurant un contrôle des franchisés via les spécificités du contrat de franchise. Ces résultats proposent une lecture par l'approche des coûts de transaction du rôle du franchiseur en charge des franchisés dans un réseau. Nous présentons tout d'abord les résultats issus du cadre théorique de la rareté des ressources puis ceux associés à la théorie de l'agence.

2.1.1. Prolongement des analyses fondatrices basées sur la théorie de la rareté des ressources

Régulièrement, tant dans la presse professionnelle que dans les études académiques, la franchise est présentée comme un moyen rapide pour développer une activité dans un marché. Cette vision de la franchise provient principalement des analyses basées sur la théorie de la rareté des ressources avec deux postulats fondateurs (Oxenfeldt et Kelly, 1969) : d'une part, la franchise permet une croissance plus rapide que celle d'une entreprise intégrée, et d'autre part les franchiseurs reprennent possession de leur réseau dans le temps.

Le premier postulat, selon lequel la franchise est un moyen de surpasser les obstacles classiques d'un développement interne, se base sur l'accès privilégié des franchiseurs à des ressources stratégiques, principalement managériales et financières, par le biais des franchisés. L'ouverture d'une unité commerciale franchisée induit peu de coûts pour les franchiseurs car les franchisés sont propriétaires des points de vente. Ils utilisent donc leurs propres capitaux pour financer la majorité des coûts d'ouverture. De plus, cette implication des franchisés dans le réseau permet aux franchiseurs de minimiser les coûts de management. Les franchisés utilisant leurs propres capitaux, ils ont moins tendance à surévaluer leurs compétences managériales que des candidats à un poste salarié (Shane, 1996). Enfin, les connaissances managériales des franchisés permettent aux franchiseurs de faire face aux spécificités locales des différents marchés. Le recours à la franchise permet de transférer aux franchisés la charge de comprendre les attentes locales et de proposer des réponses à ces nouvelles problématiques (Minkler, 1990). Le deuxième postulat d'Oxenfeldt et Kelly (1969) porte sur le développement du réseau. Une fois atteinte la taille critique ouvrant à des économies d'échelle dans le réseau, le développement en interne est privilégié au détriment du développement en franchise. La franchise n'est qu'un moyen d'atteindre la taille critique compensant les coûts d'un développement intégré. Par la suite, les franchiseurs mettent en place des stratégies de rachat d'unités franchisées et obtiennent un réseau totalement intégré (Dant, Paswan et Kauffman, 1996). Une méta-analyse des études portant sur la franchise depuis la parution de l'article d'Oxenfeldt et Kelly en 1969 jusqu'en 1990 a remis en cause les résultats de la théorie de la rareté des ressources en comparant les conséquences des principales variables de mesure de quarante-quatre études : l'âge des réseaux, la taille des réseaux, le taux de croissance des réseaux et la rareté du capital (Combs et Ketchen, 2003). En suivant les postulats de la théorie de la rareté des ressources, les deux premières variables doivent être négativement corrélées à la propension à franchiser, tandis que les deux dernières doivent être positivement reliées à la propension à franchiser. L'étude statistique des résultats des quarante-quatre articles retenus n'a pas permis de mettre en évidence de relations significatives pour les variables prises en compte. Bien que la théorie de la rareté des ressources propose des postulats intéressants pour expliquer le développement des réseaux de franchise, ces

résultats n'ont pas de soutien empirique. La fréquence de l'utilisation de ce cadre théorique dans les études académiques a alors peut-être une explication contextuelle:

« Perhaps because Oxenfeldt and Kelly (1969) offered one of the first explanations for franchising, some of the resource scarcity variables implied by their analysis—age, system size, and growth rate—have received the most attention » (Combs et Ketchen, 2003, p. 459).

Transposés à l'international, ces résultats permettent de prendre en compte la rapidité du développement des réseaux de franchise (Michael 2003a). La mise à disposition des ressources des franchisés constitue un élément permettant aux franchiseurs de s'affranchir des contraintes de développement interne, et de mettre en place ainsi plus rapidement le réseau dans le marché cible. Cette analyse s'inscrit donc dans la vision du développement international comme le prolongement du marché domestique en tenant uniquement compte de la modalité de franchise directe. Dans la même logique, la théorie de l'agence, qui est le deuxième cadre d'analyse fondateur des réseaux de franchise, a été mobilisée pour analyser le développement international des réseaux de franchise.

2.1.2. Extension des études basées sur la théorie de l'agence

D'après Raimbourg (1997), une relation d'agence apparaît dès lors qu'un particulier (ou une entreprise) – le principal – confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à autrui – l'agent. Dans un réseau de franchise, les franchiseurs peuvent être considérés comme les acteurs nommés « le principal » qui confient aux franchisés, « les agents », l'exploitation de leurs processus, de leurs produits et de leur nom d'enseigne. La théorie de l'agence est donc pertinente pour analyser les relations franchiseurs/franchisés (Lafontaine et Shaw, 2005 ; Combs *et al*, 2011 a , b ; Perryman et Combs, 2012 ; Alon *et al*, 2012). A travers ce cadre théorique, l'ambition est de comprendre le comportement rationnel des agents pour que le principal mette en place le meilleur système de contrôle. Se basant sur les théories économiques classiques, les deux parties sont considérées égoïstes, i.e. à la recherche de leurs propres intérêts. Ces derniers étant divergents, le principal doit s'assurer que les actions des agents ne vont pas à l'encontre de ses propres intérêts et mettre en place la structure de contrôle et d'incitation nécessaire à leur sauvegarde (Jensen et Meckling, 1976). Deux facteurs sont au cœur de ces analyses : les coûts de contrôle et le risque d'opportunisme. Les premiers se concentrent sur les coûts des mécanismes de contrôle mis en place par le principal tandis que les deuxièmes représentent le risque que les agents mettent en place des comportements favorisant leurs intérêts et non ceux du principal. Ce cadre théorique est d'autant plus pertinent dans le cadre de la relation franchiseur/franchisés que le contrat de franchise n'est pas

un contrat commun. Ce contrat a la spécificité d'engager le capital des franchisés, réduisant les besoins de contrôle des franchiseurs par rapport à ceux d'un salarié d'une entreprise intégrée (Rubin, 1978, Norton, 1988, Lafontaine, 1992). Les revenus des franchisés étant fonction des résultats de(s) l'unité(s) qu'ils possèdent, l'intérêt des franchisés et l'intérêt des franchiseurs sont proches puisque les deux sont favorables à la réussite de l'unité commerciale. Toutefois, ces contrats de franchise ne représentent pas la solution optimale à l'ensemble des problématiques de la théorie de l'agence et les deux acteurs de ce contrat peuvent avoir des comportements opportunistes. Le comportement opportuniste le plus fréquemment rencontré dans les réseaux de franchise est le rôle de passager clandestin que les franchisés peuvent adopter. Dans un tel comportement, les franchisés bénéficient du flux de clientèle généré par le nom de l'enseigne mais offrent des produits/service de moindre qualité et/ou sous investissent dans les unités commerciales pour améliorer leurs marges. Cette attitude constitue un risque important pour le franchiseur, mais également pour l'ensemble des franchisés, car c'est l'image de marque de l'enseigne qui est mise en péril et peut détourner durablement des clients du réseau. Cependant, les franchisés ne sont pas les seuls à pouvoir adopter des comportements opportunistes ; bien que moins fréquemment, les franchiseurs peuvent également adopter ce type de comportement en profitant des revenus liés aux unités franchisées sans assurer leur rôle d'assistance et de développement du réseau (Brickley et Dark, 1987).

L'avantage de la franchise en termes de coûts de contrôle a conduit à une identification des facteurs augmentant ces coûts, afin de distinguer les situations encourageant l'utilisation de la franchise ; la dispersion géographique des unités est l'un des facteurs les plus utilisés dans ce cadre (Combs et Ketchen, 2003). La localisation lointaine des unités par rapport au siège social des franchiseurs accroît les coûts de contrôle en augmentant les besoins de personnel de contrôle et les frais de voyage associés. De plus, si les connaissances locales sont importantes pour la réussite d'un réseau dans une région particulière, les coûts de contrôle sont également élevés : les contrôleurs doivent être capables de comprendre correctement les comportements de ce nouveau marché pour les évaluer. Dès lors, la franchise est associée aux destinations lointaines demandant des connaissances locales dans lesquelles le statut des franchisés permet de baisser les coûts de contrôle par rapport à celui des unités intégrées.

Ces premières analyses posent les bases de l'étude du développement de réseau de franchise mais elles ne prennent pas en compte les différentes formes de modalités de franchise en restant sur le cas particulier de la franchise directe. La prise en compte de ces différences dans la littérature académique a été réalisée à travers des études prenant en compte de nouveaux acteurs économiques.

2.2. Internationalisation étudiée à travers des modèles stratégiques

Les années 1990 ont vu apparaître de nouveaux acteurs dans l'économie mondiale : les pays émergents. Ces acteurs modifient l'équilibre du commerce international classique. Si les pays en voie de développement présentent l'avantage d'une main d'œuvre peu coûteuse ils n'offrent pas de réelles opportunités commerciales pour les réseaux de franchise. A l'inverse, les pays émergents présentent non seulement des marchés à potentiel fort de croissance à deux chiffres dans la dernière décennie, mais également une forte croissance des classes moyennes qui sont prêtes à consommer des produits et services standardisés en provenance des pays développés (Paswan et Sharma, 2004 ; Alon, 2006a). Ces marchés représentent donc des opportunités importantes de développement pour pallier la saturation des marchés domestiques des franchiseurs occidentaux. Répondant aux nouveaux enjeux du commerce mondial, la littérature académique propose des modèles d'analyse macro-environnementale guidant le choix de la modalité d'entrée dans les marchés hôtes.

Dans un premier temps nous revenons sur les premiers modèles qui représentent exclusivement des outils d'évaluation des pays hôtes. Puis nous détaillons les études plus récentes qui s'attachent à reprendre les premiers résultats de la franchise internationale pour les croiser avec des modèles macro-environnementaux.

2.2.1. Modèles décrivant les conditions des marchés cibles

L'apparition des pays émergents a conduit à élaboration d'outils d'évaluation de marchés pour prendre en compte leurs spécificités. Le potentiel de ces marchés est régulièrement évalué par la taille de leurs populations, les BRIC (Brésil, Inde, Chine et Russie) sont régulièrement considérés comme les marchés offrant les plus grandes sources de croissance. Toutefois, cette variable apparaît peu pertinente pour juger du potentiel d'un marché pour les produits services standardisés offert par les réseaux de franchise (Alon, 2006a). Pour identifier plus précisément les opportunités des pays émergents, il faut calculer plus finement la valeur potentielle du marché en se focalisant sur les éléments intéressant les franchiseurs. La première spécificité tient dans la base du calcul qui n'est pas fondée sur la population totale mais sur la population urbaine plus encline à consommer les produits/services des réseaux de franchise. Ce niveau de population urbaine est associé au PIB/habitant ajusté au niveau de vie, à la part de service de l'économie ajustée et au taux d'épargne moyen. La combinaison de ces trois facteurs représente le potentiel d'un marché pour les réseaux de franchise dans le cadre d'opération à destination des pays émergents. Cette méthode d'analyse revient sur les résultats traditionnels basés principalement sur la population totale d'un marché. Les pays émergents fréquemment cités comme la Chine et l'Inde sont relégués à la troisième et quatrième place, laissant la Russie et le Brésil en tête.

Ce premier modèle a été complété par des analyses plus récentes permettant de comparer les pays émergents avec les pays occidentaux dits développés (Aliouche et Schlenrich, 2011). Une classification est obtenue par la décomposition analytique des marchés en six variables regroupées en trois dimensions. Une dimension économique, constituée du PIB par habitant et de la population totale ; une dimension risque, prenant en compte le classement Ease to do business de la banque mondiale et les scores de risque délivrés par l’Euromoney Country Risk (ECR); une dimension distance, reprenant les éléments de distance culturelle (Hofstede, 1984) et géographique. Il ne s’agit pas ici d’établir un score par pays, mais de réaliser une classification homogène d’un ensemble de pays. Un classement est effectué pour chaque dimension et le classement final est obtenu en effectuant une moyenne pondérée des trois classements sur chaque dimension. Cette méthode relie des données de natures différentes et offre un classement global de la potentialité des marchés pour les franchiseurs. Si les pays développés arrivent en tête du classement, la prise en compte plus précise des risques permet de souligner le potentiel des pays émergents recevant habituellement peu d’attention médiatique comme le Mexique, le Chili, la Corée du Sud, la Pologne ou l’Arabie Saoudite au détriment des traditionnels BRIC.

Ces modèles d’analyses permettent de prendre en compte les nouveaux acteurs de l’économie mondiale mais ils restent descriptifs en analysant un nombre restreint de variables pour évaluer les différents marchés potentiels du franchiseur. Ces modèles permettent aux franchiseurs de comprendre les tendances des marchés et les opportunités qui leur sont offertes hors des frontières de leur marché domestique, mais ils ne tiennent pas compte de la problématique de choix de modalité d’entrée à l’international.

2.2.2. Extension de l’analyse de marché pour prescrire une modalité

L’un des premiers modèles prescriptifs se base sur l’analyse de 10 variables regroupées, constitutives de quatre dimensions : économique, démographique, éloignement et politique (Alon et McKee, 1999). La dimension économique du pays est opérationnalisée par le PIB par habitant, la croissance moyenne sur les sept dernières années et le niveau d’urbanisation. La dimension démographique prend en compte le niveau de la classe moyenne du pays, la croissance de la population et la proportion de femmes sur le marché du travail. La dimension éloignement considère la distance géographique et la distance culturelle. Enfin, la dimension politique prend en compte les risques politiques internes et externes. Le modèle note chaque variable par une note allant de -2 +2. Une note égale à 0 représente une valeur neutre. L’évaluation complète du marché est effectuée en additionnant les scores attribués à chaque variable. Le marché est évalué par un score compris entre

-20, la moins bonne note, et +20 la meilleure note. Les pays obtenant une note supérieure à 0 sont considérés comme accessibles à la franchise. La finalité est d'aider à déterminer la meilleure modalité par rapport aux conditions macro-environnementales du pays hôte en distinguant les modalités de franchise indirecte des modalités de franchise directe. Les modalités de franchises indirectes, qui incluent un partenaire externe qui a la charge du réseau dans le marché sont plébiscitées pour des marchés présentant une note relativement faible. A l'inverse, les modalités directes dans lesquelles les franchiseurs gardent le contrôle et la possession du réseau sont conseillées dans le cadre de pays ayant une note relativement importante. L'une des limites de ces études repose sur le fait qu'elles sont centrées sur l'analyse des pays hôtes du point de vue des franchiseurs (Michael, 2003a). L'analyse des conditions environnementales qui poussent les individus à se tourner vers des franchises internationales montre que les marchés présentant des franchisés potentiels sont caractérisés par des salaires relativement bas, un niveau de chômage relativement élevé combiné à une différence significative entre le pays hôte et le pays d'origine.

Ces analyses ont été approfondies en s'attachant à une modalité de franchise spécifique pour : la master-franchise (Alon, 2006b ; Welsh *et al*, 2006). Cette modalité d'entrée est considérée comme « *the lowest risk, lowest commitment mode-of-entry option for service franchisors* » (Alon, 2006b, p. 68). Dans le cadre d'une master-franchise, les franchiseurs délèguent la gestion du réseau à une entreprise indépendante du pays hôte. Les franchiseurs n'engagent pas leurs capitaux dans l'ouverture du réseau dans le nouveau pays, cet investissement est à la charge des master-franchisés. Dès lors, la master-franchise est une modalité d'entrée qui semble être adéquate avec l'entrée sur des marchés étrangers lointains et potentiellement risqués, les franchiseurs se déchargeant d'une majeure partie des risques grâce aux master-franchisés et une nouvelle grille d'analyse spécifique à la master-franchise est proposée (Alon, 2006b). Elle se compose de 10 variables regroupées dans trois dimensions. Une dimension économique qui porte sur le potentiel économique du marché, l'intensité concurrentielle et la variabilité de la demande ; la dimension sociale comprend l'acceptation de la franchise dans le pays hôte, le degré d'individualité et de masculinité, le degré de distance culturelle et géographique ; enfin la dimension politique est constituée du niveau de risque et de corruption du pays et de la protection légale en place. La master-franchise est préconisée pour les pays présentant un potentiel économique, une corruption relativement basse mais des scores relativement élevés pour les huit variables restantes. Cette modalité d'entrée est également analysée grâce à l'approche des parties prenantes dans le cadre spécifique des pays émergents (Welsh *et al*, 2006). Les master-franchisés ont des rôles indispensables pour développer les réseaux dans ces nouveaux marchés. Face à de nouvelles attentes des clients, de nouvelles règles juridiques et économiques et un gouvernement qui peut être hostile aux investissements étrangers, la master-

franchise constitue une réponse pour les franchiseurs. Ces études, principalement d'origine Nord-Américaine ont également des échos européens. Cette modalité est préconisée dans le cadre des développements des franchiseurs espagnols qui souhaitent se développer au Moyen-Orient (Baena, 2009). Dès lors, les modalités de franchise internationale, et plus particulièrement la master-franchise, ne doivent plus simplement être analysées comme une couverture contre le risque pour les franchiseurs, mais également comme des moyens permettant de favoriser le développement des réseaux dans les marchés hôtes lointains.

Contrairement aux modèles descriptifs présentés précédemment, ces analyses posent la question du choix de la modalité d'entrée dans les pays étrangers. En se basant sur les conditions de marchés étrangers, ils font apparaître une forte aversion aux risques de la part des franchiseurs, qui préfèrent transférer les risques d'échecs dans les opérations à destination de marchés lointains et risqués.

2.2.3. Analyse multiple pour appréhender le choix de la modalité de franchise internationale

L'analyse des pays hôtes a permis de mettre en avant l'utilisation des modalités de franchise indirecte dans des marchés lointains et risqués, mais ces modèles n'éclairent pas les mouvements internationaux entre les pays développés alors qu'il s'agit des opérations les plus courantes. Prenant en compte ces problématiques, des études proposent d'analyser l'internationalisation des réseaux de franchise à l'aune d'approches stratégiques plus classiques.

Le premier modèle revient sur la construction rapide des réseaux de franchise et reprend le constat principal de la théorie de la rareté des ressources : le réseau se développe par les ressources des franchisés. Ce postulat est mis en perspective avec la stratégie globale de croissance d'un réseau en tenant compte de l'avantage du premier entrant pour analyser plus finement l'avantage tiré de ce type de développement par les franchiseurs (Michael, 2003b). L'avantage du premier entrant consiste à être pionnier dans un marché. Cet état de fait peut permettre à l'entreprise de posséder un avantage concurrentiel si une des trois conditions suivantes est observée : une supériorité technologique, une préemption des ressources rares ou une altération du comportement du consommateur (Lieberman et Montgomery, 1988). En centrant l'analyse sur le secteur de la restauration, seule la condition de préemption de ressources rares comme source principale d'avantage compétitif est retenue. La ressource critique identifiée est l'emplacement géographique des restaurants. Le premier réseau arrivant dans une ville peut identifier et acquérir les meilleurs emplacements géographiques. Une croissance rapide permet donc de posséder les baux commerciaux les plus intéressants sur un vaste territoire. Même si les concurrents ont toujours la possibilité d'imiter le concept, ils ne peuvent avoir les mêmes sites pour ouvrir les unités

commerciales. Dès lors, les premiers réseaux de franchise bénéficient d'une part d'unités bien situées au sein de leur secteur d'activité. Dans le secteur de la distribution, l'avantage en termes de part d'unité se traduit par un avantage en part de marché qui affecte de façon positive la profitabilité (Reibstein et Farris, 1995). La franchise comme mode d'entrée permet alors d'optimiser l'avantage du premier entrant sur un marché.

« The existence of first mover advantage, initially identified by Oxenfeldt and Kelly and essential to the resource scarcity argument, has been demonstrated for the restaurant industry in this paper » (Micheal, 2000, p.74).

Cette analyse est prolongée avec un modèle plus complet tenant compte d'une pluralité d'approches stratégiques (Preble et Hoffman, 2006). Il s'agit d'un modèle de contingence analysant les conditions de marché, l'expérience des franchiseurs, les modalités d'entrée et la distance psychique des marchés. Ces différentes variables sont mises en perspective avec trois approches stratégiques : le premier entrant, les stratégies de plateforme et celles de conversion. Cet enrichissement est important puisqu'il permet d'élargir les contextes concurrentiels de celui particulier de l'avantage du premier entrant sans concurrence préexistante. Les stratégies de plateforme consistent à conquérir un marché particulier pour qu'il serve de rampe de lancement à la conquête ultérieure des marchés de sa zone géographique. Les stratégies de conversion, quant à elles, s'effectuent par le rachat d'un réseau local de son secteur d'activité dans un marché étranger pour l'intégrer au réseau.

Dans la ligne des résultats de Michael (2003b), l'approche stratégique du premier entrant est conseillée lors de l'entrée dans des marchés à croissance rapide avec peu de concurrents en place. Les stratégies de plateformes sont préconisées dans le cadre de stratégie orientées vers des régions du monde présentant des environnements d'affaires relativement risqués. Dans ce contexte, il est intéressant de développer le réseau dans un pays stable et relativement proche du marché d'origine pour conquérir ensuite les autres marchés, plus complexes et plus risqués, de la région. Enfin, pour s'inscrire dans un marché déjà très concurrentiel, une stratégie de conversion est indiquée ; ces stratégies permettent aux franchiseurs d'obtenir rapidement des ressources et compétences critiques pour la réussite du réseau dans ce nouveau marché et une extension de ce réseau peut être envisagée. Au final, quelles que soient les conditions de marché et les stratégies prises en compte, la master-franchise constitue la réponse unique pour entrer efficacement sur les marchés différents des marchés déjà occupés par les franchiseurs.

Ces différentes approches stratégiques sont complétées par une analyse du cycle de développement des réseaux de franchise asiatique. L'analyse du développement de plusieurs réseaux met en avant la

master-franchise comme un préalable à toutes les opérations d'internationalisation. Cette modalité constitue un moyen idéal de développement international avec le transfert de risque et d'engagement de ressources de l'entreprise exportatrice vers le partenaire tiers (Cheng *et al*, 2005). Dans la logique de l'approche par la rareté des ressources, une redirection des opérations est prévue dans la suite de l'internationalisation des réseaux. L'utilisation de cette modalité d'entrée constitue une première étape de développement dans une optique internationale.

Ces différents résultats permettent de prendre en compte les différentes modalités de franchise et approfondissent les premiers résultats présentés. Toutefois, ces études s'inscrivent dans une analyse portant principalement sur l'analyse des risques des marchés hôtes et restreignent le choix de la modalité d'entrée à la perception du risque par les franchiseurs. Plus ce risque est perçu comme élevé à travers les indicateurs de risque ou par le biais des distances de marché, plus les modalités de franchise indirecte sont préconisées. Pour aller plus loin dans l'appréhension de ce phénomène il est nécessaire d'élargir les déterminants du choix de la modalité d'entrée et d'interroger les conditions de réussite de ces opérations.

2.3. Présentation synthétique des analyses existantes de l'internationalisation des franchiseurs

Le tableau n°3 présente les différentes approches théoriques, les auteurs principaux, les apports et les limites des perspectives théoriques qui ont été présentées dans cette section.

Théorie	Auteurs	Apports	Limites
Théorie de la rareté des ressources	Oxenfeldt et Kelly (1969) Minkler (1990,1992) Micheal (2003b) Dant, Paswan et Kauffman, (1996)	Explique la rapidité du développement des réseaux de franchise par l'accès aux ressources des franchisés.	Ne prend pas en compte les différentes modalités de franchise internationale et les postulats théoriques n'ont pas été vérifiés empiriquement.
Théorie de l'agence	Brickley et Dark (1987) Norton (1988) Rubin (1988) Fladmoe-Linquist et Jacques (1995) Lafontaine et Shaw (1995) Combs et Ketchen (2003) Lafontaine et Shaw (2005) Perryman et Combs (2012) Alon <i>et al</i> (2012)	Explique le développement de réseau de franchise dans des zones géographiques éloignées grâce aux spécificités du contrat de franchise, réduisant le besoin de contrôle des franchiseurs.	Ne prend pas en compte les différentes modalités de franchise internationale.
Modèle descriptif	Alon (2006a) Aliouche et Schlenrich (2011)	Souligne la différence entre le développement des réseaux de franchise dans des marchés développés par rapport au développement des réseaux dans les pays émergents	Ne propose pas de recommandation stratégique par rapport à l'analyse des conditions de marché.
Modèle prescriptif	Alon et McKee (1999) Welsh <i>et al</i> (2006) Alon (2006b) Baena (2009)	Propose de mettre en adéquation les conditions du marché hôte avec les déterminants de contrôle et d'engagement des différentes modalités de franchise internationale.	Ne propose pas de prendre en compte la réussite des franchiseurs dans le nouveau marché en centrant l'analyse sur les conditions externes des marchés.
Modèle stratégique	Preble et Hoffman (2006) Micheal (2000; 2003b) Cheng <i>et al</i> (2005)	Propose différentes trajectoires stratégiques permettant d'étoffer les déterminants du choix des modalités d'entrée dans les marchés hôtes	

Tableau 3: Présentation synthétique des analyses de l'internationalisation des réseaux de franchise

3. Un nouvel angle d'analyse pour comprendre l'internationalisation des franchiseurs

Une analyse de la réussite des opérations internationales à travers la modalité de la master-franchise met en avant la nécessité de renouveler les cadres d'analyse de la franchise internationale. Pour porter un regard nouveau sur les opérations de franchise internationale, il est intéressant de changer l'angle d'analyse. En effet, bien que cette modalité soit considérée comme une réponse simple avec peu de risques dans le cadre d'opérations internationales, la réussite des développements à travers cette modalité de développement n'est pas systématique. Pour compléter ces analyses, deux catégories de travaux qui ne se trouvent pas le courant majoritaire des analyses présentées précédemment mettent en avant la pertinence prise en compte des caractéristiques internes des franchiseurs pour appréhender cette problématique internationale. La première catégorie met en avant l'importance des connaissances préalables des franchiseurs pour comprendre le choix et l'implication du partenaire dans le développement international. La deuxième catégorie de travaux privilégie la nécessité de proposer une analyse dynamique de l'internationalisation pour comprendre les réussites des réseaux de franchise.

Nous présentons successivement les observations remettant en cause la réussite systématique de la master-franchise, les études soulignant l'importance des connaissances des franchiseurs dans la mise en place d'une stratégie internationale et enfin les travaux notant l'intérêt de proposer une lecture dynamique des opérations internationales.

3.1. Observations empiriques soulignant le manque des analyses existantes : le cas de la master-franchise

Les différents modèles présentés proposent des recommandations stratégiques sur la base d'analyses de l'environnement macro-économique et concurrentiel des marchés cibles et mettent en avant la master-franchise comme la réponse au développement des réseaux de franchise dans les pays relativement risqués. Cette analyse ne retient que l'aversion au risque des franchiseurs et ne présume pas de la réussite des opérations dans les différents marchés cibles.

Si l'aversion au risque des franchiseurs constitue une réponse rationnelle à un niveau de risque perçu comme trop important, elle va à l'encontre des postulats de la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1991 ; Erramilli et Rao, 1993). D'après le projet initial de cette théorie, un niveau d'incertitude élevé augmente le risque de faire face à des comportements opportunistes de la part

des partenaires sur ce marché et donc les coûts de transaction ex-ante et ex-post ; i.e. de recherche d'informations préalables, de signature de contrat et de contrôle des actions futures. Dans ces conditions, il est préférable pour l'entreprise de s'implanter via des modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés pour limiter les coûts liés aux comportements opportunistes des partenaires (Williamson, 1985 ; Anderson et Gatignon, 1986).

Si la master-franchise tend à être une réponse pertinente pour entrer sur des marchés risqués, elle peut également convenir pour développer le réseau dans un marché proche et non risqué avec une incertitude faible puisque les franchiseurs exportateurs ont la possibilité de mettre en place des contrats en limitant les coûts de transaction.

Les conditions de marché orientant vers le choix de la master-franchise sont alors ambivalentes à travers des approches centrées sur le risque et l'incertitude des marchés. D'un côté, le niveau de risque incite les franchiseurs à mettre en place des modalités d'entrée engageant à minima leurs ressources pour ne pas les perdre. De l'autre, la théorie des coûts de transaction met en avant la nécessité d'avoir le contrôle des opérations sur les marchés présentant des niveaux d'incertitude élevé pour minimiser les coûts de transaction de ces opérations. Toutefois, l'aversion au risque tend à prendre le pas sur le contrôle des opérations dans des marchés présentant des niveaux élevés de risques et d'incertitude.

« Our findings underscore the importance of country risk. In highly risky countries, firms avoid outright ownership of their subsidiaries. » (Gatignon et Anderson, 1988, p.331).

La master-franchise tend à être une modalité de développement convenant d'une part aux opérations internationales dans des pays présentant des niveaux d'incertitudes faibles ou élevés (Micheal, 2000; 2003b ; Preble et Hoffman, 2006 ; Cheng *et al*, 2007). Cependant, dans l'opérationnalisation de ces stratégies, la master-franchise n'est pas nécessairement la panacée. Une étude montre le faible taux de survie de ces modalités de développement à partir d'un échantillon de 142 contrats de master-franchise. Ces résultats soulignent qu'il est nécessaire de prendre en compte la réussite du développement dans les marchés cibles car il ne constitue pas une conséquence automatique (Kalnins, 2005).

« Yet, among 55 of 142 ventures that still exist at the end of their development periods; a median of only three units operates at that time. Franchisees fulfilled or exceeded the development commitment in only 6 of the 142 ventures » (Kalnins, 2005, p. 934)

Les différents contrats de master-franchise pris en compte dans l'échantillon de l'analyse font état d'une réelle faiblesse dans la réussite de ce type d'opération puisque que plus de 60% des opérations recensées se trouvent dans une situation d'échec au cours du développement du réseau sur le nouveau territoire. L'une des causes avancées pour expliquer ces situations d'échecs tient dans les engagements de développement négociés entre les franchiseurs et les master-franchisés. Comme le montrent les résultats de l'étude, seuls six contrats atteignent ou dépassent les objectifs de développement fixés par le contrat de master-franchise. Ces résultats constituent donc une limite importante pour les analyses centrées uniquement sur l'analyse de l'environnement d'un marché qui doivent être complétées par d'autres approches pour permettre d'appréhender à travers de nouveaux cadres d'analyses ces problématiques de développement.

3.2. Mise en avant de l'importance de l'analyse des acteurs d'une opération internationale

La franchise, par définition, est un accord contractuel entre deux parties indépendantes. Les opérations internationales de franchise impliquent donc nécessairement un partenaire étranger. Ce dernier a la charge d'une ou plusieurs unités opérationnelles dans les modalités de franchise directe ou la charge du réseau dans les modalités indirectes. Dès lors, comme pour toutes opérations internationales impliquant une alliance avec un partenaire étranger, la sélection de ce partenaire revêt un caractère important dans la réussite d'un réseau.

« We argue that a critical step in the success of an alliance (international) is the selection of a partner » (Hitt et al, 2000, p.461).

La prise en compte du processus de recrutement des partenaires dans les opérations internationale impliquant des modalités de franchise directe constitue un renouveau par rapport aux analyses réalisées sur la base de la théorie de l'agence. La relation franchiseur-franchisé n'est plus étudiée sur les problématiques de post-sélection, centrées sur les mesures permettant de contrôler les comportements opportunistes des franchisés après la signature du contrat. La relation franchiseur-franchisé est étudiée en amont en tenant compte du processus de sélection des partenaires (Altinay et Wang, 2006). L'un des déterminants critiques de ce processus réside dans les connaissances préalables des franchiseurs. Comme les franchisés étrangers sont les ambassadeurs de l'enseigne pour les nouveaux clients, les franchiseurs doivent assurer l'alignement de leurs attentes avec les objectifs des nouveaux franchisés pour maintenir une image cohérente de l'ensemble des réseaux.

« *The prior knowledge of the franchisor plays a crucial role in achieving a “strategic fit” between the business objectives of the franchisor and the franchisee* » (Altinay et Wang, 2006, p.439).

La connaissance préalable des franchiseurs correspond à l'expérience accumulée de management des franchisés dans les marchés déjà exploités. Cette connaissance a une importance stratégique à deux niveaux. Le premier niveau concerne la préservation de l'image du réseau, en s'appuyant sur ces connaissances préalables, les franchiseurs minimisent le risque de sélection d'un franchisé qui ne serait pas en adéquation avec l'image et la qualité du réseau. Le deuxième concerne le recrutement des franchisés étrangers ; grâce à ces connaissances préalables, les franchiseurs montrent de façon pertinente l'avantage que les franchisés obtiennent en rejoignant leur réseau de franchise plutôt que celui d'un concurrent.

Cette problématique de sélection des partenaires est également présente dans les opérations de franchise internationale s'appuyant sur les modalités de franchise indirecte (Doherty, 2009). L'étude de cas de franchiseurs britanniques met en évidence deux comportements distincts. Le premier comportement est dit « stratégique », les franchiseurs analysent tout d'abord les marchés pour sélectionner les plus intéressants et procèdent ensuite à une sélection du partenaire sur la base de sa stabilité financière, de sa compréhension de la marque et de son savoir-faire. Ce premier processus confirme les résultats précédents proposant un processus rigoureux s'appuyant sur les connaissances des franchiseurs (Altinay et Wang, 2006). Le deuxième comportement est dit « opportuniste ». Les franchiseurs ne mettent pas en place de systèmes de veille stratégique d'identification de marchés et de potentiels partenaires. Leurs développements internationaux sont fonction des partenaires potentiels qui contactent les des réseaux en en proposant de le développer dans un nouveau marché.

Ce deuxième modèle met en avant la diversité des stratégies internationales des réseaux de franchise. Des franchiseurs mettent au point des stratégies complètes d'internationalisation de leur réseau, d'autres observent des postures plus attentistes et réagissent aux opportunités. Le comportement stratégique s'inscrit dans les études d'analyse des pays hôtes présentées précédemment. Les franchiseurs réalisent des évaluations de marchés, sélectionnent les plus intéressants et choisissent leurs partenaires en fonction de ces premiers résultats. Les franchiseurs opportunistes, quant à eux, inversent ce processus. Réagissant aux opportunités, la sélection des partenaires est la première étape de leur analyse, le choix du marché est réalisé ensuite, en s'appuyant largement sur le pays d'origine du prospect. Dans les deux postures, les connaissances préalables aux opérations internationales des franchiseurs constituent un déterminant critique dans

le processus de choix du partenaire étranger. Dans la démarche stratégique, ces connaissances permettent de guider la recherche d'informations sur des pistes identifiées comme pertinentes par les franchiseurs. Dans le cadre des démarches opportunistes, ces connaissances permettent de guider le processus de choix du partenaire en fonction des opérations déjà réalisées à l'étranger.

Ces deux études mettent en avant l'importance de nouveaux éléments dans l'analyse du développement international des réseaux de franchise. Pour comprendre la réussite des opérations internationales il importe de dépasser l'analyse externe des marchés et de prendre également en compte les connaissances des franchiseurs.

3.3. Vers le développement de modèle dynamique d'internationalisation des franchiseurs

Enfin, le développement d'une analyse dynamique des opérations de franchise internationale constitue une piste de recherche également pertinente pour approfondir les connaissances théorique de ce phénomène. En ce sens, les études de stratégie internationale sont statiques, i.e. elles se focalisent sur la seule dimension d'exploitation des marchés par les franchiseurs et n'interrogent pas le rôle de ces marchés dans le développement général des réseaux de franchise.

«International franchising operations are generally regarded as market seeking activities » (Pak, 2002 p.28).

Ces études ne prenant en compte qu'une partie du phénomène de la franchise internationale, elles ne font pas de comprendre dans quelles mesures les unités localisées à l'étranger apportent de nouvelles connaissances ou savoir-faire aux réseaux. Pak (2002) s'appuie sur des exemples de réseaux de franchise connus tel que McDonald qui ont enrichi leurs connaissances grâce à leurs opérations internationales. Les restaurants modulaires et démontables proviennent par exemple des unités localisées aux Pays-Bas. Au-delà des gains financiers, les unités étrangères sont des sources potentielles de savoir-faire et de connaissances assurant la pérennité du réseau.

« In sum, this research empirically tested whether international franchisers can be recognized not only as market seekers but also as worldwide learners. The answer was yes » (Pak, 2002, p. 35)

Cette problématique de création de connaissances peut-être mise en perspective avec la question du choix de la modalité d'entrée à l'internationale. Les résultats de l'étude montrent une relation positive entre le degré de contrôle et d'engagement accordé par la modalité d'entrée et la mise en

place d'une dynamique de connaissances dans le réseau. Les franchiseurs utilisant des modalités de franchise internationale indirecte suivent les objectifs d'une stratégie d'exploitation des marchés, autrement dit les franchiseurs réalisent des contrats quand ils souhaitent principalement exploiter le marché à travers un partenaire tiers et augmenter le gain financier du réseau. A l'inverse pour améliorer l'avantage concurrentiel grâce aux localisations étrangères les franchiseurs utilisent les modalités de franchise directe. Ces dernières permettent un meilleur contrôle des opérations internationales et facilitent la remontée d'informations des marchés étrangers vers la tête de réseau pour ensuite espérer redéployer ces nouveautés à l'ensemble des marchés du réseau.

Toutefois, les relations entre modalité d'entrée directe et amélioration de l'avantage concurrentiel d'une part, et modalité d'entrée indirecte et exploitation de marché a été remise en cause (Dunning *et al*, 2007). Une analyse similaire a été réalisée en comparant des franchiseurs britanniques et américains. Une différence est notée entre les franchiseurs américains et les franchiseurs britanniques. Les américains et les britanniques reconnaissent l'importance des partenaires étrangers dans l'exploitation de leur savoir-faire dans le nouveau marché, les premiers soulignent l'apport de ces connaissances pour la compétitivité globale du réseau.

« In the survey sample of US international franchisors, the majority of whom favored contractual modes, the results demonstrate the significant contribution of active foreign applicant to their overall competitiveness » (Dunning et al, 2007, p. 544).

Le développement de l'avantage concurrentiel des franchiseurs ne repose pas uniquement sur les modalités directes des réseaux de franchise mais il est également envisageable à travers les modalités de franchise indirecte. Les franchiseurs sont donc en mesure d'améliorer leur avantage compétitif avec des modalités de franchise directe comme indirecte. Ces résultats permettent alors de revenir sur le constat précédent et mettent en avant l'intérêt de mieux appréhender les conséquences du choix de la modalité d'entrée à l'international pour proposer une nouvelle analyse de la réussite des opérations internationales des réseaux de franchise.

3.4. Présentation synthétique des éléments théoriques du nouvel angle d'analyse

Le tableau n° 4 présente les études qui privilégient l'étude de l'aspect interne des réseaux de franchise pour analyser leur processus d'internationalisation.

Théorie	Auteurs	Apports	Pistes de réflexion
Connaissance des franchiseurs	Hitt <i>et al</i> (2000) Altinay et Wang (2006) Doherty (2009)	Pris en compte des connaissances préalables des franchiseurs pour analyser le processus de sélection des partenaires d'une opération de franchise internationale	Met en avant la nécessité de prendre en compte les spécificités des franchiseurs pour analyser et comprendre le développement international des réseaux.
Apprentissage des franchiseurs	(Pak, 2002) Dunning <i>et al</i> (2007)	Prise en compte des connaissances des partenaires étrangers pour comprendre l'amélioration continue de l'avantage concurrentiel du franchiseur	Met en avant la nécessité de prendre en compte la localisation étrangère comme une source active d'amélioration de l'avantage concurrentiel global des réseaux.

Tableau 4: Présentation synthétique des conséquences de l'internationalisation

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de spécifier la particularité de la franchise comme modalité d'entrée à l'international, les premières réponses académiques proposées et les pistes théoriques pertinentes pour renouveler l'analyse de ce phénomène.

Les classifications des différentes modalités d'entrée en fonction du niveau de contrôle et d'engagement ont contribué à ne pas prendre en compte la complexité des opérations de développement international des réseaux de franchise. En se focalisant sur la modalité de franchise directe, les opérations d'internationalisation ont été considérées comme des extensions des marchés domestiques. La prise en compte des autres modalités de franchise internationale a permis de mettre en avant les problématiques générales auxquelles font face les réseaux de franchise lors de ces opérations. Au-delà de la franchise directe, les franchiseurs peuvent mettre en place des stratégies en choisissant un niveau de contrôle et d'engagement.

La reconnaissance des différentes modalités de franchise a permis de dépasser les cadres d'analyse classique des franchises qui sont basés sur la théorie de la rareté des ressources et celle de la théorie de l'agence. En tenant compte des spécificités des marchés hôtes, la littérature a proposé des modèles d'analyse macro-économique externe permettant aux franchiseurs d'orienter le choix de la modalité d'entrée. Ces différents modèles mettent en évidence une relation négative entre le niveau d'incertitude et le niveau de contrôle et d'engagement des modalités d'entrée. Autrement dit, plus le marché cible semble risqué, plus les franchiseurs mettent en place des modalités leur permettant de transférer le risque d'échec à un partenaire tiers.

Ces résultats, basés sur une analyse coût-risque des opérations internationales, ne permettent toutefois pas d'appréhender le phénomène dans son intégralité, notamment parce qu'ils omettent de tenir compte du succès des préconisations réalisées. Des résultats empiriques montrent un taux d'échec des modalités de master-franchise extrêmement important qui n'est pas expliqué par les travaux se basant sur la théorie des coûts de transaction.

A travers la prise en compte de certaines études se situant hors du courant d'analyse cout-risque, il apparait important de prendre en compte de nouveaux cadres théoriques basés sur l'analyse interne des franchiseurs pour renouveler la compréhension de ce phénomène et prendre en compte la réussite des opérations internationale de franchise. Ce constat justifie la problématique de recherche proposée dans ce travail doctoral qui est de comprendre les déterminants du développement de l'avantage concurrentiel des franchiseurs à travers le choix de la modalité d'entrée dans un nouveau marché en se basant sur un cadre théorique renouvelé.

**CHAPITRE 2 : ANALYSE DES FRANCHISEURS A TRAVERS
L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES, FONDEMENT DU
RENOUVELLEMENT DE L'ANALYSE DE L'INTERNATIONALISATION
DES RESEAUX DE FRANCHISE**

Ce deuxième chapitre montre la pertinence de l'approche par les capacités dynamiques pour analyser l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise.

L'analyse des ressources stratégiques d'une entreprise permet de comprendre sa réussite à un moment donné (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 2011). Toutefois, ces ressources stratégiques, sources de la réussite ponctuelle d'une entreprise, ne permettent pas de comprendre la réussite à long-terme des entreprises puisque l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent évolue dans le temps. Dès lors, la réussite à long-terme des entreprises s'explique par la capacité de celles-ci à modifier les capacités opérationnelles, sources d'avantage concurrentiel afin d'être en adéquation avec l'environnement d'affaires (Teece, 1997, 2007, 2014).

L'opérationnalisation des capacités dynamiques est facilitée par les avancées théoriques de cette approche. Les capacités dynamiques ont été classées en trois capacités dont les micro-fondations sont explicitées (Teece, 2007). Cet approfondissement permet d'identifier plus facilement ces capacités dans les entreprises. Un consensus apparaît sur les ressources/compétences à l'origine de l'avantage concurrentiel statique : il s'agit des capacités opérationnelles des entreprises (Winter, 2003 ; Teece, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007). En se basant sur les extensions des approches basées sur les ressources des entreprises, une hiérarchisation des capacités de l'entreprise définit différents niveaux de capacités pertinents pour opérationnaliser l'analyse de l'approche par les capacités dynamiques. D'un côté les micro-fondations des capacités dynamiques permettent de comprendre les différents processus à l'origine de l'évolution de l'avantage concurrentiel dans les entreprises. De l'autre, la définition des différents niveaux de capacités opérationnelles permet d'illustrer l'impact des capacités dynamiques sur les actions des entreprises.

La prise en compte du métier de franchiseur légitime la mobilisation de cette approche théorique pour comprendre la réussite des réseaux de franchise. Bien que l'essence de la franchise soit constituée de la transmission du savoir-faire des franchiseurs vers les franchisés, cette dernière ne constitue qu'une partie des capacités des franchiseurs. Pour comprendre la réussite globale d'un réseau, il est nécessaire de prendre en compte le métier global de franchiseur. C'est à travers ce métier qu'il est possible d'analyser des franchiseurs évoluant dans des secteurs d'activité différents. Le savoir-faire transmis aux franchisés est spécifique à un secteur d'activité mais le métier de franchiseur concerne la gestion de réseaux et est commun à l'ensemble des franchiseurs quel que soit le secteur d'activité dans lequel ils exercent.

Un retour sur la littérature permet de constater que l'analyse des réseaux de franchise par le métier de franchiseur constitue une piste de recherche encore en développement permettant de répondre aux limites des approches classiques présentées dans le premier chapitre de ce travail. La prise en

compte des actifs spécifiques répond aux limites de la théorie de l'agence dans la détermination des structures de prix des réseaux, la prise en compte de la capacité de contrôle approfondit les problématiques d'alignement des objectifs entre les franchiseurs et les franchisés. Enfin, une étude montre que les capacités des franchiseurs sont des capacités dynamiques permettant de connaître le succès à long-terme.

1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités dynamiques pour l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Les courants de recherche classiques d'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises identifient deux écoles qui se font face depuis les années 1980. La première prône l'analyse de l'environnement externe pour comprendre la réussite d'une entreprise sur son marché. Dans ces conditions cette dernière subit son environnement et doit chercher le meilleur positionnement stratégique pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ses concurrents. La deuxième école, quant à elle, met en avant l'importance de la dimension interne des entreprises pour comprendre la construction de l'avantage concurrentiel, il s'agit de la Resource Based View. Ces travaux ont été approfondis par deux extensions, prenant compte non plus uniquement des ressources des entreprises, mais les connaissances et compétences de ces dernières. L'approche par les capacités dynamiques constitue un cadre d'analyse réconciliant les deux approches classiques car elle tient compte de l'aspect interne des entreprises d'une part, et des modifications de l'environnement externe d'autre part. Cette approche permet de distinguer les capacités ordinaires - sources d'avantage concurrentiel à un moment donné- des capacités dynamiques permettant d'adapter les capacités ordinaires aux changements environnementaux. Cette première section a ainsi un double objectif. Le premier est de montrer de quelle manière l'approche par les capacités dynamiques constitue un cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel qui intègre les analyses interne externe classiques ; le deuxième est de présenter les derniers développements théoriques de cette approche permettant son opérationnalisation. Nous exposons dans un premier temps les courants de recherche classique portant sur l'analyse de l'avantage concurrentiel. Dans un second temps, nous présentons l'approche des capacités dynamiques.

1.1. Retour sur les courants de recherches de l'analyse de l'avantage concurrentiel

L'approche originelle de l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises est fondée sur l'analyse des forces externes et de leur impact sur le positionnement stratégique de l'entreprise. Toutefois, cette approche ne constitue pas un cadre satisfaisant pour l'ensemble des problématiques des entreprises, notamment pour comprendre les problématiques de croissance des entreprises. L'approche interne, basée initialement sur l'analyse des ressources des entreprises puis sur l'analyse des connaissances et compétences, propose un cadre alternatif répondant aux limites de l'approche externe. Toutefois, cette approche seule ne permet pas non plus d'appréhender de façon globale la question de la réussite des entreprises. Après avoir présenté les principaux travaux de l'approche externe, nous revenons sur l'approche basée sur les capacités et sur leur extension théorique.

1.1.1. Approche externe, vision fondatrice de l'avantage concurrentiel

L'analyse externe des entreprises est issue des premières analyses stratégiques et s'inscrit dans le paradigme Structure – Comportement – Positionnement (SCP) (Bain, 1951). Il s'agit de modèles déterministes dans lesquels l'entreprise est considérée comme une entité passive, réagissant aux forces externes (Ansoff, 1965 ; Porter, 1985, 1991). Les modèles principaux de ce courant d'analyse sont la matrice d'Ansoff et le modèle des forces de Porter et permettent d'illustrer l'origine externe de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Le premier outil s'articule autour de l'adéquation entre les produits et les marchés de l'entreprise. L'avantage concurrentiel des entreprises réside dans le bon positionnement de l'entreprise par rapport aux besoins du marché. Autrement dit, les entreprises connaissent des réussites en proposant des produits correspondant plus aux besoins des marchés que les concurrents directs de l'entreprise. L'analyse de cette adéquation permet aux chefs d'entreprise de décider du chemin stratégique à suivre pour continuer à être performants.

Le deuxième outil s'inscrit dans la continuité des travaux d'Ansoff mais répond à la complexité grandissante de l'environnement économique mondial suite aux premières crises économiques des années 1970. L'environnement pertinent de l'entreprise n'est plus limité à ses concurrents directs mais à l'ensemble des acteurs du secteur d'activité dans lequel s'inscrit l'entreprise, i.e. concurrents directs, clients, fournisseurs, entrants potentiels, concurrents indirects et pouvoirs publics. La notion d'environnement externe est élargie pour tenir compte des relations entre ces différents acteurs dans l'analyse des pressions concurrentielles. L'avantage concurrentiel des entreprises n'est donc plus la simple conséquence de l'adéquation des produits avec les marchés de l'entreprise, mais il s'agit du positionnement de l'entreprise par rapport à l'ensemble des acteurs du secteur d'activité.

Comme l'illustre ces deux outils, dans le cadre des approches basées sur l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, l'avantage concurrentiel provient du positionnement de l'entreprise dans son environnement. Dans ces conditions, le rôle du dirigeant revient à trouver « LA » stratégie répondant aux conditions concurrentielles du marché pour permettre à l'entreprise connaître la réussite dans ce marché.

Cette logique correspond aux différents résultats présentés dans le chapitre précédent sur l'internationalisation des réseaux de franchise. Pour dépasser les limites de cette approche et comprendre la réussite d'une entreprise il importe de ne plus la considérer comme une boîte noire et de la remettre au centre de l'analyse.

1.1.2. Apport de la *Resource-Based-View* (RBV) dans la caractérisation des entreprises

Les premiers travaux de l'analyse interne de l'entreprise ont été développés en même temps que ceux de l'approche externe (Penrose, 1959) mais ont mis du temps à être reconnus comme un cadre théorique pertinent pour analyser la réussite des entreprises (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 2011).

La pertinence de l'approche par les ressources a été soulignée par les changements des conditions externes de marché au niveau mondial. D'une part, les crises pétrolières ont eu un impact plus long et plus important que dans les cycles antérieurs sur les économies occidentales. D'autre part, l'émergence du modèle japonais, notamment dans la construction automobile, est venue remettre en cause les postulats des premières analyses stratégiques. Contrairement aux modèles développés par les entreprises américaines, les entreprises japonaises ont développé des systèmes de production basés sur une gestion stricte des ressources afin de maximiser la valorisation des ressources de l'entreprise.

La RBV permet de prendre en compte ces changements par un cadre d'analyse focalisé sur l'entreprise, remettant en cause les postulats de l'approche externe des entreprises : l'homogénéité des ressources et leur libre circulation entre les entreprises.

«First, these environmental models of competitive advantage have assumed that firms within an industry (or firm within a strategic group) are identical in terms of the strategically relevant resources they control and the strategies they pursue. Second, these models assume that should resources heterogeneity will be very short lived because the resources that firms use to implement their strategies are highly mobile (i.e. they can be bought and sold in factors markets). There is little doubt that these two assumptions have been very fruitful in clarifying our understanding of the impact of a firm's environment on performance » (Barney, 1991, p.100).

En prônant l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources, la RBV s'inscrit à l'encontre des analyses externes et remet au centre de l'analyse la spécificité des ressources des entreprises pour comprendre leur avantage concurrentiel. Les entreprises ont de meilleures propositions de valeur pour les clients que les concurrents grâce à leurs ressources spécifiques et non uniquement grâce à leur positionnement sur le marché. Cependant, l'intégralité des ressources de l'entreprise n'est pas source d'avantage concurrentiel. Afin d'identifier les ressources pertinentes à analyser, Barney (1991, 2002) propose le modèle théorique Valeur – Rareté – Imitabilité – Non-Substituabilité (VRIN). Seule une ressource possédant ces quatre caractéristiques est source d'avantage concurrentiel.

Dans cette approche, le champ des ressources analysées est élargi par rapport aux travaux initiaux, les ressources de capital organisationnel sont identifiées comme un type de ressources au même titre que les ressources humaines et physiques. La problématique majeure de cette approche consiste alors à comprendre quelles ressources permettent à une entreprise de posséder un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents. Pour assurer la pérennité de cet avantage, la RBV met en avant l'importance de la non-duplication des stratégies de création de valeur (Lippman et Rumelt, 1982 ; Rumelt, 1984). Une entreprise possède un avantage concurrentiel tant que sa stratégie de création de valeur n'est pas copiée par ses concurrents.

1.1.3. Enrichissement de la RBV par ses extensions théoriques

Deux extensions de l'approche par les ressources sont devenues incontournables : l'approche basée sur les compétences (Competence Based View - CBV), l'approche basée sur les connaissances (Knowledge Based View - KBV). Ces extensions ont permis de dépasser les critiques initiales adressées à la RBV et d'enrichir les approches internes en soulignant l'importance de nouveaux déterminants.

a) L'analyse des compétences -CBV

La première extension de la RBV recentre l'analyse d'une entreprise autour du portefeuille de compétences qu'elle possède et qui représente la base de l'avantage concurrentiel. (Sanchez et Heene 1996, 1997). La CBV a pour objectif de dépasser les limites de la RBV, notamment la nature tautologique caractérisée par l'explication ex-post des décisions et des réussites, en proposant une approche reconnectant la théorie et la pratique des entreprises. Pour cela, cette approche se distingue de la RBV dans la définition de l'origine de l'avantage concurrentiel qui ne se base plus sur les ressources de l'entreprise, mais sur les compétences. Dès lors, la problématique stratégique ne consiste plus à posséder des ressources stratégiques mais à correctement coordonner les ressources de l'entreprise. Ce sont ces combinaisons de ressources qui sont à l'origine des compétences qui permettent de surpasser de manière durable les concurrents sur un marché. Toutefois, toutes les compétences ne génèrent pas d'avantages concurrentiels durables et il faut identifier les compétences fondamentales de l'entreprise : « core competencies », c'est-à-dire ce que l'entreprise fait mieux que ces concurrents. Pour opérationnaliser ce cadre théorique, trois caractéristiques permettent d'identifier les compétences fondamentales d'une entreprise. Premièrement la compétence doit représenter une valeur ajoutée pour les clients. Une compétence ne créant pas de valeur n'a en de sens pour une entreprise. Deuxièmement, pour présenter un avantage durable, la

maîtrise de la compétence par l'entreprise ne doit pas être contestée par les concurrents. Enfin, cette compétence doit avoir une certaine élasticité, c'est-à-dire pouvoir être utilisée dans différents marchés sans coûts supplémentaires. Par exemple, les auteurs citent la compétence de motoriste d'Honda comme compétence fondamentale qui permet notamment d'accéder à de nombreux marchés. Elle permet à l'entreprise de développer de multiples produits, allant de tondeuses à gazon aux voitures.

b) La prise en compte des connaissances- KBV

La deuxième extension de la RBV propose de s'intéresser aux ressources intangibles et plus particulièrement à un type de ressources, les connaissances avec l'approche « Knowledge Based View » (KBV) (Spender, 1996 ; Spender et Grant, 1996). Cette approche est un complément à la RBV en proposant une nouvelle conception de l'entreprise qui s'appuie sur deux hypothèses fondamentales (Prévot *et al*, 2010). La première postule que l'entreprise est une réponse plus efficace que le marché par la combinaison des connaissances organisant la production. La deuxième pose que les frontières de l'entreprise sont définies par le niveau d'efficacité qu'elle atteint dans la coordination de ces connaissances. De même que ceux du courant CBV, les auteurs fondateurs du courant KBV ont pour objectif de dépasser la nature statique de la RBV en proposant une lecture dynamique de la connaissance. Les connaissances ne sont pas considérées comme données ou préexistantes, mais construites et créées par l'entreprise. La problématique ne concerne plus la diffusion de la ressource connaissance dans l'entreprise, mais porte sur les mécanismes qui permettent de l'identifier, la diffuser et la renouveler. Cette approche s'inscrit dans les travaux portant sur le modèle de création de connaissance (Nonaka, 1991, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Les analyses internes des entreprises approfondissent la compréhension de la réussite des entreprises à un moment donné. Toutefois, en délaissant l'analyse de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, ces approches ne permettent pas de comprendre la pérennité de l'avantage concurrentiel.

1.2. Présentation de l'approche par les capacités dynamiques des entreprises

L'approche par les capacités dynamiques n'est pas qu'une simple extension de l'approche RBV, il s'agit d'un cadre d'analyse intégrant et approfondissant les analyses antérieures. Les capacités dont est issu l'avantage concurrentiel sont des capacités opérationnelles permettant de comprendre la réussite ponctuelle d'une entreprise. L'aspect novateur de ce cadre provient de la prise en compte du changement de l'environnement et de l'identification de capacités dynamiques qui permettent de faire évoluer les capacités opérationnelles en fonction de ces changements environnementaux. Nous revenons d'abord sur le principe de l'approche des capacités dynamiques avant de présenter les définitions des capacités dynamiques et ordinaires des entreprises.

1.2.1. Présentation de la philosophie générale de cette approche

L'approche par les capacités dynamiques (Teece *et al*, 1997), n'est pas une extension de la RBV au même titre que la CBV ou la KBV, il s'agit d'un cadre plus intégrateur basé non seulement sur les travaux portant sur les ressources des entreprises (Penrose, 1959 ; Barney, 1991) mais également sur les travaux portant sur l'innovation (Schumpeter, 1942) et sur la diffusion des connaissances dans les entreprises (Nelson et Winter, 1982 ; Prahalad et Hamel, 1990). L'originalité de cette approche est de prendre en compte les capacités des entreprises et de les analyser en lien avec des changements environnementaux rapides. La théorie des capacités dynamiques pose la problématique du maintien de l'avantage concurrentiel dans le temps grâce aux capacités dynamiques des entreprises. Ces capacités dynamiques sont définies comme :

« We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve advantage given path dependency and market position » (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p.516)

Le terme « capacité » renvoie à l'importance du management stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer les compétences et les ressources de l'entreprise pour répondre aux changements environnementaux. Le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler les compétences et les ressources pour être en phase avec l'environnement. C'est cette prise en compte du marché dans le renouvellement des compétences et ressources de l'entreprise qui marque la différence entre capacités dynamiques et approches ou extension de la RBV et qui pose l'approche par les capacités dynamiques comme un cadre plus intégrateur. Trois facteurs permettent de comprendre la mise en place de capacités dynamique par les entreprises : les processus

organisationnels, les actifs spécifiques et la dépendance de sentier. Les processus ont trois rôles distincts ; le premier représente la coordination et l'intégration des ressources et compétences de l'entreprise ; il détermine l'avantage concurrentiel de manière statique. Le deuxième est l'apprentissage, qui permet d'améliorer l'avantage concurrentiel. Le troisième est la reconfiguration, qui met en avant l'aspect dynamique de l'entreprise. Ces processus déterminent en partie la position et l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise mais n'en sont pas seuls responsables. Le deuxième facteur à prendre en compte est constitué des actifs spécifiques de l'entreprise, définissant les ressources propres qui sont des déterminants essentiels de l'avantage concurrentiel à tout moment de la vie de l'entreprise. Le dernier facteur à prendre en compte est la dépendance de sentier, c'est-à-dire l'impact des choix passés de l'entreprise dans la détermination des choix présents. C'est à travers ces trois facteurs qu'une entreprise arrive à continuellement renouveler son avantage concurrentiel et maintient son succès commercial dans le temps.

Cet article a été le point de départ d'un grand nombre d'études qui ont conduit à une utilisation très large du terme capacité dynamique, rendant la définition du concept floue (Wang et Ahmed, 2007). Un retour sur la nature des capacités dynamiques et leur positionnement par rapport aux autres capacités des entreprises permet de clarifier ce cadre théorique et de faciliter sa mobilisation pour les réseaux de franchise.

1.2.2. Caractéristiques des capacités dynamiques des entreprises

Les capacités dynamiques transcendent les capacités ordinaires et permettent à une entreprise de maintenir et développer son avantage concurrentiel dans le temps (Winter, 2003 ; Teece, 1997, 2007, 2014). L'analyse de la nature des capacités dynamiques est approfondie en proposant trois capacités articulant différemment les précédents facteurs : *sensing*, *seizeing* et *transforming*. Ces trois capacités se distinguent par leur nature et leurs micro-fondations

a) Sensing

Cette capacité correspond à l'habilité d'une entreprise à identifier les opportunités et les menaces existant sur son marché. Cette capacité implique des activités d'analyse, de création, d'apprentissage et d'interprétation de l'environnement de l'entreprise afin d'identifier les trajectoires stratégiques émergentes d'un marché. Dès lors, les besoins des consommateurs, les opportunités technologiques, l'activité réglementaire et l'activité des concurrents ne représentent pas des données statiques,

comme dans les modèles d'analyse externes, mais comme des flux devant être continuellement interprétés afin de permettre à l'entreprise d'être en adéquation avec l'évolution de son marché. Pour comprendre de quelle manière cette capacité est mise en œuvre, Teece (2007) revient sur ses micro-fondations, c'est-à-dire les processus des entreprises à l'origine de cette capacité dynamique (Figure n°7).

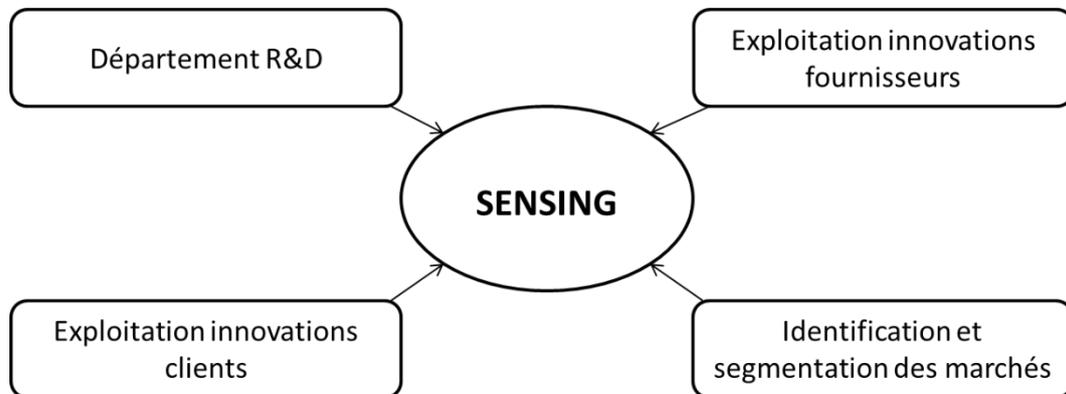


Figure 7: Micro-fondations de la capacité *sensing*

Cette capacité s'appuie sur quatre types de processus différents. Le premier des processus s'inscrit dans les départements de recherche et développement des entreprises. Ces derniers représentent les processus formels de veille technologique et concurrentielle internes à l'entreprise permettant d'analyser les conditions des marchés et d'identifier les opportunités. Toutefois, ces activités de recherche peuvent être exagérément centrées sur la production de nouveaux produits, et ne pas suffisamment prendre en compte l'écosystème global dans lequel l'entreprise s'inscrit. C'est pourquoi les entreprises doivent tirer profit des innovations venant d'autres acteurs de leur activité – clients, fournisseurs – qui sont des agents actifs de leur environnement mais exploiter également la recherche technologique indirectement liée au secteur d'activité. Ces deuxième et troisième processus permettent de prendre en compte différents points de vue sur les évolutions des marchés et de casser la rigidité de la centralisation d'une entreprise (Teece *et al*, 1997). Enfin, le dernier processus s'attache à comprendre plus précisément les changements des besoins des consommateurs en identifiant et segmentant les marchés. C'est la prise en compte de ces quatre processus qui permet à une entreprise de comprendre les évolutions de son marché, en combinant ces processus formels de recherches et d'analyse, en profitant des retours de ces clients et fournisseurs, en comprenant les évolutions technologiques majeures et en les mettant en

perspective avec les besoins des clients. De cette manière, une entreprise arrive à identifier les différentes trajectoires stratégiques permettant de perpétuer sa réussite commerciale.

b) Seizing

La deuxième capacité correspond à l'action de saisir les opportunités identifiées sur le marché, c'est-à-dire de ne pas manquer l'inflexion stratégique qui impacte l'ensemble des acteurs du marché. Cette capacité met en jeu l'habilité de l'entreprise à investir dans les différentes opportunités au bon moment. Afin de ne pas manquer le point d'inflexion stratégique d'un marché il est nécessaire d'allouer des ressources et des compétences aux les différentes opportunités émergentes et d'investir massivement sur les opportunités mûres. Les entreprises doivent développer différents *business-models* pour accompagner les opportunités et permettre une prise de décision. Cette capacité des entreprises à saisir des opportunités s'appuie sur quatre processus (figure n°8).

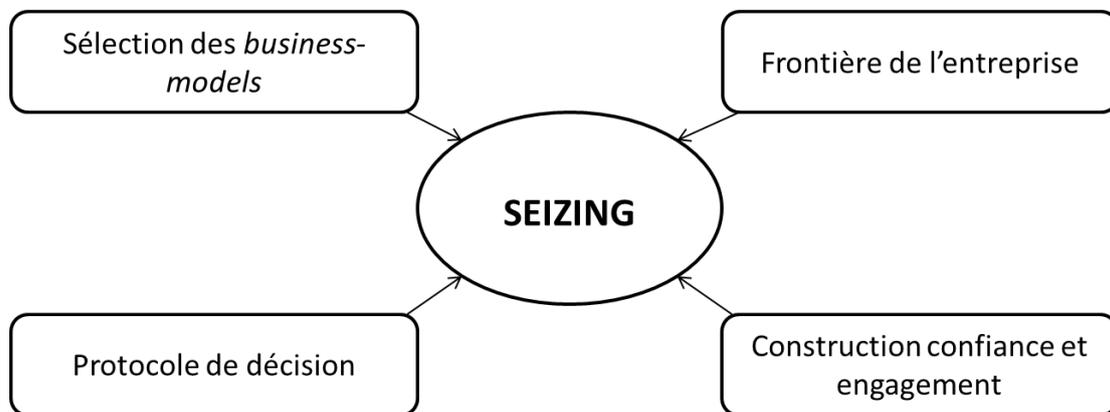


Figure 8: Micro-fondations de la capacité *seizing*

Le premier processus consiste à sélectionner les produits et les *business-models* en accord avec les opportunités identifiées sur le marché. Ce processus permet d'articuler les propositions de valeur et de sélectionner l'architecture des produits, les technologies utilisées et les caractéristiques des produits (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). A travers ces *business-models*, l'entreprise définit la chaîne de valeur du produit, évalue les coûts de mise en place et détermine les profits potentiels. Autrement dit, ce processus définit la façon dont l'entreprise s'implante sur le marché. Le deuxième processus pose la question de la mise en place des business modèles en tenant compte des frontières de l'entreprise (Tece, 1986, Chesbrough et Teece 1996). Ces frontières doivent être

analysées au cas par cas pour chaque opportunité en fonction des régimes juridiques, de la nature des actifs en jeu, de la position des partenaires et de la phase de développement de l'industrie. Les deux derniers processus sont centrés sur la prise de décision. Le troisième, met en avant l'articulation des protocoles de décisions avec les limites identifiées de la prise de décision stratégique (Nelson et Winter, 2002). Le quatrième permet d'intégrer à l'approche par les capacités dynamiques les questions de la construction et du rôle de la confiance et de l'engagement pour éviter les biais de décision. Les micro-fondations de cette deuxième capacité soulignent les processus organisationnels qui aident à comprendre les décisions d'investissement des entreprises.

c) Reconfiguration

La dernière capacité consiste à mettre en place les changements identifiés et décidés par les deux premières capacités. Cette reconfiguration des actifs, ressources et compétences des entreprises permet d'échapper à un effet de sentier qui enfermerait l'entreprise dans une trajectoire stratégique plus adaptée aux nouvelles conditions des marchés. Cette reconfiguration doit permettre de changer les routines opérationnelles qui ont mené aux premiers succès commerciaux afin de renouveler le succès à travers le temps. Cette reconfiguration peut également passer par un redéploiement des routines à l'origine du succès dans un nouvel environnement (Teece, 1980, 1997). Dans les deux cas, reconfiguration ou redéploiement, cette capacité de transformation s'appuie sur quatre types de processus organisationnels (Figure n°9).

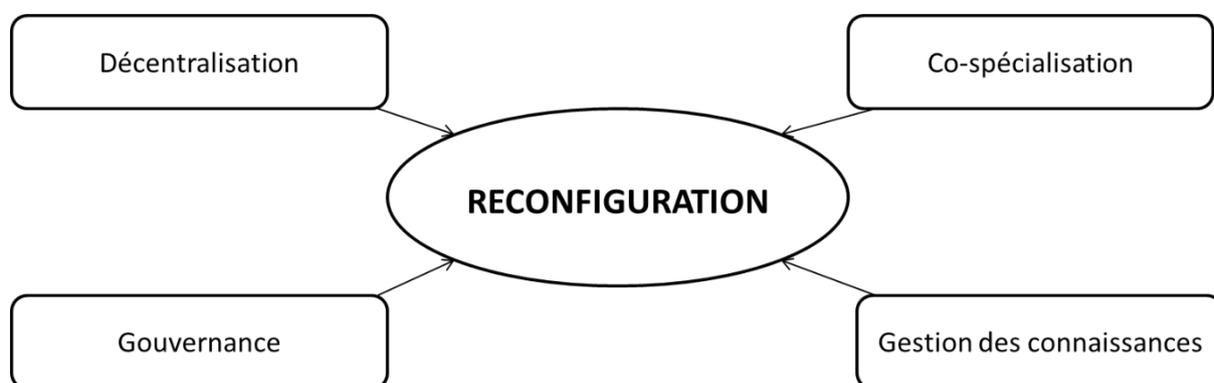


Figure 9: Micro-fondations de la capacité *reconfiguration*

Le premier processus assurant la reconfiguration des actifs, ressources et compétences d'une entreprise est la décentralisation des décisions de l'entreprise afin de favoriser la diffusion de

l'innovation dans les différents départements de l'entreprise (Teece, 1980, 1981 ; Bartlett et Ghosal, 1993). Dans des environnements instables, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre l'autonomie et la coordination nécessaire entre les différentes activités pour arriver à la « *near decomposability* » (Simon, 2002). Le deuxième processus est celui de la co-spécialisation qui intègre la valeur créée par les dirigeants lors de la nouvelle association de deux actifs spécialisés pour répondre à un nouvel enjeu. A travers cette nouvelle utilisation de ces actifs, les dirigeants sortent du sentier passé de l'entreprise pour proposer de nouvelles trajectoires stratégiques. Le troisième processus concerne le management des connaissances des entreprises, et permet d'interroger les problématiques d'intégration et d'exportation des savoir-faire des entreprises pour reconfigurer ou redéployer les routines dans le but de maintenir et développer l'avantage concurrentiel. Enfin, le quatrième processus concerne les problématiques de gouvernance des entreprises. Pour favoriser les stratégies d'innovation permettant de reconfigurer l'avantage concurrentiel il faut aligner les objectifs des dirigeants avec ceux de l'entreprise pour inciter les décideurs à mettre en place de nouvelles trajectoires stratégiques assurant la pérennité de la réussite de l'entreprise.

d) Représentation globale des capacités dynamiques

Ces trois capacités dynamiques et leurs micro-fondations constituent un cadre théorique intégrant les problématiques de renouvellement stratégique des entreprises. Ce cadre théorique indique que la mesure dans laquelle une entreprise développe et emploie des capacités dynamiques supérieures permettra de déterminer la nature et le montant des actifs intangible qui sera créer ou assembler, et le niveau de profit économique qui pourra être obtenu. (Figure n°10).

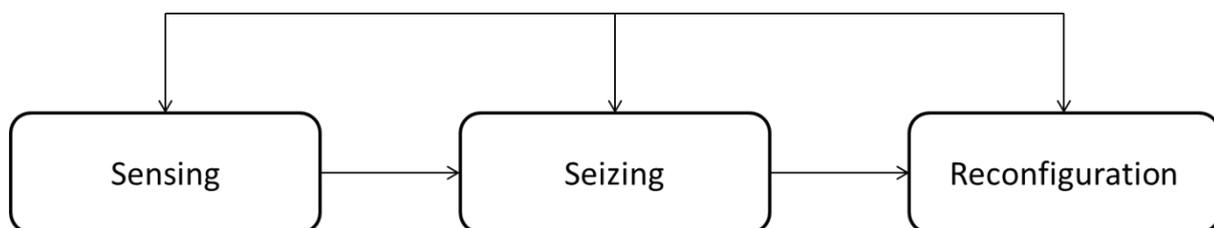


Figure 10: Modèle global des capacités dynamiques

La définition plus précise des capacités dynamiques permet d'approfondir les premières propositions théoriques de ce cadre. Les deux premières capacités dynamiques donnent un nouvel éclairage aux concepts d'exploration et d'exploitation (March, 1991, 1996, 2006) en rendant leur existence

simultanée possible dans une entreprise (Gupta *et al*, 2006). D'un point de vue global, les trois capacités dynamiques représentent un processus global d'orchestration permettant aux entreprises de maintenir et développer leur avantage concurrentiel dans le temps. A ce titre, les trois processus initialement identifiés : la coordination, l'apprentissage et la reconfiguration, constituent des sous-ensembles supportant les trois capacités du processus global d'orchestration. Les trois facteurs initialement présentés se retrouvent dans les différentes capacités dynamiques. La notion de processus organisationnel est détaillée par la présentation des micro-fondations des capacités dynamiques. Le facteur d'actif spécifique est également mobilisé dans les trois capacités car elles agissent toutes sur les capacités opérationnelles des entreprises. Ce modèle reconnaît la fonction stratégique des décideurs dans la réussite commerciale d'une entreprise. Ils doivent trouver de nouvelles combinaisons de ressources et de compétences créatrices de valeurs à l'intérieur des entreprises pour tenir compte de l'évolution de l'écosystème dans lequel s'inscrit l'entreprise. Enfin l'impact de la dépendance de sentier est revisité à travers la co-spécialisation des actifs de l'entreprise. L'entreprise est façonnée et non plus piégée par son passé. Ces trois capacités constituent donc une réponse au déterminisme des analyses externes des entreprises en reconnaissant la possibilité aux entreprises de modeler une partie de leur écosystème.

Ce cadre d'analyse propose un processus d'orchestration global permettant de renouveler l'analyse de la réussite à long terme des entreprises dans un environnement concurrentiel intense et instable. Les capacités dynamiques offrent une vision de la réussite des entreprises plus large que les autres approches par les capacités en soulignant le caractère transcendant des capacités dynamiques par rapport aux capacités ordinaires.

1.2.3. Distinction des différents niveaux des capacités ordinaires des entreprises

Les capacités ordinaires constituent la base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise à un moment donné. Toutefois, de la même manière que pour les capacités dynamiques, une définition plus précise de la nature de ces capacités constitue une étape importante pour opérationnaliser l'approche.

a) Importance des capacités opérationnelles

Pour comprendre la réussite des entreprises, on doit tenir compte des autres capacités des entreprises, les capacités ordinaires (Teece, 2007, 2014) ou les capacités de niveau zéro (Winter, 2003). Ces capacités ordinaires sont également importantes car elles permettent de comprendre la réussite d'une entreprise à un moment donné.

« If an enterprise possesses resources/competences but lacks dynamic capabilities, it has a chance to make a competitive return (and possibly even a supra-competitive return) for a short period; but it cannot sustain supra-competitive returns for the long term except due to chance » (Teece, 2007, p. 1344)

Ces capacités s'inscrivent dans le cadre d'analyse statique de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Bien qu'elles ne permettent pas d'expliquer la réussite à long-terme d'une entreprise elles illustrent ce phénomène puisque ce sont elles qui sont impactées par les trois capacités dynamiques identifiées. Pour proposer une analyse du dynamisme d'une entreprise il faut d'une part comprendre les fondations des capacités dynamiques, mais également de comprendre les fondations des capacités ordinaires autorisant la réussite à un moment donné des entreprises. De cette manière, la prise en compte de la RBV et de ses extensions ouvre à une analyse plus fine de la dynamique d'une entreprise. Comme les différentes approches basées sur les capacités des entreprises soulignent que toutes les ressources ne sont pas sources d'avantage concurrentiel, il importe de trier les capacités ordinaires des entreprises pour proposer une lecture globale de leur réussite.

L'opposition entre deux types de capacités ne permet pas une analyse approfondie de la réussite des entreprises sans une analyse plus approfondie des capacités opérationnelles. D'où l'importance du rapprochement des dernières extensions de la RBV, notamment la CBV qui apporte des éléments de réponse en distinguant différentes capacités dans une entreprise et en soulignant l'importance des capacités cœur, au centre de la proposition de valeur de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

b) Hiérarchisation des capacités

Les capacités opérationnelles d'une entreprise peuvent être présentées avec une hiérarchie comportant quatre niveaux de capacités (figure n°11) (Wang et Ahmed, 2007). Cette hiérarchisation des différentes capacités permet de comprendre l'articulation entre les ressources des entreprises, et les capacités dynamiques et s'inscrit dans les travaux de Teece (1997, 2007, 2014) posant les

capacités dynamiques comme des capacités idiosyncratiques permettant de faire évoluer les capacités organisationnelles.

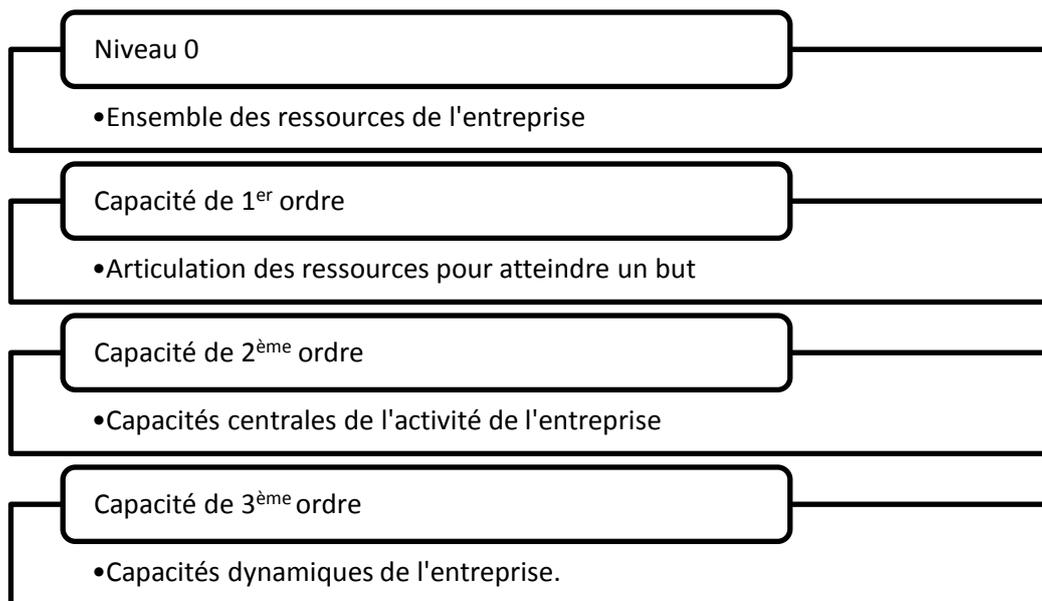


Figure 11: Hiérarchisation des capacités d'une entreprise

Le niveau zéro des capacités de l'entreprise est constitué de l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ces ressources ne doivent pas être étudiées pour elles-mêmes, mais pour comprendre comment l'entreprise les utilise dans le cadre de son activité.

« Resources are the foundation of a firms and the basis for firm capabilities. Therefore, we refer to resources as the 'zero-order' element of the hierarchy » (Wang et Ahmed, 2007, p.35)

Ces ressources constituent la base de l'ensemble des actions des entreprises, liées ou non à l'avantage concurrentiel. Les capacités de premier ordre représentent l'articulation des différentes ressources dans un but déterminé. Il s'agit de comprendre de quelle manière l'entreprise utilise ses ressources. Ces capacités correspondent à des compétences, des savoir-faire ou des pratiques que l'entreprise met en œuvre dans son activité. Toutefois, ces capacités de premier ordre ne sont sources d'avantage concurrentiel.

« Capabilities are 'first-order' and this is likely to result in improved performance, when firms demonstrate the ability to deploy resources to attain a desired goal » (Wang et Ahmed, 2007, p.36)

La source de l'avantage concurrentiel réside dans les capacités de deuxième ordre, les capacités centrales de l'entreprise. Ces capacités correspondent à l'articulation des différentes capacités de premier ordre. C'est cet assemblage de différentes capacités qui permet à l'entreprise de créer un service ayant plus de valeur que celui de ses concurrents. Il ne s'agit plus de comprendre comment l'entreprise utilise ses ressources, mais de comprendre comment elle utilise ses différentes compétences et savoir-faire. A un instant donné, ce sont ces capacités de deuxième ordre qui sont sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

« Core capabilities are 'second-order' and are a bundle of a firm's resources and capabilities that are strategically important to its competitive advantage at a certain point » (Wang et Ahmed, 2007, p.36)

Le succès de Zara peut être illustré à travers cette différenciation. La capacité centrale qui lui permettait d'avoir un avantage concurrentiel résidait dans sa capacité à répondre rapidement à la demande des clients. Cette capacité centrale s'appuyait sur des capacités de premier ordre comme la conception rapide, un système de production en juste à temps, une maîtrise de la technologie. C'est la combinaison de l'ensemble de ces capacités qui permettaient à l'entreprise de posséder créer une capacité de réponse très réactive à la demande des consommateurs et d'avoir un avantage concurrentiel. Il s'agit ici des capacités ordinaires (Teece, 2007) ou des capacités de niveau zéro (Winter, 2003)

Les capacités de troisième ordre sont les capacités dynamiques, gouvernant le changement des capacités centrales des entreprises. Les trois capacités dynamiques – sensing, seizing et transforming – permettent de reconfigurer les capacités centrales des entreprises pour qu'elles soient en adéquation avec l'écosystème de l'entreprise.

La prise en compte des différents niveaux de capacités des entreprises permet de comprendre l'impact de la reconfiguration issue des capacités dynamiques sur l'utilisation des ressources et compétences de l'entreprise. Cette prise en compte des capacités centrales permet de proposer un nouvel angle d'analyse pour illustrer le dynamisme des entreprises en tenant compte de leur évolution. En effet, les capacités dynamiques reposent sur des routines idiosyncratiques ancrées profondément dans l'entreprise rendant leur identification difficile. A l'inverse, les capacités centrales sont plus accessibles que les capacités dynamiques et permettent de comprendre les trajectoires stratégiques choisies par les chefs d'entreprises. De cette manière, l'analyse des capacités dynamiques peut-être réalisée à travers l'analyse du changement des capacités centrales.

1.3. Présentation synthétique des approches théoriques de l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises

Le tableau n°5 récapitule les différentes approches théoriques proposant des cadres d'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises présentées dans cette section.

Théorie	Auteurs	Principaux postulats
Analyse externe	Bain (1951) Ansoff (1965) Porter (1985,1991)	L'avantage concurrentiel des entreprises provient de l'adéquation du positionnement de l'entreprise par rapport aux conditions concurrentielles de son secteur d'activité. Les spécificités internes des entreprises ne sont pas prises en compte dans ces analyses.
Resource-Based-View	Penrose (1959) Wernerfelt (1984) Barney (1991,2002) Lippman et Rumelt (1982) Rumelt (1984)	Les postulats d'hétérogénéité et d'immobilité des ressources considèrent les entreprises comme des réceptacles de capacités particulières qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel est issu des capacités stratégiques des entreprises.
Extensions RBV	Sanchez et Heene (1996, 1997) Spender (1996) Spender et Grant (1996) Prévot <i>et al</i> (2010)	Approfondissement des premières analyses internes des entreprises en mettant en avant l'importance des capacités centrales et de la gestion des connaissances.
Capacités Dynamiques	Teece (1980 1997, 2007, 2014) Winter (2003) Wang et Ahmed (2007)	Identification de capacités dynamiques permettant d'adapter l'avantage concurrentiel issu des capacités opérationnelles aux changements environnementaux.

Tableau 5: Présentation synthétique des approches de l'avantage concurrentiel des entreprises

2. Pertinence de l'analyse des franchiseurs à travers l'approche des capacités dynamiques

Cette section montre la pertinence de l'approche des capacités pour s'intéresser précisément à la réussite des réseaux de franchise. Afin de montrer comment l'approche par les capacités dynamique est pertinente pour analyser les réseaux de franchise, on revient sur les éléments caractéristiques de ces réseaux. Les premiers éléments à identifier sont les acteurs d'un réseau de franchise, franchiseur et franchisés, afin de rappeler les rôles de chacun et les savoirs qui sont au centre de leur relation. La connaissance des rôles et savoir des réseaux constitue un élément critique de l'analyse d'un réseau de franchise car ils permettent de mettre en évidence la constitution d'un métier à part entière pour le franchiseur. Ce dernier n'est plus un exploitant d'unité commerciale, mais un gestionnaire de réseau. Un retour sur la littérature académique permet de constater que cette clé de lecture pour analyser les réseaux de franchise n'est pas utilisée. Le métier de franchiseur est approché de façon partielle à travers les problématiques d'actifs spécifiques ou de contrôle. Toutefois, une étude récente met en avant l'existence de capacités dynamiques chez les franchiseurs, soulignant la pertinence de cette approche pour comprendre la réussite des réseaux dans le cadre du développement d'un marché.

Après avoir rappelé la définition des acteurs et savoirs des réseaux, nous montrons la spécificité du métier de franchiseur et la manière dont la littérature académique traite ce phénomène.

2.1. Retour les éléments fondamentaux d'un réseau de franchise

La franchise est une modalité contractuelle impliquant deux acteurs : les franchiseurs et les franchisés. Ce qui distingue cette relation des autres modalités contractuelles commerciales est le transfert effectif d'un savoir-faire permettant aux franchisés de répliquer la réussite commerciale du franchiseur. Nous proposons un rappel de la définition des acteurs d'un réseau de franchise puis nous détaillons les connaissances qui sont au cœur de la relation de ces acteurs.

2.1.1. Présentation des acteurs d'un réseau

La franchise constitue une alternative au développement interne d'une entreprise, elle s'inscrit dans les systèmes marketing verticaux. Il n'est plus question d'entreprise intégrée, mais de réseaux centralisés où les différents niveaux successifs de production et de distribution sont répartis entre les

acteurs du réseau. Les premiers niveaux de la chaîne de production sont contrôlés par l'entreprise tête de réseau et des modalités contractuelles sont mises en place pour effectuer la distribution auprès des consommateurs. Ce type de système permet de dissocier la production de la vente, tout en assurant une image homogène de l'enseigne d'un réseau sur un territoire. La figure n°12 représente le schéma typique d'un système marketing vertical (Boulay et Chanut, 2010).

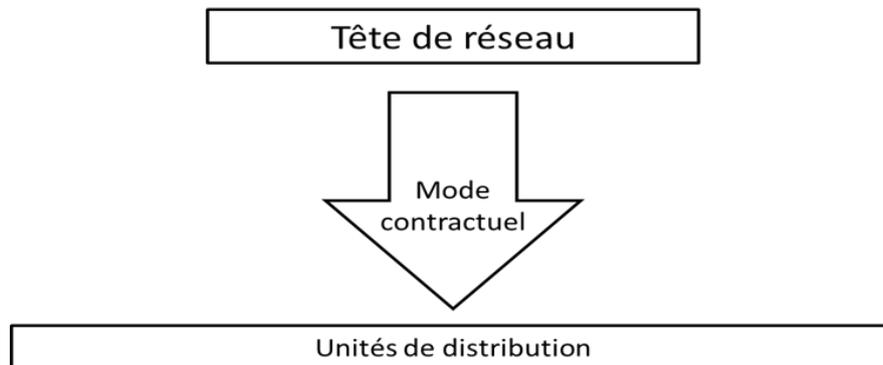


Figure 12: Représentation d'un système marketing vertical

La caractéristique majeure différenciant les systèmes marketing verticaux réside dans la modalité contractuelle. En France, cinq types de systèmes marketing verticaux ont été identifiés : la licence de marque, la concession, la franchise, la commission-affiliation et la location gérance. La franchise correspond à un système marketing vertical particulier basé sur des contrats spécifiques (appelé contrat de franchise) permettant de mettre en relation la tête de réseau, les franchiseurs, avec des acteurs indépendants chargés d'effectuer la distribution commerciale du réseau, les franchisés. Ce qui distingue la relation franchiseur/franchisé des autres relations tête de réseau/indépendant est le transfert effectif d'un savoir-faire, comme le montre la définition de la franchise de la fédération européenne de la franchise :

« Un système de commercialisation de produits/ services/ technologies, fondé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur.

Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contrepartie financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne/la marque de produits et services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de

franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. » (Code de déontologie européen de la franchise, p.1).

Cette définition établit un consensus sur le rôle des deux parties pour l'ensemble des acteurs européens de la franchise. La première partie de la définition présente le rôle des deux parties d'un contrat de franchise. La tête de réseau, le franchiseur, impose et accorde le droit aux franchisés de mettre en place le système de commercialisation qu'il a développé dans l'unité pilote du réseau. De leur côté, les franchisés ont l'obligation de mettre en place et de respecter le concept du franchiseur dans leur activité de distribution. Cette obligation implique le transfert du concept, du savoir-faire du franchiseur vers les franchisés, leur permettant de répliquer la réussite commerciale. La deuxième partie présente les conséquences des premières obligations. D'une part, les franchisés doivent au franchiseur une contrepartie financière pour la mise à disposition du concept. D'autre part, les franchiseurs doivent mettre en place une assistance destinée aux franchisés afin de maximiser leurs chances de réussite.

La pierre angulaire de la relation franchiseur/franchisé est donc le transfert de savoir-faire. C'est ce savoir-faire qui détermine les droits et devoirs des franchiseurs et des franchisés dans un réseau de franchise. Dans cette mesure l'analyse des réseaux de franchise à travers un cadre théorique s'attachant aux capacités des entreprises est pertinente. Nous allons maintenant revenir plus en détail sur les éléments constitutifs du savoir-faire transmis des franchiseurs aux franchisés.

2.1.2. Définition du savoir-faire des franchiseurs

Pour être reconnu comme un savoir-faire adéquat avec la création d'un réseau de franchise, ce savoir-faire doit avoir trois caractéristiques. Il doit être secret, substantiel et identifié. La fédération européenne de la franchise donne la définition suivante de ces caractéristiques :

Secret, le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doit être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.

Substantiel, le fait que le savoir-faire doit inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle, et la gestion administrative et

financière ; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché. Identifié, le fait que le savoir-faire doive être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée ». (Code de déontologie européen de la franchise p.1)

Ce savoir-faire est relatif à la gestion d'une unité commerciale au quotidien et permet aux franchisés de mettre en place les processus de production, la présentation des produits, les normes sanitaires, du concept original dans les nouvelles unités. Ces pratiques sont les clés de réussite de l'unité commerciale des franchiseurs et ce sont elles qui sont répliquées par les franchisés.

Les différentes caractéristiques présentées par la fédération européenne de la franchise s'inscrivent dans le modèle VRIN définissant les ressources stratégiques (Barney, 1991). Le savoir-faire doit avoir de la valeur pour le franchisé, c'est-à-dire qu'il doit lui permettre d'avoir une proposition de valeur intéressante sur le marché. Cette caractéristique se retrouve dans la substantialité du savoir-faire. Les notions de rareté, et de non imitabilité sont contenues dans la caractéristique secret. Le savoir-faire ne doit pas être connu ni facilement accessible, permettant une proposition de valeur originale pour les franchisés. La notion de non-substituabilité se retrouve dans l'amélioration de la position concurrentielle des franchisés grâce au savoir-faire, comprenant qu'un produit complètement substituable ne peut améliorer la position concurrentielle d'une entreprise. La dernière caractéristique, d'identification, ne constitue pas un élément du modèle VRIN, mais répond à un enjeu juridique. Elle a pour objectif de contraindre les franchiseurs à produire des documents afin d'éviter de trop nombreux passagers clandestins se faisant passer pour des franchiseurs sans avoir de savoir-faire à transmettre (Norton, 1988 ; Rubin, 1988).

Le savoir-faire des réseaux de franchise transmis aux franchisés constitue donc une capacité ayant une valeur stratégique réelle. Toutefois, ce savoir-faire transmis ne représente pas l'ensemble des savoirs des franchiseurs. Pour analyser l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise, une autre dimension est intéressante.

2.2. Mise en avant d'un métier de franchiseur, approfondissant la définition classiques des réseaux de franchise

Le savoir-faire transmis aux franchisés est relatif à la gestion d'une unité commerciale. Or, en devenant franchiseur, la tête de réseau développe de nouveaux savoirs, pertinents pour analyser la réussite du réseau sur le marché cible. Ce métier est illustré par les études en cycle de vie portant sur les jalons de développement des réseaux de franchise et par une étude scientifique issue du monde professionnel. Il s'agit bien d'un métier commun à l'ensemble des franchiseurs portant sur des domaines de gestion plus transversaux que ceux développés dans le savoir-faire initial du réseau. Nous présentons ici la progression du rôle du franchiseur à travers le développement d'un réseau, passant de problématiques de gestion d'unité commerciale à des problématiques de gestion de réseau avant d'exposer des résultats exploratoires proposant un dimensionnement de ce métier.

2.2.1. De la gestion d'une unité

L'une des premières études s'attachant à décrire le cycle de vie des réseaux franchise propose une comparaison entre le développement d'un réseau de franchise et la croissance d'un oiseau (Floyd et Fenwick, 1999). L'étude se base sur les réseaux de franchise néo-zélandais et cinq phases ont été identifiées. Le développement du concept commercial est assuré lors des deux premières phases du cycle de vie, respectivement « Hatchling » (éclosion) et « Nestling » (oisillon). Durant la première phase, le fondateur développe son idée commerciale en montant une unité commerciale. L'objectif n'est pas d'avoir des produits et des pratiques standardisés mais bien de finaliser la mise en pratique de l'idée commerciale de départ. A ce stade, le concepteur réalise un travail de terrain dans une unité opérationnelle qui sert d'étalon. Le travail s'organise autour de deux axes majeurs : la mise en pratique et le développement de l'idée commerciale : l'entrepreneur gère son point de vente dans son intégralité et assume tous les risques de l'échec potentiel de son concept. La deuxième phase correspond à la croissance de l'idée commerciale : le fondateur dégage des marges brutes importantes qui font espérer des revenus intéressantes. Le concepteur de l'idée commerciale commence à envisager le développement de cette idée sous la forme de franchise. Le défi majeur de cette étape réside dans le développement et la formalisation du concept commercial du réseau de franchise, c'est-à-dire l'explicitation de ses pratiques opérationnelles pour pouvoir les transmettre aux premiers franchisés. A ce stade le futur franchiseur noue des contacts forts, quasi-familiaux, avec les potentiels premiers franchisés pour développer la confiance dans le réseau.

Un modèle de cycle de vie en quatre étapes de réseaux de franchise asiatique a également été réalisé (Cheng *et al*, 2007). La première étape correspond aux deux premières étapes de l'étude

précédente. Un entrepreneur développe une idée commerciale innovante dans une unité. De même que dans le modèle précédent, le point critique de la naissance d'un réseau est le niveau des retours sur investissement. Plus ils sont rapides, plus la possibilité d'étendre l'enseigne dans le marché domestique est importante ; alors, l'entrepreneur est tenté de saisir l'opportunité économique de développer son idée commerciale plus largement par le biais d'un réseau de franchise. Cette étude identifie les mêmes problématiques que la première, il s'agit de l'établissement des procédures standardisées pour assurer l'uniformité des produits/services et la réussite des futures unités commerciales. Ce travail d'explicitation est un point critique de la réussite d'un réseau de franchise sur son marché domestique et constitue la principale tâche de l'entrepreneur puisqu'à ce stade il n'a toujours pas de franchisés à gérer.

Cette description s'inscrit également dans l'analyse menée sur les réseaux de franchise français (Chanut, 2007, Boulay et Chanut, 2010) avec la phase de décollage durant laquelle le franchiseur reste un entrepreneur indépendant développant son concept commercial. Toutefois, dans la phase de décollage identifiée dans l'étude française, il y a également le début du franchisage du réseau avec l'intégration des premiers franchisés et la construction du savoir-faire du métier développé dans l'unité commerciale. A ce niveau le franchiseur ne possède pas encore de structure administrative et entretient des relations personnelles avec l'ensemble des franchisés.

2.2.2. A la gestion d'un réseau

Les précédentes étapes mettent en avant la nécessaire rentabilité de l'idée commerciale dans une unité opérationnelle. Cette rentabilité permet à l'entrepreneur d'envisager le développement d'autres unités sous la forme de franchise avec le savoir-faire formalisé et les procédures codifiées. Ce développement correspondant à la troisième et à la quatrième étapes de leur cycle de vie : « Fledging » (oiseau qui a toutes ses plumes) et « Expansion » (Floyd et Fenwick, 1999). La troisième étape correspond au lancement de la franchise. L'entrepreneur devient franchiseur et recrute les premiers franchisés. Cette phase est particulièrement critique car le franchiseur doit sélectionner des franchisés capables de développer correctement son concept commercial et générer des profits. Elle suppose une sélection rigoureuse des franchisés mais également le développement d'infrastructures propres au rôle de franchiseur. Pour accompagner les franchisés, des départements administratifs doivent être créés et des ressources humaines, financières et techniques dédiées au développement du réseau. Le créateur se détache de la gestion quotidienne d'une unité pour devenir un gestionnaire de réseau. La quatrième étape correspond à la maturité d'un réseau de franchise, le franchiseur développe une réelle stratégie de réseau pour maintenir la position concurrentielle et gagner des

parts de marchés. Le recrutement des franchisés s'effectue sur la base de procédures de recrutement normalisées pour la création multiple unités. L'entrepreneur est désormais un franchiseur et il doit apprendre à gérer le réseau et notamment la relation franchiseur/franchisé pour assurer le développement du réseau.

Dans le cadre des réseaux asiatiques, ce développement est décrit dans la deuxième étape de leur cycle de vie (Cheng *et al*, 2007). Priorité : la nécessité de finaliser les procédures opérationnelles pour assurer l'homogénéité des produits et de la qualité à travers les différentes unités. L'arrivée des franchisés contraint le franchiseur à réaliser des investissements pour soutenir l'activité des nouvelles unités, une usine de production pour les produits spécifiques ou encore la mise en place d'une centrale de référencement. Ces investissements, relativement lourds, doivent être rentabilisés rapidement par le recrutement d'un nombre suffisant de franchisés pour atteindre un équilibre grâce à des économies d'échelles. De même que dans les deux étapes présentées précédemment, le franchiseur assure la croissance du réseau par le recours à de nouvelles ressources et il doit engager des managers pour prendre en charge des fonctions administratives spécifiques car il n'est plus en capacité de tout décider lui-même.

L'analyse des réseaux français propose cette évolution dans la phase de croissance puis celle de maturité du réseau (Chanut, 2007, Boulay et Chanut, 2010). La phase de croissance voit les structures de gestion du réseau s'étoffer et marque un changement dans la relation du franchiseur aux franchisés. La nature de la relation tend à être moins personnelle pour devenir plus formelle dans le cadre d'un franchiseur qui devient le gestionnaire du réseau, se détachant de la proximité qui était de mise avec les premiers franchisés. Durant la phase de maturité cette tendance se confirme, les structures administratives s'étendent et le style de management devient plus directif. Le franchiseur assume son nouveau métier de gestionnaire et développeur de réseau.

Le développement d'un réseau de franchise suppose la mise en place de structures spécifiques permettant de développer des compétences et des savoir-faire dédiés à la gestion du réseau. Ces structures s'accompagnent de procédures et pratiques propres aux réseaux de franchise, qui ne se retrouvent pas dans les réseaux intégrés.

2.2.3. Les multiples dimensions du métier de franchiseur

La pertinence de la prise en compte du métier de franchiseur est confirmée par une étude présentant un dimensionnement de ce métier à partir de franchiseurs issus de différents secteurs d'activités. Bien que les huit dimensions ne soient pas maîtrisées par l'ensemble des franchiseurs, ce

métier est constitutif de la performance des réseaux. Le contact avec l'équipe de recherche a mis en avant l'ambiguïté de ces résultats vis-à-vis de la littérature scientifique. En effet, ces résultats sont issus d'un rapport de recherche publié par la fédération française de la franchise. Bien qu'une partie des résultats de ce rapport ait fait l'objet d'une parution académique (El Akremi *et al*, 2011), le point spécifique du dimensionnement présenté ci-dessous ne l'a pas été. Il constitue donc un résultat exploratoire demandant à être enrichi et approfondi.

a) Présentation des différents savoir-faire identifiés

L'analyse factorielle des résultats de l'enquête a permis d'identifier un total de huit dimensions du métier de franchiseur, constituant autant de savoir-faire (tableau n°6).

Numéro	Savoir-faire organisationnels
1	Codification/Transmission/Réplication
2	Soutien au management des RH
3	Suivi/Contrôle des unités
4	Communication externe
5	Adhésion/Cohésion interne
6	Agilité organisationnelle
7	Achats/Logistique
8	Accès au financement

Tableau 6: Dimensions du métier de franchiseur

Le premier savoir-faire organisationnel, « Codification/Transmission/réplication », est lié à la capacité du franchiseur de transmettre aux franchisés les processus de travail relatifs au savoir-faire métier. Ce savoir-faire est l'un des mieux maîtrisés par la majorité des franchiseurs et il est un prédicteur important de la performance des réseaux de franchise en impactant les deux notions de performances de l'étude : l'image de marque et l'avantage concurrentiel.

Le deuxième, « soutien au management RH », est relatif à l'assistance que donne le franchiseur aux franchisés sur le plan des ressources humaines. Les franchisés ont accès à l'expertise du franchiseur tant au niveau du recrutement, que de la gestion et de la formation des salariés. Bien que ce savoir-faire constitue un déterminant important de la performance à travers la dimension de l'avantage concurrentiel, il est globalement peu maîtrisé et des fortes différences existe entre les réseaux, mais également entre les secteurs d'activité.

Le troisième, « Suivi/Contrôle des unités », concerne les dispositifs mis en place par le franchiseur pour assurer l'uniformité des pratiques dans l'ensemble des unités commerciales du réseau. Sur le

plan de la performance, ce savoir-faire n'apparaît pas comme prédictif de la performance. Sur le plan de la maîtrise, il y a une différence entre les réseaux de distribution et les réseaux de services, les premiers le maîtrisant moins bien que les derniers.

Le quatrième, « Communication externe », est lié au développement de l'image de l'enseigne dans le marché. Ce savoir-faire est un prédicteur important des deux dimensions de la performance du réseau. La mesure de sa maîtrise entre les secteurs d'activité établit que deux secteurs d'activités, coiffure et esthétique, le maîtrisent globalement mieux que les autres secteurs d'activité.

Le cinquième « Adhésion/Cohésion interne » est relatif au fonctionnement interne du réseau notamment par le développement d'une culture de réseau. Ce savoir-faire est un prédicteur de la performance à travers son rôle sur la communication interne. Il existe des différences de maîtrise entre les réseaux mais elles ne sont pas corrélées aux différences en termes de secteur d'activité.

Le sixième, « Agilité organisationnelle », est lié à la capacité du franchiseur de faire évoluer son offre et ses processus de travail avec l'évolution du marché. Ce savoir-faire est celui qui est le mieux maîtrisé par l'ensemble des réseaux, sans différences statistiques significatives en fonction du secteur d'activité. Ce savoir-faire est un déterminant important de la performance à travers la dimension avantage concurrentiel.

Le septième, « Achats/Logistique », concerne le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement du réseau de franchise. Ce savoir-faire est globalement mieux maîtrisé dans les réseaux de distribution que dans les réseaux de service.

Enfin le huitième, « Accès au financement » est relatif à la capacité d'investissement du franchiseur pour la croissance du réseau. Il est moins bien maîtrisé que les autres savoir-faire organisationnels et n'est pas en lui-même générateur de valeur pour l'image de marque ni d'avantage concurrentiel.

b) Implications théoriques

L'analyse de la maîtrise des savoir-faire organisationnels par les franchiseurs permet de montrer que le premier savoir-faire, « Codification/ Transmission/ Réplication » et le sixième « Agilité organisationnelle » sont les mieux maîtrisés tous secteurs confondus. Dans ce cadre, la distinction sectorielle réalisée par la FFF ne paraît pas avoir d'impact sur la définition du métier de franchiseur, puisque ce sont les mêmes savoir-faire qui sont maîtrisés par l'ensemble des franchiseurs. De même, la comparaison du niveau de maîtrise des savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux de franchise – l'âge, la taille du réseau – ne fait pas non plus apparaître de différences significatives dans

la maîtrise des réseaux. La prise en compte du métier de franchiseur constitue donc un dénominateur commun pour l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels se trouve cette forme organisationnelle.

La mesure de la performance a été réalisée à travers une régression multiple, reliant le niveau de performance perçue à l'importance des savoir-faire dans l'atteinte de cette performance. Les savoir-faire métier du réseau ont été identifiés comme responsables à hauteur de 13% de la variance de la performance tandis que les savoir-faire organisationnels ont été identifiés comme l'étant à 27%. Les savoir-faire organisationnels sont alors au cœur de la performance d'un réseau de franchise sur le marché domestique.

Ces différents résultats montrent l'importance de la prise en compte du métier de franchiseur, et des capacités spécifiques qui s'y rattachent, pour comprendre le développement et la réussite d'un réseau sur un marché spécifique.

2.3. Retour sur les études proposant une analyse partielle des capacités des franchiseurs

Un retour sur la littérature académique, à travers les travaux mobilisant la théorie des droits de propriété et ceux s'intéressant à la notion de contrôle des franchiseurs, permet de souligner la pertinence de l'approche par les capacités centré sur le métier des franchiseurs. Ce métier constitue bien une dimension pertinente pour analyser les réseaux de franchise. De plus, un premier résultat indique que certaines caractéristiques des franchiseurs sont à la source de capacités dynamiques autorisant la pérennité de la de ces réseaux. Nous présentons successivement les trois courants de recherche : littérature sur les actifs spécifiques des réseaux de franchise, littérature sur la notion de contrôle des réseaux et enfin littérature sur la dynamique de la réussite des réseaux.

2.3.1. Présentation des actifs spécifiques des franchiseurs

La théorie des droits de propriété tient compte de la structure de propriété des actifs spécifiques des réseaux de franchise pour expliquer la relation entre le montant des droits d'entrée et le pourcentage de royalties. Bien qu'une corrélation négative soit théoriquement attendue, les observations empiriques ont montré des corrélations positives entre ces deux variables (Lafontaine, 1992 ; Lafontaine et Shaw, 1998).

Issue des travaux de Grossman et Hart (1986) et Hart (1995), la théorie des droits de propriété propose une nouvelle vision de l'intégration verticale et des contrats interentreprises. Comme dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, les individus vont se trouver face à des contrats incomplets. Toutefois, si pour la théorie des coûts de transaction l'incomplétude vient principalement de la rationalité limitée et de l'opportunisme des acteurs, la théorie des droits de propriété fonde l'incomplétude sur la non-vérifiabilité d'un contrat par une tierce personne. Comme un juge ne pourrait pas vérifier la complétude du contrat en cas de litige, les individus ne cherchent pas à rédiger de contrats complets. Dans cette optique, la firme est définie comme un ensemble d'actifs non-humains auquel se rattachent des droits de propriété (Coriat et Weinstein, 2010). L'individu détenteur de ces droits possède les droits résiduels d'un actif à travers lesquels il a autorité sur l'utilisation de cet actif (Baudry et Tinel, 2003). Ces droits résiduels de contrôle impactent de façon significative les coûts ex-post des contrats et le partage du surplus. L'individu possédant les droits résiduels de l'actif ayant un pouvoir arbitraire, il n'y a pas de coût de renégociation du contrat et le surplus est partagé en fonction de l'investissement dans l'actif spécifique. Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui s'intéresse particulièrement à la phase ex-post d'un contrat, la théorie des droits de propriété met en avant la phase ex-ante qui permet de définir les droits de propriétés sur les actifs stratégiques.

La structure des droits de propriété des actifs entre deux parties contractuelles est alors significative dans l'étude des formes organisationnelles hybrides pour comprendre la stabilité des relations entre les deux parties. Les actifs pertinents pour déterminer la structure de propriété sont ceux possédant un degré d'intangibilité élevé ; ces actifs sont les connaissances, compétences et savoir-faire principalement contenus dans l'esprit humain et principalement tacites. (Nelson et Winter, 1982). Ce type d'actifs n'étant facilement pas transférables par un contrat (Polanyi, 1962), il est important que l'individu possédant de tels actifs possède également les droits résiduels de propriété pour l'inciter à réaliser des investissements sur ces actifs. Dans le cadre d'une relation interentreprises, identifier les actifs spécifiques intangibles et leur utilité dans la relation fera comprendre les enjeux de la relation. Appliqué aux réseaux de franchise la théorie des droits de propriété propose une explication à la relation positive entre les deux systèmes de rémunération des franchiseurs. D'un côté les droits d'entrée représentent la rémunération du franchiseur pour son système, de l'autre, les royalties constituent le revenu résiduel du franchiseur. Par conséquent, plus les actifs spécifiques du franchiseur assurent le succès du réseau, plus les droits d'entrée initiaux et le taux de royalties vont être élevés. En revanche, si les actifs spécifiques du franchisé sont sources d'une grande partie des revenus du réseau, alors le franchiseur doit transférer les droits de propriétés et diminuer sa part de revenu résiduel. La structure de paiement de la franchise doit être en accord avec la répartition des

actifs spécifiques pour maintenir un investissement optimal des partenaires. C'est pourquoi le franchiseur doit continuer à investir dans l'amélioration continue de son réseau tandis que le franchisé doit investir pour respecter les normes imposées par ce franchiseur pour maintenir la cohérence du réseau (Windsperger, 2001, 2002, 2004).

L'analyse du système du franchiseur est donc un élément qui fait comprendre la réussite des réseaux de franchise. Toutefois, il faut affiner l'analyse de ce métier. Le proxy majoritairement utilisé pour mesurer les actifs spécifiques des franchiseurs sont les jours de formation. Bien que ces formations soient constitutives d'une partie du métier de franchiseur, elles n'en reflètent pas l'intégralité.

2.3.2. Caractéristiques des moyens de contrôle mis en œuvre par les franchiseurs

Les capacités des franchiseurs ont également été appréhendées de façon plus fragmentée en se concentrant sur la notion de contrôle. Ces analyses partielles du métier de franchiseur clarifient les résultats issus de la théorie de l'agence. Bien que les premiers résultats montrent que le contrat de franchise présente un meilleur alignement des intérêts des acteurs, ceci n'exclut pas les comportements opportunistes des franchisés. Pour atténuer ces comportements, les franchiseurs mettent en place deux types de contrôle : les moyens de contrôle formel et les moyens de contrôle informel.

Le contrôle formel des franchisés par les franchiseurs se traduit par la mise en place d'audits réalisés par des consultants spécialistes de gestion des franchisés (Bradach, 1997). A travers des audits, ces consultants contrôlent l'application des processus de production au sein d'une unité commerciale et préservent la cohérence des pratiques dans l'ensemble des unités commerciales du réseau. Au-delà de ces audits, les franchiseurs procèdent également à des contrôles par des clients mystères afin d'évaluer la qualité des produits et/ou services distribués aux clients dans l'ensemble des unités (Dant et Nasr, 1998). Ces deux premiers processus permettent d'illustrer le contrôle formel effectué par les franchiseurs afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des unités du réseau.

Ces contrôles formels sont renforcés à l'aide de contrôles informels. Premièrement, une étude portant sur le système d'information des réseaux de franchise mesure l'effet des systèmes d'informations, outils qui permettent aux franchiseurs de réaliser des contrôles sur des données recueillies à distance à travers les différents ERP du réseau. L'utilisation de ces logiciels fournit au franchiseur un recueil des données sans subir de coûts supplémentaires (Boulay et Kalika, 2007). Mais, la réalité des contrôles n'est pas le principal moyen de contrôle, c'est la possibilité d'un contrôle sur l'ensemble des opérations qui a un effet disciplinant sur les franchisés. Les franchiseurs

obtiennent un effet panoptique assurant l'uniformité des comportements des franchisés (Boulay et Isaac, 2007). Deuxièmement le contrôle informel est le résultat du processus de socialisation des franchisés (Bradach, 1997, Verbieren *et al*, 2008) ce processus de socialisation s'inscrit dans le contrôle social exercé dans les réseaux d'entreprises (Dumoulin *et al*, 2000). L'importance du contrôle à travers la socialisation a également été récemment confirmée par la mise en avant du rôle de la cohésion entre les franchisés comme moyen de réduire les comportements opportunistes à travers le réseau (El Akremi *et al*, 2011).

La littérature sur le contrôle présent au sein des réseaux de franchise valide la pertinence d'une prise en compte du métier de franchiseur pour proposer une nouvelle lecture du développement des réseaux. Bien que central, ce rôle de contrôle ne couvre pas l'intégralité des capacités permettant au franchiseur de gérer et développer le réseau sur un territoire donné. L'analyse des réseaux à travers les droits de propriété met en évidence l'existence de capacités autres que celle de contrôle pour expliquer ce développement.

Cette capacité de contrôle a également appréhendée pour analyser les opérations internationales des réseaux de franchise. Toutefois l'aspect internationalisation se limite à l'extension du marché domestique à travers la mise en place modalité de franchise directe, ne prenant pas en compte les différentes modalités de franchise que les franchiseurs peuvent mettre en place. La différence significative qui existe entre les franchiseurs internationaux et les franchiseurs nationaux réside dans leurs capacités de contrôle. Les franchiseurs internationaux possèdent un ensemble spécifique de capacités de contrôle pour surpasser le désavantage de l'étranger (Zaheer, 1995), qui font défaut aux franchiseurs exclusivement domestiques (Shane, 1996 ; Fladmoe-Linquist et Jacques, 1995, Fladmoe-Linquist 1996 ; Elango, 2007).

La prise en compte de ces capacités de contrôle, et plus globalement des capacités spécifiques au métier de franchiseur, constitue donc un angle d'analyse pertinent pour comprendre les performances des réseaux de franchise tant sur le plan national qu'international.

2.3.3. Mise en évidence d'un dynamisme des réseaux de franchise

L'inscription de l'analyse des réseaux de franchise dans l'approche des capacités dynamiques constitue une logique permettant de comprendre l'articulation de ces différentes capacités dans la réussite à long terme des entreprises. Cette approche est d'autant plus intéressante dans le cadre spécifique des réseaux de franchiseur qu'une étude a mis en avant la réactivité des réseaux de franchise en réponse à la crise financière de 2008 (Chanut et Poirel, 2012). Dans ces conditions,

l'application de l'approche des capacités constitue une grille de lecture intéressante permettant de tenir compte du changement des réseaux de franchise suite à l'évolution de l'environnement des réseaux et ce cadre théorique commence à être mobilisé pour expliquer la performance des réseaux à long terme (El Akremi *et al*, 2015).

Dans cette étude, les connaissances relatives au développement des réseaux par les franchiseurs sont définies comme les ressources stratégiques à l'origine de la performance car elles font référence à la tâche primordiale des franchiseurs qui est de créer et maximiser la valeur du concept commercial à travers le transfert de son savoir-faire dans l'ensemble des unités de son réseau. Ces ressources sont approchées à travers sept caractéristiques illustrant le métier de franchiseur : l'expérience avant la franchise, l'âge du réseau, la durée de la formation initiale, la durée des contrats, les droits d'entrée, le montant des redevances, le niveau d'internationalisation et la proportion d'unités franchisées. Le maintien de l'avantage concurrentiel est assuré par les capacités dynamiques qui sont formées par l'activation et l'inhibition des variables caractérisant le réseau de franchise et impulsant la performance de ce réseau.

Les variables mesurant l'expérience avant la franchise, l'âge du réseau, durée de la formation initiale, droits d'entrée, niveau d'internationalisation ont un impact positif sur la performance des réseaux de franchise, ce qui rejoint les recherches précédentes montrant l'importance de l'expérience du franchiseur dans le développement réussi des réseaux. Deuxièmement, l'importance de la durée des contrats a été réduite. Bien que des travaux antérieurs proposent une corrélation négative entre l'âge des réseaux et la durée des contrats, les résultats de cette étude ne permettent pas d'aller dans ce sens. Enfin, le modèle met en avant une relation curvilinéaire entre le niveau de performances et le taux d'unités franchisées d'un réseau, postulant l'existence d'un point optimum de possession des unités commerciales pour maximiser la performance des réseaux de franchise.

Cette étude souligne l'importance des caractéristiques du métier de franchiseur dans les performances à long-terme des réseaux de franchise. Toutefois, les capacités des franchiseurs sont approchées à travers des caractéristiques structurelles des réseaux de franchise. Pour approfondir la compréhension du dynamisme des réseaux de franchise, on reviendra par l'approche des micro-fondations des capacités dynamiques et ordinaires afin de proposer une nouvelle grille de lecture de la performance des réseaux.

2.4. Présentation synthétique des analyses partielles des capacités des franchiseurs

Le tableau n°7 récapitule les différentes analyses existantes du métier de franchiseur.

Point d'intérêt	Auteurs	Apports
Métier d'origine	Fédération Française et Européenne de la Franchise	L'importance du métier d'origine est décrite dans les documents institutionnels de la fédération française et européenne de la franchise, notamment le code de déontologie de la franchise.
	Chanut (2007) Boulay et Chanut (2010) Cheng <i>et al</i> (2007) Floyd et Fenwick (1999)	Les premières étapes des cycles de vie des réseaux de franchise montrent la production du savoir-faire centré sur les procédures opérationnelles de gestion des unités commerciales.
Métier de franchiseur	Chanut (2007) Boulay et Chanut (2010) Cheng <i>et al</i> (2007) Floyd et Fenwick (1999)	Les autres étapes du cycle de vie des réseaux montrent le développement d'un nouveau rôle (construction !) de gestion des franchisés nécessitant de processus et capacités spécifiques.
	Windsperger (2001, 2002, 2004)	L'analyse en termes de droit de propriété met en avant l'importance de la prise en compte du système du franchiseur pour fournir de nouveaux cadres d'analyse du développement des réseaux.
	Bradach (1997) Boulay et Kalika (2007) Boulay et Isaac (2007) Verbieren <i>et al</i> (2008) El Akremi <i>et al</i> (2011) Shane (1996) Fladmoe-Linquist (1995, 1996) Elango (2007)	Le métier de franchiseur a été analysé à travers la capacité de contrôle que les franchiseurs déploient dans le marché domestique et à l'international. Ces analyses mettent en avant la pertinence de la prise en compte du métier de franchiseur mais la capacité spécifique de contrôle ne constitue qu'une partie de ce métier.
	Fédération Française de la Franchise	L'importance du métier de franchiseur dans sa globalité est reconnue comme source d'avantage concurrentiel et huit dimensions sont proposées pour décrire le métier de franchiseur.
	El Akremi <i>et al</i> (2015)	Cette étude met en avant la pertinence de la mobilisation de l'approche par les capacités dynamiques pour proposer une nouvelle lecture de la réussite des réseaux de franchise.

Tableau 7: Présentation synthétique de l'analyse de l'aspect interne des franchiseurs

Conclusion du chapitre 2

Ce deuxième chapitre a permis d'éclairer la notion d'avantage concurrentiel. L'approche par les capacités dynamiques constitue un cadre intégrateur des différents courants s'intéressant à l'analyse de la réussite des entreprises. Cette approche s'inscrit dans la lignée des approches basées sur les ressources tout en tenant compte des évolutions de marché pour expliquer la durabilité d'un avantage concurrentiel. Dans ces conditions, la réussite d'une entreprise n'est pas seulement issue de la spécificité des capacités, mais également de l'évolution de ces capacités avec les tendances du marché. Trois capacités dynamiques et leurs micro-fondations ont été identifiées. De plus, la différenciation des différents niveaux de capacités opérationnelles permet de se concentrer sur l'identification des capacités centrales des entreprises. Ces deux avancés théoriques permettent une opérationnalisation de l'approche des capacités dynamiques. L'identification des capacités centrales permet d'analyser l'avantage concurrentiel d'une entreprise à un moment donné et de comprendre les évolutions de ces capacités dans le temps en identifiant les processus constitutifs des capacités dynamiques.

Pour appliquer ce cadre d'analyse aux réseaux de franchise, on revient sur les différentes capacités existantes dans ces réseaux. Si l'essence de la relation franchiseur-franchisé se base sur la transmission d'un savoir-faire, ce dernier ne représente pas l'ensemble des capacités permettant la réussite du réseau sur un marché national. Au-delà de ce savoir-faire, les franchiseurs développent des capacités propres à l'activité spécifique de gestion de réseau et ces capacités sont au cœur de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. Dans ce cadre, l'analyse de la réussite des réseaux de franchise à travers une approche se focalisant sur les capacités des entreprises est pertinente. De plus, une étude originale met en avant le caractère dynamique de la réussite des réseaux de franchise, sans toutefois préciser les différents composants de ces capacités.

L'approche de l'objet de recherche de ce travail doctoral à travers le cadre des capacités dynamiques est pertinente et s'inscrit dans la continuité des travaux déjà existants.

**CHAPITRE N°3 : PERSPECTIVES DE L'APPROCHE DES CAPACITES
DYNAMIQUES APPLIQUEE AUX FRANCHISEURS POUR RENOUVELER LES
DETERMINANTS DU CHOIX DE LA MODALITE D'ENTREE**

L'objectif de ce chapitre est de présenter la pertinence des analyses basées sur les ressources des franchiseurs pour comprendre les enjeux des opérations internationales des réseaux de franchise. Ces analyses constituent un cadre théorique proposant une grille de lecture novatrice de l'internationalisation des réseaux de franchise.

L'analyse du choix des modalités à travers une approche basée sur les capacités permet tenir compte de la préservation de l'avantage concurrentiel dans la stratégie d'internationalisation. Cette préservation est analysée à travers deux effets, l'effet de propriété et l'effet de localisation, qui permettent de dépasser les recommandations basées sur l'analyse externe des marchés. Le croisement des deux effets amène à construire un modèle théorique distinguant quatre situations analytiques constitutives d'une nouvelle grille de lecture du développement international des réseaux de franchise. Deux situations s'inscrivent dans les résultats antérieurs basés sur l'analyse externe des marchés et proposent une vision d'exploitation des marchés par les franchiseurs. Deux nouvelles situations enrichissent l'analyse. La première permet de prendre en compte le développement de l'avantage concurrentiel du réseau et non sa simple exploitation. La deuxième permet de tenir compte des échecs importants des réseaux de franchise en identifiant des risques forts de dévalorisation de l'avantage concurrentiel des réseaux dans le nouveau marché.

La distinction des différentes modalités d'entrée liée à l'identification du métier de franchiseur permet de problématiser différemment la question du choix de la modalité d'entrée. Les agents des entités responsables du réseau dans le nouveau marché ont des rôles distincts de celui des franchisés domestiques. Dans ce cadre, le transfert de l'avantage concurrentiel est constitué du transfert des capacités du métier de franchiseur pour permettre la réplique du réseau dans le nouveau marché, et non la réplique d'une unité comme dans le cas des franchisés sur le marché domestique. La prise en compte de cette problématique particulière de transfert d'avantage concurrentiel dans le nouveau marché, associée au cadre analytique de l'approche par les capacités dynamiques différencie les situations d'exploitation de l'avantage concurrentiel des situations de développement de l'avantage concurrentiel dans les nouveaux marchés. Ce cadre d'analyse permet de distinguer trois questions de recherche pour guider la proposition de réponse à la problématique de ce travail de recherche.

Ce chapitre est organisé de la manière suivante, nous revenons d'abord sur l'apport de l'approche par les capacités des entreprises pour les problématiques de choix de modalité d'entrée. Dans un second temps nous montrons de quelle manière ce cadre théorique est pertinent pour comprendre le cas spécifique des réseaux de franchise.

1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités des entreprises à la compréhension du processus d'internationalisation

L'approche par les capacités des entreprises constitue le cadre d'analyse pour comprendre les opérations d'internationalisation. Les analyses existantes de l'internationalisation des réseaux de franchise sont basées sur l'analyse des caractéristiques externes des marchés. Ces analyses offrent une distinction entre deux situations analytiques et ne rendent pas compte de toutes les observations empiriques. L'approche par les capacités des entreprises permet de dépasser ces limites en changeant l'angle d'analyse à travers la focalisation sur la rationalité limitée des acteurs et en s'attachant à comprendre les conditions de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché. Cette approche se traduit par la mise en évidence de deux effets : l'effet de localisation et l'effet de propriété. Le croisement de ces deux effets fournit un cadre d'analyse alternatif aux travaux antérieurs en proposant quatre situations analytiques. Ces quatre situations reprennent et précisent les situations présentées par l'approche externe ; elles proposent deux nouvelles situations pour prendre en compte un plus nombre de d'observations empiriques.

Nous présentons d'abord de quelle manière la prise en compte de la valeur de l'avantage concurrentiel renouvelle l'analyse de la question du choix de la modalité avant d'exposer les quatre situations de notre cadre d'analyse.

1.1. Focalisation de l'analyse sur les problématiques de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel

Pour prendre en compte la valeur de l'avantage concurrentiel des entreprises, la problématique ne se centre plus sur l'opportunisme des agents, mais sur leur rationalité limitée. La mobilisation de la rationalité limitée des acteurs, de l'entreprise exportatrice comme ceux des partenaires potentiels, fait comprendre de quelle manière la valeur de l'avantage concurrentiel peut se dégrader ou être préservé dans des modalités d'entrée directe comme indirecte à travers deux effets : l'effet de propriété et l'effet de localisation. Nous présentons d'abord les prescriptions stratégiques issues de l'analyse externe des marchés ainsi que leurs limites. Nous montrons par la suite le changement de l'angle d'analyse que propose l'approche par les capacités et les deux effets qui sont associés, l'effet de localisation et l'effet de propriété.

1.1.1. Retour sur les déterminants classiques du choix de la modalité

L'analyse des conditions externes des marchés à travers la théorie des coûts de transaction constitue la logique dominante dans l'analyse des modes d'entrée à l'international. Ce cadre théorique repose sur l'analyse des caractéristiques des marchés comme variables prédictives de la modalité d'entrée choisie (Anderson et Gatignon, 1986 ; Gatignon et Anderson, 1988).

La décision du mode d'entrée pour l'internationalisation des entreprises s'inscrit alors dans une logique transactionnelle. Elles sont considérées comme des agents effectuant un choix rationnel permettant de minimiser les coûts de l'internationalisation. Dans cette logique, la littérature académique se concentre sur l'impact des caractéristiques du marché hôte dans le choix de la modalité d'entrée en prenant en compte deux éléments majeurs : le risque du pays et sa distance. Le niveau de risque du pays hôte représente le caractère imprédictible de l'environnement dans lequel l'entreprise cherche à s'implanter. Plus l'incertitude des marchés hôtes est forte, plus les risques de perte de l'investissement sont élevés. Dans ce cadre, les entreprises tendent à se développer sur ces marchés par le biais de modalités qui engagent le moins de ressources.

« Our findings underscore the importance of country risk. In highly risky countries, firms avoid outright ownership of their subsidiaries. » (Anderson et Gatignon, 1988, p. 331).

Cette liaison négative entre le degré d'engagement et le niveau de risque du pays a également été identifiée pour les franchiseurs internationaux (Erramilli et Rao, 1993 ; Contractor et Kundu, 1998, Alon 2006).

L'autre élément majeur de l'analyse de la franchise internationale concerne la distance du pays, qui prend en compte d'une part la distance géographique et d'autre part la distance culturelle du marché hôte avec le marché d'origine de l'entreprise. Dans une logique transactionnelle, la distance géographique accroît les coûts de contrôle par l'entreprise de ses entités localisées dans des marchés étrangers. Les études académiques s'intéressant à la dispersion géographique des franchisés montrent que les franchiseurs sont plus susceptibles d'utiliser des modalités avec un faible degré d'engagement pour développer des unités géographiquement éloignées du siège social (Brickley et Dark, 1987, Fladmoe-Linquist et Jacques, 1995). Le deuxième élément utilisé pour caractériser la distance d'un marché est la distance culturelle entre les deux marchés. Cette distance culturelle impacte fortement l'internationalisation des entreprises puisqu'elle nécessite une collecte d'informations de la part de l'entreprise exportatrice. Plus les différences sont importantes, plus la collecte d'informations sera longue et coûteuse pour l'entreprise. Dans ces conditions, une forte distance culturelle favorise le développement de modalités reposant sur les ressources du partenaire qui sera chargé de récolter lui-même les informations pertinentes pour la bonne conduite des opérations commerciales dans le nouveau pays (Kogut et Singh, 1988 ; Anderson et Gatignon, 1988, Fladmoe-Linquist et Jacques, 1995). Dans le cadre de l'internationalisation des réseaux de franchise, ces

informations sont importantes pour permettre l'adaptation des produits/services aux attentes des nouveaux consommateurs. Les franchiseurs seront alors plus susceptibles d'utiliser des modalités de franchise reposant sur les ressources des partenaires pour réduire d'autant le coût de l'internationalisation (Alon 2006, a, b ; Welsh *et al* 2006).

Les effets des deux variables sont alors positivement corrélés et tendent à prédire les mêmes caractéristiques des modalités d'entrée. Plus un marché est risqué et éloigné, plus l'entreprise doit chercher à établir une modalité d'entrée peu engageante pour que le risque repose sur un partenaire contractuel. Dès lors, la question du choix de la modalité d'entrée est envisagée principalement sous l'angle de la minimisation de l'engagement des ressources de l'entreprise par rapport aux conditions du marché hôte à travers un choix binaire proposant deux situations (figure n°13). La première situation où les marchés présentent des conditions d'incertitudes faibles et se trouvent être similaires au pays d'origine sont prédictifs de mise en œuvre de modalités engageantes. A l'inverse, la deuxième situation présente les marchés risqués et différents. Ces caractéristiques s'accordent aux modalités limitant l'engagement de l'entreprise exportatrice, transférant ainsi le risque à un partenaire tiers, comme l'ont montré les travaux proposant l'analyse externe des marchés pour les franchiseurs (Preble et Hoffman, 2006 ; Zhao *et al*, 2004 ; Alon, 2006a ; Aliouche et Schlenrich, 2011).

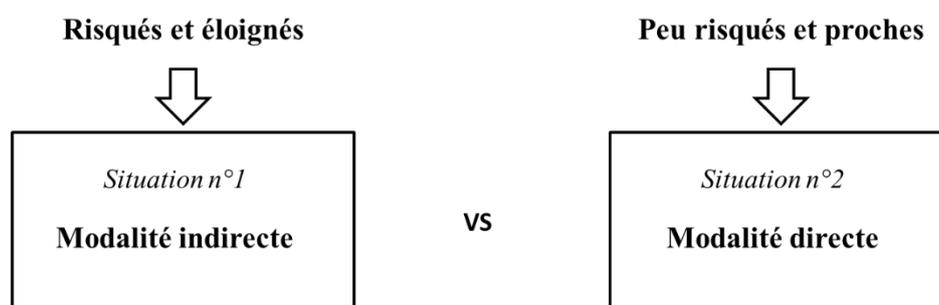


Figure 13: Représentation des choix de modalités de l'analyse transactionnelle

Bien que l'analyse externe des marchés constitue un élément nécessaire à la détermination d'une stratégie internationale, elle a ses limites et elle n'est pas suffisante pour appréhender l'ensemble des problématiques de ce phénomène

1.1.2. Présentation des limites de ces analyses

L'analyse externe des marchés rencontre deux limites principales qui restreignent son caractère prédictif par rapport au choix des modalités d'entrée. La première réside dans l'écart entre le projet initial des coûts de transaction et les recommandations de stratégie internationale ; la deuxième provient de l'absence des caractéristiques de l'entreprise exportatrice dans l'analyse du processus d'internationalisation.

Les recommandations stratégiques proposées sur la base de l'analyse des conditions externes des marchés vont à l'encontre du projet initial de la théorie des coûts de transaction. En effet, le postulat de ces travaux pose que dans des contextes d'incertitudes, le contrôle des ressources dans le marché cible permet de se prémunir des risques d'opportunisme des acteurs et ainsi de réduire les coûts de transaction des opérations (Williamson, 1985). Dès lors, les marchés caractérisés par des niveaux de risques élevés et éloignés représentent des marchés pour lesquels les risques d'opportunisme des partenaires sont élevés. En suivant strictement les recommandations théoriques, les entreprises devraient mettre place les modalités d'entrée engageantes afin de garder le contrôle sur l'ensemble des opérations de ces nouveaux marchés. Cette dérive a toutefois une explication très rationnelle qui tient dans l'aversion forte des entreprises exportatrices pour les risques. Les entreprises préfèrent se prémunir du risque de perte des ressources engagées dans les marchés avec des conditions externes défavorables plutôt que de se prémunir du risque d'opportunisme des partenaires. Si les recommandations stratégiques mettant en avant le choix de modalité d'entrée indirecte dans les marchés présentant des conditions externes plutôt défavorables et constituent une réponse rationnelle des acteurs, cette dernière n'est que partiellement expliquée par leur cadre théorique original.

La deuxième limite aux analyses des conditions externes des marchés réside dans l'absence de prise en compte des caractéristiques des entreprises. Cette limite rejoint le débat théorique sur l'avantage concurrentiel présenté dans le deuxième chapitre de ce travail. Ainsi, de la même manière que pour la compréhension de l'avantage concurrentiel des entreprises, il faut remettre au centre de l'analyse la singularité de chaque entreprise pour analyser les problématiques liées au choix des modalités d'entrée dans de nouveaux marchés. Les entreprises ne sont plus des entités passives qui subissent les contraintes environnementales, elles sont des agents acteurs de la détermination de leur stratégie internationale.

Le recours à l'approche basée sur les ressources constitue un changement d'orientation théorique pertinent qui répond aux limites identifiées.

1.1.3. Philosophie générale de l'approche par les capacités dans le cadre de l'analyse des processus d'internationalisation

Pour renouveler l'analyse du choix de la modalité dans les opérations internationales, les approches basées sur les ressources constituent des cadres théoriques alternatifs et complémentaires aux analyses précédentes. Ce développement théorique est nécessaire pour combler la différence entre le nombre d'études publiées sur le cadre théorique des coûts de transaction et celui de l'approche par les ressources (Brouther et Hennart, 2007 ; Hennart, 2009 ; Teece, 2014).

L'approche par les capacités au niveau international met au centre de l'analyse les capacités sources d'avantage concurrentiel des entreprises et la question de la préservation de sa valeur dans le nouveau

marché (Madhok, 1997, 1998). La problématique centrale de cette analyse n'est donc plus de trouver la modalité répondant aux déterminants des coûts de transaction, mais de comprendre de quelle manière la modalité d'entrée choisie maximise la valeur de l'avantage concurrentiel que l'entreprise souhaite développer dans le marché cible.

« In other words, in order to maximize overall value, the benefits of keeping the transaction within the firm to efficiently exploit the firm-specific advantage needs to be balanced against the costs of efficiency losses and reduced effectiveness due to weak transferability » (Madhok, 1997, p. 47).

L'approche par les ressources remet en cause un postulat pris par les modèles dominants d'analyse stratégique : la minimisation des coûts de transaction ne constitue pas toujours la meilleure réponse stratégique à une situation donnée. Il est nécessaire de comparer les gains tirés de la minimisation des coûts de transfert d'une capacité dans le nouveau marché avec les pertes de valeurs dues aux conditions de transférabilité de l'avantage concurrentiel dans ce nouveau marché. En somme, une minimisation des coûts de transfert ne conduit pas toujours à une maximisation de la valeur de l'avantage concurrentiel.

Pour proposer un cadre théorique permettant d'éclairer le choix de la modalité à travers la problématique de préservation de la valeur de l'avantage, on prendra en compte deux déterminants : l'état des capacités sources d'avantage concurrentiel et l'état du marché hôte. La combinaison de ces deux déterminants fournit un modèle d'analyse à travers l'élaboration de deux effets : l'effet de localisation et l'effet de propriété.

1.1.4. Présentation de l'effet de localisation

L'effet de localisation reprend la logique d'analyse issue de la prise en compte du niveau d'incertitude du pays hôte. Il tient compte de l'adéquation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise avec le pays hôte. L'avantage concurrentiel est construit sur les routines de l'entreprise, mais également dans un contexte particulier représenté par les routines du marché domestique. Dès lors, l'adéquation entre les routines du pays hôte et l'avantage concurrentiel de l'entreprise est un enjeu majeur dans le choix du mode d'entrée dans un marché étranger. En ne retenant que l'hypothèse de la rationalité limitée, l'approche par les capacités des entreprises fait comprendre les contradictions observées entre les résultats originaux de la théorie des coûts de transaction et les observations empiriques. Lors du déploiement d'un avantage concurrentiel sur un nouveau marché, la première contrainte pour la préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise est la rationalité limitée de ses propres agents. Du fait de leur rationalité limitée, ils ne peuvent pas appréhender la complexité du nouveau marché et préserver la valeur de l'avantage concurrentiel. Le déploiement et l'exploitation efficace de l'avantage concurrentiel d'une entreprise par ses propres acteurs ne constituent pas une norme. Ces derniers peuvent avoir des difficultés

à comprendre les routines du marché hôte, et échouer à transposer l'avantage concurrentiel dans ce nouveau contexte.

Dans le but de préserver la valeur de l'avantage concurrentiel il faut intégrer la différence entre le marché d'origine et le marché hôte. Plus le marché hôte est différent du marché d'origine plus la part de routines tacites est élevée et constitue un effet de localisation élevé. Un effet de localisation élevé implique que les risques d'érosion de la valeur du savoir-faire par le biais d'une modalité d'entrée directe sont importants. Dans ces conditions les modes d'entrée avec des faibles niveaux de contrôle et d'engagement font appréhender le nouvel environnement et dépasser la contrainte de rationalité limitée des acteurs de l'entreprise. Contrairement aux résultats de l'approche transactionnelle, des agents externes sont donc plus à même de préserver la valeur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. A l'inverse, lorsque le marché hôte est relativement proche du marché d'origine l'effet de localisation est faible puisque le ratio tacite/explicite est faible. De cette manière, ce n'est pas le niveau d'incertitude du pays qui explique directement le choix de la modalité, mais sa conséquence sur la capacité des agents de l'entreprise exportatrice à comprendre le fonctionnement de ce marché. De ce fait, les modalités d'entrée indirecte, avec peu de contrôle et d'engagement, constituent des réponses adéquates à ce type de marché.

1.1.5. Présentation de l'effet de propriété

L'effet de propriété porte sur les problématiques de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel lors de son transfert au sein des frontières de l'entreprise d'une part et à l'extérieur des frontières de l'entreprise d'autre part. Il s'agit de l'aspect interne d'un processus d'internationalisation, c'est donc la nature des savoir-faire et des connaissances composant les capacités à l'origine de l'avantage concurrentiel qui est l'enjeu principal du choix du mode d'entrée dans le nouveau marché. Dans les approches externes, l'aspect tacite ou explicite des savoir-faire à l'origine de l'avantage concurrentiel est traité en terme de minimisation de coûts. Les avantages concurrentiels reposant sur des savoir-faire tacites posent des problèmes de détermination de prix dans les négociations avec des partenaires, augmentant le risque d'opportunisme. Dans une logique de minimisation des coûts, face à des capacités issues de compétences et savoir-faire tacites, il est recommandé d'avoir recours aux modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés.

L'approche par les capacités des entreprises propose des résultats similaires à l'approche transactionnelle en changeant l'angle d'analyse. L'opportunisme qui est le coût relatif à la détermination du prix des capacités de l'entreprise, n'est plus au centre du raisonnement. La principale contrainte du transfert de l'avantage concurrentiel réside dans la rationalité limitée des acteurs, leur habilité à maintenir la valeur de l'avantage concurrentiel hors des frontières de l'entreprise.

« The issue therefore, is not so much the failure of a market under the assumption of opportunism but rather the failure of a market due to inherent differences in the capabilities of firms » (Madhok, 1997, p46). Pour tenir compte de cette hypothèse, il faut revenir aux caractéristiques des savoir-faire et connaissances tacites. La nature tacite d'un savoir-faire provient de sa liaison avec les routines idiosyncratiques de l'entreprise. Plus un savoir-faire est tacite, plus il repose sur les routines de l'entreprise. Le processus de création de valeur d'un savoir-faire tacite est inextricablement lié aux routines de l'entreprise. Le risque d'érosion de sa valeur à l'extérieur des frontières de l'entreprise est alors très important, quel que soit l'opportunisme du partenaire. En effet, la principale contrainte dans l'application efficace de cet avantage est la rationalité limitée des agents du partenaire qui ne leur permettra pas d'appréhender les conditions de réussite à mettre en place pour cet avantage. L'utilisation de modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés de l'entreprise est donc la réponse à cette rationalité limitée et non la réponse à l'opportunisme du partenaire dans la détermination du prix de l'avantage concurrentiel dans la transaction. A l'inverse, un savoir-faire explicite est un savoir-faire dont le processus de création de valeur ne repose pas sur les routines idiosyncratiques, ce dernier est identifié et peut être appréhendé par des personnes extérieures à l'entreprise malgré la rationalité limitée des acteurs. Dans ce cadre, l'utilisation de modalités d'entrée avec des niveaux de contrôles et d'engagement faibles correspond à la capacité des acteurs du partenaire de maintenir l'avantage concurrentiel en dépit de leur rationalité limitée.

Le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel en dehors des frontières de l'entreprise est caractérisé par l'effet de propriété. Cet effet représente le ratio entre les éléments tacites et les éléments explicites des savoir-faire à l'origine de l'avantage concurrentiel. Plus le savoir-faire repose sur des éléments tacites, plus le ratio est élevé et plus le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel lors d'un transfert hors de l'entreprise est important. A l'inverse, l'effet de propriété est relativement faible quand une majorité des éléments de l'avantage concurrentiel est explicite, le ratio tacite/explicite étant alors faible.

Ces deux effets constituent des éléments théoriques permettant de renouveler la grille de lecture de la problématique du choix de la modalité d'entrée à l'international.

1.2. Amendement des cadres d'analyse classique des processus d'internationalisation

En croisant les deux effets présentés, l'approche par les capacités précise les analyses basées uniquement sur l'approche de l'analyse externe des marchés en proposant une nouvelle grille de lecture de l'impact de la modalité d'entrée dans le déploiement et le développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché en proposant quatre situations analytiques.

Nous présentons d'abord les deux situations analytiques classiques proposées par les approches externes, qui sont retrouvées et précisées dans ce cadre théorique. Puis nous détaillons les deux nouvelles situations

analytiques qui émergent et tiennent compte des observations empiriques non expliquées par les analyses précédentes.

1.2.1. De la reprise des situations analytiques déjà identifiées

Les deux premières situations sont les cas où les deux effets favorisent l'utilisation de la même modalité d'entrée sur le marché étranger. A travers une autre logique d'analyse, elles rejoignent et complètent les résultats proposés par les approches centrées sur l'analyse externe des marchés.

a) Exploitation de l'avantage concurrentiel à travers les modalités d'entrée indirecte

La situation n°1 représente le cas où un effet de propriété positif est associé à un effet de réseau négatif. D'un côté, l'effet de propriété indique que l'avantage concurrentiel est issu de savoir-faire majoritairement explicites, l'avantage concurrentiel du marché domestique est donc transférable à un partenaire tiers. De l'autre côté, l'effet de localisation indiquent que le marché hôte est un marché complexe, difficilement appréhendable par les agents de l'entreprise exportatrice. Les deux effets tendent vers le même mode d'entrée dans le marché étranger pour préserver la valeur de l'avantage concurrentiel: les modalités présentant des niveaux de contrôle et d'engagement faibles.

Cette situation analytique rejoint dans les résultats présentés des réseaux de franchise basés sur des approches externes dans le cadre de marchés lointain avec des degrés d'incertitude élevés (Alon, 2006, Welsh *et al*, 2006 ; Preble et Hoffman, 2006 ; Cheng *et al*, 2007 ; Baena, 2009). Toutefois, l'approche par les capacités propose une explication théorique plus cohérente aux comportements d'aversion au risque des réseaux de franchise. Ces résultats dévient du cadre originel des coûts de transaction, d'une part en s'intéressant aux opérations de croissance horizontale et d'autre part en identifiant le degré d'incertitude comme un déterminant jouant sur le niveau de contrôle et d'engagement des entreprises multinationales (Hennart, 2009). En effet, dans le cadre de la théorie des coûts de transaction une incertitude externe élevée constitue un élément amenant les entreprises à prendre le contrôle des opérations dans ce marché pour éviter les risques d'opportunisme des partenaires. La mobilisation de modalités indirectes dans le cadre de marchés ayant des degrés d'incertitude élevés révèle des trajectoires stratégiques qu'on doit approcher sous un nouvel angle théorique.

L'approche par les capacités propose une explication théorique alternative et plus précise à la mobilisation de modalités d'entrée avec des niveaux faibles de contrôle et d'engagement. L'effet de propriété souligne que la rationalité des acteurs d'une entreprise tiers ne constitue pas un frein à la transmission de l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans le nouveau marché mais l'effet de propriété montre que les agents de l'entreprise exportatrice ne peuvent pas assurer la préservation de l'avantage concurrentiel dans ce

nouveau marché du fait de la difficulté à prendre en compte les routines du pays hôte. Dans ce cadre, le recours à une modalité de franchise indirecte apporte une réponse pertinente aux enjeux de ce marché et permet une exploitation de l'avantage concurrentiel efficace dans le nouveau marché. La modalité d'entrée indirecte met en place les capacités sources de l'avantage concurrentiel dans le marché domestique et dans le nouveau marché en réalisant son adaptation aux spécificités locales du nouveau marché par les connaissances des agents du partenaire.

b) Exploitation de l'avantage concurrentiel à travers les modalités d'entrée directe

La situation n°2 se caractérise par un effet de propriété négatif associé à un effet de réseau positif. L'effet de propriété indique qu'un transfert des savoir-faire d'une entreprise vers un partenaire implique un risque de détérioration de l'avantage concurrentiel du fait de son état relativement tacite. L'effet de localisation indique que les agents de l'entreprise sont capables de comprendre les conditions de développement de l'entreprise dans le marché cible. Les impacts des deux effets vont dans le même sens et induisent l'utilisation d'une modalité d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement relativement élevés sur le nouveau marché pour réduire le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel.

Cette situation analytique s'accorde également avec les résultats basés sur l'analyse des conditions externes des marchés. Dans le cadre de marchés proches et connus de l'entreprise multinationale, les études prescrivent de choisir des modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés, les modalités de franchise directe (Alon, 2006, Welsh *et al*, 2006 ; Preble et Hoffman, 2006 ; Cheng *et al*, 2007 ; Baena, 2009). De la même façon que pour la première situation, ce résultat ne s'accorde pourtant pas avec le projet initial de la théorie des coûts de transaction. Dans des marchés caractérisés par des degrés d'incertitude faibles, le risque d'opportunisme des acteurs externes est moindre, permettant donc à l'entreprise de mettre en place des situations contractuelles permettant le développement du nouveau marché à moindre coûts.

L'approche par les capacités des entreprises propose une justification théorique alternative à la mobilisation de ces modalités d'entrée indirectes dans ces marchés particuliers : elles permettent de préserver de la meilleure façon l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En tenant compte de l'effet de propriété, l'approche par les capacités met en avant la difficulté de transférer l'avantage concurrentiel hors des frontières de l'entreprise. Du fait de la nature tacite des capacités à l'origine de l'avantage concurrentiel, des agents extérieurs à l'entreprise multinationale ne peuvent pas reproduire ses capacités dans le nouveau marché. En revanche, l'effet de localisation souligne l'habileté de l'entreprise à déployer et exploiter efficacement l'avantage concurrentiel par elle-même dans le nouveau marché. L'utilisation de modalités d'entrée avec des degrés d'engagement et de contrôle élevés constitue donc une réponse pertinente pour l'exploitation efficace de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché.

Au-delà de ces deux situations correspondant aux analyses précédentes basées sur l'analyse de l'incertitude externe des marchés, la prise en compte des deux effets fait émerger deux nouvelles situations analytiques.

1.2.2. A la présentation de nouvelles situations analytiques

Les deux nouvelles situations analytiques amènent à préciser les recommandations stratégiques en identifiant deux nouvelles situations analytiques. Contrairement aux deux situations précédentes, ces deux nouvelles situations conduisent à des choix de modalités différentes.

a) Perte de la valeur de l'avantage concurrentiel

La situation n°3 présente des effets de propriété et de localisation tous deux négatifs. L'effet de localisation met en avant la complexité du marché hôte et l'incapacité des agents de l'entreprise à développer par eux-mêmes l'avantage concurrentiel. Dans le même temps, l'effet de propriété souligne que l'avantage concurrentiel repose principalement sur des savoir-faire tacites de l'entreprise.

Cette situation permet d'analyser des échecs non prévus par l'analyse externe des marchés et notamment le risque d'échec d'utilisation de modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement faible dans des marchés lointains et risqués. En effet, à travers les analyses externes, la réussite des opérations internationales n'est pas prise en compte au profit de la seule adéquation de la modalité d'entrée au marché. En tenant compte des capacités à l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises, la réussite des opérations internationales n'est plus automatique.

L'entreprise fait face à deux contraintes majeures, d'une part le savoir-faire peut difficilement être transmis hors des frontières de l'entreprise sans un important risque d'érosion de sa valeur. L'avantage concurrentiel de l'entreprise n'est donc pas répliquable par des agents extérieurs. D'autre part, l'effet de localisation met en avant l'incapacité de l'entreprise à déployer et développer efficacement l'avantage concurrentiel par ses propres agents. Ces derniers n'ont pas les connaissances nécessaires pour effectuer cette opération. La combinaison de ces deux effets met en évidence le risque très important d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel quelle que soit la modalité d'entrée choisie pour l'internationalisation.

Cette situation analytique apparaît comme prioritaire car elle propose de nouvelles analyses pour le taux d'échec élevé des opérations de master-franchise (Kalnins, 2005). Si la master-franchise est la modalité la moins risquée et la plus simple à mettre en place, elle constitue également une source d'échec si les conditions ne sont pas propices à son développement. De même, l'utilisation d'une modalité d'entrée directe, permettant de garder le développement de l'avantage concurrentiel dans les frontières de l'entreprise, ne doit pas être appréhendée comme la garantie de réussites systématiques. Le choix binaire

proposé sur l'analyse des conditions externes de marché est affiné et intègre un plus grand nombre de situations empiriques.

b) Exploitation et développement de l'avantage concurrentiel

Dans cette situation particulière, l'effet de propriété indique que l'entreprise exportatrice possède un avantage concurrentiel basé sur des savoir-faire explicites transférables vers un partenaire externe. L'effet de localisation indique que les conditions de développement du marché hôte ne constituent pas des obstacles au déploiement ni à l'exploitation de l'avantage concurrentiel par les agents de l'entreprise. Dès lors, quelle que soit la modalité d'entrée choisie, le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché est faible. Cette situation analytique est pertinente puisqu'elle exploite les trajectoires stratégiques différentes de réseaux de franchise étrangers sur le territoire français. D'un côté cette situation prend en compte les réseaux de franchise étrangers provenant du même pays d'origine et qui se développent avec succès sur le marché français en mettant en place des modalités de franchise directe ou indirecte. Avec la même différence entre le marché d'origine et le marché hôte, le choix de la modalité d'entrée devrait être identique. De l'autre, elle tient compte que des réseaux français choisissent des modalités d'entrée différente pour entrer dans un même marché hôte. Une nouvelle fois, avec une différence entre le marché d'origine et le marché hôte, les trajectoires devraient être identiques.

Au-delà de l'exploitation de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché, cette situation analytique met en avant la possibilité de développement de l'avantage concurrentiel par la réplication du réseau sur le nouveau marché et la prise en compte du dynamisme de l'avantage concurrentiel des entreprises multinationales. Dans les deux premières situations présentées, l'entreprise exploite efficacement l'avantage concurrentiel sur le nouveau marché en l'adaptant au contexte local. Toutefois, ce niveau d'adaptation ne constitue pas une reconfiguration profonde des capacités sources d'avantage concurrentiel. Ces adaptations constituent un premier niveau de dynamisme, mais ne s'inscrivent pas dans la logique de renouvellement de l'avantage concurrentiel au sens des capacités dynamiques (Teece, 2014). La reconfiguration de l'avantage concurrentiel global de l'entreprise constitue un autre niveau de dynamisme, permettant de reconfigurer les capacités centrales de l'avantage concurrentiel dans l'ensemble des marchés de l'entreprise. La mise en place de telle reconfiguration nécessite l'impact positif de l'effet de localisation et de propriété quelle que soit la modalité d'entrée choisie. L'effet de propriété met en avant qu'elle doit être capable de comprendre clairement la provenance de son avantage concurrentiel. L'effet de localisation souligne l'habilité de l'entreprise à comprendre les nouveaux contextes dans lesquels elle se développe. Cette dernière situation tient compte des observations empiriques portant sur le développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise internationaux par les modalités d'entrée directe et indirecte (Pak, 2002 ; Dunning *et al*, 2007).

1.2.3. Représentation graphique de l'ensemble des situations analytiques de l'approche par les capacités des entreprises

La figure suivante (figure n°14) représente les quatre situations analytiques développées par l'approche basée sur les capacités des entreprises. L'effet de localisation est représenté par la droite horizontale, l'extrémité gauche indiquant un effet négatif et l'extrémité droite un effet positif. La droite verticale représente l'effet de propriété, l'extrême haut signalant un effet de propriété positif et l'extrême bas un effet de propriété négatif. Cette représentation permet de représenter les quatre situations analytiques à travers quatre cases. Les cases n°1 et 2 représentent les deux situations classiques (1.2.1.1 et 1.2.1.2) et les cases n°3 et n°4 représentent les deux situations mises en lumière par l'approche par les capacités des entreprises (1.2.2.1 et 1.2.2.2).

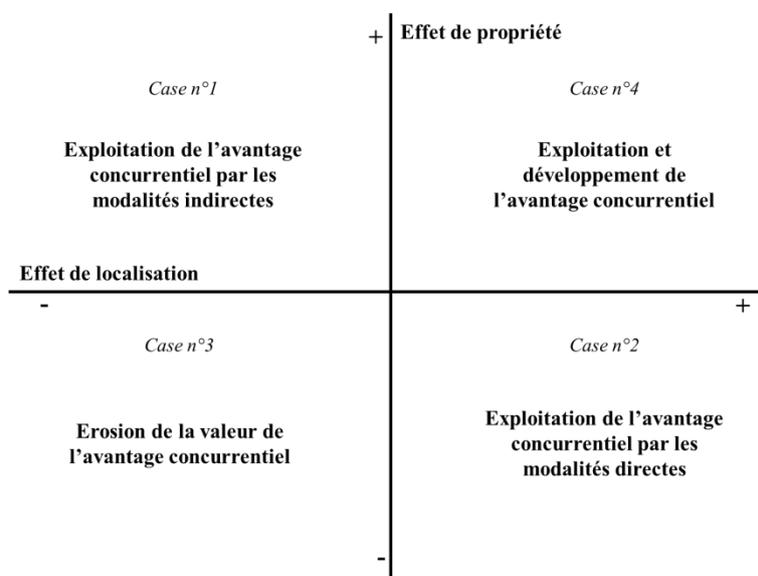


Figure 14: Présentation des quatre situations analytiques

La prise en compte des deux effets de l'approche par les capacités des entreprises ne doit pas être considérée comme une analyse immuable. La représentation par les différentes cases met en avant la possibilité d'évolution entre les différentes situations analytiques pour les entreprises multinationales. Si une opération internationale s'inscrit initialement dans l'une des quatre situations proposées, le développement des différentes opérations permet d'envisager une évolution de l'entreprise, notamment des situations n°1 et n°2 vers la situation n°4. Pour la situation n°1, le sens de l'effet de localisation peut évoluer dans le temps ; au fur et à mesure du développement des opérations internationales de l'entreprise dans le nouveau marché, l'incertitude concernant ce marché tend à se réduire avec l'accumulation progressive d'information de la part des agents de l'entreprise exportatrice (Johanson et Wiedersen-Paul, 1975 ; Johanson et Valhne, 1997). De cette manière, à terme, l'avantage concurrentiel n'est plus seulement exploité par l'entreprise partenaire dans le nouveau marché, il est également

développé et permet d'accroître la compétitivité globale de l'entreprise. La situation n°2 souligne l'impact de la nature des capacités dans la mise en place de modalités d'entrée directe. Toutefois, le développement de l'entreprise dans le nouveau marché impliquera un échange de travail avec des acteurs locaux dans la hiérarchie de l'entreprise. L'aspect tacite des capacités tend à se réduire au fur et à mesure du développement de l'entreprise dans le nouveau marché (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'avantage concurrentiel ne sera plus seulement exploité dans ce marché, mais pourra également être développé pour améliorer la compétitivité globale du réseau.

A travers ces quatre situations, l'approche par les capacités des entreprises propose une grille d'analyse plus fine du développement international en prenant en compte une plus grande richesse de situations empiriques. Nous voulons maintenant montrer de quelle manière cette grille d'analyse peut être appliquée au développement international des réseaux de franchise.

2. Modalité d'application de ce cadre d'analyse aux réseaux de franchise internationaux

L'expansion internationale des réseaux de franchise n'étant pas limitée à une extension du marché domestique, il s'agit d'une création d'un nouveau réseau sur le marché et dans ce cadre la grille de lecture de l'approche par les capacités constitue un cadre d'analyse pertinent. Pour analyser ces opérations à travers ce cadre, il faut revenir sur les problématiques de transfert des capacités sources d'avantage concurrentiel dans les différentes modalités de franchise internationale. Nous présentons dans un premier temps les conséquences dans la répartition des rôles et des capacités sous-tendus par l'organisation internationale des réseaux de franchise. Dans un second temps nous exposons notre problématique et les trois questions de recherche qui constituent notre proposition pour répondre à la problématique de notre travail doctoral.

2.1. Analyse de l'organisation des franchiseurs internationaux

La prise en compte des rôles des différents acteurs dans les modalités de franchise internationale remet au centre de l'analyse d'un développement international les capacités constitutives du métier de franchiseur. Cette lecture du développement des réseaux de franchise constitue une grille d'analyse approfondissant les travaux existants sur ce phénomène en proposant une nouvelle lecture de l'organisation des réseaux internationaux. Nous revenons sur l'organisation d'un réseau de franchise afin de montrer l'existence d'un acteur supplémentaire par rapport à l'organisation d'un réseau national. Par la suite, nous montrons de quelle manière cette lecture de l'organisation internationale constitue une nouveauté par rapport aux travaux existant et renouvelle l'analyse de ce phénomène.

2.1.1. Présentation classique d'un réseau de franchise internationale

Comme présenté dans le deuxième chapitre de ce travail, un réseau de franchise s'organise autour de la relation particulière entre les franchiseurs et les franchisés. Cette relation possède deux caractéristiques majeures.

- La première réside dans l'indépendance des parties du contrat. Un réseau de franchise met en relation des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. Les droits et les devoirs de chaque acteur sont définis dans le contrat de franchise.
- La seconde réside dans la bilatéralité du contrat de franchise, il s'agit d'un échange réciproque et non d'une relation unilatérale descendante comme c'est le cas pour une unité commerciale intégrée. D'un côté le franchiseur transmet aux franchisés un savoir-faire secret, identifié et

substantiel, de l'autre les franchisés appliquent fidèlement ce savoir-faire, apportent leurs capitaux et leur savoir-faire au réseau de franchise pour promouvoir son développement.

La figure n°15 représente la relation entre les franchiseurs et les franchisés, mettant en avant la logique descendante du transfert de savoir-faire vers les franchisés et la remontée d'informations provenant des franchisés de l'autre. Cette relation est répliquée avec l'ensemble des franchisés sous contrat dans le réseau et répond à un double objectif. Le premier concerne le déploiement du réseau à travers des unités franchisées, ne nécessitant pas d'investissement propre de la part des franchiseurs. Le deuxième concerne l'expertise des franchisés. Ces derniers sont des entrepreneurs indépendants locaux qui peuvent et doivent aider le franchiseur à développer le réseau grâce à leur retour d'expérience.

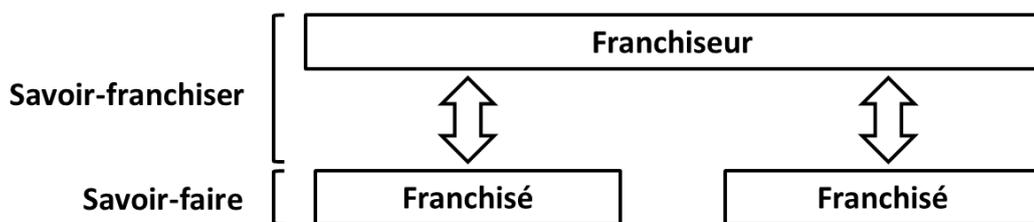


Figure 15: Relation franchiseur-franchisé

Ce schéma présente les différents niveaux de savoir-faire présent dans le réseau domestique. Le premier niveau de savoir est le savoir-faire original du réseau, qui s'applique à la gestion quotidienne d'une unité. Le deuxième niveau de savoir est constitutif du métier de franchiseur, il correspond à un savoir-franchiser. Ce métier a été identifié comme une particularité des réseaux de franchise (Floyd et Fenwick, 1999 ; Cheng *et al*, 2007 ; Chanut, 2007 ; Boulay et Chanut, 2010), source de réussite et constitutif de capacités dynamiques pour permettre aux franchiseurs de connaître une réussite à long-terme sur le marché national (El Akremi *et al*, 2015).

Ce deuxième niveau de savoir constitue donc la clé d'entrée pour analyser les réseaux de franchise à l'international à travers l'approche par les capacités. En effet, l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise provient de ce niveau de savoir et ce sont les conditions de son déploiement dans le nouveau marché qui sont au cœur de la réussite internationale des réseaux.

2.1.2. Renouveau de cette présentation

La prise en compte des processus d'internationalisation des réseaux de franchise comme le développement de nouveaux réseaux et non plus comme l'extension du marché domestique constitue une vision alternative aux représentations existantes. Cette vision distingue analytiquement un niveau organisationnel supplémentaire et souligne les problématiques de transfert des capacités entre les différents niveaux. Il s'agit d'un renouvellement de l'analyse des réseaux de franchise car jusqu'à présent les différences entre

les franchisés domestiques et les modalités de franchise ne sont pas prises en compte dans la représentation globale d'un réseau de franchise internationale (figure n°16, Verbieren *et al*, 2008).

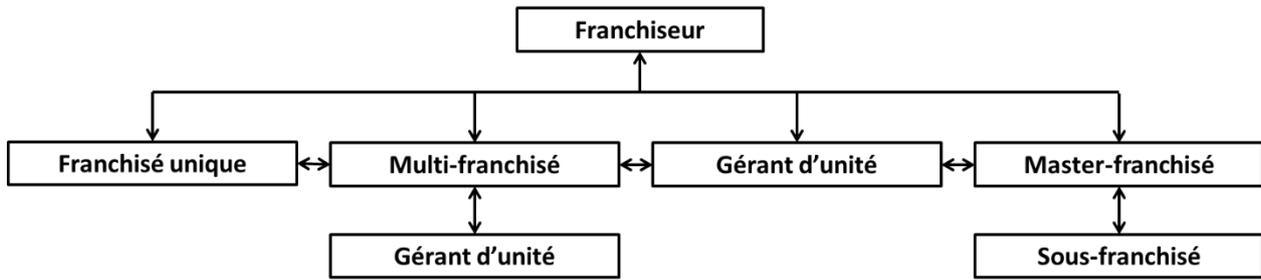


Figure 16: Représentation réseau de franchise repris de Verbieren *et al* (2008)

Cette représentation ne distingue pas le franchisé domestique, ou franchisé direct, du partenaire responsable du développement du réseau sur un marché. Les franchisés individuels et les gérants d'unités appartenant aux réseaux sont mis au même niveau que les master-franchisés ou les multi-franchisés. Toutefois, ces derniers n'ont pas les mêmes rôles ; alors que les deux premiers sont concernés par des problématiques de gestion d'une unité commerciale, les deux derniers sont concernés par des problématiques de gestion de plusieurs unités. Il existe une réelle différence entre ces acteurs qui fait comprendre plus finement le développement du réseau. Par exemple, dans le cadre du développement des réseaux vers le Moyen-Orient, les franchiseurs se trouvent en position de négociation avec des fonds d'investissement importants pour le développement du réseau sur plusieurs marchés de cette région du monde ; il apparaît peu pertinent de mettre au même niveau cet acteur institutionnel et un franchisé unique ayant pour objectif de gérer une unité commerciale dans une zone géographique clairement délimitée.

La clarification des rôles des acteurs des modalités d'entrée à l'international combinée à la prise en compte des différentes capacités existant dans les réseaux de franchise constitue un nouvel angle pour renouveler l'analyse du développement et de la réussite des réseaux de franchise à l'international.

2.1.3. Précision du rôle de la modalité d'entrée

Pour approfondir l'analyse des opérations internationales des réseaux de franchise, il faut tenir compte des capacités du métier de franchiseur. Exceptée la franchise directe, les modalités de franchise incluent la construction d'un nouveau réseau sur le territoire cible. Les opérations internationales ne se résumant pas à une extension du marché domestique, elles sous-tendent la création d'une entité « sous-franchiseur » dans le nouveau territoire. Avec les modalités de franchise indirecte, les nouveaux franchisés sont sous contrat avec une entité externe chargée du développement. Pour les modalités de franchise directe, les nouveaux franchisés sont sous contrat avec un nouveau niveau hiérarchique responsable du territoire. Autrement dit, que l'expansion internationale soit réalisée à travers une modalité de franchise directe ou

indirecte, cette opération pose la question du transfert des capacités spécifiques du métier de franchiseur dans la nouvelle entité. L'approche par les capacités permet de mettre en avant la pertinence de cette problématique que le développement s'effectue à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières du réseau de franchise. En tenant compte du développement de nouveaux réseaux sur le marché, une nouvelle représentation du développement international d'un réseau de franchise émerge et conduit à des propositions renouvelant l'analyse de l'internationalisation des réseaux de franchise (figure n°17).

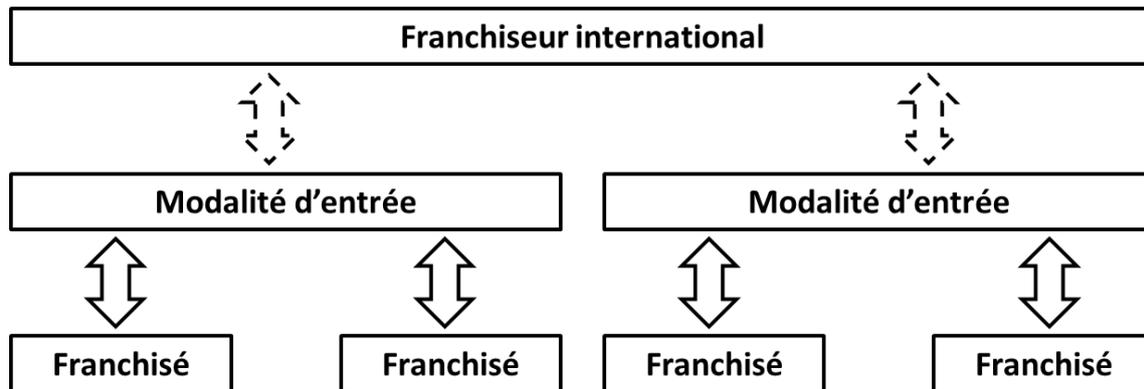


Figure 17: Nouvelle représentation d'un réseau international de franchise

Les doubles flèches en traits pleins marquent le lien entre la nouvelle entité et les franchisés étrangers. Elles soulignent la réplication du métier de franchiseur observé sur le marché domestique par les nouvelles entités. En devenant tête de réseau dans le nouveau territoire, elles sont en charge de transférer le savoir-faire du réseau et de prendre en compte le retour d'expérience des franchisés pour réaliser les adaptations nécessaires à l'offre du réseau. Ceci suggère que la nouvelle entité met en place les capacités opérationnelles développées par le franchiseur dans son marché domestique et les capacités dynamiques permettant d'adapter l'offre du réseau aux spécificités contextuelles. C'est à travers cette adaptation que l'exploitation efficace de l'avantage concurrentiel du réseau est rendu possible dans le nouveau marché. Il s'agit du premier niveau de capacités dynamiques permettant de répliquer le succès du marché domestique dans le nouveau marché. L'approche par les capacités rend évident qu'en fonction de l'état de capacité du métier de franchiseur et de l'état du marché hôte, cette exploitation de l'avantage concurrentiel peut être réalisée par une modalité de franchise directe ou indirecte. Dans ces conditions, le facteur déterminant de la réussite est constitué de la réplication du métier de franchiseur dans le nouveau marché.

Cette réplication est au cœur des flèches en pointillées, indiquant le transfert du métier de franchiseur du franchiseur originel aux sous-franchiseurs des différents marchés. De la même manière que dans la relation franchiseur/franchisé, une double relation peut être envisagée. Le côté descendant représente la transmission des capacités de franchiseur vers le sous-franchiseur. Le côté ascendant, représente le retour d'expérience des sous-franchiseurs dans l'exploitation du marché. C'est ce retour d'expérience du métier

de franchiseur qui est constitutif un deuxième niveau de capacités dynamiques. La prise en compte des modifications du métier de franchiseur dans un marché illustre une reconfiguration des capacités centrales qui peut ensuite être diffusée à l'ensemble des sous-franchiseurs du réseau. L'approche par les capacités des entreprises valorise la création de ce deuxième niveau de capacités dynamiques à travers les modalités de franchise directe et indirecte. Ces deux types de modalités peuvent constituer des sources d'amélioration globale de l'avantage concurrentiel du réseau de franchise, assurant la pérennité du réseau au niveau international.

La représentation de ces différents niveaux et de leurs conséquences dans le développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise permet de poser les trois sous-questions de recherche qui vont guider les deuxième et troisième parties de ce travail doctoral.

2.2. Problématique de recherche

La prise en compte de la valeur de l'avantage concurrentiel dans le développement international des réseaux de franchise étant une grille de lecture permettant de renouveler l'analyse de ces opérations et proposer des éléments de réponse pour la problématique de ce travail doctoral

« Dans quelle mesure les opérations internationales constituent-elles des sources d'exploitation et de développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise ? »

Nous présentons les trois sous-questions de recherche qui proposent une réponse à cette problématique.

2.2.1. Clarification des dimensions du métier de franchiseur

La première question de recherche de ce travail doctoral s'intéresse à la redéfinition des capacités à l'origine de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. Les premiers résultats portant sur le métier de franchiseur soulignent son importance dans la réussite des réseaux de franchise et montrent que ce métier s'inscrit dans le cadre des capacités dynamiques en maintenant dans le temps l'avantage concurrentiel. Il est important d'approfondir les analyses de ce métier à travers le prisme de l'approche par les capacités dynamiques basée sur les micro-fondations par l'identification des capacités centrales et dynamiques du métier de franchiseur. La première question de recherche se formule donc de la façon suivante :

Quelles sont les capacités, opérationnelles et dynamiques, constitutives du métier de franchiseur ?

Cette première question de recherche s'inscrit dans la ligne des travaux récents portant sur les réseaux de franchise en approfondissant la compréhension du métier de franchiseur. L'identification des différents

niveaux de capacités opérationnelles et l'émergence des capacités centrales font mieux comprendre la réussite statique des réseaux de franchise. De plus, l'analyse de l'évolution de ces capacités permet de prendre en compte les capacités dynamiques et de voir dans quelle mesure les franchiseurs développent les trois types de capacités dynamiques identifiées dans la littérature.

2.2.2. Eclaircissement du rôle de la modalité d'entrée

La deuxième question de recherche s'intéresse à l'exploitation de l'avantage concurrentiel du franchiseur par l'entité responsable du développement du nouveau marché. Pour réaliser le développement du réseau sur le nouveau marché, l'entité doit répliquer les capacités centrales du métier de franchiseur, mais également les capacités dynamiques prenant en compte les spécificités locales des marchés. A travers la mise en place de ces deux types de capacités, l'entité responsable du nouveau marché assume alors un rôle de franchiseur dans le marché cible. Bien que ces situations sous-tendent le développement de capacités dynamiques dans le nouveau marché, les adaptations réalisées n'impactent pas nécessairement l'avantage concurrentiel global du réseau de franchise, mais s'attachent principalement à faire apparaître les capacités centrales du réseau pour les critères du nouveau marché. La deuxième question de recherche peut donc être formulée de la façon suivante :

Quelles capacités, opérationnelles et dynamiques, sont déployées par les modalités d'entrée dans les marchés étrangers ?

Cette réplique de l'avantage concurrentiel constitue une clé de lecture pertinente pour comprendre la réussite des réseaux de franchise dans les différents marchés, mais elle ne permet pas de comprendre la réussite internationale pérenne des réseaux de franchise multinationale.

2.2.3. Mise en lumière du dynamisme international

La prise en compte des localisations étrangères dans l'amélioration globale du réseau met en avant la création d'un autre niveau de capacité dynamique, que le franchiseur développe au niveau mondial. Il s'agit d'une capacité dynamique intégrant les adaptations réalisées dans un marché pour les redéployer dans l'ensemble des marchés du réseau. La troisième question de recherche peut donc être formulée de la manière suivante :

Comment les franchiseurs profitent-ils des modifications réalisées dans les marchés étrangers pour améliorer l'avantage concurrentiel global du réseau ?

Cette question de recherche intègre la réussite globale des réseaux de franchise à travers les différentes localisations des réseaux de franchise. Les franchiseurs développent donc un deuxième niveau de capacités

dynamiques, supérieur à celui développé par l'ensemble des entités responsables des différents marchés. A travers le développement de cette capacité dynamique, l'évolution du rôle du franchiseur est soulignée. Le franchiseur originel occupe ainsi une position particulière dans le réseau de franchiseur l'amenant à lier les différents marchés pour assurer la réussite à long-terme du réseau de franchise.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre montre la pertinence de l'approche des capacités pour analyser la problématique de choix de la modalité d'entrée à l'internationale. C'est une approche qui articule dans un ensemble cohérent les différentes modalités d'entrée des réseaux de franchise avec la prise en compte de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. Ce rôle de franchiseur qui incombe à l'acteur de la modalité d'entrée met en avant l'importance des capacités spécifiques à ce métier en plus du savoir-faire initial développé par les réseaux de franchise. Il faut transmettre ces deux niveaux de capacités pour permettre la réplique de la réussite du réseau dans le nouveau marché.

L'approche par les ressources focalise l'analyse sur les problématiques de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché en distinguant deux effets, l'effet de propriété et l'effet de localisation. Ces deux effets approfondissent les résultats existants basés sur les approches d'internalisation par les coûts de transaction. Cette approche met en avant l'adéquation des différentes modalités d'entrée dans trois situations analytiques distinctes. Les deux premières rejoignent les résultats antérieurs, la troisième constitue l'élargissement de la grille de lecture. Cette dernière situation met en valeur le fait que les franchiseurs peuvent exploiter et développer leur réseau quelle que soit la modalité d'entrée avec des effets de propriété et de localisation positifs. Cette situation analytique constitue une réponse aux actions de développement observées des réseaux de franchise. Enfin, la quatrième situation soulignant le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel apporte une réponse au décalage existant entre les prescriptions importantes de la master-franchise et les observations empiriques signalant les échecs importants de la modalité d'entrée de la master-franchise. Cette modalité d'entrée n'est pas constitutive d'un succès automatique.

Ce cadre théorique constitue dès lors un élément pertinent de réponse à la problématique posée dans ce travail doctoral. Trois sous-questions de recherche émergent pour guider les actions de recherche en proposant une réponse à la problématique générale.

DEUXIEME PARTIE : DESIGN DE RECHERCHE

**CHAPITRE N°4 : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET
DISPOSITIFS DE RECHERCHE**

Ce chapitre a pour objectif de présenter la position épistémologique retenue, le design de recherche ainsi que les procédures méthodologiques utilisées dans ce travail doctoral. La position interprétative observe la réalité en tenant compte de la subjectivité des acteurs du phénomène étudié ainsi que celle du chercheur. Il n'est alors pas tant question d'ériger des règles universelles sur l'organisation d'une réalité objective que de comprendre le monde à travers l'interprétation des acteurs d'une part, et l'interprétation du chercheur d'autre part. Dans ce cadre, l'objet de recherche n'est pas un objet défini au préalable, mais est construit au fur et à mesure de l'avancement du travail doctoral. La logique de raisonnement principalement retenue pour la réalisation de ce travail est une logique abductive, soulignant des allers et retours fréquents entre d'une part l'analyse et la collecte des données, et d'autre part entre les données empiriques et théoriques (David, 2000). En adéquation avec le positionnement épistémologique, la recherche s'appuie sur une approche qualitative soulignant le recours à des données non chiffrées permettant de saisir l'interprétation de la vie quotidienne des acteurs professionnels. Cette approche s'appuie sur des études de situations organisationnelles particulières – relation franchiseur/franchisé et relation franchiseur/sous-franchiseur – pour proposer une nouvelle grille de lecture afin d'approfondir la compréhension de l'objet de recherche. Dans ce cadre, les données sont de nature qualitative et ont été principalement collectées à travers des entretiens et par la prise en compte d'une documentation secondaire interne et externe.

Ce chapitre est construit de la manière suivante. La première section porte sur le positionnement épistémologique et ses conséquences dans la démarche de recherche choisie pour ce travail doctoral. La deuxième section présente successivement les différentes données collectées au cours de ce travail de recherche. La troisième section revient sur les problématiques d'échantillonnage. Enfin une quatrième section s'attache à présenter les procédures d'analyse de données engagées lors de ce travail.

1. Présentation de la démarche de recherche

Cette section est consacrée à la présentation de la cohérence des éléments de la démarche de recherche de ce travail doctoral. Le positionnement épistémologique interprétativiste de la thèse s'inscrit dans la volonté de proposer un nouveau regard sur le phénomène étudié en se focalisant sur la compréhension de l'activité des franchiseurs. En ce sens, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative favorisant le recueil de témoignages illustrant les pratiques usuelles des acteurs opérationnels du phénomène afin d'en proposer une lecture théorique critique. Ce travail d'analyse s'est opéré à travers de nombreux allers-retours entre les propositions théoriques et les observations empiriques, caractérisant la démarche abductive de notre travail de recherche. Enfin, nous revenons sur les caractéristiques soulignant la validité interne et externe de nos actions qui permettent de montrer la pertinence scientifique des résultats que nous présentons.

1.1. Un positionnement épistémologique interprétativiste

Les différents manuels de méthodologie de recherche en sciences de gestion proposent aux jeunes chercheurs de s'inscrire dans un des trois paradigmes épistémologiques couramment utilisés : positiviste, interprétativiste et constructiviste (Thietart, 2011 ; Gavard-Perret et Aubert, 2008). Ce travail s'inscrit dans le paradigme interprétativiste dans lequel la subjectivité du chercheur est prise en compte dans la production de connaissance.

La conséquence de ce positionnement épistémologique porte sur le statut de la connaissance retenu par le chercheur. Dans le cadre du paradigme interprétativiste, le chercheur n'a pas un accès direct à la réalité, et s'oppose ainsi au paradigme positiviste. Cette distinction s'inscrit dans le débat philosophique opposant d'une part les tenants d'un positionnement réaliste s'inscrivant dans les travaux empiristes de Hume et d'autre part les défenseurs d'un positionnement idéaliste, s'inscrivant dans l'approche kantienne de la production de connaissance.

Pour les premiers, la réalité existe en dehors du chercheur et la production de connaissance s'assimile à la découverte de lois universelles expliquant les phénomènes observés. Dans ce cadre, la subjectivité du chercheur n'a pas d'impact dans la production de connaissance, cette dernière revient alors à lever le voile sur le fonctionnement de la réalité. La réalité est expliquée et la connaissance produite est analysée à travers des critères de vérifiabilité, de confirmabilité et de réfutabilité.

Les seconds proposent une approche différente de la production de connaissance, en tenant compte de la subjectivité du chercheur avec « les jugements synthétiques a priori ». Ceci constitue la particularité de la proposition théorique de Kant qui propose une révolution copernicienne dans la théorie de la

connaissance. De la même façon que ce fut le cas pour l'héliocentrisme, Kant propose de changer de perspective en mettant le sujet au centre de la production de connaissance. Avant, le sujet devait tourner autour de l'objet pour le comprendre. Avec la perspective kantienne, l'objet se règle sur les facultés du sujet. De cette manière, l'objet est connu à travers les caractéristiques structurelles des facultés du sujet.

Cette perspective offre une réponse aux limites de l'empirisme de Hume, mais également aux limites des tenants d'un idéalisme pur. Ici, les concepts purs de l'entendement, c'est-à-dire les structures mentales de chaque individu, ne créent pas la forme de l'objet, mais en dessinent les contours, de sorte qu'une connaissance de l'objet est permise.

L'interprétativisme s'inscrit dans cette perspective de production de connaissance. Le postulat d'objectivité et d'essence propre de la réalité est remis en question pour tenir compte de la subjectivité du chercheur dans son accès à l'objet de recherche. Ce positionnement est d'autant plus important en sciences de gestion qu'il s'agit de sciences humaines, qui s'inscrivent dans un monde social. Dans cette perspective, le monde social est fait d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions entre les acteurs dans des contextes toujours particuliers. C'est à travers ces différentes interprétations que les acteurs développent une signification intersubjectivement partagée du monde social. Cette thèse est notamment développée par Berger et Luckman (1996) dans leur ouvrage « la construction sociale de la réalité » où les auteurs cherchent à comprendre de quelle manière l'activité humaine arrive à produire un monde de choses. Dès lors, notre recherche ne s'inscrit pas dans une vision déterministe de l'individu, qui se contenterait de subir un ordre social établi, mais dans une vision plus volontariste mettant en avant une dialectique entre l'individu et les structures sociales. Si ces dernières structurent la vie quotidienne des individus, elles ne sont pas des créations éthérées mais bien une production de l'activité humaine.

Ainsi, la connaissance créée ne repose pas sur une recherche de causalité, mais sur la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. L'objectif d'une recherche n'est pas tant d'expliquer la réalité que de chercher à la comprendre au travers de l'interprétation des acteurs. Pour Perret et Seville (2011) cette compréhension interprétative du monde social se fonde sur les deux niveaux de « Verstehen » distingués par Weber (1965). Le premier niveau se rapporte au processus d'interprétation des individus pour comprendre leur vie quotidienne. Le deuxième niveau concerne le processus par lequel le chercheur interprète le comportement des individus par les significations subjectives. Dans ce cadre, notre démarche de recherche prend en compte le caractère construit du monde social dans l'interprétation de la réalité.

1.2. Mobilisation d'une méthode qualitative

En s'inscrivant dans une démarche interprétative, la mise en œuvre d'un design de recherche basé sur une méthodologie qualitative nous a paru être le choix le plus pertinent. Cette méthodologie permet de recueillir des données de nature non quantitative, en accord avec la volonté de s'ancrer dans les pratiques à l'œuvre dans les entreprises étudiées, ici les réseaux de franchise. Une méthodologie qualitative est en adéquation avec l'orientation exploratoire de notre projet de recherche qui a la volonté de proposer une nouvelle lecture du phénomène et il est approprié au choix épistémologique puisqu'il permet de tenir compte de la subjectivité du chercheur dans l'analyse des résultats. Enfin, ce choix paraît indiqué du fait de la nature abductive de la recherche, autorisant une plus grande flexibilité du dispositif de recherche qu'une méthode quantitative.

1.2.1. Définition d'une méthodologie qualitative

La combinaison de l'approche interprétative tenant compte de la subjectivité du chercheur dans la production de connaissance avec l'idée d'exploration de l'objet de recherche justifie l'utilisation d'une approche méthodologique qualitative dans ce travail. Baumar et Ibert (2011) proposent de distinguer l'approche qualitative de l'approche quantitative à partir de quatre critères : la nature des données, l'orientation de la recherche, la nature des résultats et la flexibilité de la recherche.

Le premier critère concerne la distinction de l'approche selon la nature des données. En s'inscrivant dans l'approche de Yin (1989)

« Les « données numériques » apportent des preuves de nature quantitative, tandis que les « données non numériques » fournissent des preuves de nature qualitative » (Baumar et Ibert, 2011, p.97)

Dans notre approche, nous allons nous baser sur des données de nature non numérique pour recueillir l'interprétation de la vie quotidienne des acteurs à travers le discours. C'est-à-dire l'interprétation par les acteurs professionnels. Bien qu'il soit possible de mettre en place une approche quantitative à partir d'un recueil de discours, l'objectif de ce travail ne s'inscrit pas dans une logique de numérisation du discours des acteurs.

Le deuxième critère de distinction des deux approches propose de prendre en compte l'orientation de la recherche, l'exploration ou le test. Les auteurs proposent de privilégier l'approche méthodologique la plus efficiente dans l'objectif de recherche. Notre démarche s'inscrivant dans une posture interprétative, l'efficacité de la méthodologie ne se trouve pas dans sa capacité à tester empiriquement les propositions, mais bien à proposer un cadre global renouvelant la compréhension de notre objet de recherche. A l'aune

de ce deuxième critère c'est bien une approche qualitative qui est pertinente pour notre étude pour porter un nouveau regard sur les problématiques d'internationalisation des franchiseurs en tenant compte des déterminants du choix de la modalité d'entrée.

Le troisième critère s'intéresse à la nature des résultats du projet de connaissance. Dans une approche quantitative, les résultats sont considérés comme objectifs et peuvent alors se prêter à un test empirique. A l'inverse, les données qualitatives s'inscrivent dans des processus de production de connaissance prenant en compte la subjectivité du chercheur dans la production de connaissance, cette dernière étant moins objective que celle produite par une approche quantitative. Ainsi, de par le positionnement interprétativiste de cette étude, le recours à une approche qualitative s'avère pertinent.

Le dernier critère s'intéresse à la flexibilité de la recherche, c'est-à-dire la possibilité pour le chercheur de modifier le dispositif de recherche afin de rendre compte des observations réalisées dans le travail de terrain.

« Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêts sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observations qu'offrent les circonstances. »
(Girin, 1989 dans Baumar et Ibert, 2011, p. 103).

Au vu de la logique d'abduction, l'utilisation d'une approche qualitative apparaît pertinente car elle offre une plus grande souplesse dans la recombinaison des questions de recherche qu'une approche quantitative.

1.2.2. Originalité de ce choix méthodologique

Les méta-analyses des travaux portant sur les réseaux de franchise présentés dans la revue de littérature de ce travail mettent en avant le recours fréquent à des méthodologies quantitatives pour analyser cet objet de recherche (Combs *et al*, 2004, 2011, a b ; Verbieren *et al*, 2008). De la même manière que le rapport de recherche présenté dans le deuxième chapitre de ce travail, l'administration d'un questionnaire proposant de prendre en compte les différents savoir-faire des réseaux de franchise pour les mettre en relation avec les problématiques de choix des modalités d'entrée aurait constitué un prolongement aux études existantes. Cependant nous n'avons pas souhaité reproduire cette recherche pour deux raisons principales : le caractère exploratoire de cette recherche et l'accès au terrain.

a) Caractère exploratoire de la recherche

Au vu du cadre théorique peu mobilisé par les travaux précédents et de l'angle international de la recherche il ne s'agit pas de travaux en direct lien avec les analyses existantes des réseaux de franchise. D'une part, comme la première partie de ce travail l'a montré, le cadre théorique choisi pour analyser cet objet de recherche n'est pas celui utilisé par la majorité des études académiques. Dès lors, les échelles de mesure existantes ne constituent pas des outils adéquats avec l'objet de notre recherche. D'autre part, analyser la franchise comme une modalité d'entrée dans des nouveaux marchés est une approche relativement novatrice par rapport aux travaux existants. C'est à travers ces deux éléments que le projet de recherche de ce travail a une caractéristique exploratoire et qui favorise le choix d'une méthodologie qualitative.

« Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. » (Thiéart, 2007, p. 59).

Contrairement à une méthodologie quantitative qui a pour objectif de quantifier et mesurer un phénomène, la méthode qualitative favorise l'émergence de nouveaux concepts facilitant la compréhension d'un phénomène. Cette logique de raisonnement correspond à l'ambition de notre travail qui est d'appréhender plus finement les problématiques que posent les savoir-faire dans les processus d'internationalisation des réseaux de franchise.

b) Accès au terrain

La deuxième raison privilégiant l'usage d'une méthodologie qualitative concerne l'accès aux données. Le premier frein à l'utilisation d'une méthodologie quantitative réside dans le nombre de franchiseurs internationaux présents sur le sol français. En 2012, la fédération française de la franchise communique un nombre de 1500 réseaux opérant en France. Sur les 1500 réseaux, 551 sont référencés dans l'annuaire édité par la fédération (FFF, 2012). En se focalisant sur ces réseaux, il apparaît que le développement international n'est pas une situation observée fréquemment. Parmi les 551 réseaux référencés dans cet annuaire, 54 déclarent des unités présentes dans différents marchés.

Le tableau n°8 présente le nombre d'unités en France et dans le monde pour les enseignes déclarant une activité internationale. Les enseignes sont classées par ordre croissant d'unités déployées à l'international. Ces chiffres permettent de noter que peu de réseaux possèdent une présence internationale forte. La moitié des réseaux internationaux présentent moins de 20 unités situées hors de la France métropolitaine, 20% des réseaux possèdent entre 50 et 100 unités internationales et seul 3 réseaux ont plus de 1000 unités à l'international.

Dans cette mesure, si le nombre de franchiseurs français permet d'utiliser des méthodes quantitatives pour analyser les opérations domestiques, le nombre de franchiseurs internationaux ne le permet pas. D'une part, compte tenu du taux de réponses classiques à une administration de questionnaire par mail, le nombre de franchiseurs de l'échantillon ne permet pas de réaliser une étude quantitative solide. D'autre part, ce type de questionnaire ne permet pas d'accéder de façon systématique aux décisionnaires pertinents car ce mode d'envoi ne garantit en aucun cas l'identité du destinataire.

Enseigne	France	Monde	Enseigne	France	Monde
Enseigne n°1	23	1	Enseigne n°28	205	35
Enseigne n°2	160	1	Enseigne n°29	335	41
Enseigne n°3	75	1	Enseigne n°30	128	45
Enseigne n°4	128	2	Enseigne n°31	3	47
Enseigne n°5	107	2	Enseigne n°32	102	50
Enseigne n°6	204	3	Enseigne n°33	177	56
Enseigne n°7	46	4	Enseigne n°34	193	62
Enseigne n°8	144	4	Enseigne n°35	79	70
Enseigne n°9	500	4	Enseigne n°36	478	76
Enseigne n°10	55	5	Enseigne n°37	30	87
Enseigne n°11	271	7	Enseigne n°38	140	95
Enseigne n°12	26	8	Enseigne n°39	357	108
Enseigne n°13	75	8	Enseigne n°40	306	131
Enseigne n°14	49	11	Enseigne n°41	211	202
Enseigne n°15	73	11	Enseigne n°42	247	216
Enseigne n°16	268	12	Enseigne n°43	0	218
Enseigne n°17	280	13	Enseigne n°44	117	276
Enseigne n°18	313	13	Enseigne n°45	979	295
Enseigne n°19	335	14	Enseigne n°46	486	372
Enseigne n°20	102	14	Enseigne n°47	218	408
Enseigne n°21	154	15	Enseigne n°48	237	538
Enseigne n°22	53	15	Enseigne n°49	381	552
Enseigne n°23	148	16	Enseigne n°50	352	557
Enseigne n°24	127	17	Enseigne n°51	20	850
Enseigne n°25	45	18	Enseigne n°52	245	1045
Enseigne n°26	296	19	Enseigne n°53	41	1129
Enseigne n°27	361	32	Enseigne n°54	230	1134

Tableau 8: Nombre d'unités en France et dans le monde des franchiseurs internationaux

L'accès aux données par une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens en face à face et par des entretiens vidéo constitue alors un moyen de réduire les biais énoncés ci-dessus. La prise en compte d'un entretien donne une connaissance précise de l'interlocuteur ainsi que de son rôle dans l'organisation

étudiée. Les données récoltées à l'issue de ces entretiens sont ainsi plus riches et plus approfondies que la réponse à des échelles de mesure centrées sur un point précis.

1.3. Mise en œuvre d'une démarche abductive

Nous soulignons le caractère itératif de notre travail (Giordano, 2003), qui s'inscrit dans une démarche d'abduction (David, 2000), puisque nous avons, tout au long de cette recherche, procédé par aller-retours, d'une part entre la collecte et l'analyse des données, et d'autre part entre les données empiriques et théoriques. Il est coutumier de distinguer trois formes d'inférence : la déduction, l'induction et l'abduction (Dumez, 2013). La déduction procède par nécessité car les propositions découlent de la règle générale et la conclusion est présente dans les prémices. L'induction a pour objectif de généraliser le phénomène d'un échantillon à une classe toute entière et a pour ambition de générer une théorie. L'abduction porte sur ce qui peut être, mais les explications qui en découlent prennent des formes diverses : des faits, des règles, des mécanismes voire des théories.

1.3.1. Conséquences dans la délimitation de l'objet de recherche

La définition de l'objet de recherche constitue un fondement du projet qui traduit la posture épistémologique du chercheur. Dans le cadre d'une posture interprétativiste, l'objectif n'est pas de déterminer des lois universelles, mais de proposer une compréhension de la réalité sociale observée par les acteurs. Dès lors, la recherche ne porte pas sur l'objet extérieur, mais consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création. Ainsi, la construction de l'objet de recherche ne se limite pas à la définition d'une problématique a priori mais repose sur un domaine d'intérêt du chercheur dont la compréhension se précise au fur et à mesure.

« Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les termes de son objet » (Allard-Poesi et Maréchal, 2011, p.43)

La figure n°18 propose une représentation graphique de cette construction de l'objet de recherche dans une approche interprétativiste.

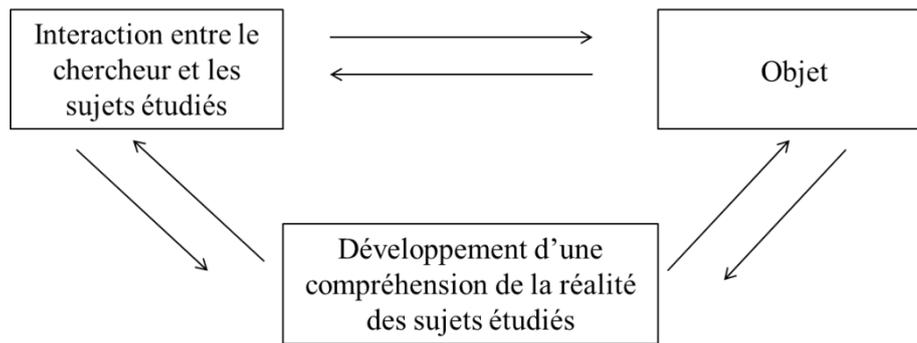


Figure 18: Construction de l'objet de recherche dans une approche interprétative. Repris de Allard-Poesi et Maréchal 2011

La construction de l'objet de recherche est alors une démarche nécessitant des allers et retours entre le phénomène étudié et la littérature existante pour permettre au chercheur d'affiner, au fur et mesure de son travail, la compréhension du phénomène observé.

Ce processus de recherche ne s'est pas réalisé de manière linéaire, distinguant un temps consacré à l'analyse de la littérature et un temps consacré au terrain. Il s'agit d'un processus plus itératif de construction de la connaissance (Giordano, 2003). La logique de raisonnement sous-jacente à ce travail est de type abductive. Il s'agit d'allers et retours entre d'une part l'analyse et la collecte des données, et d'autre part entre les données empiriques et des propositions théoriques (David, 2000).

1.3.2. Pertinence de la démarche pour l'exploration de l'objet de recherche

La visée de l'abduction est souvent exploratoire : à partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré ou un cadre théorique ancien est modifié (Dumez, 2013). Ainsi, les premières données recueillies sur le terrain sont mises en perspective avec nos connaissances de la littérature, puis engendrent un processus itératif qui permet de préciser et d'amender notre perspective théorique. Notre compréhension théorique fait ensuite émerger de nouvelles questions qui permettent de préciser notre compréhension de la réalité.

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (David, 1999, p.138).

Notre travail doctoral s'inscrivant dans une démarche d'abduction, nous formalisons les étapes d'aller et retour qui la caractérisent.

- 1/ Genèse de la problématique des déterminants du choix de la modalité d'entrée par l'identification des gaps théoriques dans la littérature académique sur le sujet de recherche.

- 2/ Actions de terrain exploratoire qui ont permis d'identifier la problématique du métier de franchiseur.
- 3/ Couplage théorique avec un retour sur la littérature pour prendre en compte les problématiques du métier de franchiseur et identification de l'approche par les capacités dynamiques comme cadre d'analyse novateur.
- 4/ Recherche empirique à travers le codage thématique pour identifier les capacités du métier de franchiseur
- 5/ Utilisation de ces capacités pour confronter le modèle théorique proposé avec des situations existantes de franchise internationales.
- 6/ Bouclage théorique avec la mise en perspective de nos résultats vis-à-vis de la littérature mobilisée pour proposer le cadre théorique.

1.4. Présentation des critères de validité de la recherche

De même que pour une recherche quantitative, il est nécessaire de s'interroger sur la validité de la recherche menée de façon qualitative. Cette section a pour objectif de montrer de quelle manière nous nous sommes efforcé de démontrer la validité de notre travail. Nous montrons d'abord la pertinence de notre démarche avec l'objectif de recherche pour mettre en avant la validité du construit. Nous présentons ensuite la cohérence de nos résultats ainsi que la problématique de leur généralisation pour expliciter les validités interne et externe de notre travail.

1.4.1. Validité du construit

La validité du construit permet de souligner la pertinence des variables utilisées par la recherche pour opérationnaliser les concepts étudiés et l'adéquation des dispositifs méthodologiques avec les variables choisies (Denzin et Lincoln, 2005). Autrement dit, la validité du construit assure que les actions de recherche s'intéressent effectivement à l'objet de recherche. Dans notre étude, l'analyse du choix des modalités d'entrée est réalisée à travers le concept de l'avantage concurrentiel. Ce dernier est opérationnalisé à travers les différents savoirs des franchiseurs.

Dans une démarche qualitative, deux tactiques méthodologique existe pour améliorer la validité du construit (Yin, 1989 ; Miles et Huberman, 1991).

La première stratégie présentée est celle de la triangulation des données, c'est-à-dire l'observation d'un même phénomène de différents points de vue. Dans notre étude cette triangulation est réalisée à travers la prise en compte de documentations secondaires externes, qui permettent de recouper les informations obtenues par le discours des acteurs des entreprises interrogées.

La deuxième stratégie consiste à établir une chaîne de preuves permettant à n'importe quel lecteur de comprendre la pertinence des données dans la formulation de la démarche de recherche, du questionnement initial à la conclusion du travail. Ainsi, ce document s'efforce de montrer les détails des différentes étapes de cette recherche pour guider le lecteur.

1.4.2. Validité interne

La validité interne de la recherche fait référence à la logique interne de la démarche. Elle montre la pertinence et la cohérence des résultats générés par l'étude. La validité interne a pour objectif de réduire les biais limitant cette validité et en réduisant ainsi le caractère éclairant sur l'objet de recherche. Ces biais peuvent être relatifs au contexte de la recherche, relatifs au recueil des données ou relatifs à l'échantillon sélectionné (Campbell et Stanley, 1966). Pour limiter ces biais et optimiser la validité interne d'une recherche qualitative, trois techniques ont été identifiées (Gibbert *et al*, 2008).

La première technique repose sur la robustesse du modèle de recherche présenté. Ce dernier doit être assez explicite pour montrer de quelle manière la recherche apporte de nouveaux éléments d'analyses pertinents. Cet effort réalisé dans la première partie de ce travail doctoral.

La deuxième technique consiste à comparer le modèle de recherche avec des modèles développés dans des études antérieures (Eisenhardt, 1989 ; Denzin et Lincoln, 2005). La prise en compte du modèle des capacités dynamiques (Wang et Ahmed, 2006 ; Teece, 2007,2014) ainsi que la proposition des savoir-faire des franchiseurs met en avant la pertinence de la logique d'analyse pour éclairer le choix des modalités d'entrée à l'international par les franchiseurs.

Enfin, la triangulation théorique constitue la troisième technique identifiée. La validité de nos construits théoriques repose sur des sources académiques multiples, reconnues et consensuelles. De plus, la participation à des colloques scientifiques a permis de multiplier les points de vue sur nos résultats intermédiaires, renforçant ainsi leur validité interne.

1.4.3. Validité externe

La validité externe d'une recherche fait référence à la problématique de généralisation des résultats de l'étude. Dans le cadre d'une démarche qualitative il ne s'agit pas de proposer une généralisation statistique, mais une généralisation analytique des résultats (Yin, 1989). Cette généralisation analytique est impactée par deux aspects de la démarche de recherche : la manière de choisir le terrain d'étude et la manière d'analyser les données collectées. Dans ces conditions, la démarche par études de situations organisationnelles mobilisée dans ce travail offre une validité externe forte puisqu'elle admet une comparaison de cas qui permet de faire varier les caractéristiques contextuelles et ainsi limiter les spécificités dues à un cas particulier (Eisenhardt, 1989).

2. Types de données et modes de collecte

Cette section s'attache à présenter le dispositif de collecte de données mis en œuvre dans ce travail doctoral. Ce dispositif s'articule principalement autour d'entretiens, qui ont été complétés par des prises de notes lors de conférences, des analyses documentaires et des recours aux données secondaires, internes et externes. Nous allons présenter ces différentes données et leurs enjeux dans une démarche de production de connaissance.

2.1. Présentation des données primaires

L'entretien est l'un des outils privilégiés pour la recherche qualitative. Dans une perspective interprétativiste, l'entretien représente un moyen d'accéder à l'interprétation que les acteurs font de la vie quotidienne par le recueil de leur discours. Dans le cadre de notre démarche de recherche, nous avons réalisés trois types d'entretiens. Des entretiens exploratoires, des entretiens relatifs au métier de franchiseur et des entretiens portant sur la dimension internationale des réseaux de franchise.

2.1.1. Les entretiens exploratoires

Les premiers s'inscrivent dans la définition classique de l'entretien individuel sans contrainte temporelle majeure. Toutefois, les rencontres en face à face n'ont pas toujours été réalisables, certains entretiens ont ainsi été réalisés par téléphone. Au final, sept entretiens individuels ont été réalisés avec des acteurs de la franchise. Le tableau n°9 présente les interlocuteurs, les conditions et le nombre d'entretiens.

Interlocuteur	Situation	Traitement de l'entretien	Durée de l'entretien
Déléguée générale de la fédération Française de la franchise	Face à face	Retranscrit	45 min
Déléguée générale de la fédération Française de la franchise	Face à face	Retranscrit	45 min
Cadre en activité dans des sièges sociaux de franchiseur	Téléphonique	Prise de note	45 min
Cadre en activité dans des sièges sociaux de franchiseur	Téléphonique	Prise de note	1h
Cadre en activité dans des sièges sociaux de franchiseur	Téléphonique	Prise de note	45min

Consultant expert de la franchise	Face à face	Retranscrit	15 min
Consultant expert de la franchise	Téléphonique	Prise de note	15 min

Tableau 9: Entretiens exploratoires

Ces entretiens exploratoires, menés durant la première année de thèse, ont constitué la première étape de recherche, permettant de confronter les travaux théoriques aux enjeux pratiques identifiés par le professionnel et se sont déroulés entre mars 2012 et mars 2013. Ils se sont accompagnés d'une première visite au salon de la franchise en 2012 au cours duquel nous avons pu réaliser de nombreux échanges informels avec des professionnels de la franchise. Ces entretiens ont permis d'identifier la pertinence de l'approche des réseaux de franchise à travers la définition plus précise du métier de franchiseur et de comprendre son développement à l'international.

2.1.2. Les entretiens caractérisant la relation franchiseur/franchisé

Ce deuxième type d'entretien se focalise sur le recueil de l'interprétation des acteurs du métier de franchiseur. Les entretiens réalisés l'ont été durant notre deuxième visite au salon de la franchise en 2013. Lors de cette deuxième visite, un total de quatorze réseaux a été approché à partir d'entretiens semi-directifs avec comme objectif d'obtenir les différentes caractéristiques qui représentaient pour eux le métier de franchiseur. Ces entretiens sont spécifiques au contexte du salon de la franchise. Pour les professionnels cet événement constitue une occasion particulière de développement de leur réseau. Il ne s'agit alors pas d'un contexte favorable à la réalisation d'entretiens de longue durée du fait des contraintes de temps. Quand les acteurs ont accepté de répondre à nos questions, les entretiens réalisés durant ce deuxième salon ont une durée significativement moins importante de dix minutes. Le tableau n°10 présente les positions hiérarchiques des différents interlocuteurs rencontrés lors de ce deuxième salon et la nature du traitement de ces entretiens.

Position hiérarchique	Nombre d'entretiens	Traitement des entretiens	Durée moyenne des entretiens
Président-fondateur	1	Prise de note	15 min
Animateur de réseau	5	Retranscrit	15 min
Animateur de réseau	8	Prise de note	15 min

Tableau 10: Position hiérarchique des répondants 2ème salon de la franchise

Comme l'indique la colonne de traitement des entretiens, certains n'ont pas été retranscrits car tous les interviewés n'ont pas accepté l'enregistrement des entretiens. Ces entretiens ont mis en évidence la difficulté à rencontrer les professionnels pertinents (président de réseau, directeur opérationnel,

responsable de développement...) au travers de nos visites au salon de la franchise. De cette manière, ces premiers entretiens représentent la base de notre échantillon pour l'analyse du métier de franchiseur que nous avons enrichi à travers le recours à des données secondaires présentées (cf 2.2) permettant d'accéder aux professionnels visés.

2.1.3. Entretiens caractérisant la relation franchiseur/sous-franchiseur

La troisième catégorie d'entretiens réalisés pour ce travail doctoral regroupe les entretiens portant spécifiquement sur l'organisation internationale d'un réseau de franchise, ils se sont déroulés à l'issue de l'analyse du métier franchiseur entre décembre 2015 et mars 2016. Ces entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien semi-directif issu de l'analyse du métier de franchiseur (annexe n° 1). Ces entretiens avaient pour objectif de confronter notre cadre théorique avec des situations empiriques pour souligner la pertinence de la prise en compte de la spécificité du niveau intermédiaire des réseaux de franchise et de comprendre de quelle manière les différentes capacités du métier de franchiseur se partagent entre les acteurs de ces deux niveaux. Dans le cadre de ces entretiens, la principale difficulté a été de trouver des interlocuteurs ayant une appréhension de l'organisation du réseau international. Le tableau n°11 présente les positions hiérarchiques des différentes personnes interviewées.

Positions hiérarchiques	Situation des entretiens	Traitement des entretiens	Durée des entretiens
Directeur monde	Face à face	Retranscrit	2h
Directeur continent asiatique	Viso-communication	Retranscrit	45 min
Responsable international	Face à face	Retranscrit	45 min
Dirigeant d'une entité sous-franchiseur	Téléphonique	Prise de note	30 min
Cadre dirigeant d'entité sous-franchiseur	Face à face	Retranscrit	1h
Cadre dirigeant d'entité sous-franchiseur	Face à face	Retranscrit	1h
Animateur/développeur	Viso-communication	Retranscrit	1h15

international			
Animateur/développeur international	Face à face	Prise de note	30 min

Tableau 11: Position hiérarchique des entretiens niveau international

Ces entretiens ont permis d'analyser les opérations internationales de sept réseaux de franchise en ayant accès à des professionnels responsables du développement international des enseignes. Pour les entretiens que nous n'avons pas pu enregistrer, un travail de synthèse à chaud à partir des prises de note a permis de les inclure dans l'analyse. Le recueil de données s'est arrêté lorsque nous avons constaté la saturation théorique des données, soulignant que la prise en compte de nouveaux acteurs ne permettait pas de recueillir de nouvelles informations pour comprendre les situations internationales. L'ensemble des entretiens retranscrits représente un volume de 39 796 mots. L'annexe n°2 propose la retranscription d'un entretien complet.

2.2. Présentation des données secondaires externes

Le recueil de données a été complété en ayant recours à des données secondaires externes qui constituent des données utiles présentant de nombreux avantages, notamment sur leur disponibilité (Baumard et Ibert, 2011). Cette source de donnée est particulièrement riche pour le monde de la franchise et les sites internet annuaires proposent des publications régulières concernant les réseaux de franchise présents sur le territoire français. Trois types de données secondaires externes ont été recueillis : des interviews vidéo mises en ligne par les sites annuaires des réseaux de franchise, des conférences de consultants spécialistes dans le développement des réseaux de franchise et des fiches d'information sur les réseaux de franchise. Si les interviews vidéo sont des données secondaires provenant directement des réseaux de franchise, les deux autres types de données secondaires permettent de recueillir des informations provenant d'autres acteurs et ainsi de réaliser la triangulation des données.

2.2.1. Le recours à des interviews caractérisant la relation franchiseur/franchisé

Le premier type de donnée secondaire externe utilisé est constitué d'interviews vidéo mises en ligne par les annuaires en ligne des réseaux de franchise. Ces interviews constituent un prolongement pertinent des actions réalisées par le chercheur et donnent accès à un ensemble de données plus important. L'utilisation de ces données secondaires a ainsi permis de compléter les informations recueillies lors des entretiens

réalisés à l'occasion de la deuxième visite au salon de la franchise. Ces vidéos ont été recueillies et retranscrites entre octobre 2013 et juillet 2014.

Ces interviews présentent trois avantages majeurs. Le premier repose sur la nature de ces vidéos et des questions posées par les interviewers qui se focalisent les modalités de fonctionnement des réseaux de franchise ; cela permet ainsi d'obtenir une vision transversale du métier de franchiseur sans être enfermé dans une spécialité technique de communication, de marketing ou de finance. Ces interviews permettent de prendre en compte le métier de franchiseur dans toute sa complexité. Le deuxième avantage réside dans la position hiérarchique des interviewés. En effet, durant nos actions au salon de la franchise nous n'avons pu obtenir des rendez-vous avec les responsables nationaux des réseaux de franchise. De ce fait, la mobilisation des interviews vidéo réalisées par les sites annuaires des réseaux de franchise a donné accès à la vision du métier de franchiseur par les acteurs les plus pertinents. Bien que ces vidéos constituent des exercices de communication de la part des réseaux, les questions posées dans les différentes interviews correspondent aux thèmes que nous voulions aborder avec les franchiseurs. Dès lors, il nous apparaît légitime de prendre en considération les réponses réalisées par les professionnels dans le cadre de cet exercice particulier en confrontant les informations recueillies avec les données collectées dans nos nombreux échanges avec les professionnels et également en les confrontant avec des données secondaires provenant de différentes sources, pour trianguler ces données. Ces vidéos constituent ainsi un matériau riche qui s'appuie sur la diversité des sources documentaires et s'inscrit dans les pratiques d'utilisation des données secondaires dans des travaux académiques basés sur une démarche qualitative (Strauss et Corbin, 1998).

La transcription de ces 144 interviews constitue un corpus de texte de 112 432 mots. Le tableau n°12 montre la fonction des répondants et le nombre d'interviews recueillies pour les dix-neuf réseaux constituant notre échantillon de situation nationale.

Réseau	Fonction	Nombre d'interviews	Réseau	Fonction	Nombre d'interviews
Distri 1	Dirigeant	6	Immo 3	Directeur réseau	1
	Directeur opérationnel	6		Responsable intégration	1
	Responsable franchisé	1		TOTAL	2
	TOTAL	13			
Distri 2	Président groupe	3	Fitness 1	Dirigeant	6
	directeur général	2		Directeur opérationnel	4
	directeur enseigne	1		Responsable communication	3
	responsable développement	7		Responsable franchisé	1
	TOTAL	13		TOTAL	14
Distri 3	<i>Pas de données</i>	0	Fitness 2	fondateur	4
Distri 4	Directeur développement	2		Responsable développement	5
	Responsable pays	2		Responsable banque	1
	TOTAL	4		TOTAL	10
Distri 5	Directeur général	4	Restau 1	Dirigeant	5
	Directeur développement	1		Responsable Communication	2
	TOTAL	5		TOTAL	7
Distri 6	Directeur pays	1	Restau 2	Fondateur	1
	Responsable recrutement	2		Directeur opérationnel	2
	Directeur marketing	1		Responsable développement	3
	Responsable juridique	1		TOTAL	6
	TOTAL	5	Restau 3	Responsable communication	4
Service 1	directeur réseau	6	Restau 4	TOTAL	4
	Responsable franchisé	1		Directeur développement	3
	TOTAL	7		Directeur opérationnel	1
Service 2	Directeur général	4		Responsable développement	3
	Directrice réseau	7	TOTAL	7	
	Responsable franchise	1	Restau 5	Directeur général	6
	TOTAL	12		Directeur développement	5
Immo 1	Fondateur	4		Chargé recrutement franchisé	1
	Directeur opérationnel	8		TOTAL	12
	TOTAL	12	Restau 6	Directeur pays	6
Immo 2	Chargé de développement	3		Directeur opérationnel	4
	Responsable franchisé	1		Agent de développement	7
	Directeur régional	1		Responsable franchise	4
	Responsable intégration	2		TOTAL	21
	TOTAL	7			

Tableau 12: Interviews secondaires recueillies

La procédure de recueil des interviews s'est arrêtée quand la prise en compte de nouveaux discours ne permettait plus d'identifier de nouveaux éléments constitutifs du métier de franchiseur, soulignant la saturation théorique de ces données. Pour atteindre cette saturation, nous ne nous sommes pas limités à la prise en compte des réseaux rencontrés au salon de la franchise, nous avons enrichi notre échantillon de

cinq réseaux dans des secteurs d'activités communs. Nous avons obtenu alors un échantillon de dix-neuf réseaux de franchise. Toutefois, dans les réseaux de franchise rencontrés sur le salon, un réseau (distri 3) n'avait pas d'interview mises en ligne, c'est pourquoi apparaît la mention aucune données dans le tableau précédent. L'annexe n°3 propose la retranscription d'interviews en ligne d'un répondant pour illustrer les données que nous avons recueillies.

2.2.2. Conférences de consultants spécialistes en développement de réseau

Le deuxième type de données secondaire est la prise en compte de l'interprétation d'acteurs professionnels différents des franchiseurs, notamment les cabinets de conseil en management de réseau. La prise en compte du discours de ces acteurs professionnels a enrichi le corpus de données étudiées en tenant compte d'un autre type de discours que celui des franchiseurs décrivant leur métier.

Lors de la deuxième visite au salon de la franchise en mars 2013, nous avons assisté à cinq conférences d'une durée d'une heure sur le métier de franchiseur par les différents cabinets de conseil reconnus comme experts par la fédération française de la franchise. L'ensemble de ces conférences a été enregistré et retranscrit donnant un échantillon de 34 330 mots permettant d'analyser le métier de franchiseur.

2.2.3. Fiche d'information des annuaires en ligne

Enfin, le dernier type d'informations secondaires récoltées est constitué des fiches d'informations des réseaux de franchise. Elles rassemblent des informations sur l'organisation des réseaux de franchise et recoupent les informations recueillies auprès des professionnels de la franchise interrogés. Ces données s'intègrent dans une stratégie de triangulation des données évitant les biais relatifs à l'acquisition des données à travers une seule source et augmentent la validité de l'analyse (Yin, 1989). Dans ce cas, les fiches réseaux de trois sites internet annuaires de la franchise ont été recueillies pour les dix-neuf réseaux de franchise de notre échantillon final. Ces fiches ont été collectées dans trois sites annuaire de la franchise: observatoire de la franchise, toute la franchise et franchise magazine. Les données issues des enquêtes de ces sites internet sont régulièrement utilisées comme source d'information pour caractériser formellement les réseaux de franchise dans de nombreux travaux académiques (El Akremi *et al*, 2015 ; Kalnins, 2005 ; Castrogiovanni et Justis, 2002 ; Combs et Castrogiovanni, 1993 ; Dant, Perrigot et Cliquet, 2008 ; Elango, 2007 ; Lafontaine, 1992). Ces fiches prennent la forme de documents écrits présentant des informations structurelles pour l'ensemble des réseaux de franchise. Ces fiches représentent un corpus total de 30 203 mots s'inscrivant dans la démarche de dimensionnement du métier de franchiseur. Ce recueil de donnée a permis de réaliser une triangulation des informations en recoupant les informations obtenues dans les différentes interviews et il s'est déroulé en parallèle du recueil des vidéos entre octobre 2013 et juillet 2014

2.3. Présentation des données secondaires internes

L'analyse documentaire présente le recueil de données secondaires internes aux acteurs de l'objet de recherche. Ici, il s'agit du recueil d'informations provenant des réseaux de franchise français. Ces documents se présentent sous forme papier, ou bien à travers le site internet de l'établissement. Il s'agit de la documentation relative à l'accès au réseau en tant que potentiel franchisé.

Cette documentation a été recueillie par le chercheur sur l'ensemble des sites internet pour l'ensemble des dix-neuf réseaux de notre échantillon. Elle permet de relever un certain nombre d'éléments formels des réseaux de franchise comme le montant des redevances, le plan de formation des franchisés et leur durée, et la présence d'animateurs dans le réseau, représentant des données complémentaires aux données recueillies à travers les interviews vidéos et les fiches annuaires. Cette collecte a été réalisée en parallèle du recueil des vidéos et des fiches d'informations entre octobre 2013 et juillet 2014. L'ensemble constitue un corpus de 22 081 mots.

3. Echantillonnage de notre étude

Les critères de validité externe ont mis en évidence l'importance du choix des cas dans une démarche de recherche qualitative. Dans un souci de clarté et de transparence, cette section montre le processus d'échantillonnage réalisé dans ce travail doctoral. Nous revenons tout d'abord sur la définition théorique des situations organisationnelles mobilisées en les inscrivant dans une analyse de cas multiples et enchâssés. Par la suite nous revenons plus en détail sur la description des deux situations organisationnelles. La situation organisationnelle nationale permettant de prendre en compte la nature de la relation entre un franchiseur et ses franchisés. La deuxième situation organisationnelle, quant à elle, s'intéresse spécifiquement à la relation entre le franchiseur et le sous-franchiseur dans le cadre d'opérations internationales.

3.1. Recours à des études de cas multiples et enchâssés

Pour répondre à notre problématique centrale, à savoir l'impact des savoir-faire dans le développement international des réseaux de franchise, nous avons choisi d'approcher ce phénomène à travers trois sous-questions de recherche qui permettent de proposer une réponse à la problématique à partir de deux situations organisationnelles distinctes. La première situation organisationnelle est celle des franchiseurs domestiques, permettant de définir les différentes dimensions du métier de franchiseur dans l'exploitation d'un marché donné. La deuxième situation est celle des développements internationaux, permettant de comprendre de quelle manière les capacités de franchiseur sont déployées à l'international.

Dans cette mesure, l'adoption d'une méthodologie qualitative par étude de cas multiples et enchâssés est pertinente (Yin, 2003). D'après le tableau n°13, une étude peut porter sur un ou plusieurs cas (cas unique ou cas multiples) et comprendre une ou plusieurs unités d'analyse au sein de ces cas (perspective holistique ou perspective enchâssée).

	Cas Unique	Cas multiples
Holistique	<i>Type 1</i>	<i>Type 3</i>
Enchâssées	<i>Type 2</i>	<i>Type 4</i>

Tableau 13: Typologie des cas Yin (2003)

L'étude de cas de type 4, multiples et enchâssés, permet de mettre en place une méthodologie de recherche ayant pour finalité de comparer différentes entreprises s'inscrivant dans une situation organisationnelle afin d'offrir des perspectives multiples à notre objet de recherche.

« La prise en compte de nouvelles perspectives émergeant de l'analyse de l'une des unités offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et de tester la pertinence de ces explications auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit » (Musca, 2006, p.8).

Ce type d'analyse est pertinent pour prendre en compte l'objet de recherche axé sur le métier de franchiseur qui est présent dans de nombreux secteurs d'activités. Chaque secteur d'activité correspond à un angle d'approche, permettant ainsi d'avoir une vision large du métier de franchiseur en évitant le biais relatif à la prise en compte d'un secteur d'activité en particulier. Ainsi, nous ne parlerons pas d'étude de cas, mais d'étude de situations organisationnelles illustrées par différentes entreprises.

3.2. Distinction de deux situations organisationnelles

Nous revenons ici plus en détail sur la structure des deux situations organisationnelles afin de montrer dans quelle mesure elles correspondent aux questions de recherche de ce travail doctoral. La première s'intéresse spécifiquement au rapport entre un franchiseur et ses franchisés tandis que la deuxième s'inscrit dans le cadre international en se focalisant sur le rapport entre le franchiseur et le sous-franchiseur du marché étranger.

3.2.1. La relation franchiseur/franchisé

La première situation organisationnelle s'attache aux dimensions du métier de franchiseur sur un marché. Il s'agit ici de comprendre le rôle du franchiseur dans sa relation avec les franchisés et d'en proposer un dimensionnement basé sur l'approche des capacités dynamiques des entreprises en analysant l'ensemble des données recueillies en rapport à cette situation organisationnelle: interviews vidéos, conférences de consultants spécialiste en développement des réseaux de franchise, fiche information des annuaires et informations recueillies sur les sites internet des réseaux de franchise, représentant un échantillon total de 199 044 mots.

Dans cette situation organisationnelle, nous avons choisi d'étudier le discours des réseaux de différents secteurs d'activité établis uniquement sur leur marché domestique français, mais également le discours des

entités franchisantes étrangères présentes sur le marché français. Cette double distinction permet de multiplier les angles d’approche et s’inscrit dans notre effort de présenter une vision globale du métier de franchiseur. Le tableau n°14 présente les différents secteurs d’activité des réseaux étudiés.

Secteur d’activité	Franchiseur domestique	Entité franchisante
Distribution au détail	5	1
Service à la personne	2	0
Immobilier	2	1
Salle de remise en forme	2	0
Restauration	4	2

Tableau 14: Présentation des secteurs d’activité des réseaux de la première situation organisationnelle

Nous avons choisi de différencier les franchiseurs étudiés selon le secteur d’activité dans lequel ils exercent. Cette prise en compte du secteur d’activité permet de s’assurer d’éviter un biais induit par la sélection de franchiseurs d’un seul et unique secteur d’activité, appuyant ainsi la vision transversale de l’activité de franchiseur. Cette prise en compte de secteur particulier constitue en outre une originalité de ce travail de recherche, qui est de faire apparaître dans la recherche des activités franchisées peu étudiées par le reste de la littérature académique, à savoir le secteur l’offre de sport ainsi que les réseaux d’agences immobilières. A côté de ces deux secteurs originaux, trois secteurs classiques ont été pris en compte : la restauration, la distribution au détail et le secteur des services à la personne. Cette prise en compte de nouveaux secteurs d’activité permet d’enrichir l’analyse des réseaux de franchise et de mettre en perspective les analyses existantes des réseaux de franchise avec de nouveaux contextes. La distinction des franchiseurs domestiques et celle des entités franchisantes exerçant sur le marché français met en évidence la similitude de la relation entre le franchisé français et la tête de réseau. Quelle que soit la structure de l’organisation de la tête de réseau, le management des franchisés reste cohérent et peut s’étudier à travers la même grille d’analyse. Dès lors, la question de la répartition des capacités de franchiseur dans les structures internationales constitue une problématique à approfondir pour comprendre les enjeux de développement international des réseaux de franchise.

L’ensemble des réseaux est présenté plus en détail dans le chapitre suivant de la partie design de recherche de ce travail.

3.2.2. La relation franchiseur/sous-franchiseur.

La deuxième situation organisationnelle se concentre sur la relation entre le franchiseur, la tête de réseau, et l'entité sous-franchiseur qui est en charge du développement dans le marché. Le tableau n°15 présente le secteur d'activité et le type de réseau de chacune des entreprises constitutives de la deuxième situation organisationnelle. La prise en compte des différents secteurs d'activité permet une nouvelle fois de multiplier les angles d'approches du phénomène de la franchise internationale et ainsi de s'inscrire dans une vision globale du métier de franchiseur, en évitant les biais d'interprétation liés à un secteur d'activité spécifique.

Secteur d'activité	Type de réseau	Niveau organisationnel
Restauration	Franchise	Franchiseur
Distribution au détail	Franchise	Sous-franchiseur
Immobilier	Franchise	Sous-franchiseur
Restauration	Franchise	Sous-franchiseur
Restauration	Franchise	Franchiseur
Distribution au détail	Groupement indépendants	« Franchiseur »
Distribution au détail	Concessionnaire	« Sous-franchiseur »

Tableau 15: Secteur d'activité franchiseur - sous-franchiseur

Ces différentes situations constituent un échantillon représentatif, vu le nombre de réseaux déclarant des opérations internationales qui s'inscrit dans le nombre de réseaux internationaux mobilisés dans des études académiques (Dunning *et al*, 2007 ; Doherty, 2009). De plus, la position hiérarchique de chaque répondant est une force car elle donne accès à des acteurs réellement parties prenantes de situations internationales. La recherche de contact pertinent à ce niveau organisationnel nous a amené à nous intéresser à d'autres formes de réseaux de distributeurs indépendants : un concessionnaire et un groupement d'indépendants. La mention franchiseur pour le groupement d'indépendant indique que la personne interrogée était responsable dans le groupe tête de réseau, à la manière d'un franchiseur. Pour le concessionnaire, le professionnel interrogé était salarié de l'entité chargée de développer le réseau sur le marché français, à la manière d'un sous-franchiseur. L'analyse des relations entre les structures de ces autres réseaux de distributeurs indépendants souligne la pertinence de l'analyse du lien entre l'entité responsable d'un marché et l'entité tête de réseau dans les problématiques plus générales de

développement international des réseaux de distributeurs indépendants. Cette mise en perspective des différents types de réseaux de distributeurs indépendants fait sens dans notre problématique grâce à la prise en compte dans l'administration du guide d'entretien des distinctions dues aux différentes formes contractuelles qui sont présentées dans le chapitre suivant.

4. Méthode d'analyse des données

Cette section a pour objectif de présenter les moyens mis en œuvre pour réaliser l'analyse des données récoltées au cours de ce travail doctoral. Nous allons tout d'abord présenter l'analyse du métier de franchiseur, issue de la première situation organisationnelle. Nous avons retenu le principe méthodologique d'une analyse thématique, à travers la mise en œuvre d'un codage par le biais du logiciel N'Vivo. Nous présentons ensuite les principes d'analyse de la seconde situation organisationnelle et montrons de quelle manière nous avons pris en compte les deux effets du cadre théorique, l'effet de localisation et l'effet de propriété.

4.1. L'analyse de la relation franchiseur/franchisé pour caractériser le métier de franchiseur

Il s'agit ici d'expliquer le traitement concret que l'on fait des données pour faire émerger le sens qu'elles portent. Le fait de décrire les outils et les techniques d'analyse, est une façon d'écartier les critiques parfois formulées à l'encontre des recherches qualitatives, et s'avère une étape indispensable pour démontrer la rigueur de l'analyse et la robustesse des données. Afin d'analyser les différentes dimensions du métier de franchiseur nous choisissons de traiter notre matériau empirique à l'aide de l'analyse thématique (Miles et Huberman, 2003) et du logiciel N'Vivo.

4.1.1. Principe d'une analyse thématique

Le corpus de texte a été analysé à travers une analyse thématique, l'unité d'analyse choisie pour le corpus de données n'est pas une unité de texte, de temps ou de lieu, mais une unité thématique. Le choix de l'unité d'analyse est important car selon la méthode choisie le sens d'une même unité peut renvoyer à différents éléments (Allard-Poesi, 2003). Premièrement les unités de sens peuvent renvoyer au sens d'un mot ou d'une expression. Dans ce cadre, à l'inverse d'une analyse textuelle, un même mot peut être classé dans différentes catégories selon le sens qu'il prend dans la phrase. Deuxièmement, ces unités de sens peuvent renvoyer à des relations entre deux phénomènes ; dans cette logique, un même mot peut une nouvelle fois être classé dans deux catégories différentes. Enfin, elles peuvent également renvoyer à des paragraphes représentant un évènement particulier.

L'identification des différentes unités thématiques d'un corpus de texte correspond au premier niveau de codage du discours. Il s'agit ici d'un « codage descriptif » (Huberman et Miles, 1991) ou d'un « codage ouvert » (Strauss et Corbin, 1990). Ces catégories réunissent des mots, des groupes de mots ou des paragraphes ayant une signification proche. Ces catégories décrivent le phénomène observé dans ses différentes dimensions. Ce premier niveau de codage ne nécessite pas l'interprétation des données par la

subjectivité du chercheur, il s'agit uniquement de l'interprétation qu'ont les acteurs de l'objet de recherche. Pour obtenir ces catégories, les données ont été codées à partir d'un codage a posteriori qui s'oppose au codage a priori. Ce dernier correspond au codage des données en ayant recours à des catégories déjà identifiées par des travaux de recherche précédents. Le codage a posteriori s'inscrit dans une approche plus inductive, dans laquelle les catégories émergent au fur et à mesure de l'analyse.

« Une des méthodes les plus connues s'inscrivant dans ce type d'approche est celle de comparaison constante (ou systématique) proposée par Glaser et Strauss (1967) : chaque unité (indivisible) est comparée systématiquement aux autres unités déjà catégorisées de sorte que simultanément les unités sont classées, les catégories sont progressivement définies, et des relations éventuelles entre catégories sont identifiées » (Allard-Poesi, 2003, p.277).

Le codage nécessite alors d'enregistrer les différentes unités thématiques pour ensuite effectuer une comparaison systématique entre chaque nouvelle unité et celles précédemment enregistrées. Cette méthodologie permet de faire émerger les catégories descriptives des données tout en préparant le deuxième niveau d'analyse.

Par la suite, la catégorisation descriptive est prolongée par la mise en avant des récurrences entre les catégories. Ce deuxième niveau de codage est appelé « codage thématique » (Huberman et Miles, 1991) ou « codage axial » (Strauss et Corbin, 1990). Ce niveau de codage met en jeu la subjectivité du chercheur. En effet, il interprète les catégories identifiées en créant des « méta-catégories » qui décrivent les récurrences entre les catégories identifiées et il propose un cadre de compréhension des données empiriques.

4.1.2. L'analyse thématique par le logiciel NVivo

Pour réaliser le codage décrit ci-dessus, nous avons fait appel au logiciel NVivo 10. Ce logiciel d'analyse permet principalement de gérer les liens entre les verbatims et des catégories en construction (Fallery & Rodhain, 2007). Le logiciel possède l'avantage de pouvoir traiter un volume important de données hétérogènes et permet donc de faciliter la manipulation des données en termes de temps et de stockage. Cependant, il ne se substitue pas à l'analyse du chercheur car il permet simplement de classer, d'organiser les informations et d'effectuer des requêtes sur ces informations classées. Parce qu'il permet un codage entièrement libre et manuel, NVivo facilite aussi beaucoup la démarche itérative. On peut non seulement ajouter des catégories émergentes au fur et à mesure de l'analyse (et en retirer si nécessaire), les fusionner ou les dissocier, mais également coder et décoder les unités de sens. L'objectif final d'utilisation du logiciel est de pouvoir agencer les informations afin de proposer une interprétation de la réalité qui favorise la compréhension de notre phénomène.

Le principe sous-jacent du logiciel est de créer des catégories et des sous-catégories (appelées nodes dans le logiciel), dans lesquelles le chercheur affecte des unités d'analyse issues des données collectées. Ce découpage des catégories et sous-catégories est organisé en arbre hiérarchique (tree-nodes) qui crée une hiérarchisation des concepts pour le codage. Nous présentons à la suite de cela notre propre codage, c'est-à-dire l'ensemble des concepts dans lesquels nous affectons les segments d'entretien. Pour fiabiliser l'analyse de contenu, tous les entretiens ont été codés à travers les mêmes thèmes. L'annexe n° 4 permet de donner à voir la retranscription d'un entretien ; elle permet également de visualiser concrètement le principe du codage et les interfaces du logiciel d'analyse NVivo 10.

4.1.3. Catégorisation des sources documentaires

Avant tout codage, l'ensemble des sources documentaires a été retranscrit dans le logiciel NVivo 10 et chacun des entretiens s'est vu caractérisé selon une série de critères descriptifs présentés ci-dessous qui identifie directement la source des données. Cette caractérisation est liée à l'entretien dans son intégralité et permet par la suite d'effectuer des rapprochements et des comparaisons entre les fonctions des individus, les organisations ou des secteurs d'activité (Tableau n° 16).

Source	Attribut de la source
Entreprise	<i>Nom de l'entreprise</i>
Secteur d'activité	Distribution au détail
	Service à la personne
	Immobilier
	Centre de remise en forme
	Restauration
Position hiérarchique	Président-directeur
	Directeur-opérationnel
	Responsable développement
	Responsable communication
	Responsable franchisé
Structure	Franchiseur domestique
	Sous-franchiseur

Tableau 16: Codes descriptifs des entretiens

4.1.4. Procédure de codage

Les catégories sont d'abord issues de notre cadre conceptuel mais au fur et à mesure de la lecture des entretiens, des unités de sens se révèlent pertinentes sans pour autant trouver leur place dans les catégories préexistantes. Nous choisissons alors conformément à notre démarche inductive, de créer de nouvelles catégories qui viennent compléter la liste des catégories existantes. La liste de nos codes s'est

enrichie, au fil de la lecture des entretiens, de codes issus du terrain qui nous semblaient intéressants à spécifier. Nous avons ensuite procédé à la révision des codes : suppression de ceux qui ne sont pas pertinents, création de nouveaux codes, changement de niveaux ou fragmentation en sous codes. Ce codage thématique conduit à identifier onze catégories descriptives du métier de franchiseur basées sur l'identification de trente-neuf unités thématiques (trente-neuf nodes pour le logiciel). L'annexe n°5 montre l'arborescence de nœuds obtenus à l'issue de l'analyse thématique de notre corpus.

Le codage thématique fait passer à un deuxième niveau d'analyse au-delà de la description, pour entrer dans la phase de compréhension. Il nous a amené à regrouper les codes de premier niveau en un nombre plus restreint de thèmes appelés méta-catégories. Suivant cette procédure, les onze catégories ont été regroupées en trois méta-catégories à travers la deuxième étape de codage des données, le codage thématique.

La double lecture du discours des professionnels à partir de cette procédure de codage s'inscrit dans les deux niveaux de *verstehen* de Weber – compréhension du monde – présenté dans la première section de ce travail. Le codage descriptif permet d'atteindre la représentation de l'objet de recherche, ici le métier de franchiseur, par les acteurs professionnels. Tandis que le codage thématique correspond au deuxième niveau de compréhension du monde, impliquant la subjectivité du chercheur par la mise en lumière des liens existant entre les différentes catégories à travers la création des méta-catégories.

Le codage thématique a donc fait émerger les différentes dimensions du rôle du franchiseur dans l'organisation de son réseau sur le marché domestique. L'ensemble de ces résultats a été soumis à des consultants experts qui ont souligné la pertinence de nos catégories et méta-catégorie pour analyser le métier de franchiseur. Nous présentons maintenant les différents réseaux d'entreprise pour éclairer les résultats dans le chapitre suivant.

4.2. Analyse de la relation franchiseur/sous-franchiseur pour comprendre le processus internationalisation

La vision globale du métier de franchiseur ouvre à une nouvelle lecture des opérations internationales des réseaux de franchise à partir du cadre d'analyse présenté dans le troisième chapitre de ce travail basé sur l'effet de propriété et l'effet de localisation. Les deux effets ont pour objectif de caractériser la situation internationale pour en donner cette nouvelle lecture à partir de l'approche basée sur les capacités des entreprises. L'effet de localisation est approché à travers plusieurs indicateurs numériques régulièrement utilisés dans la littérature académique. L'effet de propriété quant à lui a été approché à travers les entretiens semi-directifs réalisés auprès des professionnels correspondant à la situation organisationnelle internationale.

4.2.1. Opérationnalisation de l'effet de localisation

L'effet de localisation a pour objectif de souligner les obstacles à l'exploitation du marché hôte par les salariés de l'entreprise exportatrice, ici des salariés du franchiseur. Pour approcher cette notion de manière numérique il est possible de se référer à quatre indicateurs régulièrement utilisés dans la littérature académique. Ces indicateurs sont regroupés en deux dimensions, une dimension distance et une dimension risque.

La dimension de distance entre les deux pays s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur la distance psychique de la théorie Uppsala (Johanson et Valhne, 1977) en tenant compte de la distance géographique ainsi que de la distance culturelle entre deux pays (Angué et Mayrhofer, 2010). Pour notre travail, la distance géographique a été prise en compte à partir d'un calculateur de distance disponible sur internet, en fonction de la distance entre les deux capitales des pays. La distance culturelle a été prise en compte à partir d'une base de données comportant 71 pays sur les quatre dimensions de la culture identifiées par Hofstede (1982), mettant en œuvre la procédure de calcul suivante (Kogut et Singh, 1988) qui est la suivante:

$$CD_i = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{ju})^2 / V_i}{4}}$$

Dans cette équation, I_{ij} représente la valeur l'index pour la i th dimension culturelle et le j th marché. V_i est la variance de l'index pour la i th dimension, u indique le marché de référence, et CD_j est la différence culturelle entre le j th marché et le marché de référence. Ce score évalue la différence relative entre le pays d'origine et le pays cible. Plus il est bas, plus la différence culturelle entre les deux marchés est faible. Autrement dit, un score proche de zéro indique une similitude culturelle entre le pays cible et le pays hôte. L'équation précédente a permis de calculer la distance relative entre la France et les 71 autres pays de l'échantillon. Pour comprendre l'impact de la distance relative entre la France et les pays des situations internationales retenues, nous avons choisis de les comparer avec les valeurs caractérisant cette série. Le score minimum est de 0,12 et caractérise la distance culturelle entre la France et la Belgique, la valeur moyenne est de 1,67 et enfin la distance maximum est obtenue par Singapour avec un score de 4,67. Un score compris entre le minimum et la moyenne correspond ainsi à une distance culturelle relativement faible, en revanche un score compris entre la moyenne et le maximum représente une distance culturelle relativement élevée.

La dimension de risque des marchés a été mesurée à travers deux indicateurs : la classification des risques proposé ECR (Euromoney Country Risk) et la classification EtdB (Ease to do business) proposée par la Banque Mondiale. La première classification est régulièrement utilisée dans la littérature académique pour saisir les risques politiques et économiques (Cosset et Roy, 1991). Cet index propose d'affecter une note globale à partir de neuf dimensions : risque politique (25%), performance économique (25%), indicateur de

dettes (10%), défaut de dettes (10%), évaluation du crédit (10%), accès à la finance bancaire (5%), accès aux marchés de court-terme (5%), accès aux marchés des capitaux (5%), renoncement (5%). L'index attribue une note globale allant de 0 à 100, 100 étant la meilleure note. L'index Etdb propose un classement des marchés sur dix facteurs : facilité d'ouverture d'un commerce, traitement des licences, employabilité des travailleurs, enregistrement des propriétés, obtention d'un crédit, protection des investisseurs, paiement des taxes, commerce hors des frontières, robustesse des contrats, fermeture d'un commerce. Plus le classement obtenu est élevé, plus l'environnement est propice au développement des commerces. Le tableau n°17 présente les scores des six pays correspondant aux situations internationales des réseaux de franchise analysés.

Pays	Distance culturelle	Temps en heure	Rang EtdB	Score ECR
Afrique du Sud	1,15	10,01	31	57,88
Belgique	0,12	1,02	25	71,76
Chine	3,14	9,01	81	61,47
Etats-Unis	1,63	8,4	3	75,66
Pays-bas	1,65	1,25	28	83,76
Russie	0,89	3,01	108	52,98

Tableau 17: Caractéristiques des pays des situations internationales

La prise en compte de ces deux dimensions opérationnalise les obstacles pris en compte par l'effet de localisation et montre l'impact positif ou négatif de cet effet sur l'exploitation des capacités centrales d'une entreprise dans un marché étranger.

4.2.2. Opérationnalisation de l'effet de propriété

L'effet de propriété a pour but d'identifier la possibilité de mise en œuvre des capacités centrales d'une entreprise par un partenaire tiers. Autrement dit, il correspond à la transmissibilité des capacités d'une entreprise à une autre. Cette transmissibilité est facilitée par le caractère explicite des pratiques constitutives de chaque capacité (Polanyi, 1964).

Pour mesurer cet effet, une approche quantitative aurait pu être mobilisée. Toutefois deux contraintes, une mineure et une majeure, ont rendu cette éventualité complexe à mettre en œuvre. La contrainte mineure concerne l'instrument de mesure à utiliser et la majeure concerne l'échantillon de population.

L'approche globale du métier de franchiseur constituant un angle d'analyse encore peu développé par la littérature il n'existe pas d'échelle de mesure validée permettant de qualifier l'état des capacités centrales des franchiseurs. A partir d'une combinaison de nos résultats (chapitre n°6), les résultats de l'étude de la FFF ainsi que les échelles mesurant la nature des savoir-faire (Barthelemy, 2008 ; Hansen, 1999, 2002 ;

Szulanski, 1996 ; Zander et Kogut, 1995) nous avons construit un questionnaire qui permettrait de dépasser la première contrainte (Annexe n°6).

La contrainte majeure de l'établissement d'un protocole d'expérience quantitatif réside dans le nombre restreint de réseaux de franchise ayant mis en œuvre une stratégie d'internationalisation et la difficulté à atteindre les personnes pertinentes de ces réseaux vis-à-vis de l'objet de recherche. Ainsi, l'envoi de questionnaires ayant pour but de tester les questions s'est soldé par deux types de réponses. Le premier est l'absence de réponse des personnes pourtant déjà sollicités pour un entretien. Le deuxième type était une réponse précisant que les personnes ne pensaient pas avoir les connaissances nécessaires pour répondre aux questions.

Ainsi, une démarche plus qualitative a été mise en place à travers l'obtention d'entretiens semi-directifs auprès de personnes occupant des postes pertinents vis à vis de l'objet de recherche. Ces entretiens sont basés sur un guide d'entretien issu des résultats du codage réalisé sur le discours des franchiseurs. Ces entretiens sont divisés en quatre thèmes. Le premier porte sur la forme organisationnelle choisie pour le développement du réseau sur un marché en particulier. Les trois autres thèmes s'attachent à revenir sur chaque capacité centrale du métier de franchiseur en cherchant à comprendre si l'ensemble des pratiques ont été créées et transmises par le franchiseur ou si elles proviennent directement du sous-franchiseur. De plus, la documentation externe secondaire constitue également une source riche d'informations qui complète les renseignements recueillis lors de l'entretien et permet de réaliser une triangulation des données.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre méthodologique a présenté le positionnement épistémologique ainsi que les actions mises en œuvre dans ce travail doctoral.

La démarche de recherche suivie s'inscrit dans le positionnement épistémologique interprétativiste de ce travail. La définition de l'objet de recherche, la logique de raisonnement et l'approche méthodologique qualitative découlent de ce positionnement tenant compte de la subjectivité du chercheur. Les études de situations organisationnelles associées aux différents modes de collecte de données sont pertinents dans le cadre de l'approche méthodologique retenue.

Nous proposons maintenant de revenir plus en détail sur chacun des réseaux constituant les deux situations organisationnelles présentées.

CHAPITRE N°5 : DESCRIPTION DES SITUATIONS ORGANISATIONNELLES

Ce chapitre a pour objectif de présenter les enseignes analysées dans les deux situations organisationnelles retenues pour ce travail.

La première section de ce chapitre revient sur les caractéristiques des réseaux nationaux, prenant en compte la totalité du métier de franchiseur. Les réseaux sont présentés selon les secteurs d'activité. La présentation des réseaux n'est pas exhaustive mais constitue une illustration pertinente de l'intérêt de la prise en compte globale du métier de franchiseur afin de comprendre le développement et la réussite des réseaux sur le marché domestique.

La deuxième section de ce chapitre revient spécifiquement sur la présentation des situations internationales. Pour chaque enseigne internationale, nous présentons les modalités de développement choisis par les franchiseurs et l'impact de l'effet de propriété et de l'effet de localisation selon la méthode présentée dans le chapitre précédent. Enfin, nous positionnons chaque situation internationale dans le cadre d'analyse choisi et mettons en perspective le choix de la modalité avec l'impact des deux effets.

1. Présentation des enseignes des situations caractérisant la relation franchiseur-franchisé

Cette section s'attache à présenter les différentes enseignes de l'échantillon pour analyser la première situation organisationnelle, la relation franchiseur-franchisé. A côté des éléments traditionnellement relevés comme le nombre d'unités, le ratio d'unités en propre dans le réseau et les éléments financiers du réseau (El-Akremit *et al*, 2015 ; Perrigot, 2008 ; Elango, 2007 ; Windsperger, 2001, 2004 ; 2006 Lafontaine, 1992), nous mobilisons des éléments peu pris en compte dans la littérature académique soulignant la diversité du métier de franchiseur à travers la notion d'animation de réseau, d'accompagnement à l'entrée et d'organisation du réseau.

1.1. Réseaux de distribution au détail

Les premiers réseaux que nous allons présenter sont des réseaux de distribution s'inscrivant dans un secteur d'activité classiquement étudié par les études s'intéressant à la franchise, il s'agit des réseaux de distribution au détail. Notre échantillon se compose de deux réseaux spécialisés dans l'achat et la revente de produits d'occasion, de deux réseaux de vente de produits alimentaires animaliers et d'un réseau de distribution de fleurs coupées. Les tableaux n° 18 et 19 présentent les caractéristiques de ces réseaux.

Réseaux	<i>Distri 1</i>	<i>Distri 2</i>	<i>Distri 3</i>
Nombre d'unités sur le territoire français	85	150	24
Ratio en propre/nombre total d'unité	8%	NC	30%
Redevances	Fixe + variable	6% + 1,5%	5% CA HT
Droit d'entrée	20 000 ou 35 000 euros	17 000 euros	15 000 euros
Formation initiale	12 semaines	12 semaines	6 semaines
Formation continue	Structure de formation interne	Ecole de formation interne	-
Accompagnement entrée	Aménagement et travaux	Aménagement et travaux	Travaux et financement
Format magasin	Deux formats	Trois formats	Format unique
Communication	Opérations nationales et partenariats	Opérations nationales et mise à disposition d'éléments de marketing direct	Opérations nationales
Site internet	Vitrine	Vitrine	Vitrine
Achat	Centrale d'achat en soutien	centrale d'achat	Centrale d'achat et centrale de référencement
Outil informatique	-	ERP propre au réseau	-
Contrôle	Eléments financiers	Merchandising et éléments financiers	Procédures et éléments financiers
Equipe Animation	15 animateurs	Equipe d'animateurs	7 animateurs
Audit	Mensuelle - bimensuelle	Mensuelle	Mensuelle
Evènement	Commissions régionales et convention nationale	Commissions régionales	-

Tableau 18: Présentation des réseaux de distribution ½

Réseaux	<i>Distri 4</i>	<i>Distri 5</i>	<i>Distri 6</i>
Nombre d'unités sur le territoire français	10	156	518
Ratio en propre/nombre total d'unité	30%	24%	8%
Redevances	5% plus 0 à 2%	1,5 à 3%	1% + montant fixe en fonction des boutiques
Droit d'entrée	25 000 euros	30 000 euros	3 000 à 7 500 euros
Formation initiale	6 semaines	40 jours	5 semaines
Formation continue	Formation du personnel	-	Formation du personnel
Accompagnement entrée	Aménagement et travaux en local	Aménagement du local et élaboration du dossier financier	Aide administrative et travaux aménagement du local
Format magasin	Format unique	Format unique	Trois formats
Communication	Communication nationale et opération de marketing direct	Communication nationale et opération locale	Communication nationale et opération locale
Site internet	Vitrine	Vitrine et marchand	Vitrine et marchand
Achat	Centrale d'achat	-	Centrale d'achat
Outil informatique	ERP propre au réseau	ERP propre au réseau	ERP propre au réseau
Contrôle	Eléments financiers et procédures	Eléments financiers	Eléments financiers et procédures
Equipe Animation	2 animateurs	4 animateurs	Equipe d'animateurs
Audit	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle
Evènement	Commissions régionales	Commissions régionales et convention nationale	Commissions régionales et convention nationale

Tableau 19: Présentation des réseaux de distribution 2/2

1.2. Réseaux d'agences de service à la personne

Nous présentons ici les deux réseaux de service à la personne de notre échantillon. Ce secteur d'activité constitue un axe de développement important des réseaux de franchise dans les prochaines années. Le tableau n°20 présente les différentes caractéristiques de ces deux réseaux.

Réseaux	Service 1	Service 2
Nombre d'unités sur le territoire français	200	115
Ratio en propre/nombre total d'unité	75%	4%
Redevances	5% + 2%	1,12% +1,12%
Droit d'entrée	39 000 euros	20 000 euros
Formation initiale	30 jours	4 semaines
Formation continue	e-learning	-
Accompagnement entrée	Financement, travaux et aménagement	-
Format magasin	Deux formats	Format unique et développement de nouveaux services
Communication	Politique nationale et mise à disposition d'outils de marketing direct	Partenariat et opération de communication nationale et outils de marketing direct
Site internet	Vitrine	Vitrine
Achat	Centrale de référencement	Circuit logistique
Outil informatique	ERP spécifique	-
Contrôle	Application des procédures	Eléments financiers et procédures
Equipe Animation	5 animateurs	4 animateurs
Audit	Régulière	Mensuelle
Evènement	-	Commissions de franchisés

Tableau 20: Présentation des réseaux de service à la personne

1.3. Réseaux d'agences immobilières

Le troisième secteur d'activité constituant notre échantillon est celui de l'immobilier, pour lequel nous présentons trois enseignes. Ce secteur est pertinent à analyser car les réseaux d'agences franchisées sont des acteurs majeurs de ce secteur sur le territoire français. Le tableau n°21 donne les caractéristiques formelles des trois réseaux de ce secteur d'activité.

Réseaux	Immo 1	Immo 2	Immo 3
Nombre d'unités sur le territoire français	380	750	140
Ratio en propre/nombre total d'unités	0%	0%	0%
Redevances	2 à 6% + 0,5 à 2%	6 à 2,4% + 2%	Variable selon CA
Droit d'entrée	20 000 euros	28 000 euros	16 000 euros
Formation initiale	5 semaines	8 semaines	6 semaines
Formation continue	Module de formation par intranet	Formation des collaborateurs	Module de formation pour les collaborateurs
Accompagnement entrée	-	-	-
Format magasin	Format unique	Format unique	Format unique
Communication	Communication nationale et actions locales	Communication nationale et actions locales	Communication nationale et actions locales
Site internet	Vitrine	Vitrine	Vitrine
Achat	-	-	-
Outil informatique	ERP spécifique au réseau	Intranet	Intranet
Contrôle	Eléments financiers	Eléments financiers	Eléments financiers
Equipe Animation	Chefs de région	Equipe animateurs	3 animateurs
Audit	Régulière	Mensuelle	Bimensuelle
Evènement	Commissions et convention nationale et internationale	Commissions et convention nationale	Commissions locales et convention nationale

Tableau 21: Présentation des réseaux d'agences immobilières

1.4. Réseaux de centres de remise en forme

Le quatrième secteur constituant notre échantillon de la première situation organisationnelle est celui des centres de remise en forme. Nous présentons ici les deux réseaux que nous avons analysés. Le tableau n°22 présente les caractéristiques des deux réseaux de ce secteur d'activité.

Réseaux	Fitness 1	Fitness 2
Nombre d'unités sur le territoire français	140	295
Ratio en propre/nombre total d'unité	NC	7%
Redevances	4%	6600 euros+ 2%
Droit d'entrée	25 000 euros	12 133 euros
Formation initiale	14 jours	15 jours
Formation continue	Formation des collaborateurs	Création d'une école de formation
Accompagnement entrée	Aménagement	Aménagement et financement
Format magasin	5 formats	Format unique
Communication	Partenariat, politique nationale et actions locales	Politique nationale et actions locales
Site internet	Vitrine	Vitrine
Achat	Centrale de référencement	Centrale de référencement
Outil informatique	ERP spécifique	ERP spécifique
Contrôle	Contrôle des éléments financiers et des procédures	Contrôle des éléments financiers et des procédures
Equipe Animation	Equipe d'animateurs	20 animateurs
Audit	Mensuelle	Mensuelle
Evènement	commissions locales et convention nationale	commissions locales et convention nationale

Tableau 22: Présentation des réseaux de centre de remise en forme

1.5. Réseaux de restaurants

Le dernier secteur d'activité représenté dans notre échantillon est le secteur le plus étudié avec celui comprenant les réseaux de franchise les plus connus, il s'agit du secteur de la restauration. Les tableaux n°23 et n°24 décrivent les six réseaux de ce secteur d'activité.

Réseaux	Restau 1	Restau 2	Restau 3
Nombre d'unités sur le territoire français	341	132	12
Ratio en propre/nombre total d'unité	56%	11%	66%
Redevances	5% + 2%	5% + 2%	4 à 6%
Droit d'entrée	30 000 euros	46 000 euros	15 000 + 25 000 euros
Formation initiale	11 semaines	11 semaines	80 jours
Formation continue	Ecole de formation créée par le réseau	Ecole de formation créée par le réseau	-
Accompagnement entrée	Aménagement et démarche administrative	Aménagement et démarche administrative	Financement
Format magasin	Format unique	Format unique	Format unique
Communication	Politique nationale et opérations locales	Politique nationale et opérations locales	Politique régionale
Site internet	Vitrine	Vitrine	Vitrine
Achat	Centrale d'achat et production	Centrale d'achat et production	Centrale de référencement
Outil informatique	ERP spécifique au réseau	ERP spécifique au réseau	Système informatique adapté
Contrôle	Processus et éléments financiers	Procédure, hygiène et éléments financiers	Procédure, hygiène et éléments financiers
Equipe Animation	Consultants franchise	Consultants franchise	1 animateur
Audit	Mensuelle	Mensuelle	-
Evènement	Commissions locales et convention nationale	Commissions locales et convention nationale	-

Tableau 23: Présentation des réseaux de restauration ½

Réseaux	Restau 4	Restau 5	Restau 6
Nombre d'unités sur le territoire français	150	205	500
Ratio en propre/nombre total d'unité	0%	10%	0%
Redevances	6% + 5%	5% + 2%	8 + 4,5%
Droit d'entrée	16 000 euros	25 000 euros	10 000 euros
Formation initiale	Six mois	9 semaines	20 jours
Formation continue	Ecole de formation créée par le réseau	Module de formation pour les collaborateurs	Ecole de formation interne au réseau
Accompagnement entrée	Recherche local, travaux et financement	Procédures administratives, aménagement du local et financement	Recherche local, travaux et financement
Format magasin	Deux formats de magasins	Deux formats de magasins	Multiple-spécificités des emplacements non traditionnels
Communication	Politique nationale et opérations locales	Politique nationale et opérations locales	Politique nationale et opérations locales
Site internet	Vitrine	Vitrine	Vitrine
Achat	Centrale d'achat et référencement	Centrale d'achat et production	Centrale d'achat et référencement
Outil informatique	ERP spécifique au réseau	ERP spécifique au réseau	ERP spécifique au réseau
Contrôle	Procédure, hygiène et éléments financiers	Procédure, hygiène et éléments financiers	Procédure, hygiène et éléments financiers
Equipe Animation	Equipe d'animateur	12 animateurs	Equipe d'animateur
Audit	Mensuelle	Bimensuelle	Mensuelle
Evènement	Commissions locales et convention nationale	Commissions locales et convention nationale	Commissions locales et convention nationale

Tableau 24: Présentation des réseaux de restauration 2/2

2. Présentation des situations caractérisant la relation franchiseur/sous-franchiseur

Cette section présente les situations organisationnelles internationales et montre de quelle manière les différentes situations peuvent être positionnées dans le cadre théorique à travers les deux effets identifiés dans le troisième chapitre de ce travail.

2.1. Situation « International 1 »

Pour le premier réseau de cette situation organisationnelle, nous nous intéressons à deux développements internationaux, en Espagne et à l'île Maurice. Pour l'Espagne, le réseau a mis en place une stratégie de master-franchise avec des partenaires ayant des profils identiques à ceux des franchisés français. Ceci n'a pas fonctionné et le développement s'est limité à un point de vente qui a été racheté par l'enseigne. Pour l'île Maurice, le franchiseur a également mis en place une stratégie de master-franchise mais en sélectionnant un autre type de partenaire dans le but de d'exploiter les capacités de franchiseur du réseau sous le nom d'une autre marque, adaptant le concept aux spécificités locales. Le réseau compte aujourd'hui 2 points de vente appartenant au partenaire et trois points de vente franchisés. Pour ces deux opérations, la prise en compte de l'effet de localisation et l'effet de propriété constituent des clés de lecture permettant de comprendre les résultats différents observés sur les deux marchés.

2.1.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

L'impact de l'effet de localisation n'est pas le même pour les deux développements de l'enseigne.

Dans le cadre du développement vers l'Espagne, le réseau constate un impact positif de l'effet de localisation. Sur le plan de la dimension du risque, ce marché hôte est au 33^{ème} rang du classement de la banque mondiale et obtient une note de 66,7 au classement de l'euromoney country risk. Les éléments caractérisant la distance entre les deux marchés mettent en avant une faible distance culturelle – avec une valeur de 0,25 – et une faible distance géographique – 1000 kilomètres séparant les deux capitales. Dans ces conditions, les deux dimensions ne présentent pas d'obstacles majeurs dans le développement de l'avantage concurrentiel par des salariés de l'enseigne, confirmant l'impact positif de cet effet.

L'impact de l'effet de localisation du deuxième marché est revanche négatif. Si le marché mauricien est situé au 32^{ème} rang du classement de la banque mondiale, il n'obtient qu'un score de 49 au classement ECR. La dimension risque de ce marché n'est pas aussi favorable que celle du marché espagnol présenté précédemment. Cette tendance est confirmée par les deux éléments de la dimension distance entre les deux marchés. La distance culturelle a une valeur de 1,10 et la distance géographique est de 9000

kilomètres. Les différents éléments de deux dimensions d'analyse font apparaître la complexité de l'exploitation de l'avantage concurrentiel par les employés de l'enseigne dans ce marché.

2.1.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

L'effet de propriété pour les deux marchés est similaire car il s'agit de l'effort d'explicitation des procédures du franchiseur afin de les réimplanter dans le nouveau marché.

Le franchiseur originel a explicité l'ensemble des éléments du savoir-répliquer dans le marché français. Le réseau propose deux formats de magasin standardisés s'intégrant dans une charte graphique précise. Du point de vue de l'exploitation d'un point de vente, les procédures et processus de vente et fabrication sont identifiés dans un manuel opératoire. De plus, le franchiseur a explicité l'ensemble de ces formations pour les franchisés.

En ce qui concerne les éléments de soutien de l'activité des franchisés le franchiseur a mis en place des procédures explicites de communication permettant de réaliser des opérations nationales et propose des outils de marketing direct standardisés. D'un point de vue logistique, le franchiseur a développé des capacités de production industrielle, de mise en place de centrale d'achat et d'organisation de la distribution des produits au sein du réseau. Au niveau technologique, le franchiseur propose un soutien important à travers la mise en place d'un intranet et d'un logiciel de gestion spécifique des points de vente.

Le franchiseur a développé des procédures précises de contrôle et d'animation des points de vente franchisés. Le contrôle est réalisé par l'identification de points d'hygiène précis ainsi que l'analyse des ratios financiers. De plus, le franchiseur a mis en place des commissions de franchisés et réalise une convention annuelle permettant de créer un lien entre la tête de réseau et l'ensemble des franchisés.

Dans ces conditions, l'ensemble des pratiques liées aux trois dimensions du métier de franchiseur sont explicites et semblent pouvoir être développées par les salariés d'une entreprise tierce dans un autre marché. L'impact de l'effet de propriété est donc positif.

2.1.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

En tenant compte des deux effets constitutifs du cadre théorique, la situation organisationnelle du développement à l'île Maurice correspond à la situation n°1 (international 1.1) du cadre d'analyse et celle du développement en Espagne correspond à la situation n°2 (international 1.2) (figure n° 19).

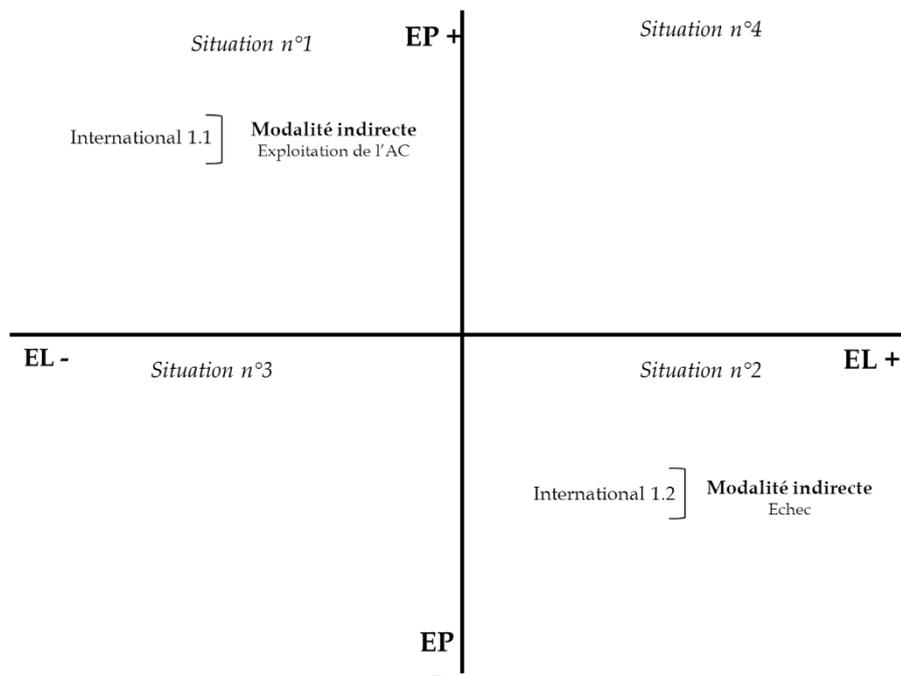


Figure 19: Position de la première situation internationale

L'internationalisation vers l'Espagne constitue un exemple intéressant de développement avorté qui peut être expliqué par la prise en compte de l'effet de propriété. Si les deux effets semblent avoir un impact positif, le développement espagnol devrait correspondre à la situation n°4 mettant en avant une exploitation de l'avantage concurrentiel quelle que soit la modalité d'entrée retenue. Toutefois, si les procédures des trois dimensions du métier de franchiseur sont explicites, le profil des entrepreneurs n'a pas permis de les mettre en place. Pour cette opération, le franchiseur a mis en place les mêmes procédures de fonctionnement que les franchisés français en choisissant un couple d'entrepreneurs. Toutefois, l'ouverture d'une unité à l'étranger n'implique pas uniquement l'application des procédures, mais leur adaptation aux spécificités locales. Ainsi, dans cette opération malgré l'explicitation des pratiques du savoir-répliquer, le couple partenaire n'a pas su adapter cette dimension aux spécificités locales du marché. Dès lors, les deux autres dimensions du métier de franchiseur n'ont pas été mises en place dans le marché car elles ne sont pas pertinentes avec ce point de vente. Dans ces conditions, le profil des entrepreneurs ne permet pas de mettre en place l'ensemble des processus du métier de franchiseur. L'impact de l'effet de propriété n'est donc pas positif mais négatif. Ainsi, la mise en place d'une modalité d'entrée indirecte comme la master-franchise dans la situation n°2 ne permet pas l'exploitation de l'avantage concurrentiel dans le marché étranger.

L'analyse des deux effets pour la deuxième opération internationale de ce réseau s'inscrit dans la première situation du cadre d'analyse, un impact négatif de l'effet de localisation et un impact positif de l'effet de propriété mettant en avant l'utilisation d'une modalité d'entrée indirecte pour exploiter l'avantage concurrentiel du réseau. Le franchiseur a transmis l'ensemble des trois capacités au partenaire master-

franchisé de ce marché pour qu'il développe le réseau. Les éléments périphériques du savoir-répliquer ont été transmis par le franchiseur pour que le master-franchisé les adapte aux spécificités locales et qu'ils les exploitent à travers les processus adaptés au nouveau format des points de ventes. L'ensemble des modifications a été validé par le service international du franchiseur. Le franchiseur a également transmis au master-franchisé des processus de production lui permettant de mettre en œuvre les savoir-faire industriels du franchiseur dans son marché ainsi que l'ensemble des éléments de communication. Enfin, l'ensemble des pratiques de contrôle a été transmis au master-franchisé afin que la même politique de qualité soit mise en place dans le nouveau marché. Les problématiques de développement du réseau sont confiées au franchiseur qui est en charge d'identifier les emplacements pertinents et de recruter les nouveaux franchisés. Toutefois, au vu de la taille réduite du réseau, les pratiques d'animation de réseau n'ont pas encore été mises en place par le master-franchisé. Ce marché représente alors l'exploitation de l'avantage concurrentiel dans un autre contexte mais n'est pas encore porteur d'innovations de gestion de réseau du fait de sa taille réduite.

2.2. Situation « International 2 »

Ce réseau d'agences immobilières est d'origine américaine. Fondé en 1971, il est arrivé en Europe et en plus particulièrement en France en 1993 en prenant le contrôle de deux réseaux qui représentaient une cinquantaine d'agences franchisées. Au niveau européen l'enseigne est présente dans plus de dix-huit pays avec 1100 agences franchisées. Aujourd'hui le réseau compte 350 agences franchisées en France mais aucune unité commerciale n'appartient directement au réseau.

La modalité de développement retenue pour le développement de cette enseigne sur le marché français est la master-franchise. L'originalité de ce développement réside dans la particularité du master-franchisé, qui est un ancien employé ayant occupé les fonctions d'auditeur et de développeur du réseau sur le marché nord-américain.

2.2.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

L'effet de localisation pour ce développement prend en compte la différence culturelle entre le pays d'origine du réseau, les Etats-Unis, et le marché, la France. L'application de la procédure de Kogut et Singh (1988) donne un résultat de 1,63. La distance kilométrique est, quant à elle, de 6900 kilomètres. Pour ce qui concerne la dimension de risque, le rang du pays hôte par rapport au pays d'origine au classement ETDB, 26ème pour la France et 7ème pour les Etats-Unis, montrent que les environnements réglementaires sont favorables à la création d'entreprise. Enfin, le marché français obtient une note de 75 à la classification de l'euromoney country risk.

Ces deux dimensions soulignent alors un effet de localisation positif, c'est-à-dire que l'environnement du marché hôte ne présente pas d'obstacles majeurs au développement de l'avantage concurrentiel par des équipes de l'entité exportatrice.

2.2.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

Dans le cadre de ce développement, c'est l'entité sous-franchiseur du marché, le master-franchisé, qui est en contact direct avec les sous-franchisés et qui met en œuvre les trois capacités du métier de franchiseur, savoir-répliquer, savoir-outiller et savoir-piloter. Les formats de magasins, l'identité visuelle du réseau ainsi que les formations ont été directement calqués par rapport aux pratiques mises en œuvre par la maison mère dans son marché domestique. Par la suite, les différents composants de cette capacité, notamment le contenu des formations, ont été adaptés aux spécificités locales du marché français. Cette adaptation a été réalisée par le mater-franchisé sous le contrôle du franchiseur. Pour le savoir-outiller, étant un réseau de service pur, l'outillage des franchisés se concentre sur la mise à disposition de moyen de communication efficace entre les franchisés, le développement des pratiques digitales du réseau, les pratiques de communication et l'aide à l'installation. En revanche, contrairement au réseau inscrit dans un secteur d'activité de distribution de produits, il n'y a pas la mise en place d'une supply chain complète. L'ensemble des éléments mis à la disposition des sous-franchisés français s'est initialement celui proposé par le franchiseur originel qui a ensuite été adapté par le master-franchisé. Enfin le savoir-piloter est également inspiré des pratiques d'animation, de contrôle et de développement mises en place par le franchiseur. Elles ont été importées par le fondateur qui a occupé cette fonction dans le marché d'origine.

Ce développement souligne le rôle de gestion du réseau par le sous-franchiseur dans son marché, les sous-franchisés ne sont pas en contact avec le franchiseur originel. La gestion des sous-franchisés est donc au cœur du rôle du sous-franchiseur qui se traduit par la mise en place des trois capacités du métier de franchiseur à partir des processus d'origine créés par le franchiseur.

L'effet de propriété est alors positif dans cette situation. Les processus de gestion des réseaux ont été identifiés et rendus transférables à un partenaire tiers. La situation particulière du master-franchisé constitue également un élément favorable pour l'effet de propriété puisque son expérience lui a permis de mettre en pratique les capacités du sous-franchiseur et ainsi d'être capable de les répéter plus facilement qu'une personne totalement extérieure à l'entreprise.

2.2.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

En tenant compte de l'effet de propriété et de l'effet de localisation, le développement de ce réseau sur le marché français s'inscrit dans la quatrième situation analytique du cadre d'analyse développé dans la première partie (figure n° 20).

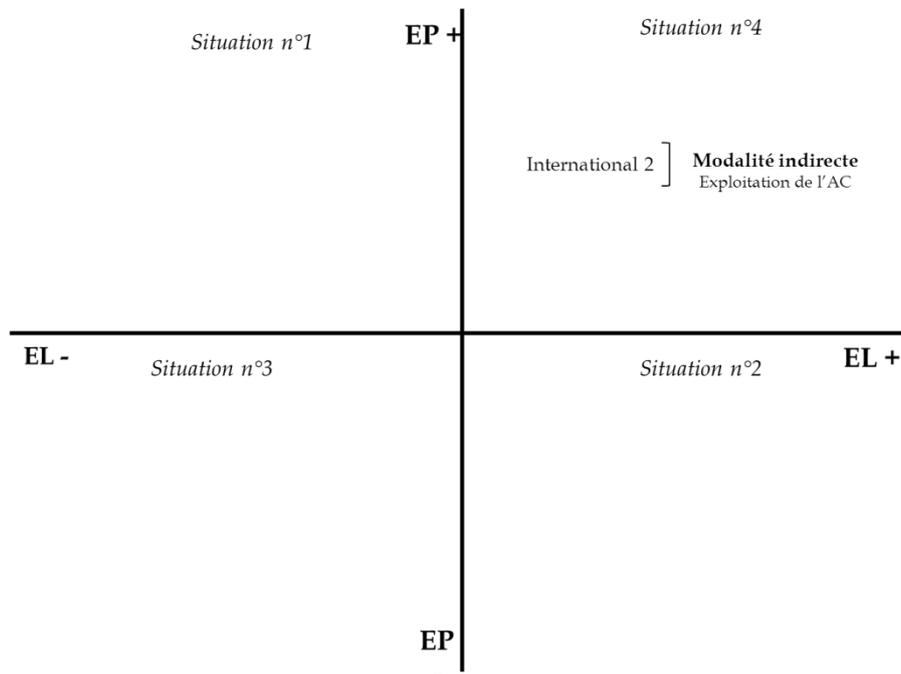


Figure 20: Position de la deuxième situation internationale

Le franchiseur a développé une modalité de franchise indirecte, la master-franchise, dans un pays culturellement proche basé sur des processus explicites du métier de franchiseur. Le rôle du master-franchisé a été d'adapter ces processus aux spécificités locales et de développer ensuite des procédures spécifiques pour le marché français. Toutefois, l'ensemble des processus créés sur le marché français doit recevoir la validation du franchiseur originel qui s'assure ainsi que les pratiques qui émergent dans le marché français sont conformes à ses directives. Enfin, les relations entre le master-franchisé et le franchiseur originel restent descendantes, et si les pratiques qui émergent en France sont reconnues conformes aux exigences du réseau elles ne sont pas reprises par le franchiseur originel pour être déployées dans l'ensemble des autres marchés du réseau.

2.3. Situation « International 3 »

Le troisième réseau analysé est une franchise de distribution au détail implantée en Afrique en Sud par le biais d'un master-franchisé qui a développé quatre points de vente sur ce marché. Toutefois, bien qu'il se définisse comme un master-franchisé, les unités développées dans le marché lui appartiennent directement. Le master-franchisé a alors la responsabilité de développer un réseau dont les gérants de

magasins sont directement intégrés à sa hiérarchie et ne fait donc pas face aux problèmes spécifiques de management des franchisés

2.3.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

Le premier élément de l'effet de localisation est la distance entre le marché d'origine, la France et le marché hôte qui a une valeur de 1,14. Il s'agit d'une valeur relativement faible inférieure à la moyenne des distances culturelles vis-à-vis de la France qui aurait tendant à marquer un impact positif de l'effet de localisation. En revanche les trois autres indicateurs tendent à montrer l'inverse. Premièrement la distance géographique de près de 9000 kilomètres équilibre la faible distance culturelle. Deuxièmement, la dimension risque est assez importante avec une 73ème place au classement de la banque mondiale ainsi qu'un score de 57 obtenu à la classification ECR.

La prise en compte de ces différents éléments indique que l'impact de l'effet de localisation est négatif dans le cadre de ce marché. Les différences entre le marché d'origine et marché français sont relativement importantes, rendant complexe l'exploitation de l'avantage concurrentiel du franchiseur dans le nouveau marché.

2.3.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

Dans ce marché, le master-franchisé et le franchiseur originel se partagent les rôles pour les trois capacités du métier de franchiseur. En ce qui concerne le savoir-répliquer, le franchiseur originel a un contact avec les sous-franchisés par le biais des formations qui sont dispensées par ses propres formateurs. La conception des points de vente suit un cahier des charges extrêmement précis qui est vérifié par le franchiseur originel. La charte graphique, l'architecture des magasins et la présentation des produits. En ce qui concerne la formation des sous-franchisés, le franchiseur n'a pas mis à la disposition du master-franchisé des processus précis lui permettant de les réaliser. Les pratiques du réseau liées à la capacité de former sont alors tacites, c'est-à-dire liées aux routines du franchiseur et difficilement transposables dans une entreprise tierce. Ainsi, l'ensemble des formations du réseau est assuré par du personnel interne au franchiseur.

En ce qui concerne les catégories du savoir-outiller, le franchiseur a gardé la main sur l'ensemble de la logistique du réseau en contrôlant les centrales d'achats de produits vendus par le réseau. La gestion de la communication du réseau est partagée entre les deux acteurs. Le site internet et la création de la documentation institutionnelle du réseau reste une prérogative du franchiseur. La communication nationale et les opérations de marketing direct sont organisées par le master-franchisé dans son marché à partir d'éléments transmis par le franchiseur et l'ensemble des opérations est systématiquement contrôlé

par le franchiseur. Au niveau technologique, la structure du système d'information est fournie par le franchiseur avec la mise en œuvre de module spécifique créé par le master-franchisé pour faire face aux spécificités du marché local.

Les catégories constitutives du savoir-piloter sont également répartie entre les deux acteurs. La fonction de contrôle des magasins par une équipe d'animateurs auditeurs existe mais la détermination du nombre et de la fréquence des audits est laissée à la discrétion du master-franchisé. La création et l'organisation des commissions des sous-franchisés sont encore gérées par le franchiseur. Enfin, le développement du réseau est défini de manière contractuelle mais les moyens mis en œuvre pour le réaliser ne sont pas spécifiés. Le master-franchisé à la responsabilité d'identifier les emplacements commerciaux pertinents pour développer l'enseigne.

Le franchiseur originel transmet une partie des capacités du métier de franchiseur au sous-franchiseur et garde le contrôle sur le reste des pratiques du réseau à travers la mise à disposition de son personnel pour réaliser certaines tâches spécifiques. Ainsi, le sous-franchiseur n'a pas à créer de nouvelles activités et est en capacité d'exploiter le réseau de la même façon que le franchiseur. L'effet de propriété de cette relation est alors positif.

2.3.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

La combinaison d'un effet de propriété positif avec un effet de localisation négatif inscrit la situation internationale dans la première situation analytique du cadre d'analyse (figure 21).

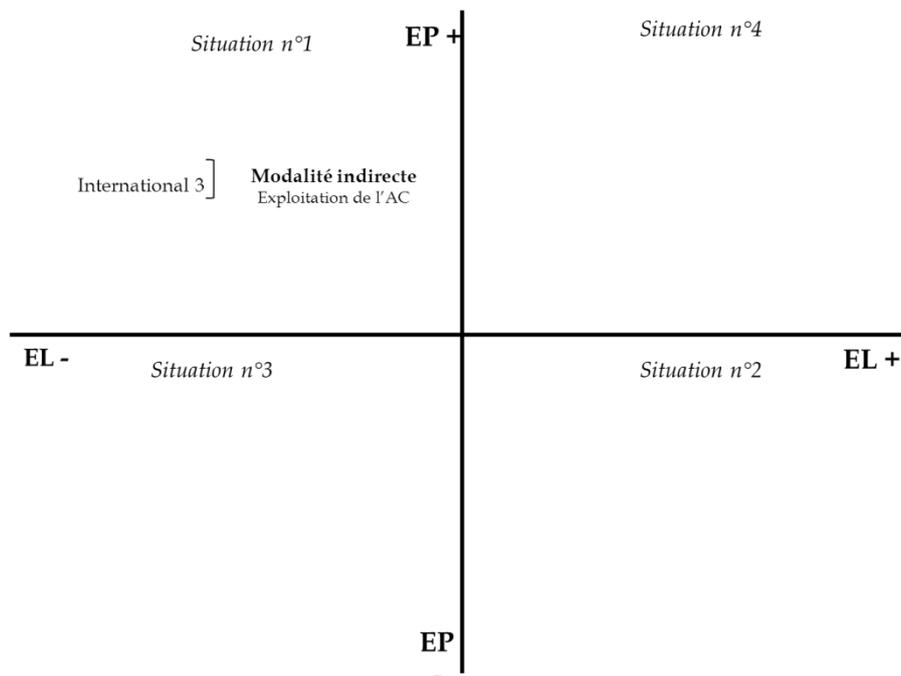


Figure 21: Position de la troisième situation internationale

Le choix de la master-franchise s'inscrit dans les recommandations théoriques pour faire face aux difficultés de ce marché. A travers l'explicitation partielle des processus sous-jacents aux capacités centrales du métier de franchiseur et la mise à disposition du personnel pour réaliser les processus restés tacites, le franchiseur permet à une entreprise tierce d'exploiter l'avantage concurrentiel sur un marché ayant un effet de localisation négatif. Cette relation met en avant le rôle international du franchiseur originel, qui n'est plus de gérer les franchisés mais de gérer les sous-franchiseurs. La transmission des processus de certaines pratiques implique la mise en place d'un contrôle de l'application de ces processus. Ainsi ce nouveau rôle implique la création de nouveaux processus de contrôle des sous-franchiseurs. Enfin, si ce type de développement permet l'exploitation de l'avantage concurrentiel du franchiseur dans un nouveau marché, il ne permet pas son amélioration, aucune nouvelle pratique n'a émergé du marché étranger vers le franchiseur originel.

2.4. Situation « International 4 »

Le quatrième réseau analysé est un réseau de restauration rapide développé mondialement par le biais d'une même modalité d'entrée : la master-franchise. Pour comprendre les enjeux de développement à l'international, nous allons nous concentrer sur un marché en particulier : la Russie.

2.4.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

L'analyse du marché hôte à travers les deux dimensions retenues permet d'obtenir les résultats suivants. Pour la dimension de distance, la différence culturelle entre le marché français et le marché Russe est de 0,89, soit relativement faible puisque cet indice est inférieur à la moyenne et proche de zéro. La distance géographique est, elle, de 2500 kilomètres. Pour la dimension risque le marché hôte atteint le 51^{ème} rang au classement de la banque mondiale, montrant un environnement propice au développement d'entreprise et obtient un score de 52 au classement ECR.

Tous ces indicateurs sont proches de ceux obtenus par le marché hôte précédent, montrant un impact négatif de l'effet de localisation. Ce marché présente des obstacles à l'exploitation de l'avantage concurrentiel par l'entreprise exportatrice elle-même.

2.4.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

Dans ce réseau très développé à l'international, deux situations apparaissent concernant la mise en œuvre du métier de franchiseur. D'une part le master-franchisé développe le marché en utilisant directement des pratiques établies et détaillées par le franchiseur, d'autre part le master-franchisé met en œuvre lui-même de nouvelles pratiques sur la base d'un cahier des charges précisant l'ensemble des prescriptions à respecter pour chacune des pratiques.

Pour le savoir-répliquer, l'ensemble des plans de formation, des formats de magasins et du merchandising est construit par le franchiseur et transmis au master-franchisé. Ce dernier aura donc pour rôle de faire répliquer le concept du franchiseur aux sous-franchisés à partir d'éléments construits par le franchiseur. Le contenu des formations, le manuel opératoire et l'aménagement des magasins constituent des éléments explicités, ne reposant pas uniquement sur les routines idiosyncratiques du franchiseur ; elles sont donc transférables à un partenaire tiers. Le master-franchisé doit alors adapter fidèlement les processus aux spécificités des contextes locaux, notamment la langue.

Pour ce qui concerne le savoir outiller, la répartition des différentes capacités du métier de franchiseur peut dépendre de la spécificité du pays d'origine, mais dans tous les cas soit le franchiseur prend en charge les opérations, soit il transmet au master-franchisé des cahiers des charges détaillant les différentes modalités de l'action attendue. Par exemple, la mise en place d'une supply chain dans une région du monde pourra être effectuée par les équipes du franchiseur ou par le master-franchisé avec des critères précis de réalisation. Pour ce qui concerne la communication, le franchiseur transmet au master-franchisé l'ensemble de ses processus de communication et ce dernier à la responsabilité de développer le plan de communication nationale et les opérations de marketing direct sur son marché. Les éléments n'étant pas transmis sous la forme de process ont des caractéristiques définies dans des cahiers des charges pour

permettre au master-franchisé de mettre en place de nouvelles pratiques, notamment dans l'ensemble de la politique d'approvisionnement du réseau. Le master-franchisé peut choisir de nouveaux processus d'approvisionnement si ces derniers respectent les standards d'hygiène et de qualité du réseau.

Enfin, le pilotage du réseau est assuré par les équipes du master-franchisé à partir des processus de contrôle et d'animation transmis par le franchiseur. L'ensemble des données financières du réseau du master-franchisé est transmis au franchiseur pour qu'il puisse également contrôler la rentabilité des magasins et calculer les différents montants de redevance dûs par le master-franchisé. La politique de développement du réseau est contractuellement définie, les moyens de recrutement des franchisés et d'identification sont laissés au libre choix du master-franchisé mais doivent être systématiquement validés par le franchiseur.

La prise en compte des trois éléments du métier de franchiseur met en avant l'effort d'explicitation de l'ensemble des pratiques du franchiseur ou des caractéristiques nécessaires pour mettre en œuvre ses pratiques. Dans ces conditions, l'effet de propriété a un impact positif, l'avantage concurrentiel lié au métier de franchiseur peut être appliqué par une entreprise tierce dans un autre marché.

2.4.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

La situation des différents marchés de ce réseau s'intègre alors à la première et à la quatrième situation du cadre d'analyse (figure n° 22).

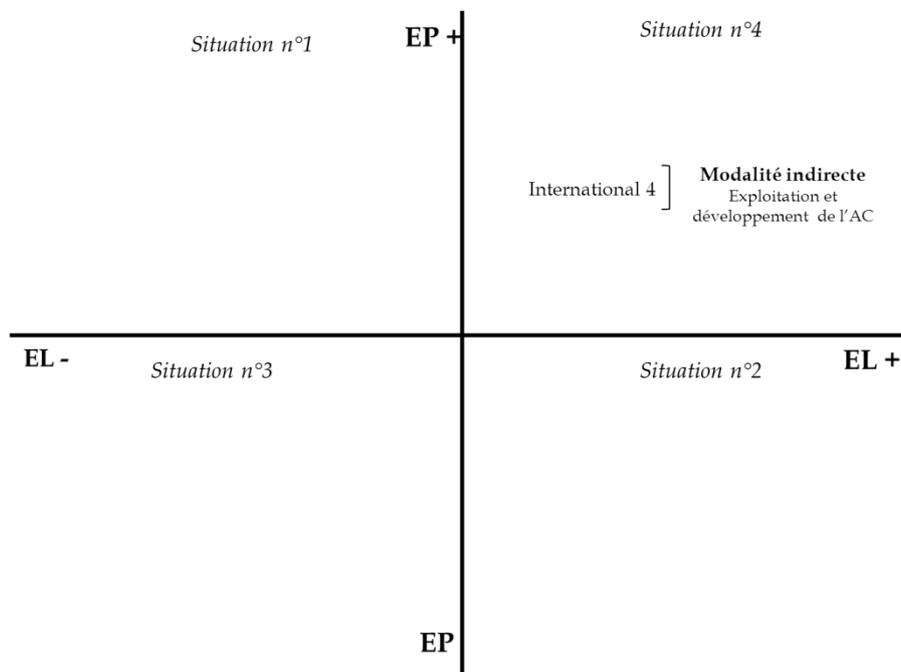


Figure 22: Position de la quatrième situation internationale

Au-delà de l'aspect de contrôle des actions des master-franchisés, le franchiseur met en avant le co-développement du réseau entre les deux acteurs d'un développement international par une master-franchise. Il ne s'agit pas uniquement d'exploiter l'avantage concurrentiel mais de le développer dans les marchés étrangers. Appliqué à notre cadre d'analyse théorique, ceci correspond alors à la quatrième situation analytique mettant en avant l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel par une modalité d'entrée directe ou indirecte dans le marché étranger.

Cette quatrième situation se caractérise par un impact positif des deux effets identifiés. Si la situation initiale du développement en Russie posait un effet de propriété positif, l'effet de localisation lui était négatif. L'impact négatif du marché russe a été progressivement diminué jusqu'à permettre une compréhension des routines du marché par les employés du franchiseur. En effet, la structure de l'organisation internationale du franchiseur met en avant la disposition des responsables de pays à s'informer, à s'intéresser aux spécificités du pays et à se rendre régulièrement dans le marché en question pour comprendre les actions mises en place par le master-franchisé. Cette démarche permet donc de réduire la distance existante entre les deux marchés et de proposer un impact positif de l'effet de localisation. Il y a un dialogue qui s'établit entre le franchiseur et le master-franchisé autour des pratiques transmises du dernier au premier, permettant de les adapter aux pays selon les spécificités, d'où la notion de co-développement du marché par le franchiseur et le master-franchisé.

2.5. Situation « International 5 »

Le cinquième réseau de cette situation organisationnelle est un réseau de distributeurs indépendants de véhicules industriels. Il ne s'agit pas d'un franchiseur mais d'un réseau de concessionnaires. Bien que cette entreprise ne soit pas un réseau de franchise, les problématiques de développement qu'elle rencontre sont pertinentes pour notre étude. Cette entreprise néerlandaise applique la même stratégie de développement dans l'ensemble des pays d'Europe ; elle consiste à développer une filiale chargée de gérer les distributeurs indépendants de chaque pays.

2.5.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

Pour ce développement, l'effet de localisation est positif. Du point de vue de la distance du pays la relative forte distance culturelle entre la France – marché hôte – et les Pays-Bas – marché d'origine - est de 1,6 est compensée par la faible distance géographique mais surtout par la dimension de risque. La France et les Pays-Bas sont classés 27ème et 28ème par la banque mondiale et font partie de l'union européenne. Il

s'agit donc de deux environnements proches favorisant le développement d'activités commerciales. De plus, la France obtient la note de 75 à l'évaluation de l'ECR.

Dans cette mesure, le marché français ne présente pas d'obstacles majeurs au développement des capacités de la maison mère par ses propres employés.

2.5.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

Les trois capacités du métier de franchiseur se retrouvent dans les actions de la filiale envers le réseau de distributeurs indépendants. Pour le savoir-répliquer, la filiale propose trois formats de distribution et a ouvert une académie chargé de la formation de l'ensemble des équipes des distributeurs indépendants. Toutefois, si la filiale est en charge de la relation avec les distributeurs indépendants, l'ensemble des processus – format des points de vente et construction du contenu des formations – sont des éléments construits et transmis par la maison mère. Ces documents sont identiques pour l'ensemble des marchés du réseau. Les actions correspondant au savoir-outiller reposent principalement sur la mise à disposition les distributeurs indépendants d'une centrale d'achat permettant d'accéder aux véhicules de la marque. Il s'agit du seul lien direct entre la maison mère et les distributeurs de chaque pays. De plus, la filiale française organise le plan de communication nationale à partir d'éléments standards provenant de la maison mère, organisation de journées portes ouvertes, distribution de documentation institutionnels. Enfin, la filiale propose aux distributeurs indépendants un intranet ainsi que des modules spécifiques de système d'information. Le contenu et l'architecture de cet intranet a été développé par la maison mère et la filiale en garantit l'entretien. Enfin, le savoir-piloter est un élément central du rôle de la filiale dans le marché français. L'évaluation de l'ensemble des distributeurs indépendants s'effectue à travers un programme développé en France puis repris et redéployé par la maison mère dans l'ensemble des pays européens. A côté du contrôle de l'activité, la filiale mène des actions d'animation de réseau partagées entre opérations standardisées établies par la maison mère et programme d'animation propre à chaque marché. Enfin, le développement constitue un enjeu majeur pour la filiale française qui fait face à des problématiques de renouvellement et de successions des contrats des distributeurs indépendants.

2.5.3. Position

L'impact positif de l'effet de localisation et de l'effet de propriété permet donc d'inscrire ce développement international à la quatrième situation analytique du cadre d'analyse (figure n° 23)

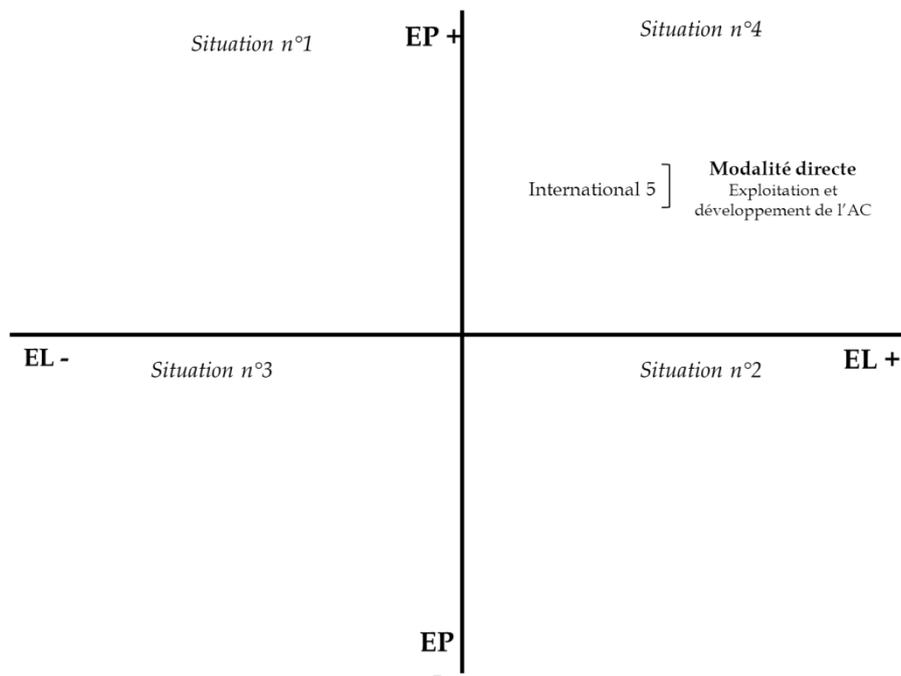


Figure 23: Position de la cinquième situation internationale

Dans ces conditions, la filiale n'a pas simplement un rôle d'exploitation de l'avantage concurrentiel mais bien de développement de cet avantage. Le redéploiement dans l'ensemble des pays européens d'un outil d'évaluation global des distributeurs issu d'une pratique développée dans le marché français montre la double dynamique qui existe dans un réseau international. Un premier niveau se situant au niveau national permettant d'améliorer les capacités du métier de franchiseur, puis un deuxième niveau permettant de standardiser cette pratique et de la redéployer dans l'ensemble des pays.

Ce développement met également en avant le rôle particulier de la maison mère dans un développement international. En plus de transmettre les pratiques de gestion des distributeurs, elle met en place des pratiques d'évaluation de ses filiales pour contrôler leurs actions. Autrement dit, la maison mère évalue l'évaluation que la filiale fait des distributeurs indépendants.

2.6. Situation « International 6 »

Le sixième réseau de cette situation organisationnelle est un groupement d'indépendants dans le secteur de la distribution comptant plus de 1500 points de vente dont une cinquantaine à l'extérieur du territoire national, principalement dans les départements et territoires outre-mer français. Cette situation est particulièrement intéressante puisqu'elle permet d'identifier les points d'achoppement entre les groupements d'indépendants et les réseaux de franchise tout en montrant que le cadre d'analyse constitue une grille de lecture pertinente pour ce type de réseau.

2.6.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

Dans le cadre de ce réseau, les points de vente étrangers sont les points de vente situés hors du territoire métropolitain français. Cette particularité doit être soulignée car la prise en compte des points de vente dans ces territoires comme étranger est une pratique usuelle qui se retrouve dans de nombreux réseaux de distributeurs indépendants ou intégrés. Dans ces conditions les différentes mesures proposées pour caractériser l'effet de propriété ne prennent en compte que les éléments concernant le pays hôte. Ainsi, des quatre indicateurs, seule la distance géographique tend à rendre l'impact de l'effet de localisation négatif.

Au vu de ces éléments, l'impact de l'effet de localisation tend à être positif, c'est-à-dire qu'il s'agit de territoire dans lesquels les salariés du franchiseur sont capables d'exploiter par eux-mêmes l'avantage concurrentiel du réseau.

2.6.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

Pour prendre en compte l'effet de propriété de ce réseau, il est important de revenir sur la structure particulière de ce réseau. Le groupement d'indépendants se structure autour d'un pôle national mettant en place les différentes politiques de l'enseigne et de quatre pôles régionaux assurant les services opérationnels à l'ensemble des points de vente du réseau. Historiquement rattachés au pôle régional du sud de la France, les points de vente des zones d'outre-mer des Antilles sont désormais rattachés au pôle ouest, permettant de faciliter les problématiques de logistique en étant plus proche du port d'expédition des marchandises. Le développement du réseau par le groupement est assuré par les employés du groupement basés, tous sauf un, en France, mais dont les missions sont allouées spécifiquement au service des points de vente situés hors de la France métropolitaine. En mettant en perspective l'organisation de ce groupement d'indépendants avec la structuration des réseaux de franchise, les pôles régionaux peuvent être assimilés à des entités sous-franchiseurs. En effet, ces derniers sont le relai entre les points de vente d'un territoire donné et le pôle national qui met en place les différentes stratégies de développement du réseau. Il s'agit donc d'un développement par le biais d'une modalité d'entrée directe dans les marchés hors de France métropolitaine.

Les structures régionales fournissent aux indépendants des services similaires à ceux proposés par un franchiseur. L'ensemble des éléments du savoir-répliquer sont présents avec la détermination de différents formats de magasins, de plans de merchandising et de plans de formation pour l'ensemble des niveaux hiérarchiques des salariés de l'indépendant et pour l'indépendant lui-même. Cette similitude continue dans les actions concernant les capacités du savoir-outiller. Si la structure nationale prend en charge la communication au niveau national, l'ensemble des outils de marketings directs sont proposés aux indépendants pour qu'ils mettent en place leurs propres opérations. Les pôles régionaux proposent en

outre une plateforme logistique permettant aux indépendants de profiter de la centrale d'achat et de référencement du réseau. Enfin, d'un point de vue informatique, le réseau propose des outils standardisés pour l'ensemble des opérations des magasins.

La plus grande différence entre les réseaux de groupement d'indépendants et de franchise provient de la dernière capacité du métier de franchiseur, le savoir-piloter. Si l'animation (à travers des visites régulières et la création de commissions d'indépendants) et le développement du réseau sont des prérogatives des pôles régionaux, le contrôle n'est pas possible. En effet, le pôle régional ne possède pas de pouvoir coercitif sur les indépendants comme les franchiseurs sur les franchisés ou les sous-franchiseurs. Ainsi, si ce n'est remonter les informations de vente des magasins, les indépendants n'ont aucune obligation envers les pôles régionaux. Il n'existe pas d'obligation d'approvisionnement à la centrale d'achat ou encore d'obligation de mettre en place le système informatique du réseau.

La structure de ce réseau met donc en avant un impact positif de l'effet de propriété. En effet, l'ensemble des pratiques similaires au savoir-répliquer, savoir-outiller et celles d'animation et de développement sont standardisées pour être appliquées de façon homogène entre les différents pôles régionaux du réseau.

2.6.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

En tenant compte de l'impact positif de l'effet de localisation comme celui de propriété, le développement outre-mer de ce groupement d'indépendant se place dans la quatrième situation du cadre théorique (Figure n° 24).

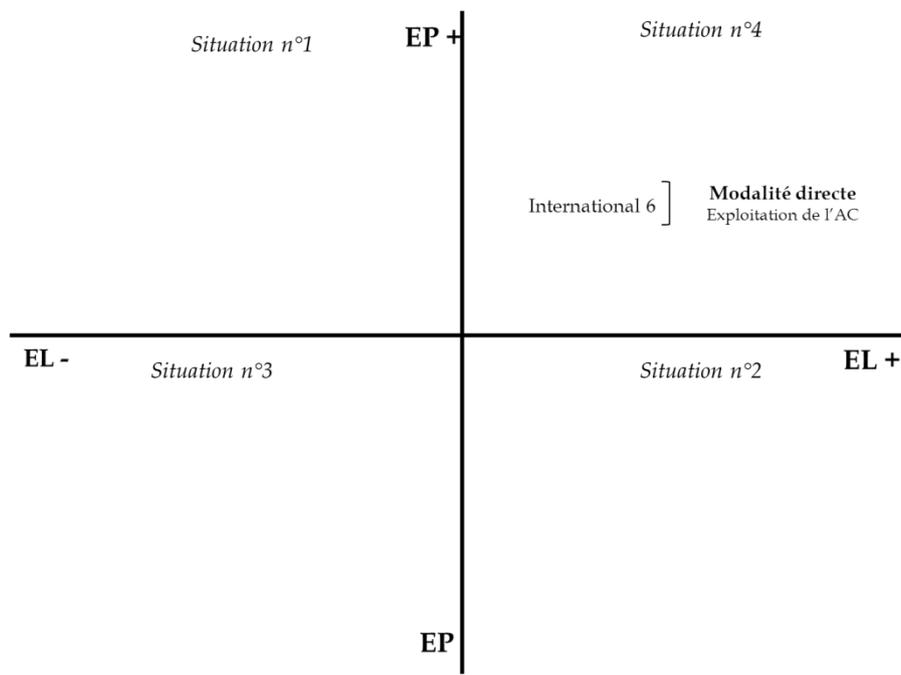


Figure 24: Position de la sixième situation internationale

Le réseau exploite son avantage concurrentiel dans les marchés étrangers à travers le pôle régional qui est en charge de ces points de vente. Toutefois, cette organisation est aussi créatrice d'innovations de gestion au niveau de l'exploitation des magasins, comme au niveau de la gestion régionale. En effet, le réseau de groupement d'indépendant est marqué par une logique bottom-up plus marquée que les réseaux de franchise. Ainsi, à travers leurs différentes zones géographiques, le réseau exploite et développe son avantage concurrentiel.

2.7. Situation « International 7 »

Le dernier réseau de cette deuxième situation organisationnelle exerce dans la restauration rapide. Le marché sur lequel nous allons nous concentrer est une partie du marché chinois gérée par un master-franchisé. De la même manière que pour le cinquième réseau, ce master-franchisé ne réalise pas encore des contrats de sous-franchise et développe pour l'instant uniquement des magasins en propre. Après cinq ouvertures successives, le développement connaît un ralentissement avec la fermeture de trois points de vente.

2.7.1. Détermination de l'impact de l'effet de localisation

L'impact de l'effet de localisation est négatif pour le cas de ce développement sur le marché chinois, et ce pour les deux dimensions retenues. La dimension risque met en avant une note moyenne à l'évaluation ECR, d'une valeur de 61, et le plus mauvais classement de la banque mondiale avec le 84^{ème} rang. Pour ce qui concerne la dimension de la distance, le ratio de la différence culturelle entre la France et la Chine est également le plus important de tous les développements présentés dans ce travail avec une valeur de 3,13. Ce ratio est associé à une distance géographique très importante avec 8200 kilomètres.

Dans le cadre de ce réseau, les quatre éléments des deux dimensions montrent que l'impact de l'effet de localisation est négatif dans ce marché, c'est-à-dire que les salariés de l'entreprise ne sont pas en mesure d'exploiter directement l'avantage concurrentiel du franchiseur, il est nécessaire de faire appel à un partenaire tiers pour développer l'enseigne sur ce marché.

2.7.2. Détermination de l'impact de l'effet de propriété

L'analyse des différentes dimensions du métier de franchiseur met en avant un impact négatif de l'effet de propriété, constituant ainsi une piste de réflexion intéressante pour comprendre le développement difficile de ce réseau dans ce nouveau marché.

La première dimension du métier de franchiseur, le savoir-répliquer, n'est pas clairement explicitée pour ce marché. Les différents points de vente de ce marché ne sont pas en possessions des mêmes machines pour réaliser la transformation des produits, ne permettant pas une homogénéité entre les produits distribués dans les différents points de vente. Si des manuels opératoires existent et sont strictement appliqués pour le marché domestique, il n'en est pas de même pour ce marché étranger. Dans ces conditions, les manuels opératoires basés sur l'exploitation d'un point de vente standard du marché domestique ne constituent pas des documents permettant aux équipes de mater-franchise de mettre en place la réussite opérationnelle d'un point de vente. En ce qui concerne les formations, des supports de formation anglais sont envoyés au mater-franchisé mais ils ne sont pas accompagnés de supports expliquant comment mettre en œuvre les différentes formations pour l'ensemble des équipes du master-franchisé.

Le franchisé a également de grandes marges de manœuvre pour l'ensemble des pratiques liées au savoir-outiller. D'un point de vue technologique, les outils informatiques et digitaux sont choisis par le master-franchisé sans validation du franchiseur. Les campagnes de communication sont créées à partir de matériel fourni par le franchiseur mais adaptées aux spécificités locales sans validation du franchiseur. Pour les circuits logistiques, le master-franchisé a l'obligation d'acheter un type de produits à la centrale d'achat du groupe et est libre de contracter avec les fournisseurs de son choix pour le reste des achats à effectuer.

Pour la dernière dimension du métier de franchiseur, le savoir-piloter, de nombreuses marges de manœuvre sont laissées au master-franchisé. Les procédures de contrôles sont transmises par le franchiseur mais ne sont pas applicables en l'état puisque les points de vente ne répondent pas aux mêmes normes que les points de vente du marché domestique. Avec un réseau de deux unités sans sous-franchisé, le master-franchisé n'a pour l'instant pas de problématiques d'animation de réseau. Enfin, pour le développement du réseau par le master-franchisé le nombre d'unités du réseau fait l'objet d'une négociation contractuelle qui devient l'objectif à atteindre du master-franchisé. Toutefois, l'ensemble des emplacements géographiques doivent être validés par le franchiseur originel.

Dans ces conditions, l'impact de l'effet de propriété est négatif. Il est difficile pour les équipes du master-franchisé de développer par elles-mêmes l'avantage concurrentiel du franchiseur.

2.7.3. Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse

En tenant compte de l'effet de propriété et de l'effet de localisation, ce développement s'inscrit alors dans la quatrième situation du cadre théorique (figure n°25)

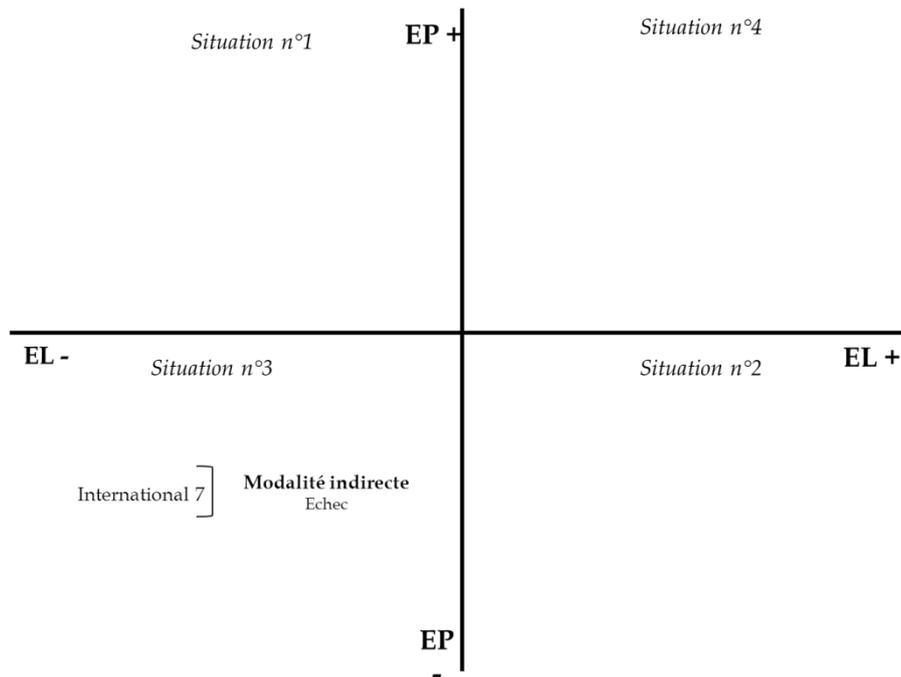


Figure 25: Position de la septième situation internationale

Cette situation met en lumière les difficultés qui peuvent survenir lors du développement d'une master-franchise dans un pays lointain. La prise en compte de l'effet de propriété permet de mettre en avant l'ensemble des problématiques de gestion opérationnelle qui doit être prise en compte pour mettre en place un tel développement. Dès lors, les analyses simples des conditions de marchés sont nécessaires mais pas suffisantes pour maximiser l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel dans un marché étranger.

2.8. Présentation de l'ensemble des situations internationales dans le cadre d'analyse

La figure suivante (figure n°26) représente l'ensemble des situations internationales sur un unique schéma. La représentation de cet échantillon des réseaux internationaux montre que nous avons réussi à identifier des réseaux de franchise internationale dans les quatre situations théoriques de notre cadre d'analyse.

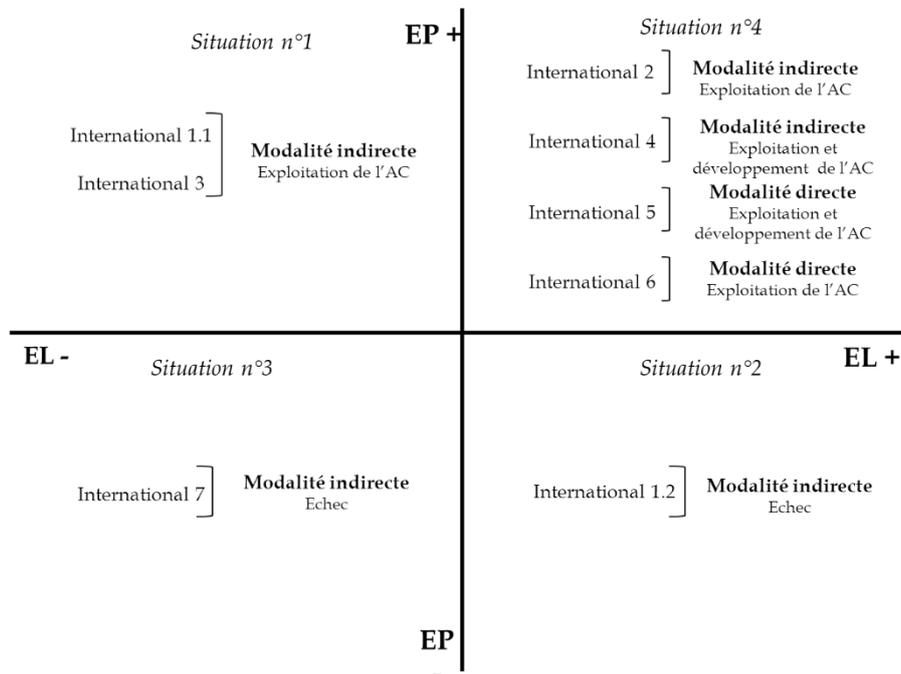


Figure 26: Présentation synthétique de l'ensemble des situations internationales

Ces différents réseaux permettent alors de prendre en compte la diversité des opérations internationales. Ainsi, le cadre théorique proposé constitue un affinement des préconisations stratégiques d'internalisation basé sur l'approche des coûts de transaction présentés dans le premier chapitre de ce travail. Nous nous attachons maintenant à montrer de quelle manière l'analyse des capacités du métier de franchiseur, dans la relation franchiseur-franchisé, permet de proposer une lecture critique de ces situations internationales.

Conclusion du chapitre 5

Ce deuxième chapitre de la partie méthodologie a permis de présenter les réseaux constitutifs de nos deux situations organisationnelles.

La première section a mis en avant l'importance d'une vision élargie du métier de franchiseur pour comprendre le développement sur le marché national. Être franchiseur nécessite le développement de multiples capacités pour répondre aux enjeux d'exploitation des points de vente, de développement et d'animation des franchisés sur le territoire.

La deuxième section montre de quelle manière le cadre d'analyse peut être appliqué aux situations internationales. La prise en compte de l'effet de propriété en plus de l'effet de localisation constitue l'ajout d'un élément pertinent pour proposer une lecture critique du choix des développements internationaux des réseaux de franchise.

Nous présentons maintenant plus en détail les résultats qui offrent une vision structurée du métier de franchiseur et la manière dont elle peut être utilisée pour répondre aux questions posées dans ce travail de recherche.

TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS

EMPIRIQUES

CHAPITRE N°6 : DIMENSIONNEMENT DU METIER DE FRANCHISEUR :
RESULTATS EMPIRIQUES

Ce chapitre a pour objectif de présenter les trois capacités centrales identifiées du métier de franchiseur. Ces capacités approfondissent les études présentées dans le deuxième chapitre de ce travail et elles constituent de nouveaux éléments qui renouvèlent l'analyse du développement l'international des réseaux de franchise. Les descriptions de ces capacités sont illustrées tout au long du chapitre par des propos de répondants qui nous paraissent représentatifs de ces capacités. Ces propos participent au codage thématique pour notre analyse sans toutefois être exhaustifs.

La première capacité centrale, *Savoir-répliquer*, est constituée de trois catégories. Elle prend en compte le rôle du franchiseur dans la définition et le transfert de son savoir-faire d'origine pour permettre à des franchisés indépendants de répliquer la réussite des points de vente. La deuxième capacité, *Savoir-piloter*, tient compte de la capacité des franchiseurs à contrôler et animer le réseau de franchise afin d'homogénéiser le comportement des franchisés dans le réseau et donc préserver la qualité dans l'ensemble des points de vente du réseau. La troisième capacité, *Savoir-outiller*, explicite la valeur qu'acquiert le franchiseur pour les franchisés dans l'exploitation de leur unité commerciale. C'est à travers cette troisième capacité que le franchiseur fidélise les franchisés du réseau en créant des services à forte valeur ajoutée pour les franchisés.

L'identification de ces trois capacités offre une lecture globale du métier de franchiseur. Si un réseau réussit à un moment donné, c'est qu'il est capable de répliquer, piloter et outiller ses franchisés d'une manière plus efficace que ses concurrents dans le secteur d'activité ; le franchiseur a donc créé un équilibre performant entre ces trois capacités.

Le chapitre est organisé de la façon suivante. Une première partie met en avant le regard de la profession sur la spécificité du métier de franchiseur. Les deuxième, troisième et quatrième parties de ce chapitre s'attachent aux différentes capacités centrales identifiées par le codage thématique ; pour chaque capacité, nous proposons une définition et un retour sur les différentes catégories constitutives.

1. Proposition d'une vision globale du métier de franchiseur

Conformément à notre proposition d'avoir une vision globale du métier de franchiseur, nous avons codé et catégorisé les différents savoirs au regard de leur conséquence dans le fonctionnement des réseaux de franchise. Ces savoirs sont issus de l'analyse de la perception des franchiseurs de leur rôle dans l'organisation d'un réseau de franchise. Les données sont ensuite traitées avec l'aide du logiciel d'analyse textuelle NVivo. Nous avons créé dans le logiciel des catégories et méta-catégories donnant une vision globale du métier de franchiseur. Nous précisons et décrivons les différents savoirs dans les sections suivantes.

1.1. Présentation des capacités centrales du métier de franchiseur

Les codes des différents savoirs des réseaux de franchise ont été attribués au cours de la lecture des données correspondant à la première situation organisationnelle : la relation franchiseur-franchisé. De ce fait, l'ensemble du codage et des verbatim présenté dans ce chapitre proviennent de l'échantillon présenté dans la méthodologie pour cette situation : entretiens franchiseur, interviews vidéos, conférences de consultants, fiches annuaires et documentation internet. Conformément à la démarche de recherche abductive, les savoirs ont émergés du terrain sans pour autant être directement associés aux éléments déjà existants de la littérature. De cette manière, les différentes unités de sens nous ont permis de créer de nouvelles catégories décrivant les différentes facettes du métier de franchiseur. Une fois l'ensemble des catégories émergentes stabilisé, nous avons réorganisé nos codes à l'aide de méta-catégories selon la méthode de codage thématique.

A travers l'émergence de nouvelles catégories ces différents aspects du métier de franchiseur ont été élargis, donnant une vision plus globale du rôle de cet acteur dans le fonctionnement d'un réseau. Le tableau n°25 montre l'ensemble des trois méta-catégories identifiées et les catégories dont elles sont issues. Ce tableau souligne le caractère transversal du métier de franchiseur. Dans ce cadre, la prise en compte des problématiques portant sur la réplique d'un réseau de franchise dans un nouveau marché passe nécessairement par un éclaircissement du métier de franchiseur. La prise en compte des différents aspects du métier de franchiseur permet de cerner plus précisément les enjeux organisationnels des opérations internationales.

A travers l'analyse thématique du discours des franchiseurs il est possible de réaliser un découpage des différents savoirs constitutifs du métier de franchiseur et de mettre évidence l'impact de ces savoirs sur l'organisation d'un réseau de franchise. Cette analyse s'accorde avec l'approche par les ressources présentée dans la première partie de ce travail. Les catégories correspondent aux capacités de premier

ordre au sens de Wang et Ahmed (2007) et donnent une image des différents éléments constituant le métier de franchiseur pour les professionnels.

Méta-catégories	Catégories	Conséquence
Savoir-répliquer	Distribuer	Ces capacités permettent la répllication de la réussite commerciale d'origine du franchiseur dans les unités franchisées
	Normaliser	
	Former	
Savoir-outiller	Communiquer	Ces capacités constituent des éléments mis à disposition des franchisés pour faciliter l'exploitation des unités commerciales
	Financer	
	Installer	
	Gérer	
	Informatiser	
Savoir-piloter	Animer	Ces capacités sont relatives au lien entre la tête de réseau et les franchisés
	Contrôler	
	Développer	

Tableau 25: Méta-catégories et catégories constitutives du métier de franchiseur

La constitution des méta-catégories, s'inscrit dans les capacités ordinaires au sens de Teece (2007 ; 2014), ou capacités de deuxième ordre au sens de Wang et Ahmed, (2007) qui constituent les capacités centrales expliquant la réussite opérationnelle des réseaux de franchise.

2. Première capacité centrale : Savoir-répliquer

La capacité *Savoir-répliquer* est composée de trois catégories: *Distribuer*, *Normaliser* et *Former*. Cette capacité est au centre de la réussite des réseaux de franchise puisqu'elle tient compte du concept commercial à l'origine de la réussite des points de vente du réseau. Toutefois, cette réussite commerciale, correspondant à la catégorie *Distribuer*, n'est pas suffisante pour développer un réseau de magasin, il est nécessaire de conceptualiser la façon de répliquer les points de vente. La catégorie *Normaliser* correspond au travail de formalisation du concept effectué par les franchiseurs. Enfin, la catégorie *Former* permet, quant à elle, de tenir compte des problématiques de transfert des pratiques standardisées aux franchisés et collaborateurs du réseau.

2.1. Définition du Savoir-répliquer

La capacité de réplification de la réussite commerciale constitue un point essentiel du métier de franchiseur. C'est à travers cette capacité que les têtes de réseau peuvent proposer des unités de commercialisation homogènes dans l'ensemble des points de vente d'un territoire. Cette méta-catégorie est issue de trois catégories constitutives du métier de franchiseur, celle de concevoir le concept des unités commerciales, celle de formaliser les différents processus de gestion de ces unités et enfin celle de *Former* les différents acteurs en charge de la commercialisation des produits/services. Le tableau n°26 montre les éléments constitutifs des trois catégories.

Méta-catégorie	Catégorie	Élément
Savoir-répliquer	Distribuer	Concept
		Format
		Merchandising
	Normaliser	Savoir-faire
		Outils
		Manuel
		Certification
	Former	Initiale théorique
		Initiale pratique
		Continue
		Salarié

Tableau 26: Catégories constitutives du *Savoir-répliquer*

Ces trois catégories apparaissent dans l'ensemble des secteurs d'activités identifiés. Toutefois, selon la nature de l'activité, les différentes catégories ne présentent pas les mêmes modalités de mise en place. Ces trois catégories s'inscrivent dans les définitions proposées par le code de déontologie européen de la franchise (EFF) et s'appuient sur les travaux portant sur la distinction des éléments visibles et non visibles

des réseaux de franchise (Kauffman et Eroglu, 1998). Elles représentent donc une partie essentielle du métier de franchiseur qui fait comprendre la réussite globale des réseaux.

2.2. Caractéristiques de la catégorie Distribuer

Cette catégorie est constituée des éléments définissant l'activité d'origine du franchiseur ainsi que le positionnement du réseau sur le marché. Cette catégorie est issue de trois unités d'analyse, le concept commercial de l'unité, le format et de l'unité et l'organisation de la vente.

Le concept est la clé de voute de la réussite des réseaux de franchise. C'est la réussite de ce concept qui permet au franchiseur de développer un réseau d'unité commerciale. Sa définition précise devient un enjeu majeur pour positionner le réseau par rapport à l'ensemble des concurrents du secteur d'activité. Le tableau suivant (tableau n°27) propose deux éléments de discours illustrant la définition des concepts magasins.

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 1	<i>Alors le concept XXX, qui est né il y a maintenant une douzaine d'années, consiste à offrir la possibilité à nos clients de vendre leurs produits d'occasions, dont ils n'ont plus d'usage.</i>	Mise en avant du concept des unités de commercialisation du réseau XXX
Fitness 2	<i>On revendique un positionnement de discounter, on pratique du fitness à petit prix [...] c'est à dire des cours collectif encadré par des professionnels, du matériel haut de gamme, sauna, pour des prix très modiques donc on est vraiment les seuls à proposer cette offre-là.</i>	Définition du positionnement des différents centres du réseau XXX

Tableau 27: verbatim de la catégorie le concept des réseaux

Le positionnement marketing ne constitue qu'un aspect du concept commercial mis en place par le franchiseur. Pour assurer la répliquabilité du succès commercial, le franchiseur définit en plus le format des magasins qui doivent être en accord avec le positionnement marketing défini précédemment. L'ensemble des réseaux étudiés propose un ou plusieurs formats précis de magasins qui tiennent compte de la surface de vente et du positionnement géographique des points de vente (tableau n°28).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 3	<i>C'est-à-dire qu'on est sur un positionnement plutôt d'hyper spécialiste sur des petites surfaces de 250 300 mètres carrés</i>	Définition du format unique des magasins du réseau
Distri 1	<i>Nous avons deux formats effectivement. Le premier format, c'est un format de type 300m2 qu'on retrouve dans des zones commerciales près des grandes surfaces alimentaires. Et un second format, qui est un format adapté au centre-ville, donc plus petit, dans lequel nous avons une concentration de nos métiers et lesquels se développent sur une surface de 100m2.</i>	Définition des différents formats existant dans le réseau de franchise en fonction de l'emplacement géographique des magasins

Tableau 28: Verbatim illustrant la définition des formats de magasin

Enfin, la catégorie *Distribuer* tient compte de l'organisation interne des magasins, du merchandising et de la charte graphique de l'ensemble des unités du réseau. Cette normalisation des différentes caractéristiques des magasins constitue un élément critique dans l'homogénéité du réseau de franchise et la création d'une image unique pour les clients (tableau n°29)

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 2	<i>Son architecture rappelant celle des villas toscanes - avec un vaste patio intérieur et des murs couleur terre – est l'aboutissement de notre concept</i>	Définition de l'ambiance interne de toutes les unités du réseau
Distri 2	<i>Le concept se veut volontairement très décalé par rapport à ce qui se fait habituellement sur le marché en essayant de bousculer les us et coutumes, en étant sur des couleurs grises, blanches ou bleues- marine et des matériaux originaux avec comme écrans des coques aux couleurs très travaillées</i>	Définition de l'identité du réseau à partir de la charte graphique

Tableau 29: Verbatim illustrant la définition de la charte graphique des réseaux

Ces différentes catégories mettent en avant le travail nécessaire que doivent effectuer le franchiseur sur la définition des éléments visibles pour les clients afin de créer un concept répliquable dans d'autres unités.

Toutefois, cette conception de l'unité commerciale ne constitue qu'une partie du métier de franchiseur. Pour cette catégorie, le secteur d'activité n'a pas d'impact sur le métier de franchiseur, puisque les franchiseurs doivent tous effectuer ce travail de conceptualisation de leur unité de commercialisation. Ces éléments s'inscrivent dans la description des éléments visibles des réseaux de franchise (Kauffman et Eroglu, 1998). C'est à travers ces éléments que les réseaux deviennent des références dans leur secteur d'activité auprès de leur clientèle. Ces éléments sont nécessaires à la mise en œuvre d'un réseau de franchise mais non suffisants. En effet, ils représentent la différenciation de l'offre du réseau pour les consommateurs, toutefois cette dernière n'est pas suffisante pour créer et développer un réseau, il faut mettre en place des compétences spécifiques à la gestion de multiples unités.

2.3. Caractéristiques de la catégorie Normaliser

Afin de répliquer la réussite de l'unité commerciale d'origine, les franchiseurs ne s'assurent pas uniquement un positionnement et une offre produit, ils doivent également mettre à disposition des franchisés les processus de production et de gestion de l'unité. Ces processus doivent donc être normalisés, formalisés pour pouvoir être transmis aux franchisés. C'est la combinaison des processus de production et de l'offre standardisée qui offre aux franchisés la possibilité de reproduire la réussite commerciale des unités des franchiseurs.

Le premier élément de codage de cette catégorie est constitué de la volonté des franchiseurs de transmettre un savoir-faire permettant aux franchisés de gérer une unité de commercialisation (tableau n°30).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 6	<i>Alors c'est un point important effectivement. Le devoir du franchiseur c'est d'amener un savoir-faire</i>	Nécessité de l'existence d'un savoir-faire
Fitness 1	<i>La franchise, est un métier de process, de ratio. Ce n'est pas un métier d'intuition</i>	Existence de procédures précises et détaillées

Tableau 30:Verbatim illustrant le travail d'explicitation des franchiseurs

Ces processus sont normalisés et formalisés afin de pouvoir être transmis aux franchisés. Les franchiseurs de notre échantillon mettent en avant la possession et la mise à disposition de leurs franchisés d'outils et de manuels regroupant l'ensemble des processus d'exploitation d'une unité commerciale (tableau n°31)

Entreprise	Verbatim	Codage
Immo 3	<i>Nous offrons à nos partenaires des outils marketing et commerciaux performants ainsi qu'une approche moderne et complète du métier d'agent immobilier</i>	Mise à disposition d'outils par le réseau
Restau 3	<i>Il y a toute cette partie-là, le savoir-faire et on a un manuel opératoire qui est assez draconien, qui est à plus de 600 ou 700 pages cela représente 20 ans de travail</i>	Existence d'un manuel opératoire permettant de présenter les différentes actions de gestion d'un point de vente

Tableau 31: Verbatim illustrant création de manuels opérationnels

Le savoir-faire transmis et formalisé à travers des processus détaillés constitue l'originalité des réseaux de franchise par rapport aux autres systèmes marketing verticaux permettant une externalisation de la distribution des produits/services. Une tête de réseau devient franchiseur à partir du moment où elle possède et transmet un savoir-faire de distribution aux franchisés. La production de tels documents devient un enjeu critique dans le succès d'un réseau, certains réseaux font appel à des partenaires externes de certification pour certifier les processus de gestion d'unité et les fédérations nationales de franchise examinent ces documents dans le cadre de leur procédure d'admission des réseaux.

C'est à travers l'application de ces éléments que les franchisés mettent en place des systèmes de commercialisation rentables. Ces éléments non-visibles constituent le cœur de métier du franchisé et ne peuvent être modifiés sans porter atteinte à l'essence même des réseaux de franchise. Ce sont des éléments non visibles mais centraux des réseaux de franchise (Kauffman et Eroglu, 1998).

2.4. Caractéristiques de la catégorie Former

Enfin, la dernière catégorie constitutive de la capacité de répliation du franchiseur est celle de *Former*. La formation permet aux franchiseurs de transmettre le savoir-faire de gestion d'une unité commerciale aux franchisés. Les réseaux offrent différents types de formations, les formations initiales – théoriques et pratiques, les formations continues ainsi que les formations des salariés des franchisés. Cette identification constitue une précision vis-à-vis de la prise en compte des jours de formation comme variables représentant les droits de propriété des franchiseurs (Windsperger, 2002). Aux journées de formations initiales mentionnées par l'ensemble des documents des franchiseurs, il est nécessaire de prendre en compte également les formations des salariés et la mise en place de formations continues dans le réseau.

Les formations initiales sont complémentaires des transferts des supports écrits des savoir-faire par le biais des manuels. Les formations initiales, pratique comme théorique, permettent de diffuser également l'expérience de personnes rompues aux procédures du réseau, les formateurs du franchiseur (tableau n°32)

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 5	<i>Il y a une formation qui se déroule sur 8 semaines obligatoires, deux semaines théoriques quatre semaines pratiques deux semaines théoriques et puis après ça il y a un examen qui permet de valider ou pas le candidat ou en tout cas de mesurer les points à améliorer et derrière on adapte une formation</i>	Deux types de formations initiales : pratique et théorique
Immo 2	<i>Ça se passe par des formations. D'abord une formation initiale au départ bien sûr, qui dure trois mois essentiellement en magasin, entrecoupée également de formations théoriques qui se passent en salle</i>	Deux types de formations initiales : pratique et théorique

Tableau 32: Verbatim illustrant les formations initiales et continues des réseaux

Toutefois, pour s'assurer de la réplique des différents processus de gestion à l'œuvre dans une unité commerciale, les franchiseurs ne proposent pas simplement des formations aux franchisés, mais également aux futurs salariés du franchisé pour s'assurer que ces derniers soient en capacité d'effectuer correctement les différentes actions. Les franchiseurs offrent aux franchisés des contenus de formation continue permettant d'assurer la mise en place des transformations du réseau. Ces formations constituent donc un élément essentiel du métier de franchiseur puisqu'elles permettent d'assurer la cohérence et l'homogénéité du réseau sur le long terme (tableau n°33)

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 1	<i>En effet, notre rôle est aussi de former l'ensemble des collaborateurs du réseau, de manière à ce qu'ils soient en mesure de répondre au mieux aux besoins et même d'anticiper les attentes de leurs clients</i>	Formation des salariés
Restau 1	<i>Nous avons mis au point des kits de formation continue à destination de tous les employés XXX. Ce kit contient notamment un CD-Rom d'auto-</i>	Formation continue

	<p><i>formation sur l'hygiène, le service client ou les produits. Afin de les tenir au courant des évolutions de l'enseigne et de faciliter la communication au sein du groupe, nous publions des notes d'information réseau toutes les semaines et nous éditons un journal interne</i></p>	
--	---	--

Tableau 33: Verbatim illustrant les formations des salariés des franchisés des réseaux

La capacité de répliquer l'avantage commercial du réseau de franchise constitue donc une part importante du métier de franchiseur que nous décomposons en trois catégories ; la conceptualisation, la normalisation et la formation. Ces trois catégories permettent de retrouver la distinction entre les éléments cœurs (manuel et outils) et périphériques (positionnement marketing et géographique) des réseaux de franchise (Kauffman et Eroglu, 1998) et précise les proxis de jours de formation utilisé pour mesurer les droits de propriété des franchiseurs dans leur réseau (Windsperger, 2002).

3. Deuxième capacité centrale : Savoir-outiller

La première méta-catégorie, définie ci-dessus, présente les éléments nécessaires pour permettre aux franchisés de répliquer le business modèle d'une unité commerciale dans leur propre point de vente. La deuxième méta-catégorie montre que le métier de franchiseur constitue un nouveau business model permettant d'intégrer le métier de franchiseur à la valeur ajoutée du réseau pour les franchisés. Cette capacité se base sur cinq catégories : *Installer*, *Financer*, *Communiquer*, *Acheter* et *Communiquer*. L'ensemble de ces catégories constitue les éléments mis à disposition par les franchiseurs et qui permettent aux franchisés d'ouvrir et d'exploiter leur point de vente.

3.1. Définition de la capacité centrale

La mise en place d'un réseau de franchise fait découvrir une nouvelle activité au franchiseur originel. En effet, si l'activité commerciale d'origine constitue une activité de B to C, à destination du consommateur final, le métier de franchise est une activité de B to B dans laquelle les clients sont des franchisés indépendants. Ces derniers, en tant que chefs d'entreprises indépendants constituent une clientèle particulière dont les caractéristiques sont prises en compte pour concevoir l'activité de franchiseur. Le métier de franchiseur comprend une partie de création d'outils et de service mise à la disposition des franchisés pour leur permettre de générer de la valeur ajoutée à leur adhésion au réseau de franchise. Contrairement aux outils identifiés dans le *Savoir-répliquer*, les outils présentés dans cette méta-catégorie n'ont pas pour objectif d'être transmis aux franchisés. Il s'agit d'outils spécifiques au métier de franchiseur, faisant de lui une source de valeur pour les franchisés. Ces éléments permettent d'éclairer et de préciser ce qui est communément appelé l'avantage de l'effet de réseau dont bénéficie un franchisé. L'analyse du discours des franchiseurs a mis en évidence cinq catégories pour lesquelles les franchiseurs créent des outils non destinés à être transmis : *Communiquer*, *Financer*, *Installer*, *Acheter* et *Informatiser*. Le tableau suivant (tableau n°34) détaille les différentes catégories constitutives de cette deuxième méta-catégorie.

La différenciation sectorielle montre une nouvelle fois l'homogénéité du métier de franchiseur quelle que soit l'activité commerciale du réseau. On relève toutefois une distinction, la composante *Acheter* n'a pas été identifiée dans les réseaux de franchise immobilière du fait de la particularité de cette activité basée exclusivement sur des services dématérialisés.

Savoir-outiller	Installer	Recherche du local
		Aménagement
		Recrutement
	Financer	Dossier de financement
		Partenariat bancaire
	Communiquer	Image de marque
		Communication nationale
		Marketing opérationnel
		Site vitrine
	Acheter	Centrale d'achat
		Logistique
	Informatiser	Site marchand
		Progiciel
Intranet		
Application		

Tableau 34: Catégories constitutives du *Savoir-outiller*

3.2. Caractéristiques de la catégorie Installer

L'installation des unités de commercialisation des franchisées constitue un point important de la réussite des réseaux de franchise. Les travaux portant sur l'avantage concurrentiel du premier arrivé mettent en avant que l'une des ressources principales des réseaux de franchise tient à la localisation des points de vente des réseaux (Michael, 2000, 2003, a ,b). Ceci constitue un avantage concurrentiel dans le sens où les emplacements sont des ressources rares immobiles, une fois l'emplacement attribué à un réseau, il n'est plus disponible pour les concurrents qui arriveront après sur ce territoire. Pour assurer cet actif au réseau, les franchiseurs mettent en place des procédures qui aident les franchisés à trouver, aménager et débiter leur activité commerciale.

Une première partie de cette assistance réside dans une aide à la recherche du local en lui-même. Par l'expérience accumulée à l'occasion des précédentes ouvertures, les franchiseurs peuvent aider les franchisés à identifier un positionnement géographique pertinent dans le territoire cible (tableau n°35).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 1	<i>Notre capacité à trouver les meilleurs endroits de France est une des clés de notre réussite. C'est pourquoi le choix du franchisé s'inscrit aussi dans un cursus de décision dans lequel le lieu entre en ligne de compte.</i>	Aide dans le choix de l'emplacement

Immo 2	<i>Après mon rôle va au-delà de la signature du contrat de franchise, on va chercher avec le candidat un local pour pouvoir se positionner. On reste chez XXX sur un emplacement n°1, ça va être l'image de marque du franchisé, et le but du jeu est l'accompagner sur ses démarches</i>	Aide dans la recherche de l'emplacement
--------	---	---

Tableau 35: Verbatim illustrant l'aide au choix de l'emplacement

De plus, la majorité des franchiseurs accompagnent les franchisés dans la réalisation des travaux à effectuer pour aménager les locaux commerciaux en conformité avec les standards du réseau. Cela peut alors comporter plusieurs opérations en fonction du secteur d'activité, allant de la réalisation des plans à la mise en contact avec des entreprises spécialisées dans l'aménagement intérieur. A travers la mise à disposition de ces ressources les franchiseurs assurent la mise en œuvre du réseau dans un emplacement géographique pertinent (tableau n°36).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 3	<i>Nous avons un cahier des charges immobilier, on sait jusqu'où il faut aller en termes de budget en termes de d'emplacement etc. On a des cahiers des charges extrêmement rigoureux en terme immobilier, mobilier également</i>	Réalisation de l'aménagement
Distri 1	<i>Nous assurons la prise en charge par XXX, bureau d'étude et de coordination de travaux, pour la partie technique et aménagement de votre site.</i>	Mise en contact avec des professionnels pour l'aménagement

Tableau 36: Verbatim illustrant l'aide à l'aménagement des locaux

Enfin, l'aide à l'installation des franchisés comporte également des outils permettant aux franchisés d'optimiser le recrutement des salariés de leur point de vente. Dans ce cadre, les franchiseurs mettent à disposition des franchisés des procédures de recrutement ainsi que des profils détaillés pour les différents postes de travail des points de vente. Ce point est important car il construit l'équipe initiale d'ouverture d'un point de vente et cette équipe permet d'optimiser les premiers résultats de l'emplacement géographique du point de vente et donc de consolider les actifs géographiques du réseau de franchise (tableau n°37)

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 3	<i>Nous, on vous aide aussi au niveau du recrutement, on va vous dire quel profil il faut recruter après ça reste votre personnel, donc c'est vous qui allez faire le recrutement, c'est une sorte de feeling qu'il faut avoir avec eux parce que vous allez bosser toute la journée avec eux donc c'est important de sentir ces personnes-là.</i>	Recrutement du personnel

Tableau 37: verbatim illustrant l'aide au recrutement

Dans cette période d'installation, les franchisés sont également au contact de partenaires importants du réseau qui les accompagnent au moment de l'installation mais également tout au long de la vie du contrat : les banques. L'assistance des franchiseurs dans la gestion des relations franchisés-institutions bancaires est un autre élément du métier de franchiseur.

3.3. Caractéristiques de la catégorie Financer

Aujourd'hui le financement d'un projet commercial est une problématique majeure pour tous les entrepreneurs. La fragilité du monde économique, héritée de la dernière crise financière, rend la recherche de financement de plus en plus complexe. Dans ce contexte, les franchiseurs mettent à la disposition des franchisés des partenariats avec des établissements bancaires et des aides administratives leur permettant de maximiser les chances d'obtenir les prêts nécessaires à la réalisation de leurs projets commerciaux.

Cette aide de financement a une importance particulière lors de la création d'une unité commerciale par les franchisés. Ces derniers bénéficient de l'aide des franchiseurs pour créer un dossier bancaire pertinent. C'est-à-dire, réunir et présenter des éléments financiers de bilan et des prévisionnels d'activités en s'appuyant sur les chiffres de l'ensemble des unités commerciales du réseau (tableau n°38).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 1	<i>« Oui tout à fait, nous accompagnons les franchisés mêmes avant leur ouverture, on les accompagne dans la création du dossier bancaire »</i>	Réalisation de dossier de financement

Distri 2	<i>Alors nous on vous accompagne sur le montage du dossier financier avec le compte de résultat prévisionnel, qu'on va vous aider à élaborer.</i>	Réalisation de dossier de financement
----------	---	---------------------------------------

Tableau 38: Verbatim illustrant l'aide à la constitution des dossiers de financement

Au-delà de la constitution des dossiers de financement pour rejoindre les réseaux, les franchiseurs mettent à la disposition des franchisés des partenariats qui leur permettront d'entretenir des relations favorables avec les banques et ainsi réduire les risques de frein de développement du réseau dû à des blocages financiers. Les franchiseurs allouent donc des ressources gérant les partenariats bancaires et accompagnant les franchisés dans leurs différentes démarches bancaires tout au long de la vie du réseau (tableau n°39).

Entreprise	Verbatim	Codage
Fitness 2	<i>Le partenariat avec la banque réclame une certaine expérience et moi je suis là pour l'apporter tant aux collaborateurs des sièges qu'aux partenaires du réseau. Et en la matière cela nous permet de créer une synergie plutôt favorable et cela permet de rassurer les banques dans la mesure où ils se rendent compte qu'on a mis des systèmes en place au sein de XXX qui nous permettent d'accompagner et de suivre l'évolution commerciale et financière de nos partenaires qui elle aussi garantit le développement XXX en tant que tête de réseau. Donc concrètement depuis l'ouverture jusqu'au rendez-vous bancaire et l'ouverture de compte en agence on est présent et ensuite sur l'évolution du compte de la trésorerie on est présent aussi lorsqu'un partenaire a des questions à nous soumettre on y répond et moi avec mon expérience je peux l'accompagner dans ces futurs développements.</i>	Recrutement du personnel

Tableau 39: Verbatim illustrant la gestion des relations avec les institutions financières par les franchiseurs

Outre les partenariats bancaires, les franchisés bénéficient du soutien du réseau dans des domaines de gestion différents, leur permettant de maximiser la valeur du concept commercial qui leur a été transmis, notamment à travers la puissance de communication des réseaux de franchise.

3.4. Caractéristiques de la catégorie Communiquer

Le merchandising et la chartre graphique des magasins constituent des éléments donnés aux franchisés pour lui permettre de répliquer le concept commercial du franchiseur. Toutefois, en rejoignant un réseau de franchise, les franchisés bénéficient également de la notoriété de la marque de l'enseigne, et de l'ensemble du travail du franchiseur pour assurer et développer la notoriété du réseau. Cette image de marque constitue un actif important du réseau de franchise qui est pris en compte dans les études portant sur les droits de propriété des réseaux de franchise (Windsperger, 2000) et les différents éléments identifiés dans le discours du franchiseur permettent d'éclaircir les composants de cet actif spécifique.

Le premier élément de cette catégorie est la mesure de la notoriété du réseau qui constitue un enjeu important pour les franchiseurs. C'est ce taux de notoriété qui permet de promouvoir l'enseigne par rapport aux concurrents et d'apporter des flux de clientèle intéressants pour les franchisés (tableau n°40).

Entreprise	Verbatim	Codage
Immo 1	<i>Alors on a encore gagné en notoriété, deux points de notoriété, et l'objectif c'est de passer leader incontesté sur ce segment là en notoriété spontanée.</i>	Mesure et action sur la notoriété du réseau

Tableau 40: Verbatim illustrant le travail sur la notoriété

Dans le but de développer cette notoriété, les franchiseurs allouent des ressources spécifiques pour développer ces plans de communication à travers un département marketing au siège social. Dans le cadre de réseaux installés sur l'ensemble d'un territoire national, ce travail de plan de communication comporte la mise en place de communication dans les grands médias nationaux, principalement illustré par la production de spots publicitaires ou la mise en place de partenariats avec des entreprises possédant une forte visibilité au niveau national. Toutefois, bien que la production de spots publicitaires soit une illustration pertinente du rôle du franchiseur dans le développement de l'image du réseau, elle n'est pas forcément pertinente pour l'ensemble des réseaux qui n'ont pas toujours une taille nationale. Dès lors, ces plans de communication peuvent exister à des échelles locales permettant de développer la notoriété dans un territoire spécifique. A ces deux niveaux de communication, il est important d'ajouter la mise en place d'une politique de communication sur internet par d'un site internet vitrine du réseau. Au vu de l'importance prise par ce type de communication ces dernières années, cette problématique de communication virtuelle devient un élément critique peu présent dans les études existantes sur les réseaux de franchise (tableau n°41).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 6	<i>Nous sommes ainsi liés à Yann Arthus Bertrand et à l'association Action Carbone pour la lutte contre le réchauffement climatique. La Fondation XXX soutient également activement les opérations de protection et de valorisation du monde végétal. La marque s'est également engagée auprès du Programme des Nations Unies pour l'Environnement pour planter 1 million d'arbres sur 3 ans tout autour de la planète.</i>	Mise en place de partenariats
Fitness 2	<i>Effectivement nous sommes le premier réseau [de notre secteur nda] à avoir lancé une campagne publicitaire télé au niveau national depuis plus de 15 ans. Donc les retombées ont été assez importantes au niveau local dans nos clubs avec une augmentation certaine du nombre d'abonnés au quotidien</i>	Mise en place de communication nationale
Service 1	<i>Le site Internet constitue un support de communication efficace, et la médiatisation de XXX dans l'émission télévisée « Patron incognito » a augmenté l'attractivité de l'enseigne, dans un marché très concurrentiel.</i>	Site internet et partenariat

Tableau 41: Verbatim illustrant les activités de communication des franchiseurs

Pour appuyer ces plans de communication, les franchiseurs mettent également à disposition des franchisés des outils de marketing opérationnel leur permettant de développer localement l'image de leur point de vente en adéquation avec les caractéristiques de leur clientèle ou de leurs besoins spécifiques (tableau n°42).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 1	<i>L'enseigne met également à sa disposition un kit de marketing local proposant diverses actions selon les problématiques qu'il rencontre.</i>	Marketing opérationnel

Tableau 42: Verbatim illustrant la mise à disposition de matériel de marketing opérationnel

3.5. Caractéristiques de la catégorie Acheter

L'élément central de cette catégorie réside dans la mise à disposition des franchisés de centrales d'achats ou de référencement. La différence provient de l'activité des franchiseurs, il faut ici distinguer les franchiseurs producteurs des franchiseurs distributeurs. Dans le cadre d'une franchise de distribution, les franchiseurs sont des intermédiaires entre les franchisés et les producteurs (tableau n°43).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 2	<i>Des prix et des produits compétitifs grâce à une centrale de référencement performante</i>	Centrale de référencement
Fitness 2	<i>On a une centrale d'achat pour le matériel.</i>	Centrale d'achat

Tableau 43: Verbatim illustrant la mise en place de centrale d'achat/référencement

Certains contrats de franchise imposent un pourcentage minimum d'approvisionnement à la centrale d'achat des franchiseurs. Cette centrale de référencement est alors un élément du business modèle des franchiseurs qui peuvent obtenir une rémunération entre le prix d'achat et le prix de revente aux franchisés. Ceci peut conduire à des excès, avec des franchisés se retrouvant à acheter des produits courants à la centrale d'achat des franchiseurs, mais à des prix plus élevés que ce qu'ils peuvent trouver par eux-mêmes. Quand les franchiseurs offrent des références particulières, tels que des meubles aux standards du réseau, la centrale de référencement reste la solution la plus avantageuse pour les franchisés. Les franchiseurs peuvent également être des producteurs exclusifs de produits distribués aux clients ou prendre une part importante dans le processus d'élaboration des produits/services destinés aux clients. En plus de la compétence de logisticien développé par l'établissement d'une centrale de référencement, les franchiseurs développent des compétences de producteur (tableau n°44).

Dans le cadre de services purs, les franchiseurs peuvent mettre en place des processus de formation spécifiques qui permettent aux franchisés d'employer des salariés ayant les bonnes compétences pour le réseau.

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 5	<i>On peut également transférer un savoir-faire de fabricant. Et nous sommes fabricant donc il n'y a pas de frontière</i>	Franchiseur producteur
Restau 6	<i>On est franchiseur, producteur, logisticien.</i>	Réseau logistique

Fitness 2	<i>Oui le centre de formation agréé et l'école que nous avons monté, nous permet de proposer à chacun de nos partenaires donc, une équipe de coaches formés en interne par ce centre et donc ça a complètement répondu à nos attentes</i>	Création d'une centrale de service
-----------	---	------------------------------------

Tableau 44: Verbatim illustrant la capacité de production des franchiseurs

Cette catégorie constitue l'un des services de base des franchiseurs, c'est celui qui permet aux franchisés d'avoir des produits spécifiques à commercialiser dans les points de vente. Toutefois, dans l'activité particulière de service immobilier, l'activité de centrale d'achat n'apparaît pas. En effet, dans l'ensemble des activités rencontrées, celle d'agent immobilier constitue l'activité la plus dématérialisée, rendant moins pertinente la création de centrales d'achat ou de référencement pour les franchisés. La mise en place de tels services a un coût moins pertinent pour les franchiseurs de service purs.

Enfin, la dernière catégorie identifiée dans les capacités permettant aux franchisés de réaliser leur activité est constituée d'éléments technologiques avec l'information du réseau. Ces éléments sont désormais critiques dans l'établissement des réseaux de franchise et doivent être pris en compte pour analyser le métier de franchiseur.

3.6. Caractéristiques de la catégorie Informatiser

Le dernier élément mis à disposition des franchisés est constitué de systèmes informatiques aidant la réalisation de l'activité des franchisés. Ces activités de soutien représentent l'allocation de ressources par le franchiseur pour fournir aux franchisés des outils informatiques en adéquation avec leur activité. Les éléments de codage qui ont permis d'identifier cette catégorie sont la mise en place d'un site marchand, la mise en place de systèmes informatiques propres au réseau à travers des ERP et des réseaux intranet et la production d'applications répondant aux enjeux des nouveaux réseaux sociaux.

Le premier élément est la mise à disposition des franchisés d'un autre canal de distribution avec la partie marchande du site internet. En plus d'être un vecteur de communication, le site internet constitue une plateforme de e-commerce offrant une distribution plurielle aux franchisés. Ce rôle est aujourd'hui un enjeu majeur dans le développement des réseaux de franchise. Pour renforcer cet aspect multicanal, les franchiseurs mettent également à disposition des franchisés des applications mobiles permettant d'offrir une nouvelle interface de communication et de vente avec les clients (tableau n°45).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 1	<p><i>Ce site à deux fonctionnalités, la première il permet à des consommateurs d'acheter des produits d'occasions sur internet, sur le site XXX.fr, c'est relativement conventionnel. Mais beaucoup plus intéressant, il permet aussi au même consommateur de vendre des produits et de recevoir une offre d'achat directement sur le site. Donc ça c'est tout à fait novateur, ça n'existe pas jusqu'à présent. Et nous sommes extrêmement confiants que ça va nous permettre de drainer du trafic vers les magasins.</i></p>	<p>Offre d'achat et de service sur internet</p>
Restau 5	<p><i>C'est aussi dans cette optique que nous nous améliorons nos outils e-commerce avec, par exemple, la mise en place cette année d'une solution locale de commande en ligne. Concrètement il s'agit d'une solution de click and collect qui permet à nos clients de réserver et payer leur repas en ligne.</i></p>	<p>Mise en place d'un nouveau canal de distribution par le site.</p>
Immo 1	<p><i>Donc je pense que c'est quelque chose de très précieux. Nous avons également les flash codes, les applications que ce soit android ou iPhone.</i></p>	<p>Mise en place d'application mobile pour le réseau</p>

Tableau 45: Verbatim illustrant la mise en place d'une politique de digitalisation des activités des réseaux

De plus, les franchiseurs développent des outils technologiques spécifiquement mis à disposition des franchisés à travers des progiciels, un réseau intranet et des applications mobiles. Le premier élément, les logiciels de gestion, constitue une mise à disposition des franchisés d'un logiciel paramétré pour être en adéquation avec l'activité réalisée par le réseau de franchise. Dans ce cadre, les franchiseurs mettent en place des ressources spécifiques pour développer et assurer le fonctionnement des logiciels tout au long du contrat de franchise. Le deuxième élément informatique mis à disposition des franchisés est constitué de réseaux intranet. Ces derniers permettent la diffusion d'information à l'ensemble des unités du réseau des franchiseurs vers les franchisés, mais également la remontée d'information des franchisés vers les franchiseurs (tableau n°46)

Entreprise	Verbatim	Codage
Fitness 2	<i>Chaque club est doté d'un puissant outil informatique très performant permettant une optimisation de la gestion de tous les paramètres utiles à son fonctionnement et au suivi de la rentabilité.</i>	Logiciel propre au réseau
Fitness 1	<i>Nous avons mis en place en début d'année un outil CRM très performant qui nous permet d'optimiser la relation client, de ne laisser aucun contact passer au travers des mailles du filet. Ce nouvel outil gère également l'envoi automatique des SMS, les campagnes d'emailing.</i>	Module spécifique lié à l'activité du réseau

Tableau 46: Verbatim illustrant la mise à disposition de solution informatique propre au réseau

La première méta-catégorie de franchiseur concerne les éléments et outils transférés aux franchisés leur permettant de répliquer un le concept développé initialement par le franchiseur. La deuxième méta-catégorie fait comprendre quels sont les outils que les franchiseurs mettent à disposition des franchisés afin d'assurer la valeur ajoutée du réseau. La troisième méta-catégorie concerne les capacités du franchiseur à gérer le lien franchiseur franchisé sur le territoire occupé par le réseau.

4. Troisième capacité centrale : Savoir-piloter

La troisième méta-catégorie identifiée est constituée des capacités des franchiseurs à piloter le réseau pour assurer la présence, l'homogénéité et la qualité du service à travers le territoire cible. Elle est constituée de trois catégories : Contrôler, Animer et Développer. Ce pilotage constitue une autre dimension du métier de franchiseur car il ne concerne la création d'outils spécifiques, transmis ou mis à disposition, pour la gestion d'un point de vente. Le pilotage du réseau est une activité transversale permettant de prendre en compte les liens entre les acteurs du réseau dans la zone géographique cible.

4.1. Définition de la capacité centrale

Le pilotage du réseau est la dernière méta-catégorie composant le métier de franchiseur. Elle souligne le rôle des franchiseurs dans la prise en charge des liens entre la tête de réseau et les franchisés. Cette méta-catégorie fait apparaître un rôle supplémentaire du franchiseur. Il n'est plus uniquement question de produire des outils relatifs à la gestion d'une unité de commercialisation, il s'agit de mettre en place des activités plus transversales de gestion d'activité. Cette méta-catégorie se décompose en trois catégories.

La première est l'établissement de protocole de contrôle des points de vente du réseau. Cette catégorie a un double objectif. Le premier est d'assurer la qualité et l'homogénéité des produits et services du réseau par le biais de contrôles formels organisés par le franchiseur. Le deuxième, d'assurer la pérennité des points de vente en contrôlant les données financières des franchisés et s'assurant que les différentes étapes du business plan sont respectées.

La deuxième est la mise en place d'une fonction animation dans le réseau de franchise. A travers cette fonction le franchiseur constitue une culture de réseau qui permet de renforcer l'adhésion des franchisés au réseau mais également de mettre en place des processus de contrôle informel.

Enfin, la troisième est la prise en compte du recrutement des nouveaux franchisés pour assurer le développement du réseau dans la zone géographique. Le tableau n°47 présente les différentes catégories constitutives de cette méta-catégorie.

Savoir-piloter	Contrôler	Audit
		Application des outils
		Analyse financière
	Animer	Equipe animateur
		Accompagnement
		Commission locale
		Convention nationale
	Développer	Maillage du territoire
		Présence évènement
		Partenariat

Tableau 47: Catégories constitutives du *Savoir-piloter*

L'analyse du discours des franchiseurs a permis de mettre en avant que l'ensemble des réseaux, quel que soit le secteur d'activité présente les différents éléments constitutifs de la méta-catégorie piloter.

4.2. Caractéristiques de la catégorie Contrôler

Le contrôle des réseaux de franchise est au cœur de la relation franchiseur-franchisé. En se référant à la définition de la franchise dans le code de déontologie européen de la franchise, les franchisés ont l'obligation d'exploiter l'unité commerciale en conformité avec le concept des franchiseurs. Par ces modalités contractuelles, les franchiseurs conservent un droit de regard sur l'activité des franchisés pour s'assurer que l'exploitation de l'unité commerciale est en accord avec leur concept. Au-delà de l'aspect qualitatif de ce contrôle, l'analyse du discours des franchiseurs a permis de mettre en avant une dimension quantitative avec l'analyse des résultats financiers des unités. Les franchiseurs prennent également en compte les performances financières des unités pour les évaluer et introduire, si nécessaire, des mesures correctives comme par exemple des modules de formation continue qui ont été présentés précédemment ou la mise en place d'opérations de communication locale.

La première méta-catégorie soulignait le transfert d'outils et de processus codifiés permettant l'exploitation efficace d'une unité commerciale des franchiseurs vers les franchisés. C'est l'application uniforme de ces outils et processus qui est au cœur de l'homogénéité des différents points de vente du réseau. Dans ces conditions les premières mesures de contrôle formel mises en place par les franchiseurs ont pour objectif la bonne application de ces outils par les franchisés à travers des processus de contrôle réguliers. Il s'agit de visites de qualité qui sont déterminées à l'avance. Les franchisés connaissent donc le degré de contrôle et la récurrence des contrôles auxquels ils sont soumis. Cependant, pour assurer la qualité du contrôle les franchiseurs peuvent également varier les processus de contrôle. Au-delà des visites de qualités programmées dans le calendrier des franchisés, les franchiseurs peuvent implémenter des visites moins ponctuelles (tableau n°48).

Entreprise	Verbatim	Codage
Immo 1	<i>Mais surtout il faut que les gens appliquent bien nos méthodes. [...] Puisqu'effectivement ce qui fait la différence entre les agents immobiliers très souvent ce sont des paramètres que je vous ai indiqués et notamment ces méthodes qui sont appliquées à la lettre de manière rigoureuse et nous sommes là pour ça.</i>	Application des outils
Restau 6	<i>« L'accompagner tous les mois, puisque chaque restaurant est audité tous les mois sur des aspects comme l'hygiène, la propreté, la qualité de service, l'accueil.</i>	Audit de qualité
Distri 3	<i>En ce moment on a ce qu'on appelle des clients mystères qu'on va mettre en place, là je pense d'ici un mois ou deux. De manière à effectivement savoir si notre savoir-faire est bien respecté au niveau de la clientèle</i>	Visite non ponctuelle

Tableau 48: Verbatim illustrant les audits de contrôle mis en place par les franchiseurs

La vérification de l'application du concept est une tâche importante pour les franchiseurs. Mais, dans l'évaluation plus globale des franchisés il n'y a pas que le contrôle du concept qui est mis en place, il y a également un contrôle de la performance des unités commerciales. Le contrôle de la performance se déroule autour de deux axes. Le premier est constitué de la récolte d'informations relatives aux performances des unités commerciales. Un système de reporting collecte les mêmes données pour l'ensemble des unités constituant alors une base de données communes autorisant les comparaisons entre les différentes unités du réseau. Ces reporting transmettent des informations financières aux franchiseurs pour qu'ils évaluent la rentabilité des magasins. La prise en compte de cette transmission informatique a été mise en avant comme un processus de contrôle panoptique, c'est-à-dire que les franchisés se sentent contrôlés bien que les franchiseurs ne regardent pas systématiquement l'ensemble des données envoyées par les franchisés (Boulay et Kalika, 2007) (tableau n°49).

Entreprise	Verbatim	Codage
Fitness 2	<i>Toutes les six semaines, ils seront audités par des contrôleurs de gestion ce qui permettra à nos licenciés de savoir leur poids économique exact sans attendre une période de bilan pour connaître l'état de leur trésorerie ou de leurs résultats...</i>	Contrôle des résultats
Restau 6	<i>Un système de reporting réseau est à votre disposition et constitue un vrai outil de pilotage de votre entreprise.</i>	Reporting financier

Tableau 49: Verbatim illustrant le contrôle des résultats financiers

Les contrôles physiques et informatiques constituent le contrôle formel des franchiseurs pour assurer l'homogénéité du réseau. A ces processus de contrôle, il est important d'ajouter la notion de contrôle informel qui est prise en charge par la fonction animation.

4.3. Caractéristiques de la catégorie Animer

Du fait de la spécificité des relations d'un réseau de franchise, avec des franchisés étant des entités commerciales juridiquement indépendantes de la tête de réseau, les franchiseurs mettent en place des plans complémentaires au contrôle formel présenté précédemment pour maintenir l'homogénéité du réseau. Une fonction spécifique aux réseaux de franchise a donc été créée, il s'agit de la fonction d'animation des réseaux. La majorité des réseaux insistent sur la mise en place d'une telle fonction, et précisent le nombre d'animateurs par exemple, ou encore la fréquence des rendez-vous. Par cette fonction animation, les franchiseurs essaient de créer une culture de réseau pour fédérer l'ensemble des acteurs et renforcer l'homogénéité par d'autres moyens que les contrôles formels présentés précédemment. Enfin l'animation de réseau donne la possibilité aux franchiseurs de faire remonter des informations des franchisés vers les franchiseurs et donc d'offrir des pistes de réflexion sur le développement du réseau. La fonction animation est un maillon essentiel du bon fonctionnement d'un réseau. Il permet aux franchisés de se sentir intégrés au réseau par les contacts réguliers qu'ils entretiennent avec les animateurs de la tête de réseau. Cette sensation d'appartenance est ensuite renforcée par la création d'une culture de réseau (tableau n°50).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 1	<i>Mais également un support opérationnel assuré par nos animateurs de réseaux. Nous soutenons nos franchisés par des rencontres régulières avec l'animateur de réseau, et des rencontres ou échanges avec la tête de réseau.</i>	Existence de la fonction animation

Tableau 50: Verbatim illustrant l'existence d'une fonction d'animation

L'animation d'un réseau a pour objectif de créer une culture de réseau et d'impliquer les franchisés dans les décisions stratégiques pour le développement du réseau. Au-delà des animateurs et des audits qu'ils réalisent, les franchiseurs développent des organes consultatifs permettant de prendre en compte l'avis des franchisés et de les tenir informés des résultats du réseau. Ceci se traduit d'une part avec la mise en place de commissions locales réunissant régulièrement les franchisés pour aborder les thèmes opérationnels concernant la gestion de leur point de vente. D'autre part, cette implication des franchisés dans la vie du réseau se traduit par l'organisation d'événements majeurs marquant la vie du réseau à travers des conventions nationales ou internationales (tableau n°51).

Entreprise	Verbatim	Codage
Distri 1	<i>Les commissions sont constituées d'une majorité de franchisés participant aux prises de décisions du réseau : Commission Publicité et Communication, Commission Marketing : évolution du concept, Commission Informatique, Commission Formation</i>	Commissions locales de franchisés abordant des thèmes opérationnels
Fitness 1	<i>On a décidé d'emmener tout le monde au Monténégro sur 4 jours du 10 au 14 juin ou notre président viendra en personne, ce qui n'est pas toujours le cas recevoir les deux cent franchisés, partager les nouveautés, partager les objectifs 2015-2016, leur résultat et puis fêter tout ça ensemble</i>	Convention nationale

Tableau 51: Verbatim illustrant les moyens mis en œuvre pour réunir les franchisés

A travers l'équipe d'animation et les différents événements organisés pour les franchisés, le franchiseur maintient un contact régulier avec l'ensemble des points de vente du réseau. La dernière catégorie identifiée dans le pilotage du réseau concerne les modalités de développement du réseau mise en œuvre par le franchiseur pour prendre en compte l'enjeu critique de recrutement des franchisés pour atteindre un maillage optimal de la zone géographique.

4.4. Caractéristiques de la catégorie Développer

Enfin la dernière catégorie du pilotage de réseau de franchise est la capacité des franchiseurs à recruter et compléter le maillage de la zone géographique du réseau. Cette catégorie est soulignée par trois éléments : l'évaluation du maillage du territoire, la vente du réseau à des franchisés potentiels et la mise en place de partenariats permettant de diversifier les zones d'exploitation des réseaux.

L'analyse du discours des franchiseurs fait apparaître qu'une partie de la capacité de pilotage des réseaux réside dans l'analyse des zones exploitées et exploitables par les points de vente. Les zones exploitées sont les zones dans lesquelles le réseau est présent et dans lesquelles les franchiseurs souhaitent stabiliser ou intensifier leur présence. Les zones exploitables constituent les sources de développement restantes pour le réseau sur le territoire cible (tableau n°52).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 2	<i>Le maillage du territoire français commence à être intéressant mais il nous reste des zones à couvrir davantage. Historiquement, XXX était un peu moins présent dans le Sud-Ouest et le Sud-est. Nous avons commencé à compenser ce phénomène depuis 2 à 3 ans</i>	Maillage du territoire
Distri 1	<i>Aujourd'hui, nous avons deux priorités géographiques. D'une part, la région parisienne où, avec actuellement 8 magasins, notre présence demeure relativement faible. D'autre part, la région Paca où il faut beaucoup de temps pour pouvoir s'implanter. En effet, les bons emplacements tournent peu et demeurent très chers</i>	Mise en évidence de région à développer

Tableau 52: Verbatim illustrant l'analyse des régions du territoire

L'analyse du maillage du territoire cible du réseau de franchise permet par la suite de mettre en place des actions de vente du réseau. En effet, la fonction de pilotage du réseau comprend la capacité des réseaux de se vendre à de futurs franchisés. Cette capacité est illustrée par la présence des réseaux à des événements promotionnels des réseaux d'enseigne, régionaux ou nationaux. Dans le cadre du territoire national français, il s'agit de la présence au salon de la franchise à Paris ou de la présence dans les salons régionaux, permettant de cibler une population d'entrepreneurs plus localisée. Cette capacité de vente constitue un enjeu majeur pour les réseaux, d'une part car elle permet d'assurer le développement des enseignes par le recrutement de franchisés pour l'ouverture de nouveaux points de vente, et d'autre part car elle permet de répondre aux problématiques de succession qui commencent à se poser dans les réseaux français (tableau n°53).

Entreprise	Verbatim	Codage
Immo 2	<i>L'objectif essentiel de notre présence sur le salon aujourd'hui [franchise expo nda] c'est de promouvoir l'image du réseau XXX en terme de services et bien évidemment de générer de nouveaux contacts, de nouveaux prospects, en matière de créateurs d'entreprise et de mettre en avant la notoriété de notre réseau et le savoir-faire qui aujourd'hui est le nôtre depuis plusieurs années</i>	Salon national
Fitness 1	<i>Et nous sommes à la recherche de nouveaux franchisés pour un certain nombre de villes en France. Dont Marseille et sa région, toute la partie sud de la France. C'est ce qui explique notre présence ici au salon de Marseille, avec toujours en point de mire, cette volonté d'avoir des investisseurs qui nous rejoignent afin de créer leur entreprise</i>	Salon régional

Tableau 53:Verbatim illustrant la participation des réseaux aux événements du monde de la franchise

Le dernier élément constitutif de la capacité de pilotage des réseaux est la mise en place de partenariats permettant d'exploiter ou de recruter de nouveaux franchisés. Dans le cadre de la distribution au détail, les franchiseurs doivent passer des accords pour pouvoir exploiter des zones spéciales de type gare, aéroport

ou station-service sur autoroute. Enfin, des partenariats avec des acteurs spécifiques permettent également de mettre en place de nouveaux processus de recrutement (tableau n°54).

Entreprise	Verbatim	Codage
Restau 5	<i>On a signé un accord avec le groupe XXX qui nous permettrait d'accéder je dirais aux gares de villes moyennes et aux stations de plus grande importance avec de la grande restauration, de la petite restauration</i>	Partenariat pour accéder à zones exclusives
Restau 6	<i>Sur la région on a un partenariat avec pole-emploi, pole-emploi qui a mis en place avec XXX les méthodes de recrutement par simulation, on fait ça depuis 3 ans et c'est très, très bien</i>	Partenariat pour recruter

Tableau 54: Verbatim illustrant le développement des partenariats

La dernière méta-catégorie est constitutive du rôle du franchiseur dans la gestion des différents acteurs du réseau, en termes de contrôle, d'animation ou de recrutement de franchisés.

Conclusion du chapitre 6

Le codage thématique du discours des franchiseurs propose une double lecture de ce métier. Le premier niveau de lecture représente les catégories constitutives des capacités du métier de franchiseur. Ces catégories, ou capacités de premier ordre (Wang et Ahmed, 2007) peuvent être assimilées à des savoir-faire qui présentent une articulation de ressources dans un but déterminé. Le deuxième niveau de lecture correspond aux méta-catégories qui s'inscrivent dans la définition des capacités de deuxième ordre au sens de Wang et Ahmed (2007), ou capacités ordinaires au sens de Teece (2007, 2014) et Winter (2003), et montre de quelle manière les différentes catégories permettent à un franchiseur de surpasser ses concurrents à un moment donné.

Ces différentes catégories montrent les capacités centrales des franchiseurs de notre échantillon. Si la différenciation de l'offre est fortement ancrée dans la spécificité du secteur d'activité et développée dans l'unité pilote du réseau, les ressorts de développement d'un réseau sur le territoire national sont quant à eux transversaux car ils posent les mêmes problématiques à l'ensemble des franchiseurs. Les trois capacités centrales constituent les éléments de réponse des franchiseurs à ces problématiques. La diversité des pratiques correspondant à chaque réseau met en avant que notre analyse ne propose pas une solution complète pour les franchiseurs en développement mais un cadre de réflexion permettant d'identifier les champs de compétences auxquels les franchiseurs doivent apporter une réponse concrète dans leur organisation pour optimiser les chances de réussite sur un marché. Nos résultats montrent qu'un franchiseur doit être en capacité de répliquer de façon efficiente la réussite de son concept commercial d'origine qui possède des outils permettant de fidéliser les franchisés au réseau et enfin qui met en place des structures de pilotage favorisant des comportements adéquats favorables de la part des franchisés vis-à-vis du réseau.

Nous proposons maintenant de revenir sur les problématiques liées au maintien de la valeur de l'avantage concurrentiel issu du marché domestique dans un développement à l'international.

**CHAPITRE N°7 : DYNAMISME ET RESEAU DE FRANCHISE,
PROPOSITIONS DE REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE**

Ce chapitre a pour objectif de répondre aux trois questions de recherche de ce travail doctoral à partir des trois dimensions que nous avons identifiées du métier de franchiseur national.

La première sous-question de recherche s'intéresse au développement de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise. Nous montrerons le dynamisme de l'avantage concurrentiel à travers l'interdépendance des trois dimensions du métier de franchiseur. L'avantage concurrentiel à un instant donné d'un réseau de franchise peut être expliqué à travers ces trois capacités. Pour comprendre le maintien de cet avantage dans le temps, il est nécessaire de prendre en compte le dynamisme des capacités du métier de franchiseur. Ces capacités dynamiques ont un impact sur une capacité particulière mais ce changement doit être appliqué aux deux autres dimensions pour garder l'équilibre de l'avantage concurrentiel. Ainsi, la réussite nationale d'un réseau de franchise s'explique par l'existence des trois capacités et la mise en place des caractéristiques des capacités dynamiques permettant de faire évoluer les capacités sources d'avantage concurrentiel avec les tendances du marché.

La deuxième sous-question porte sur la répartition des rôles et des capacités entre le franchiseur et le sous-franchiseur dans le marché. L'analyse des différentes situations internationales met en évidence la pertinence de la distinction théorique basée sur l'approche des capacités des entreprises présentée dans la première partie de ce travail. Le franchiseur originel n'a pas de contact avec les unités des marchés étrangers. Ces dernières sont gérées par le sous-franchiseur qui met en place l'ensemble des trois capacités du métier de franchiseur. En revanche, l'expansion internationale des réseaux de franchise s'accompagne du développement d'une nouvelle capacité basé sur le contrôle et des actions de l'entité sous-franchiseur. L'analyse de la relation franchiseur/sous-franchiseur souligne que Les franchiseurs mettent en œuvre une capacité de pilotage international des réseaux, différente de celle mise en place sur le marché national. Elle a pour objectif de contrôler l'application des trois dimensions du métier de franchiseur dans le nouveau marché.

Enfin la troisième question de recherche concerne spécifiquement la problématique du développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché. En tenant compte de l'effet de propriété et de l'effet de localisation, il est possible de mettre en avant de nouveaux déterminants du choix de la modalité d'entrée des réseaux de franchise et d'interroger la problématique de l'exploitation et du développement de l'avantage concurrentiel à l'international. Le cadre d'analyse souligne les conditions favorisant le développement de l'avantage concurrentiel quelle que soit la modalité d'entrée choisie.

Nous commençons par présenter le résultat portant sur l'analyse dynamique de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. Puis nous mettons en avant le changement de rôle du franchiseur dans le cadre d'un développement international. Enfin, nous montrons que les deux effets du cadre d'analyse constituent des déterminants pertinents pour le choix de la modalité d'entrée à l'international dans les réseaux de franchise.

1. Proposition d'un dynamisme national des réseaux de franchise

Cette première section répond à la première question de recherche de ce travail doctoral : l'avantage concurrentiel dynamique des franchiseurs dans le marché national. Dans un premier temps nous voyons l'interdépendance entre les différentes capacités de second ordre. Puis nous montrons de quelle manière ces capacités sont soutenues par des processus relevant des capacités dynamiques, mettant en avant l'avantage concurrentiel des franchiseurs nationaux. L'ensemble des verbatim présenté dans cette section est issu des données collectées pour la situation organisationnelle caractérisant la relation franchiseur-franchisé (interview, fiche annuaire et fiche information).

1.1. Identification de l'interdépendance des trois capacités centrales

Le chapitre précédent s'est attaché à décrire les trois capacités ordinaires (Teece, 2007 ; 2014), ou capacités de niveau zéro (Winter, 2003) qui constituent la réussite opérationnelle des réseaux de franchise à un instant t . Un franchiseur doit mettre en place une capacité à répliquer un concept commercial et organisationnel. Mettre à la disposition des franchisés des outils rendant le réseau indispensable à leur réussite. Enfin, le franchiseur doit mettre en place des capacités permettant de piloter le développement du réseau sur le territoire cible.

Au-delà de la définition et de la précision de chaque capacité présentée précédemment, notre travail propose de prendre en compte le métier de franchiseur dans sa globalité. Dans ce cadre, chaque capacité ne doit pas être analysée par et pour elle-même mais par les relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres. L'analyse des discours des franchiseurs a permis de souligner les liens qui existent entre ces capacités opérationnelles. Dès lors, la prise en compte de l'interdépendance des capacités ordinaires présente l'avantage concurrentiel statique des franchiseurs sous un nouvel éclairage. Il ne s'agit plus uniquement de comprendre la manière dont les franchiseurs répliquent, outillent ou pilotent leur réseau, mais la manière dont ces trois capacités agissent les unes sur les autres. En effet, la définition des standards du concept a une influence sur la construction des outils mis à la disposition des franchisés ainsi que sur les moyens de pilotage mis en place par le franchiseur. Ces liens sont notamment mis en lumière à travers la construction des académies de formation des réseaux de franchise (tableau n°55).

Entreprise	Verbatim
Distri 1	<i>Parcours Manager, ce parcours est réservé aux meilleurs collaborateurs du réseau. Après une sélection sur dossier puis devant un jury de franchisés experts,</i>

	<i>8 collaborateurs en moyenne sont sélectionnés pour participer à ce parcours dédié. A travers 18 jours de formation spécifiques, il leur est apporté les bases théoriques pour devenir à terme de futurs responsables de magasins. Depuis la création du parcours en 2011 (sous l'appellation XXX Academy), 16 collaborateurs formés, 4 ont ouvert un magasin en association, et 6 ont été confirmés/promus comme directeur de magasin</i>
Restau 4	<i>Dans le cadre de notre développement en franchise, nous avons 22 partenaires franchisés aujourd'hui, pour environ 30% du parc, comme la restauration est un métier difficile on s'est dit qu'il serait intéressant aussi de pouvoir favoriser la promotion interne. C'est d'ailleurs une des valeurs forte de l'entreprise XXX et nous avons créé une nurserie, c'est la pépinière interne ou nous avons identifié au sein de nos collaborateurs des salariés qui ont un profil et un projet entrepreneurial. Ces salariés ont suivi au cours des précédentes années un parcours de développement personnel et aujourd'hui ont pu mener à bien leur projet grâce à un investissement partagé avec XXX et sont devenus franchisés en région</i>
Distri 6	<i>Nous avons en effet ouvert une école de formation. Suite à cette formation, les collaboratrices peuvent devenir directrice de magasin puis locataire gérante et enfin franchisée si elles le souhaitent</i>

Tableau 55: Verbatim illustrant la création d'académie dans les réseaux de franchise

La mise en place des académies, ou école de formation, illustre l'interdépendance des trois capacités du franchiseur. La capacité de pilotage identifie les meilleurs collaborateurs du réseau à travers les différents moyens de contrôle et d'animation. La capacité de répliation par la suite de prend en charge la formation spécifique de ces personnels, ayant déjà une connaissance approfondie du fonctionnement du réseau. La capacité de répliation doit être en adéquation avec le profil des candidats qui est déterminé par la capacité de pilotage du réseau. Enfin, la capacité d'outillage est présente avec le choix de l'emplacement géographique et le soutien du réseau à l'installation des nouveaux points de vente en changeant de position dans le réseau de franchise. L'outillage est spécifique au profil de ces candidats, notamment dans l'accès au financement par des associations entre le réseau et les candidats. La réussite du réseau de franchise réside dans l'application des trois capacités permettant le développement du réseau à travers l'évolution des différents acteurs du réseau de franchise.

Un autre exemple d'interdépendance entre les trois capacités est illustré par la mise en place d'opérations promotionnelles visant à augmenter la notoriété du réseau. Sur ce type d'opérations, les trois capacités opérationnelles du franchiseur sont liées. L'outillage est la mise en place de cours ayant une grande

visibilité. La réplication est la création de nouveau cours standardisés à transmettre dans l'ensemble des unités du réseau et le pilotage se retrouve dans l'animation afin de faire adhérer l'ensemble des franchisés du réseau et de contrôler la mise en place de ce nouveau concept. Dans ces conditions, il y a une interdépendance entre les trois capacités opérationnelles puisque chacune des capacités est construite en adéquation avec les deux autres pour permettre la réussite de l'ensemble du réseau (tableau n°56).

Entreprise	Verbatim
Fitness 1	<p><i>On a sur l'exercice 2013 fait beaucoup de bruit sur un salon qui vient de se terminer, en lançant un nouveau cours de 45min avec un partenaire qui s'appelle XXX qui est le n°1 des céréales en France, et je dirai même dans le monde. On a lancé un cours de 45 min qui n'est accessible que dans nos clubs. Alors ça a été mis en place, on a cherché un musicien, qui est un musicien espagnol qui est très connu et qui écrit pour Beyonce, Rihanna et dernièrement pour les Black eyed peas de nous créer 15 titres musicaux, qui permettent sur 45 min de nous créer un cours. Ensuite il a fallu chorégrapier ces musiques pour leur donner vie et qu'elles ressemblent à quelque chose. On a encore été chercher un numéro 1 qui s'appelle XXX qui est le chorégraphe de Céline Dion, de la tournée des enfoirés, et qui est aussi le chorégraphe de la victoire de la musique. Et pendant 9 mois on a mis en boîte, travaillé, enregistré, fait des vidéos, des clips pour lancer ce nouveau cours. Voilà, la finalité je vous invite à regarder quand on passe, est assez étonnante.</i></p>

Tableau 56: Verbatim illustrant la mise en place d'opérations promotionnelles

La prise en compte de l'interdépendance des capacités opérationnelles des franchiseurs souligne l'importance de prendre en compte l'ensemble du métier de franchiseur pour appréhender l'avantage concurrentiel d'un réseau. En ce sens, l'avantage concurrentiel statique des réseaux de franchise est un point d'équilibre particulier à un instant t des trois capacités opérationnelles du métier de franchiseur. Pour approfondir la réflexion sur la réussite des réseaux de franchise, il est maintenant nécessaire de comprendre les processus qui font évoluer cet avantage avec l'environnement extérieur.

1.2. Éléments qualifiant la présence de la caractéristique *sensing* des capacités dynamiques

Le premier processus dynamique permettant de maintenir un avantage concurrentiel dans le temps est la capacité des franchiseurs à sentir les changements environnementaux, le « *sensing* » (Teece, 2007, 2014). Cette capacité repose sur les micro-fondations de segmentation des marchés, de département de R&D pour comprendre les changements des tendances des consommateurs, l'exploitation des innovations provenant des consommateurs ou des fournisseurs. L'analyse du discours des franchiseurs a mis en évidence l'existence de ces processus dans les réseaux de franchise. Même sans l'existence systématique de département de R&D de type innovation industrielle, les têtes de réseaux ont la capacité de comprendre les changements de tendances et d'imaginer des solutions répondant à ces nouveaux critères (tableau n°57).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
Restau 5	<i>Aujourd'hui les gens sont pressés, n'ont pas forcément envie de sortir de leur voiture pour acheter leur sandwich ou leur baguette, donc on leur propose le service</i>
Fitness 2	<i>Et nous allons proposer dans les mois à venir un autre modèle économique, le pilote a ouvert il y a 10 jours aujourd'hui afin de pouvoir présenter XXX mon coach fitness dans des zones plus rurales, des zones de chalandises de 15000 habitants</i>
Restau 5	<i>Deuxième élément la nouvelle identité visuelle, atelier pain et restauration. Donc là on est en pleine bascule du réseau, comme convenu je vous avais dit l'année dernière, à peu près fin juin l'ensemble des façades et des slogans intérieurs seront positionnés</i>

Tableau 57: Verbatim illustrant la caractéristique *sensing* des franchiseurs

Ces exemples illustrent la capacité des franchiseurs à évaluer les changements de tendances sur les marchés et la capacité des enseignes à appréhender ces nouveaux besoins. Dans le cadre des réseaux de franchise, les micro-fondations de la capacité de sentir le changement sur le marché sont alors celles de compréhension des innovations des consommateurs et de la capacité de segmentation du marché. La compréhension des innovations des consommateurs repose l'analyse des tendances sociétales qui ont un impact dans les styles de vie des consommateurs des réseaux. La prise en compte de la segmentation des marchés permet de comprendre la pertinence du positionnement de réseau dans son marché. Ces deux éléments, innovations des consommateurs et segmentation des marchés, impactent non seulement l'offre de produits et services de l'enseigne mais également les formats de magasins et les identités visuelles des

réseaux. De cette manière, c'est l'ensemble des éléments du *Savoir-répliquer* qui sont à comparer avec les changements environnementaux. Dans ces conditions, pour maintenir l'avantage concurrentiel du réseau dans le temps, les têtes de réseau mettent en œuvre des systèmes de veille permettant de comprendre le changement environnemental et proposer des pistes d'évolution pouvant assurer l'adéquation des éléments du *Savoir-répliquer* avec l'environnement.

1.3. Éléments qualifiant la présence de la caractéristique *seizing* des capacités dynamiques

Les deuxièmes processus relevant des capacités dynamiques sont relatifs à la mise en place des innovations imaginées par la capacité « *sensing* », il s'agit de la capacité « *seizing* » (Teece, 2007). Cette capacité repose sur quatre processus : la sélection des business modèles, les protocoles de décision, la définition des frontières de l'entreprise et la construction de l'engagement et de la confiance entre les dirigeants. L'analyse du discours des franchiseurs fait apparaître la pertinence de ces processus d'évaluation dans les dynamiques de changement des réseaux de franchise. Cette capacité est illustrée à travers l'existence d'unités pilotes qui représentent les allocations de ressources mises en œuvre pour opérationnaliser les changements mis en avant par les processus de veille concurrentielle et de tendances sociétales présentés précédemment. Les verbatim suivants illustrent cette deuxième capacité dynamique (tableau n°58).

Entreprise	Verbatim
Distri 2	<p><i>Nous sommes en train de le finaliser et un magasin pilote à ce nouveau concept devrait ouvrir au cours du premiers semestre 2016. [...] Le pilote va nous permettre de tester le concept, si les résultats sont bien là, de convaincre les franchisés de l'adopter. Notre objectif est de passer de 40 aujourd'hui à 80 magasins XXX grâce à cette mutation.</i></p>
Distri 1	<p><i>Alors historiquement XXX s'est toujours développé sur ce qu'on appelle des <i>retails parks</i>, c'est à dire des parcs de commerce qui souvent bordent des ensembles commerciaux. Donc sur les 73 magasins on en a 72 de ce type-là. Le dernier effectivement a été ouvert il y a un an, c'est un pilote, qui d'ailleurs a été ouvert par la franchise, qui est une succursale dans le centre-ville. Ce concept à ça de différent que c'est un concept beaucoup plus petit dans le format, réduit sur le nombre de familles de produits qu'on propose</i></p>

Tableau 58: Verbatim illustrant la caractéristique *seizing* des franchiseurs

Le premier exemple met en avant le rôle des pilotes dans le test de nouveaux concepts répondant aux évolutions des tendances de consommation. Un concept a été imaginé pour répondre à de nouveaux critères et le pilote constitue son opérationnalisation. Le deuxième exemple met en avant la mise en œuvre d'un nouveau business modèle pour affiner le positionnement stratégique du réseau. C'est une réponse à l'identification de nouveaux segments de marché par l'enseigne. A travers ces exemples, l'ensemble des éléments de la capacité d'évaluation des capacités dynamiques sont activés.

Les unités pilotes, les franchiseurs testent de nouveaux business modèles qui vont maintenir l'avantage concurrentiel du réseau à travers le temps. Ces business modèles posent la question de la frontière des entreprises (Teece, 1986 ; Chesbrough et Teece, 1996). Pour les réseaux de franchise la question de la frontière est pertinente dans la localisation des différents magasins. Changer le format et la zone géographique revient à faire évoluer les frontières de l'entreprise car le public visé ainsi que les produits/services offerts et le format des magasins évoluent. Ces changements sont le résultat des protocoles de décisions efficaces installés par les têtes de réseau. Ils permettent d'investir une partie des ressources du réseau dans l'opérationnalisation et le test des innovations.

La capacité d'évaluation constitue donc l'opérationnalisation des innovations identifiées par la capacité d'analyse de l'environnement. Cette deuxième capacité constitue une évolution pratique de l'ensemble des éléments du *Savoir-répliquer*, ainsi qu'un changement des éléments des deux autres savoirs identifiés. La mise en place de nouveaux formats dans de nouvelles positions géographiques impliquent le changement des outils mis à disposition des franchisés des nouvelles unités. Dès lors, le changement des réseaux de franchise n'est pas uniquement constitué du changement des éléments périphériques du réseau mais également du changement des éléments relevant de l'essence même du réseau de franchise (Kauffman et Eroglu, 1998).

Pour maintenir l'avantage concurrentiel dans le temps les têtes de réseau mettent en place des stratégies visant à comprendre les évolutions de l'environnement et ils allouent des ressources pour opérationnaliser ces changements. Le dernier élément d'un avantage concurrentiel dynamique repose sur la capacité des franchiseurs à mettre en œuvre les nouvelles pratiques dans l'ensemble des points de vente du réseau de l'enseigne.

1.4. Éléments qualifiant la présence de la caractéristique reconfiguration des capacités dynamiques

La reconfiguration constitue la dernière capacité dynamique identifiée, « reconfiguration » (Teece, 2007). Il s'agit de la reconfiguration des capacités ordinaires à partir des innovations testées et opérationnalisées par les deux capacités dynamiques précédentes. Cette capacité est soutenue par les processus de

décentralisation, la co-spécialisation et la gestion des connaissances de l'entreprise. Dans le cadre spécifique des réseaux de franchise, cette capacité de reconfiguration s'illustre par la mise en place à grande échelle des innovations identifiées et opérationnalisées par les deux premières capacités dynamiques et des conséquences que cette mise en place implique sur les différentes capacités du métier de franchiseur (tableau n°59).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
Restau 5	<i>Nous finalisons actuellement le déploiement de la nouvelle enseigne dans l'ensemble du parc de magasins XXX. Aujourd'hui 95% du réseau a adopté la nouvelle identité XXX.</i>
Distri 2	<i>Alors XXX est une marque que le groupe XXX a rachetée il y a quelques années. Le groupe a une très, très bonne connaissance de Paris et de la région parisienne puisqu'avec son enseigne XXX elle s'est d'abord installée sur Paris. La faiblesse de l'enseigne XXX c'est justement de ne pas avoir de présence Paris Île de France, il nous fallait un nouveau concept pour attirer et intéresser les consommateurs sur la région parisienne et Paris intramuros.</i>
Restau 2	<i>S'appuyant sur un rythme de développement de 13 à 15 ouvertures annuelles, Del Arte fait de la poursuite du maillage français sa priorité, avec le déploiement d'un format plus petit qui lui permettra de partir à la conquête de villes de 20 000 – 30 000 habitants.</i>
Fitness 1	<i>Nous déclinons le marché du fitness sur 5 formats, correspondant aux cinq enseignes du groupe.</i>

Tableau 59: Verbatim illustrant la caractéristique reconfiguration des franchiseurs

Le premier verbatim illustre la capacité des franchiseurs à déployer des nouveautés sur l'ensemble des points de vente du réseau. L'innovation d'identité visuelle a été conceptualisée, puis testée et enfin mise en place sur l'ensemble du territoire du franchiseur. Les deuxième et troisième verbatim mettent en avant la capacité des franchiseurs à déployer un nouveau concept commercial sur l'ensemble du territoire cible. Le déploiement de ce nouveau concept peut prendre plusieurs formes. La première est le déploiement de nouvelles unités construites sur la base d'un nouveau format mais sous la même enseigne. La deuxième repose sur l'achat d'une enseigne existante pour compléter l'avantage concurrentiel existant du réseau. La dernière repose sur la création d'une nouvelle enseigne permettant de répondre à de nouveaux critères sans impacter l'image de l'enseigne originelle du réseau.

La mise en place de ces nouveautés constitue une refonte du métier de franchiseur car elle impacte les trois capacités constitutives du métier de franchiseur. Premièrement les capacités de Savoir-répliquer et Savoir-outiller sont impactés par l'élaboration et l'opérationnalisation de ces innovations. Enfin la capacité de Savoir-piloter est également impactée dans le cadre de ces changements stratégiques. Les processus de contrôle et d'animation doivent être revus en fonction des nouveaux produits/services, des nouveaux formats et des nouveaux objectifs du groupe.

La mise en œuvre de nouveautés dans le réseau s'inscrit principalement dans l'enjeu de décentralisation et de co-spécialisation des actifs de l'entreprise de la capacité « reconfiguration ». La capacité de pilotage du réseau est constitutive de la décentralisation, en permettant la communication top-down et bottom-up dans le réseau lors de la mise en place des nouveautés. Les différents actifs de contrôle et d'animation des réseaux de franchise sont réalloués pour répondre aux besoins des unités historiques de l'enseigne mais également aux besoins des nouvelles unités développées.

Dans cette mesure, le déploiement de nouveaux concepts ou de nouvelles enseignes sur le territoire des réseaux de franchise constitue une reconfiguration du métier de franchiseur, notamment à travers la transformation de la capacité Savoir-piloter. L'animation, le contrôle et le développement du réseau doivent s'adapter pour répondre aux enjeux qu'impliquent les nouveaux formats de magasins ou nouvelles enseignes. Pour préserver l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise dans le temps, il est nécessaire de mettre cette dernière capacité en adéquation avec les nouveaux enjeux du réseau.

1.5. La dynamique des réseaux de franchise au niveau national

La définition des trois capacités ordinaires constitutives du métier de franchiseur ainsi que la mise en avant des liens existants entre ces différentes capacités proposent une nouvelle lecture de l'avantage concurrentiel d'un franchiseur.

A travers l'approche par les capacités dynamiques (Teece, 1997, 2007, 2014) la réussite des franchiseurs sur un marché national s'explique par la présence des trois capacités ordinaires du métier de franchiseur : Savoir-répliquer, Savoir-outiller et Savoir-piloter. Toutefois, ces capacités sont source d'un avantage concurrentiel statique qui peut être imité par la concurrence. Elles ne peuvent donc pas par elles-mêmes expliquer la durabilité de la réussite d'une entreprise. Cette réussite dans le temps s'explique par les capacités dynamiques des franchiseurs, qui font continuellement évoluer les capacités ordinaires des franchiseurs. La figure n°27 représente le dynamisme existant entre les différentes capacités ordinaires du métier de franchiseur. Les trois flèches représentent à la fois l'interdépendance entre les différentes capacités et des processus dynamiques qui sous-tendent l'évolution de l'avantage concurrentiel.

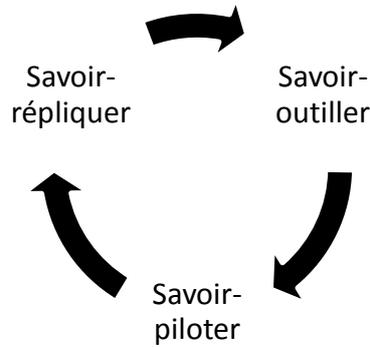


Figure 27: dynamisme national

Cette prise en compte de la réussite des réseaux de franchise constitue une avancée dans l'appréhension de l'évolution de l'avantage concurrentiel dans les réseaux de franchise en soulignant l'importance de l'ensemble du métier de franchiseur dans l'analyse. Pour faire évoluer un réseau de franchise il est nécessaire de tenir compte de cette interdépendance et répercuter le changement sur l'ensemble des capacités ordinaires du métier de franchiseur. Sans cette interdépendance, l'évolution d'une capacité centrale indépendamment des deux autres constitue un déséquilibre de l'avantage concurrentiel qui doit être compensé par l'ajustement des deux autres capacités aux modifications réalisées dans la première. Dans ces conditions, ces trois capacités peuvent exister de façon indépendante, mais ne pourront pas permettre d'assurer un avantage concurrentiel pérenne pour le réseau.

Ceci constitue des éléments de réponse à la première question de recherche, exposant une vision dynamique de l'avantage concurrentiel des franchiseurs. Ce résultat constitue un point important dans l'analyse de la réussite internationale de réseaux de franchise car il pose la question de la répartition des différentes capacités entre le franchiseur originel et l'entité franchisante qui s'occupe du réseau dans le nouveau territoire. La question de la répartition des différentes capacités amène par la suite à se demander de quelle manière le dynamisme national est déployé à l'international.

2. Proposition d'une répartition des capacités entre les acteurs d'un réseau de franchise international

Cette deuxième partie propose de répondre à la deuxième question de recherche posée dans ce travail doctoral, qui consiste à comprendre la distribution des capacités du franchiseur à travers l'organisation internationale et le niveau intermédiaire identifié. La prise en compte du rôle de l'entité franchisante constitue un élément essentiel pour appréhender les conséquences du choix de la modalité d'entrée dans un nouveau marché. L'analyse des situations internationales montre d'une part que les sous-franchiseurs mettent effectivement en œuvre les trois capacités centrales dans leur marché. D'autre part, pour contrôler l'application de ces capacités par les sous-franchiseurs, les franchiseurs internationaux développent une nouvelle capacité de pilotage spécifique aux opérations internationales. Les verbatim illustrant l'analyse des différents niveaux sont issus des entretiens spécifiques à la deuxième situation organisationnelle, caractérisant la relation franchiseur-sous-franchiseur.

2.1. Pertinence de la distinction des niveaux proposés dans la revue de littérature

L'analyse de la littérature a permis de mettre en évidence l'existence d'un niveau organisationnel intermédiaire dans le développement international des réseaux de franchise. Les acteurs de ce niveau intermédiaire sont responsables du développement du réseau dans le nouveau territoire. A ce titre, ils devraient développer l'ensemble des trois capacités du métier de franchiseur : *Savoir-répliquer*, *Savoir-outiller* et *Savoir-piloter* le réseau. La figure n°28 rappelle l'organisation internationale d'un réseau de franchise dans lequel doit s'effectuer cette répartition des capacités.

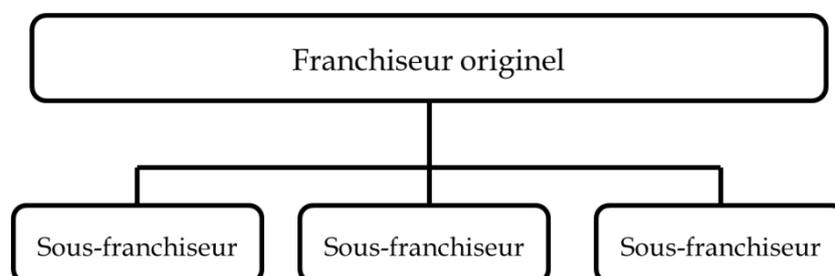


Figure 28: organisation internationale d'un réseau de franchise

Le schéma représente une organisation de franchise internationale dans laquelle le franchiseur aurait investi trois marchés différents. Sur chaque marché, le franchiseur original met en place une entité franchisante, par le biais d'un contrat ou par le biais d'investissement de ses propres capitaux, laquelle entité devient sous-franchiseur dans le pays donné. Les liens reliant le franchiseur originel aux entités

franchisantes représentent donc l'extension du réseau sur les nouveaux marchés par le biais des différentes modalités de franchise internationale (Burton et Cross, 1995).

L'analyse des différentes enseignes de la deuxième situation organisationnelle a confirmé la pertinence de cette distinction. De cette manière, pour réussir le développement du réseau dans le nouveau marché, l'entité franchisante doit mettre en place les capacités sources de réussite du marché initial, c'est-à-dire les trois capacités du métier de franchiseur dans le nouveau marché. Les points de vente ouverts dans les marchés étrangers sont des sous-franchisés qui sont en lien direct avec les sous-franchiseurs et non avec le franchiseur originel.

Toutefois, de la même manière que les franchiseurs créent des capacités spécifiques pour répondre aux enjeux du métier de franchiseur lors du passage de leur premier point de vente à celui du développement d'un réseau de point de vente, les franchiseurs développent également des capacités pour répondre spécifiquement aux enjeux du développement international. Ainsi, les différents éléments constitutifs du métier de franchiseur national sont distribués aux sous-franchiseurs et le franchiseur originel devient gestionnaire d'entités sous-franchiseurs.

2.2. Précision du rôle du sous-franchiseur

Le sous-franchiseur d'un territoire a la responsabilité des points de ventes sous-franchisés sur ce territoire et est chargé de gérer et développer le réseau. Son rôle n'est pas équivalent à celui d'un franchiseur uniquement domestique puisque le franchiseur originel garde le contrôle des éléments présentés précédemment. L'analyse des situations internationales souligne que le rôle d'un sous-franchiseur suppose la mise en œuvre des trois capacités constitutives du métier de franchiseur.

2.2.1. Mise en œuvre du Savoir-répliquer

La mise en œuvre du Savoir-répliquer est un enjeu majeur d'une stratégie d'internationalisation des réseaux de franchise, qui se démarque clairement du développement domestique des réseaux. Dans un cadre purement domestique, l'enjeu principal du franchiseur est de faire en sorte que les franchisés appliquent le plus fidèlement possible les méthodes de travail de l'enseigne. Dans un contexte international, le sous-franchiseur n'est pas un simple exécutant de ces méthodes de travail, mais un relai des méthodes issues du marché d'origine du franchiseur dans le nouveau marché. Dans ces conditions, le premier élément favorisant la réussite du réseau international est l'adaptation de ces méthodes aux spécificités locales. Contrairement aux résultats mis en avant par Kauffman et Eroglu (1998), il ne s'agit pas uniquement d'adapter les éléments périphériques du réseau, mais bien l'ensemble des procédures d'exploitation d'une unité commerciale, les éléments centraux du réseau. Les sous-franchiseurs ont ainsi un

rôle important dans la diffusion de la structure du réseau dans le nouveau marché, bien différent de celui des franchisés nationaux. L'échec du réseau international 1.1 illustre cette spécificité (tableau n°60).

Entreprise	Verbatim
International 1	<p><i>En fait à l'époque on avait fonctionné un peu comme on fonctionne avec les franchisés en France, c'est à dire on avait pris un petit couple franco espagnol, qui était très passionné de XXX et puis on les a formé pour ouvrir un magasin, ensuite ils essayaient un deuxième magasin, mais en fait c'est beaucoup plus complexe que ce qu'on pensait d'opérer un magasin à l'étranger. Finalement on les a rachetés en propre [...] suite à ces deux expériences on s'est dit maintenant quand on va à l'étranger on y va pas tout seul, on y va pas avec un couple ou des franchisés classiques mais on va trouver une entreprise déjà sur place</i></p>

Tableau 60: Verbatim sur le profil des master-franchisés

Prendre en compte ce rôle particulier du sous-franchiseur renforce la pertinence de l'effet de propriété dans l'analyse de la réussite internationale des réseaux de franchise. Dans le cadre d'une modalité d'entrée indirecte, il faut transmettre au partenaire les éléments explicités de l'exploitation d'un point de vente. Ces documents constituent la base de travail du sous-franchiseur pour développer un point de vente pilote qui permet de valider l'exploitation et la rentabilité opérationnelle du concept dans le nouveau marché. Ce travail s'articule autour de deux points fondamentaux : l'adaptation des processus aux contraintes réglementaires et sociales du nouveau marché.

Les contraintes réglementaires ont un impact à deux niveaux. Le premier réside dans la mise en œuvre de la politique managériale de l'unité, tenant compte des conditions d'emploi de la main d'œuvre locale et de ses qualifications pour gérer les points de vente. L'ensemble des processus d'exploitation d'un point de vente doit être revisité en fonction de ces deux éléments. Le deuxième niveau d'impact des contraintes réglementaires se rencontre principalement dans le cadre de réseaux évoluant dans des secteurs d'activité caractérisés par la transformation sur place de produits alimentaires. Dans ces secteurs d'activités, ces contraintes constituent des problématiques opérationnelles qui ont un impact direct sur les processus de production des produits distribués par le réseau. Par exemple, le taux de matière grasse dans les aliments a un impact sur les processus de production car selon sa valeur le mode de cuisson et le temps de conservation avant qu'il ne devienne caoutchouteux ne sont pas identiques.

Outre les changements de procédures managériales – comme par exemple l'affiche de l'employé du mois – les contraintes sociales ont un impact très important dans les procédures d'exploitation des points de vente, notamment sur la mise en place des politiques de formation du réseau, c'est-à-dire la transmission

de l'ensemble des procédures aux employés des points de vente du réseau. Deux points sont à signaler : la formation des employés travaillant dans les points de vente et la formation des formateurs du sous-franchiseur. Si les supports de formations constituent des éléments essentiels pour le sous-franchiseur, ils ne sont pas suffisants pour qu'il réplique correctement les formations du marché d'origine. Dans le cadre de pays parlant la même langue que le pays d'origine ou de pays anglophone, le franchiseur originel est en capacité de produire lui-même les supports de formations et de les assurer à travers ses propres formateurs ou par le transfert de l'ensemble des éléments permettant de mettre en place les formations. En revanche, dans le cadre de pays parlant une autre langue, c'est au sous-franchiseur de traduire l'ensemble des éléments dans la langue parlée par les employés et de mettre en place ces formations (tableau n°61).

Entreprise	Verbatim
International 4	<p><i>si vous devez faire le manuel en anglais, c'est super mais déjà en Algérie les gamins qui ont 20 ans ils ne parlent pas français et pas anglais et ceux qui travaillent dans vos resto ils ont 20ans. [...] Derrière vous devrez assez vite formater des modules d'e-learning dans la langue pour vous assurer que le petit gamin qui est au contact du client bah il sait de quoi il parle. Il n'invente pas. Moi j'ai été en Russie, on a tout réécrit en russe et changé les méthodes pour s'adapter aux produits qu'on avait mis en place le bas.</i></p>
International 5	<p><i>Tout le plan de formation e-Learning c'est un programme européen, et les formations même à la DAF académie sont des formations qui sont élaborés par l'usine pour tous les pays européens. On organise des formations sur les trois véhicules de notre gamme, XF, CF et LF et ce sont les mêmes formations qui sont dispensées sauf que chaque pays s'organise. Soit faire les formations en centrales comme nous on a décidé en centrale à travers la DAF académie soit directement chez les distributeurs réseau</i></p>

Tableau 61: Verbatim illustrant l'adaptation des procédures du *Savoir-répliquer*

La prise en compte de l'état des différents processus constitutifs du *Savoir-répliquer* est une étape incontournable de l'internationalisation des réseaux de franchise, et particulièrement dans le choix de la modalité d'entrée. Toutefois il faut prendre en compte les deux autres dimensions du métier de franchiseur pour avoir une lecture complète des enjeux de ce type de développement.

2.2.2. Mise en œuvre du Savoir-outiller

Les éléments du Savoir-outiller dans les différentes enseignes internationales analysées se centrent principalement sur la mise en place de la communication du réseau, la proposition de chaîne logistique et sur les aspects technologiques du réseau.

Les missions de communication du sous-franchiseur sont différentes de celles des franchisés domestiques. En effet, ces derniers bénéficient du développement de l'image sur un plan national et mettent en place des actions de marketing opérationnel standardisées qui sont proposées par le franchiseur. Les sous-franchiseurs doivent, quant à eux, développer l'image de l'enseigne sur l'ensemble de leur réseau. A ce titre, la prise en compte de l'effet de propriété est intéressante puisqu'elle met en avant le fait que le sous-franchiseur se base sur l'ensemble des éléments développés par le franchiseur dans son marché d'origine. Pour les actions de marketing opérationnel, les franchiseurs mettent à la disposition des sous-franchiseurs l'ensemble des matériaux distribués aux franchisés domestiques. Les processus des actions de communications locales sont donc transférés au sous-franchiseur. Pour la communication nationale, le sous-franchiseur met en place sa propre stratégie mais en se basant encore sur les procédures développées par le franchiseur domestique. Ce dernier a par exemple développé des processus précis de communication de promotion nationale correspondant à un événement particulier de son marché (solde, fête religieuse...). L'ensemble de ces éléments constitue la base qui permet à l'entité sous-franchiseur de mettre en place ses propres opérations de communication pour les événements spécifiques à son marché. Le sous-franchiseur a donc un rôle distinct du franchisé domestique, il met en place des plans de communications spécifiques à son marché mais à partir des méthodes élaborées par franchiseur originel. Enfin, le dernier élément de la communication est la mise en place du site vitrine national de l'enseigne. Ce dernier est à la charge du sous-franchiseur, respectant les directives du franchiseur (tableau n°62).

Entreprise	Verbatim
International 5	<p><i>On s'appuie sur un plan marketing qui s'articule sur différents angles, bien évidemment on relaie les actions marketing qui sont définies par le siège mais on met en place nous aussi au niveau national. Dans les actions marketing par exemple on organise souvent tous les ans des DAF expérience days, c'est à dire qu'on emmène nos clients à l'usine pour leur faire visiter l'usine, leur faire tester les véhicules pendant 2 jours. [...] Par exemple ce qu'on appelle les DAF expérience days, les journées ou les clients viennent expérimenter et découvrir les véhicules c'est quand même très formaté. Il y a un programme bien défini et puis on doit respecter ce programme parce qu'il y a un timing qui est très strict</i></p>

Tableau 62: Verbatim illustrant la mise en œuvre des pratiques de communication

La mise en place de la chaîne logistique est l'un des points critiques dans la détermination de l'expansion internationale. Dans le cadre de franchiseurs domestiques qui ont créé un outil industriel fournissant la centrale d'achat du réseau, cette activité est une part intégrante de la rentabilité de son activité de franchiseur. Le transfert de cette capacité est un enjeu stratégique majeur pris en compte de façon spécifique dans la négociation du contrat. Deux solutions s'offrent aux franchiseurs internationaux. La première est de garder le contrôle de cette activité et de revendre les produits au sous-franchiseur. La deuxième est de transférer les processus et procédures de production au sous-franchiseur pour qu'il établisse une unité de production dans le nouveau marché. Toutefois, les unités de production ne concernent qu'une partie des produits nécessaires au fonctionnement des points de vente. Pour le reste des produits les franchiseurs mettent en place des centrales de référencement sur le marché domestique. Pour permettre le développement de cette capacité au niveau international, les sous-franchiseurs ont la possibilité de choisir d'autres fournisseurs sur la base de cahiers des charges précis établis par le franchiseur. Enfin, la mise en place d'une chaîne logistique permettant d'approvisionner l'ensemble des points de vente du réseau est à la charge de l'entité sous-franchiseur sur la base de cahiers des charges précisant les modalités que doit respecter la chaîne de distribution du réseau. La complexité de cette activité est donc liée au secteur d'activité et à la nature des produits distribués par le réseau.

Enfin, la mise en place d'élément technologique est le dernier élément du *Savoir-outiller* identifié dans le rôle du sous-franchiseur. De la même manière que le franchiseur domestique, le sous-franchiseur propose l'ensemble du support technologique pour le réseau de points de vente. Deux éléments sont à distinguer. Le premier est l'utilisation d'un intranet permettant de relier l'ensemble des points de vente et le second est la mise en place de logiciel de gestion des points de vente. Pour ces deux points, les sous-franchiseurs effectuent la mise en place à partir des solutions technologiques du franchiseur ou à partir de cahiers des charges précis des franchiseurs. L'un des enjeux les plus importants de ce point est la transmission des résultats des points de vente du marché étranger vers le franchiseur. En effet, ces chiffres sont à la base des calculs de redevances pour le franchiseur et constitue l'un des premiers leviers de contrôle du réseau (tableau n°63).

Entreprise	Verbatim
International 4	<p><i>Donc tout ce qui est IT il y a deux solutions, soit il prend les outils internes de Quick soit il les prend pas mais ça doit être complètement, totalement compatible ; et deux il a une obligation de reporting en direct ; pomper directement sur ses systèmes sur tout ce qui est chiffre de vente, j'en passe et des meilleurs Parce que tous les calculs de rendement sont basés sur la prévision du chiffre d'affaire donc il peut pas être bidonné. Ce ne peut pas être un gars qui</i></p>

	<i>envoie un mail en disant ce coup-ci on a fait tant. C'est pompé/pleugué direct sur son système.</i>
International 7	<i>Alors, pour tout ce qui est équipement, y compris le système d'information et le système de caisse qui est mis en place, on a un cahier des charges, mais en aucun cas on leur impose le système qu'on a en France. Parce que premièrement le système qu'on a en France n'est pas forcément transposable, ou trouvable à l'étranger. Ou s'il était trouvable, il serait trop onéreux et ça serait une contrainte financière trop importante pour le franchisé. Maintenant on n'est pas non plus des lapins de six semaines, et on connaît un petit peu notre activité. Donc si le franchisé nous trompe sur, allez des montants à 1000 à 10000 euros ça on le verra pas, mais si ça dépasse un certain niveau on va le savoir et donc on se garantit par rapport à ça</i>

Tableau 63: Verbatim illustrant la mise en place de solutions technologiques

2.2.3. Mise en œuvre du Savoir-piloter

L'entité sous-franchiseur met en œuvre les éléments du Savoir-piloter dans la gestion de son réseau. Le sous-franchiseur contrôle, anime et développe les points de vente de son marché.

Le contrôle est un élément qui caractérise les réseaux de franchise par rapport aux autres formes de réseaux d'indépendants. Dans le développement international, le sous-franchiseur est responsable du respect du concept dans les différents points de vente du réseau. L'ensemble des opérations de contrôle repose sur des fiches élaborées par le franchiseur originel, permettant de réaliser le contrôle homogène de l'ensemble des points de vente de son réseau. Le sous-franchiseur a alors la tâche de mettre en place les protocoles de contrôle des points de vente pour son réseau, c'est-à-dire les adapter par rapport aux contraintes sociales et réglementaires identifiées dans l'adaptation du Savoir-répliquer. Le sous-franchiseur adopte donc la casquette de contrôleur que le franchiseur a développé sur son marché domestique (tableau n°64)

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
International 5	<i>Pour contrôler le programme on a, si tu veux, dans notre organisation au niveau de la filiale, des chefs de région, que ce soit au niveau de la vente, de l'après-vente et de la pièce détachée qui toutes les semaines suivent les plans que ce soit marketing, de formation, de vente, etc. Dans leur région respective, il y a quatre régions en France. Ils ont dans chacune des régions, un certain nombre</i>

	<i>de distributeur à aller voir, à animer, à visiter. Et toutes les semaines ils font le point de l'avancement. [...] Et en fonction du niveau d'atteinte des points, le distributeur va toucher x euros de bonus. Voilà comment ça fonctionne, comment on travaille avec notre réseau. Et c'est partout en Europe, toutes les filiales DAF en Europ appliquent le même fonctionnement.</i>
--	---

Tableau 64: Verbatim illustrant la mise en œuvre du contrôle par l'entité sous-franchiseur

L'animation du réseau est également un élément constitutif du rôle de l'entité sous-franchisante. Toutefois pour développer les pratiques d'animation, il est nécessaire d'avoir un nombre suffisant d'unités et d'unités sous-franchisés. Dans les enseignes mettant en place des pratiques d'animation, les procédures d'animation sont basées sur des instructions du franchiseur. Ce dernier définit le cadre de l'animation et certains événements mais laisse plus de libertés pour que le sous-franchiseur organise les modalités pratiques de cette animation (tableau n°65).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
International 5	<i>Non dans l'animation on a plus de latitude pour faire un peu comme on veut même si on est un peu cadré [...] La visite des distributeurs on s'organise comme on veut mais il faut régulièrement faire remonter. Parce que le dealer Target programme est suivi par la direction du réseau à Eindhoven et tous les mois ils font redescendre en fonction des critères qu'on aura rempli ils font redescendre le classement de tel ou tel distributeur et chaque distributeur suit vraiment scrupuleusement se classement. Il va déterminer en fin d'année son bonus</i>
International 1	<i>Ensuite, en tant que master-franchisé il va aussi recruter ses franchisés, trouver des emplacements mais aussi former les franchisés animer le réseau donc animation de réseau c'est tout ce qui est marketing, contrôle d'hygiène. Donc en fait on a identifié finalement quand on fait la master-franchise il y a trois niveaux de savoirs. Le niveau éventuel d'industriels si ils veulent devenir producteur, le niveau gestion magasin ça c'est similaire à ce qu'on fait en France avec les franchisés et puis le troisième volet c'est la gestion de réseau. On leur donne notre méthode et c'est à lui d'adapter</i>

Tableau 65: Verbatim illustrant la mise en œuvre de l'animation par l'entité sous-franchiseur

Le dernier élément du Savoir-piloter est le plan de développement du réseau. Si un réseau domestique n'avait pas pour vocation à être développé de façon nationale à la création de l'unité pilote, ce n'est pas le cas des développements internationaux des réseaux. Dans ce cadre, le développement d'une unité

commerciale isolée dans un marché étranger ne correspond pas à une réelle stratégie de développement international. Que ce soit dans le cadre d'une modalité d'entrée directe ou indirecte, le franchiseur originel fixe un objectif d'unités à développer dans le nouveau marché. Dès lors, l'unité sous-franchiseur a un rôle important dans la mise en place du développement à travers la sélection des emplacements géographiques et le recrutement des partenaires franchisés. Pour ces opérations, le franchiseur met à disposition du sous-franchiseur un cahier des charges qui souligne les points importants à respecter dans le choix de l'emplacement et les critères de recrutement des franchisés (tableau n°66).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
International 4	<i>Nous on a eu des cas des gars qui étaient clairement frère musulman, ou de branche familiale avec des mecs chopés comme terroristes, attentat, le master-franchisé peut vous expliquer que ce n'est pas la même branche alors vous avez deux choix. Soit vous dites ok, soit vous dites je m'en fous complètement la branche BTP de Ben Laden ne sera pas dans mon réseau. Donc au même titre qu'on fait des enquêtes sur les candidats maser-franchisé on fait des enquêtes pour les sous-franchisés.</i>
International 3	<i>Les actions de promotions du réseau type présence au salon ou sur d'autres évènements publics pour recruter des franchisés sont de notre ressort.</i>

Tableau 66: Verbatim illustrant la mise en œuvre des actions de développement des entités sous-franchiseur

2.3. Apport de notre étude au rôle du franchiseur

La prise en considération du rôle du sous-franchiseur dans le marché étranger constitue un élément fondamental permettant de reconsidérer le rôle du franchiseur originel. La représentation graphique que nous proposons met en avant le nouveau rôle de ce franchiseur, celui de gestion des différentes entités sous-franchiseurs, qu'il s'agisse de modalité directe ou indirecte. Sur chacune des capacités centrales mises en place par le sous-franchiseur, le franchiseur exerce un contrôle strict assurant ainsi l'homogénéité du réseau à travers l'ensemble des marchés développés par l'enseigne.

2.3.1. Contrôle du Savoir-répliquer

Le franchiseur originel développe un nouveau niveau de contrôle dans le cadre de cette activité. Le premier niveau est le contrôle de la gestion opérationnelle des points de vente du marché étranger. Bien que l'entité sous-franchiseur soit en charge de contrôler l'exécution des procédures du réseau dans ces points de vente, les franchiseurs procèdent également à des audits permettant de garder l'homogénéité du

réseau dans l'ensemble des marchés. Il est alors nécessaire de mettre en place les pratiques de contrôle des unités domestiques dans les marchés étrangers pour éviter les dérives (tableau n°67).

Entreprise	Verbatim
International 4	<p><i>A une époque on avait ouvert XXX. C'était la grande époque ou le mec qui était master-franchisé est un potentat local qui chaque fois qu'il y avait le responsable international de l'époque venait. Il lui faisait le total super, et puis les ventes ont commencé à baisser et puis le gars qui s'occupait de ça à l'époque. Il s'occupait d'Andorre plus d'autre chose et il y allait alors deux fois par an et quand il y allait il passait un coup de téléphone [...] A partir d'un moment il avait des présentoirs de lunettes et de souvenirs dans les restaurants, il avait changé la gamme des produits parce que ça l'embêtait. Le mec avait rien vu. Mais c'est valable pour n'importe qui, c'est logique. C'est juste humain.</i></p>
International 3	<p><i>Les points de vente sont contrôlés. Tous les magasins doivent renvoyer régulièrement des photos, rapports des produits en stock, rapport de vente ...Nous avons au moins deux fois par an des visites du personnel siège social (dépendant de la saison).</i></p>

Tableau 67: Verbatim illustrant le contrôle du *Savoir-répliquer*

Ce contrôle de l'application des procédures est complété par un autre niveau de contrôle, qui réside dans l'approbation de l'ensemble des adaptations réalisées par l'entité sous-franchiseur pour le marché. Les contraintes légales et sociales du nouveau marché doivent être prises en compte dans l'adaptation de l'offre mais elles ne doivent pas altérer l'essence du réseau de franchise. Les modifications doivent respecter l'esprit du réseau pour assurer l'homogénéité de l'enseigne dans l'ensemble des marchés. Dans ces conditions, il n'est pas suffisant de se reposer sur les pratiques de contrôles utilisées dans le marché domestique, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles capacités permettant d'appréhender les problématiques spécifiques à ces adaptations. Selon la nature du partenaire sur le nouveau marché, le franchiseur doit mettre en œuvre des capacités permettant de contrôler les adaptations et la mise en œuvre des procédures ou alors de mettre en place par lui-même des procédures, avec l'envoi de salariés du franchiseur pour réaliser les formations du nouveau marché par exemple. Ce manque de contrôle dans l'adaptation est l'un des points qui a été souligné par les deux réseaux ayant rencontré des difficultés dans le développement des master-franchise.

La mise en place du *Savoir-répliquer* dans le nouveau marché est un processus strict, étroitement surveillé par le franchiseur. Dans le cadre d'une modalité d'entrée indirecte, si le master-franchisé constitue un élément clé de l'adaptation du modèle au nouveau marché, il est nécessaire que le franchiseur mette en

place un système efficace de surveillance de ces adaptations pour préserver la capacité centrale de réplique qui est l'une des sources d'avantage concurrentiel.

2.3.2. Contrôle du savoir outiller

De la même façon que pour les éléments du *Savoir-répliquer*, les éléments du *Savoir-outiller* sont contrôlés ou réalisés par le franchiseur. La marque, la définition du logo, de la charte graphique et les autres éléments visuels ne sont pas destinés à être modifiés selon le contexte national du nouveau marché. Ces éléments constituent des actifs essentiels du réseau qui font partie intégrante de ce que le franchiseur originel met à disposition des sous-franchiseurs dans les marchés étrangers. Ainsi, la partie *Communiquer* du *Savoir-outiller* n'est que partiellement transmise aux entités franchisantes. Ces dernières ont la charge de définir le plan média au niveau du territoire à partir des éléments fournis par le franchiseur originel. Toutefois, l'ensemble des opérations réalisées par le sous-franchiseur est contrôlé par le service marketing du franchiseur (tableau n°68).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
International 3	<i>Pour XXX nous avons un cahier des charges très précis, le même dans le monde entier d'ailleurs, que nous devons respecter au niveau de la charte graphique et autre. Toutes nos grandes campagnes de communication sont validées par le siège social en France et certaines campagnes se font simultanément dans le monde entier</i>

Tableau 68: Verbatim illustrant le contrôle de la communication

Il en est de même pour les deux autres éléments du *Savoir-outiller*. D'une part, le franchiseur peut garder la main sur les procédures dans les nouveaux marchés en termes de mise en place de la logistique et des éléments technologiques du réseau, et ainsi s'assurer de la conformité de l'exploitation de cette capacité. D'autre part, le franchiseur peut fournir à l'entité sous-franchisante des cahiers des charges à respecter ou bien des procédures plus précises. Dans les deux cas, il est nécessaire que le franchiseur mette en place des procédures spécifiques pour contrôler l'application des obligations des cahiers des charges ou bien l'exécution des processus (tableau n°69).

<i>Entreprise</i>	<i>Verbatim</i>
International 4	<i>On se contrefout d'où ça vient à partir du moment où ça respecte les normes. S'il trouve un approvisionnement d'un four chez truc, pas de problème tant que</i>

	<p><i>ça correspond exactement à ce qu'on veut. C'est pas Bilal qui va bricoler un four de je ne sais pas quoi pour. Ils ont très vite la tentation de le faire mais comme on est dans un monde totalement globalisé on trouve tout n'importe où. Voilà le mode de fonctionnement il est très processé, très interpénétré, en relation permanente, très contrôlé.</i></p>
--	---

Tableau 69: Verbatim illustrant le contrôle de la logistique

Le développement international d'un réseau s'accompagne alors d'un développement de capacités permettant de contrôler les actions de l'entité sous-franchiseur dans le nouveau marché de manière à préserver l'avantage concurrentiel.

2.3.3. Contrôle du Savoir-piloter

Enfin, le franchiseur doit mettre en place des procédures pour contrôler le pilotage du réseau par l'entité sous-franchisante. Le franchiseur contrôle l'application des procédures de contrôle et de la réussite financière des points de vente. Il contrôle également les procédures d'animation du réseau mises en place. Enfin, le développement du réseau est contrôlé à travers la mise en place d'objectifs de chiffre d'affaires ou d'objectif de développement des points de vente sur le marché (tableau n°70).

Entreprise	Verbatim
International 5	<p><i>En France je ne sais plus ce qu'on a décidé cette année. On leur a demandé d'être tous ISO 14000 par exemple. Donc d'avoir tous la norme si tu veux iso 14000. Ce qui est pas forcément le cas dans tous les pays parce que les réglementations ne sont pas les mêmes. Donc et l'usine, le siège, nous XXX France nous évalue en fonction de l'évaluation qu'on aura fait de notre réseau et on a bien évidemment on nous assigne tous les ans des objectifs en terme de part de marché, donc cette année pour 2016 on doit atteindre 12,8% de part de marché c'est à dire 12,8% des véhicules neufs vendus en France doivent être des véhicules XXX et on a un objectifs de 70 millions de vente de pièces au niveau France</i></p>

Tableau 70: Verbatim illustrant le contrôle du Savoir-piloter

Outre l'explicitation des procédures liées à cette capacité du métier de franchiseur, le franchiseur originel doit mettre en place des pratiques permettant de vérifier leur mise en œuvre par les entités sous-franchisantes.

Ce contrôle de l'application des trois capacités centrales du métier de franchiseur par le sous-franchiseur est constitutif d'une nouvelle capacité de pilotage spécifique au niveau international.

2.3.4. Développement du pilotage international

Le développement international est alors caractérisé par le développement d'une nouvelle capacité permettant d'assurer la préservation de l'avantage concurrentiel à travers les nouveaux marchés. Ainsi, le point critique pour le développement du réseau de franchise est d'avoir suffisamment de recul sur les trois dimensions du métier de franchiseur dans le marché domestique pour être capable de le transmettre et de contrôler cette transmission à travers un marché étranger.

Au-delà du contrôle quantitatif des chiffres transmis par l'entité sous-franchiseur, le développement de cette capacité rend évidente la nécessité de mettre en place un pilotage des différentes entités sous-franchisantes (tableau n°71).

Entreprise	Verbatim
International 1	<i>le master-franchisé il fait très son travail et il fait très bien l'adaptation et il y a un bon feed back, on est sur des communications mensuelles sur tous les chiffres, comment ça se passe dans chaque magasin, je les ai régulièrement au téléphone et on communique par texto. La langue aide puisque c'est en français c'est plus facile.</i>
International 3	<i>Nous rendons aussi plusieurs fois par an à Paris. Nous avons plusieurs fois par jour nos interlocuteurs de la maison mère au téléphone ou par mail (pour des projets de communication, des suivis de développement de produits, conseils en tout genre ...) Nous échangeons aussi assez souvent avec les autres magasins a de multiples niveaux</i>
International 4	<i>Evidemment, c'est votre marque, c'est votre actif ce n'est pas le sien. Il faut que vous sachiez exactement ce qu'il met en place. Si vous n'y allez jamais il va se passer ce qu'il va vous raconter. En Russie j'avais un mec qui y allait tous les mois et moi j'y allais une fois par mois pour régler un certain nombre de points mais pas des points opérationnel ou de développement mais lui il y allait une semaine par mois. Moi j'allais une à deux fois par an dans chacun des territoires. Et totalement indépendant des aéras managers, des patrons de chacun des pays de chez moi [...] Et puis il faut se servir de la technologie, on peut communiquer avec les gens de façon très précise, sans être de l'autre côté</i>

	<i>de planète. Mais c'est important, moi j'avais au moins, en tant que patron de l'international au-dessus de mes équipes, j'avais une conférence vidéo personnelle entre chacun de mes master-franchisé tous les 15 jours.</i>
--	---

Tableau 71: Verbatim illustrant les modalités de pilotage du franchiseur

Ces éléments soulignent la construction d'un nouveau business model pour le franchiseur international. Dans le cadre d'un réseau national, la rentabilité du réseau repose sur la transmission d'éléments à des entrepreneurs indépendants, amenant la construction d'un business model reposant sur les trois capacités du métier de franchiseur. Dans le cadre d'un réseau international, la nature des acteurs change et le business model mis en place le franchiseur originel également. Il ne s'agit plus d'entrepreneurs indépendants mais de gestionnaires de réseau. Les éléments mis à disposition ne sont donc plus les mêmes et se concentrent sur la facilitation de gestion d'un réseau. Le métier de franchiseur national est alors décomposé pour répondre aux enjeux d'un réseau international. De plus, pour accompagner ces nouveaux acteurs, les franchiseurs internationaux mettent également en place des politiques de contrôle, d'animation et de développement propres au niveau international.

Cette prise en compte du métier de franchiseur approfondit les résultats académiques existants sur les capacités spécifiques des franchiseurs internationaux. Pour Shane (1998), la différence principale entre les franchiseurs purement domestiques et internationaux résidait dans la qualité des moyens de contrôle des réseaux. Il ne s'agit en fait pas de la qualité des moyens de contrôle domestique mais de la création de nouveaux moyens de contrôle permettant de prendre en compte l'ensemble de l'activité de franchiseur. D'où la nécessité de prendre en compte l'effet de propriété pour choisir la modalité d'entrée, puisqu'en plus de la transmettre, il est nécessaire de la contrôler. Si le franchiseur ne sait pas ce qu'il transmet il ne peut le contrôler et perd alors le contrôle du développement. Ainsi, l'effet de propriété est un élément pertinent pour comprendre la préservation de l'avantage concurrentiel du franchiseur dans le nouveau marché.

2.4. Présentation synthétique des capacités développées par les acteurs d'un réseau international

La figure suivante représente la décomposition des capacités entre le franchiseur internationale et les entités sous-franchisantes des marchés étrangers (figure n°29).

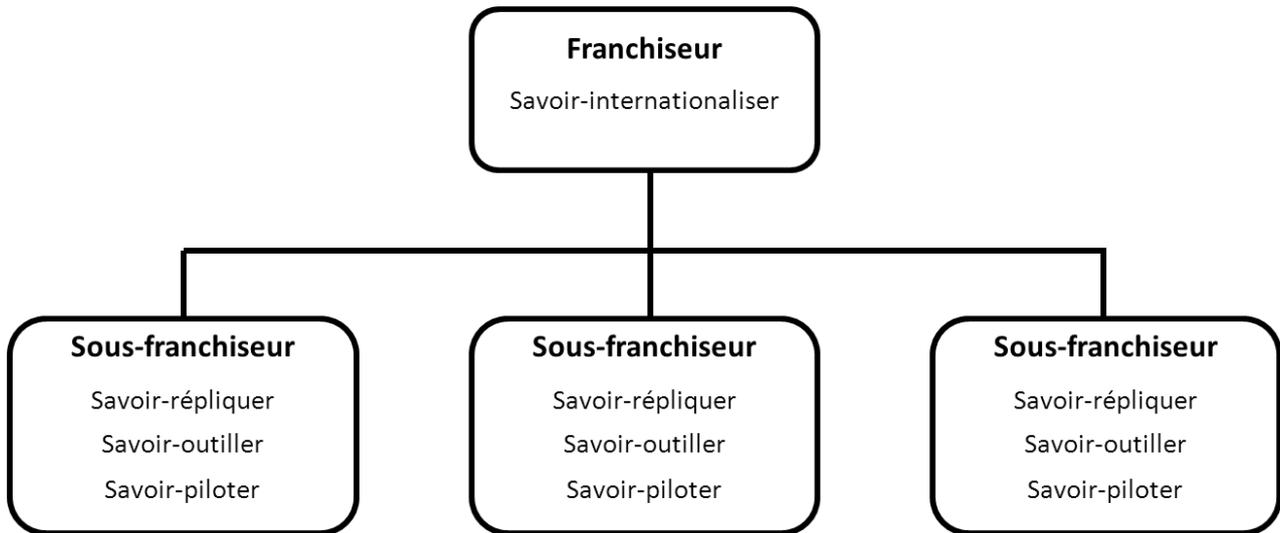


Figure 29: répartition des capacités

La distinction des deux situations organisationnelles a permis de montrer la répartition des capacités entre les acteurs d'un réseau de franchise internationale. Dans un développement international les sous-franchiseurs ont la responsabilité de faire gérer les unités du réseau, sous-franchisés ou lui appartenant. Dans ce contexte, c'est l'entité sous-franchiseur qui met en œuvre les trois capacités du métier de franchiseur.

Toutefois, l'ensemble des pratiques mises en œuvre par le sous-franchiseur sont des émanations des capacités que le franchiseur originel a développées sur son marché d'origine. Le franchiseur développe alors un savoir-internationaliser lui permettant de transmettre et contrôler la mise en place du métier de franchiseur dans le nouveau marché. Le savoir-internationaliser nécessite la mise en œuvre de nouvelles capacités répondant aux enjeux spécifiques de la situation internationale. Il n'est plus question de mettre en œuvre les dimensions du métier de franchiseur, mais de les transmettre et de vérifier leur application, quelle que soit la modalité d'entrée choisie. Ainsi, sans prendre en compte les investissements éventuels réalisés dans le marché étranger, le développement du savoir-internationaliser nécessite l'allocation de ressources spécifiques de la part du franchiseur. La question de la répartition des capacités est une problématique pertinente pour revenir sur les déterminants du choix de la modalité d'entrée à l'international.

3. Proposition de développement d'un niveau de dynamisme international

Nous proposons une réponse à la troisième question de recherche de ce travail qui est de comprendre les déterminants du choix de la modalité à partir des problématiques d'exploitation et de développement d'un avantage concurrentiel dynamique au niveau international. Nous verrons que le cadre d'analyse proposé apporte des éléments pertinents pour comprendre ces enjeux dans les marchés étrangers mais qu'il ne s'agit pas d'éléments suffisants pour expliquer la mise en place systématique d'un dynamisme international permettant l'utilisation de l'ensemble des marchés étrangers comme des sources d'évolution pour le réseau.

3.1. Analyse des situations organisationnelles à travers le cadre théorique

Nous allons maintenant revenir sur le positionnement des différents réseaux internationaux dans notre cadre d'analyse et montrer qu'il constitue une grille de lecture pertinente pour analyser l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise.

3.1.1. Retour sur la présentation des situations internationales

La décomposition du métier de franchiseur a permis de contextualiser le modèle théorique revisitant les modalités du choix de la modalité d'entrée à travers l'approche basée sur les capacités des entreprises et de l'appliquer spécifiquement aux franchiseurs internationaux. La figure n°30 reprend les positions des réseaux internationaux dans le cadre théorique présentées au cinquième chapitre de ce travail. Pour chaque réseau de la situation organisationnelle internationale nous reprenons le positionnement sur l'effet de localisation et de propriété, le type de modalité d'entrée et les performances perçues par les entreprises de leur opération internationale.

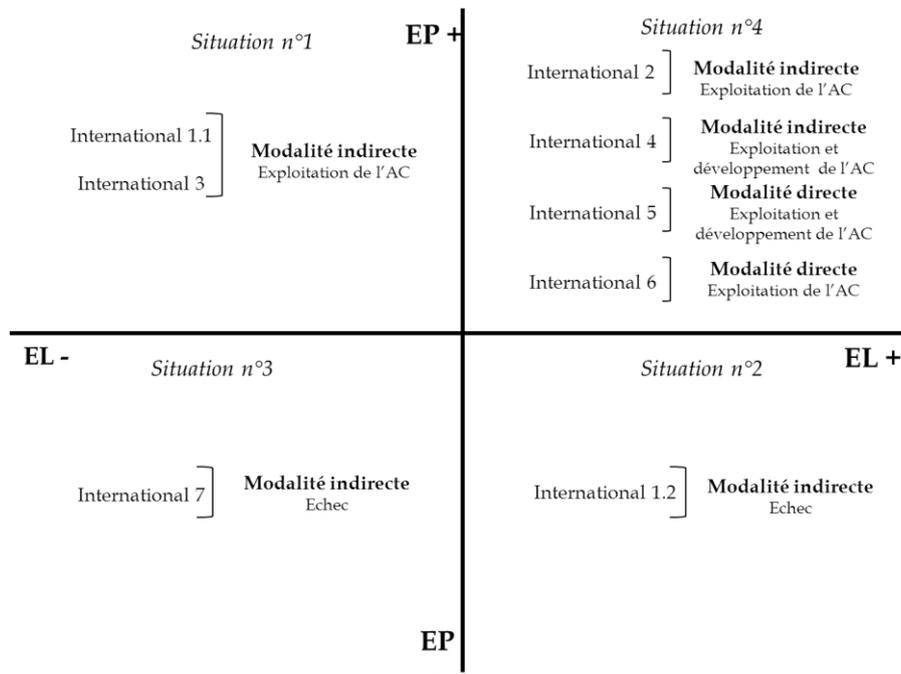


Figure 30: présentation synthétique des situations internationales dans le cadre d'analyse

L'analyse des différentes situations internationales à travers le cadre d'analyse permet de proposer une nouvelle grille d'analyse éclairant les déterminants du choix de la modalité d'entrée à l'international.

3.1.2. Réseaux s'inscrivant dans la première situation analytique

Cette première situation présente des réseaux constatant à un impact positif de l'effet de propriété mais un impact négatif de l'effet de localisation. Autrement dit, les capacités du métier de franchiseur sont explicites mais le marché hôte cible présente de trop nombreux obstacles pour que les salariés du franchiseur développent par eux-mêmes l'avantage concurrentiel.

Dans cette situation, l'approche théorique basée sur les capacités des entreprises préconise l'utilisation de modalités d'entrée indirecte pour préserver la valeur de l'avantage concurrentiel. Cette proposition théorique est confirmée par les deux enseignes analysées qui ont mis en place des contrats de master-franchise dans ces deux pays. Par le biais de ces contrats, les franchiseurs transmettent aux master-franchisés les processus et procédures constitutifs de l'ensemble des trois dimensions du métier de franchiseur et en contrôlent la mise en place. Dans ce type de situations les partenaires master-franchisés ont un rôle prépondérant dans l'adaptation des capacités aux spécificités locales et non dans la création de ces capacités. La réussite des réseaux se base sur la reconnaissance du rôle de franchiseur de ces partenaires, les distinguant des franchisés domestiques.

A travers le transfert et le contrôle de la mise en place du métier de franchiseur, l'avantage concurrentiel d'origine est préservé sur les nouveaux marchés. Ces pays constituent ainsi des sources de profits supplémentaires pour le franchiseur, mais ils ne permettent pas de développer l'avantage concurrentiel du réseau. En effet, dans ces deux situations les partenaires master-franchisés restent dans une position d'exécutant du métier de franchiseur. Les adaptations réalisées sur les différents processus sont étroitement liées aux routines du marché hôte et ne sont pas exploitables par le franchiseur dans les autres marchés. Ainsi, ce type de développement s'inscrit dans une démarche d'exploitation et non de développement de l'avantage concurrentiel du réseau. Les entités sous-franchiseurs mettent en place les trois capacités du métier de franchiseur et ont une capacité dynamique pour les ajuster aux conditions de marché, mais du fait de la spécificité du marché hôte ces développements restent à un niveau local.

Il aurait pu être intéressant d'observer le développement d'une modalité d'entrée directe dans ce type de situation. Ceci aurait permis de mettre en avant le cas de figure dans lequel l'impact négatif de l'effet de localisation n'est pas compensé par le choix de la modalité d'entrée. Dans ces conditions, il existe un risque élevé de perte de valeur de l'avantage concurrentiel du réseau et donc d'échec de développement de l'enseigne dans ce nouveau marché.

3.1.3. Réseaux s'inscrivant dans la deuxième situation analytique

La deuxième situation analytique met en avant un impact négatif de l'effet de propriété et un impact positif de l'effet de localisation. Autrement dit, les capacités du métier de franchiseur sont tacites, reposent sur les routines du franchiseur mais les conditions du marché hôtes permettent l'exploitation de l'avantage concurrentiel par des salariés de l'entreprise. Dès lors, l'approche par les capacités des entreprises souligne que les modalités d'entrées directes sont à privilégier dans de tels marchés.

La situation internationale 1.2 met en avant une entreprise ayant justement fait le choix d'une modalité d'entrée indirecte dans de telles conditions. Le développement du réseau dans ce nouveau marché a été appréhendé de la même manière que le développement d'une unité franchisée sur le marché français. Dans ces conditions, l'impact négatif de l'effet de propriété a pleinement contribué aux difficultés de l'expansion internationale du réseau dans ce marché. D'une part, l'entreprise n'avait pas pris suffisamment de recul sur son métier de franchiseur et d'autre part le partenaire master-franchisé correspondait aux profils des franchisés domestiques. Il s'agissait donc de profils ayant pour objectif d'appliquer le savoir-faire commercial pour exploiter un ou plusieurs points de vente, et non un partenaire ayant pour objectif de développer l'ensemble des dimensions du métier de franchiseur pour gérer un réseau sur ce marché.

L'inadéquation entre le choix de la modalité d'entrée et l'impact des deux effets du cadre d'analyse amène à proposer une explication de l'échec du développement de ce réseau dans un marché proche. L'impact

négalif de l'effet de propriété n'a pas été compensé par le choix d'une modalité d'entrée directe qui aurait permis de mettre en œuvre l'avantage concurrentiel du réseau de franchise. Le choix d'une modalité indirecte d'entrée n'a pas permis de préserver l'avantage concurrentiel du réseau dans le nouveau marché. Bien que le point de vente ait maintenant été racheté par le réseau, l'entreprise n'est pas prête à allouer suffisamment de ressources, humaines et financière, pour développer en propre un nouveau réseau dans le marché.

Cette situation organisationnelle souligne l'importance de l'effet de propriété comme élément d'analyse complémentaire au processus de choix de la modalité d'entrée à l'international. Les conditions de marchés favorables ne permettent pas toujours d'exploiter et de développer l'avantage concurrentiel d'un réseau.

3.1.4. Réseaux s'inscrivant dans la troisième situation analytique

La troisième situation analytique présente des développements internationaux avec des impacts négatifs des deux effets. Autrement dit, il s'agit de situations pour lesquelles le métier de franchiseur du réseau exportateur n'est pas explicité, donc difficilement transférable à un partenaire tiers. De plus, le marché hôte cible présente de nombreux obstacles ne permettant pas de développer le réseau par des employés de l'enseigne. Dans ces conditions, quelle que soit la modalité d'entrée choisie, l'approche par les capacités des entreprises souligne que le risque d'échec de ce type de développement est important. Ceci précise les recommandations issues de l'approche de l'internalisation, à savoir qu'une modalité d'entrée indirecte dans des marchés éloignés ne constitue pas un gage de réussite. La prise en compte de l'effet de propriété permet de proposer des raisons à l'échec des modalités indirectes dans ces pays

Dans le cadre de la situation internationale présentée, bien que le franchiseur propose de nombreux outils standardisés sur le marché français, ils n'ont pas été appliqués de la même manière au niveau international. L'un des premiers éléments contraignant est la liberté laissée sur les éléments du *Savoir-répliquer*. Cette marge de manœuvre n'a pas permis la constitution d'une unité pilote solide permettant de répondre aux spécificités locales. Ce flou laissé sur le développement d'une unité n'a pas permis par la suite de mettre en place l'ensemble des autres éléments du métier de franchiseur. Ceci montre l'importance de la prise en considération du nouveau rôle du franchiseur, qui doit contrôler les premières adaptations des partenaires pour mettre ensuite en place l'ensemble des éléments du métier de franchiseur.

Cette situation est intéressante à prendre en compte car elle permet de montrer la pertinence de l'effet de propriété dans les déterminants du choix de la modalité. La seule analyse des conditions de marché n'est pas suffisante pour choisir une modalité d'entrée permettant la préservation et le développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché. La situation observée ici est similaire à celle de nombreux développements internationaux de master-franchise (Kalnins 2005) qui restent bloqués à une ou

deux unités. Le choix de la master-franchise pour se développer dans des pays présentant des niveaux de risques ou des distances importants permettent aux franchiseurs d'essayer de développer des marchés en profitant des capitaux des partenaires, mais sans aucune garantie de réussite si l'impact de l'effet de propriété est négatif. Il faut que le franchiseur développe une capacité de savoir-internationaliser, mobilisant des ressources humaines et financières pour transmettre et contrôler l'action du partenaire sous-franchiseur. Cette considération est d'autant plus importante que sur le long-terme ce type de semi-développement constitue un risque pour l'image de l'enseigne qui peut se répercuter dans d'autres marchés.

3.1.5. Réseaux s'inscrivant dans la quatrième situation analytique

La dernière situation organisationnelle est constituée des cas où les franchiseurs développent les réseaux dans des marchés relativement proches culturellement à partir de capacités explicites. Il s'agit ici des cas de développement de réseaux occidentaux dans d'autres marchés occidentaux. Le développement sur ces marchés montre comme précédemment le changement d'éléments du *Savoir-répliquer* pour adapter l'exploitation d'une unité commerciale aux spécificités locales mais également des modifications des capacités du métier de franchiseur dans le pilotage et l'outillage du réseau. Dans ces conditions, les localisations étrangères des réseaux de franchise sont des éléments importants du renouvellement de l'avantage concurrentiel de ces réseaux.

Cette prise en compte des modifications apportées sur un pays n'est pas automatique. Bien que les entités sous-franchisante renouvellent les capacités du métier de franchiseur et présentent ces modifications au franchiseur originel pour approbation, elles ne sont pas pour autant redéployées dans l'ensemble du réseau. Dès lors, bien que les conditions du développement de l'avantage concurrentiel soient présentes, les marchés étrangers restent appréhendés à travers une logique d'exploitation, permettant d'assurer une rente financière au franchiseur (tableau n°72).

Entreprise	Verbatim
International 2	<i>Avec les américains c'est plutôt descendant et pas ascendant. J'ai déjà eu des « Waouh » quand je leur présentais des nouveautés digitales pour le marché français mais jamais de « ça je vais le développer chez nous ».</i>

Tableau 72: Verbatim illustrant l'exploitation de l'avantage concurrentiel par l'entité sous-franchiseur

Toutefois, quand les marchés étrangers sont reconnus comme source d'innovation pour les capacités du métier de franchiseur, un double niveau de dynamisme apparaît dans les réseaux. Le premier niveau est constitué des capacités dynamiques au sein des entités franchisantes. Ces dernières, de la même façon

qu'un franchiseur national, développent des capacités dynamiques pour renouveler les modalités de fonctionnement des réseaux sur leur territoire. Ces entités sous-franchiseurs mettent en œuvre des capacités de « *sensing* », « *seizing* » et « *reconfiguration* » afin de préserver l'avantage concurrentiel (tableau n°73).

Entreprise	Verbatim
International 5	<p><i>Oui la France est souvent à l'origine de nouveautés. Par exemple le Dealer Target Program c'est ni plus ni moins qu'un, pas un copier-coller, mais c'est quelque chose qui a été mis en place il y a 5, 6 ans par la direction française qui s'appelait le Dealer Excellence Program et qui avait pour objectif de sélectionner les 5 meilleurs distributeurs de l'année en fonction de critères définis qu'on leur avait assignés au départ. En fait l'usine n'a fait que reprendre ce concept pour le développer sur un plan plus large. Donc ça sert aussi à ça, on peut avoir plusieurs initiatives qui peuvent après être déployées au niveau plus large, au niveau de l'usine.</i></p>
International 4	<p><i>Après le mode de fonctionnement il est très business. Il est formaté, mais après c'est de la bonne intelligence à partir du moment où vous avez créé un climat de confiance et de transfert de savoir-faire et de co-développement. La franchise ce n'est pas de l'abandon. Ceux qui considèrent que la franchise c'est, il a signé un contrat et maintenant il se démerde, ils n'ont juste pas compris le business qui commence. On va mettre en œuvre ce sur quoi on s'est mis d'accord, donc la difficulté elle est là, pas de signer un papier et de faire un chèque</i></p>

Tableau 73: Verbatim illustrant le développement de l'avantage concurrentiel par les entités sous-franchiseur

Dans le cadre d'un impact positif de l'effet de propriété et de l'effet de localisation, les réseaux peuvent alors mettre en place une stratégie de développement de l'avantage concurrentiel basée sur les innovations réalisées dans les entités franchisantes, quelle que soit la modalité d'entrée choisie.

3.2. Proposition d'un niveau spécifique de dynamisme international

La figure n°31 représente le double niveau de dynamisme d'un réseau de franchise international mettant en œuvre des modalités d'entrée directe ou indirecte dans des marchés proches à partir de capacités des sous-franchiseurs.

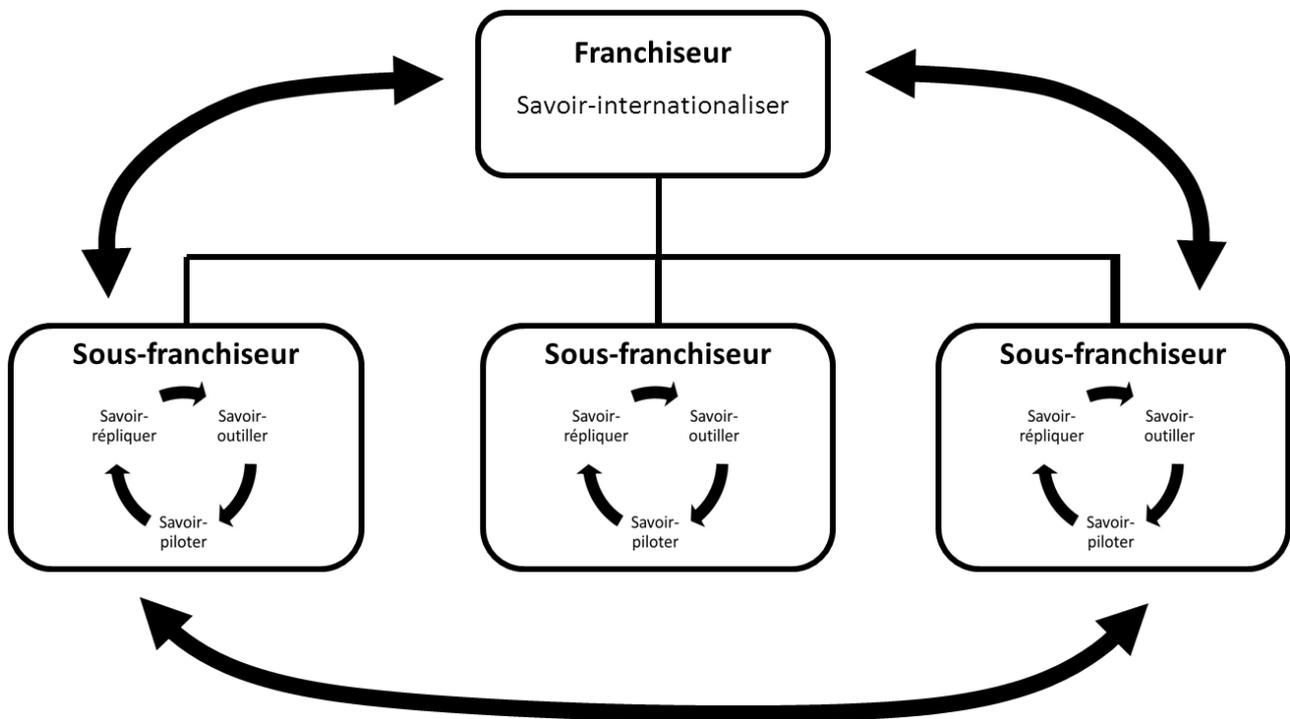


Figure 31: Représentation double niveau de dynamisme dans un réseau internationale

Le premier niveau de dynamisme est celui associé à chaque entité sous-franchisante. Ces dernières mettent en œuvre des capacités dynamiques leur permettant de renouveler l'avantage concurrentiel du réseau sur leur territoire. Par la suite, le franchiseur met en place un deuxième niveau de dynamisme permettant de développer l'avantage concurrentiel global du réseau. Cette capacité dynamique répond aux trois caractéristiques identifiées par Teece (2007). La capacité de *sensing* consiste à identifier les innovations réalisées sur les marchés étrangers. La capacité *seizing* permet d'allouer des ressources spécifiques pour rendre l'innovation déployable dans l'ensemble des marchés de l'enseigne. Enfin, la caractéristique *reconfiguration* consiste à déployer effectivement l'innovation dans l'ensemble des marchés pour faire évoluer toutes les entités franchisantes.

Au vu des situations internationales analysées, l'impact positif des deux effets est nécessaire mais non suffisant pour mettre en place un dynamisme international. En effet, l'ensemble des franchiseurs mettent en place une capacité de savoir-internationaliser mais cette dernière n'est pas nécessairement dynamique. La pérennité du réseau est expliquée par la mise en place d'un dynamisme au niveau de chaque marché mais il n'est pas forcément traduit au niveau international.

Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre nous a permis de proposer des réponses aux trois sous-questions de recherche de ce travail doctoral.

La première souligne le caractère dynamique de l'avantage concurrentiel des franchiseurs domestiques. Les trois capacités constitutives de ce métier sont interdépendantes. L'ensemble des évolutions identifiées dans les réseaux montre le développement de capacités dynamiques de la part des franchiseurs. Du fait de l'interdépendance des capacités, les évolutions proposées doivent être appliquées à l'ensemble des capacités du métier de franchiseur pour préserver et développer la valeur de l'avantage concurrentiel des réseaux.

La réponse à la deuxième question souligne la pertinence de la distinction théorique entre franchiseur et sous-franchiseur proposée dans la première partie de ce travail. Dans le cadre d'un développement international, c'est effectivement les entités sous-franchisantes qui deviennent franchiseurs et qui mettent en œuvre les trois capacités identifiées dans le marché national. Le franchiseur originel, quant à lui, développe une nouvelle capacité, le savoir-internationaliser, lui permettant de contrôler la mise en place des pratiques du métier de franchiseur dans le nouveau marché.

Enfin, la réponse à la troisième question met en avant la pertinence de l'approche par les ressources pour comprendre les déterminants du choix des modalités d'entrée. Le cadre d'analyse présenté dans la première partie de ce travail situe l'ensemble des entreprises analysées et propose une lecture théorique cohérente avec les réussites ou les échecs observés.

CHAPITRE N°8 : DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est de mettre en perspective les résultats de notre étude avec les travaux existants de la littérature académiques. Nous avons distingué les apports réalisés à la littérature de la stratégie internationale et les apports réalisés par rapport à l'approche des capacités dynamiques dans le cadre spécifique des réseaux de franchise.

Le premier apport de notre travail porte sur le champ de la stratégie internationale et plus particulièrement aux travaux portant sur les problématiques de choix de modalité d'entrée. A travers notre cadre théorique et nos observations empiriques nous remettons en avant l'importance de l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises, ou avantage de propriété dans le paradigme éclectique de Dunning (1981), pour proposer une approche dynamique du choix de la modalité d'entrée. Cet élément nous a permis de distinguer deux niveaux de dynamisme au niveau international, un premier niveau s'attachant au développement de l'avantage concurrentiel dans le marché étranger et un deuxième niveau soulignant une dynamique internationale dans laquelle chaque marché constitue une source d'innovation. Toutefois, si notre cadre théorique nous a permis de souligner ces deux niveaux, il ne nous a pas permis de proposer des éléments théoriques prédisant efficacement la mise en œuvre d'un dynamisme international. Dès lors, nous proposons de tenir compte de travaux issus d'une autre discipline, l'économie géographique, pour appliquer le concept de proximité à notre cadre d'analyse. A travers le développement de deux proximités, nous proposons une réponse théorique aux limites du cadre d'analyse que nous avons proposé.

La définition des capacités du métier de franchiseur que nous proposons offre une perspective méthodologique qualitative intéressante pour renouveler les problématiques d'identification de variables attestant des capacités dynamiques des entreprises. Dans le cadre plus spécifique des réseaux de franchise, notre travail constitue un apport aux analyses existantes en distinguant les processus constitutifs de l'avantage concurrentiel des processus sous-jacents constituant les capacités dynamiques des entreprises. L'identification des micro-fondations des différentes capacités dynamiques permet de souligner la pertinence de cette approche pour étudier des entreprises ou des secteurs d'activité spécifiques à travers la mobilisation des caractéristiques des micro-fondations des capacités dynamiques. Enfin, nous proposons de revenir plus spécifiquement sur les éléments constitutifs du Savoir-piloter, afin de montrer qu'une approche issue des travaux de psychosociologie constitue une vision alternative pertinente pour renouveler la lecture des pratiques d'animation de réseau et offrir des perspectives de recherche intéressante afin de maximiser leur efficacité.

Ce chapitre est organisé de la manière suivante. Dans un premier temps nous revenons sur les apports de notre étude aux travaux portant sur les problématiques de choix de la modalité d'entrée. Dans un deuxième temps, nous présentons l'apport de notre travail à l'approche des capacités dynamiques.

1. Un apport à la stratégie internationale

Cette première section montre de quelle manière notre travail basé sur l'approche des capacités dynamiques propose de préciser des cadres théoriques du champ de la stratégie internationale, notamment le paradigme éclectique de Dunning (1980, 1981, 2000 et la théorie Uppsala. La mise en avant des deux niveaux de dynamisme international permet de remettre l'avantage de propriété au centre de l'analyse du premier élément du paradigme éclectique, et précise la vision du dynamisme international proposée dans ce paradigme. Enfin, la mobilisation de la version amendée de la théorie Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Valhne, 1977, 1990, 2009, 2013) constitue un élément théorique permettant de donner des pistes de réflexion pour proposer un cadre d'analyse plus précis, affinant la compréhension des déterminants des deux niveaux de dynamisme international.

1.1. Dynamisme et avantage de propriété

Notre cadre d'analyse s'inscrit dans les trois dimensions du paradigme éclectique (Dunning, 1980, 1981, 2000), et permet de remettre en avant l'importance de l'analyse de l'avantage de propriété dans le cadre des problématiques de choix de modalité d'entrée mais également pour comprendre le maintien et le développement de cet avantage. A travers l'analyse de cet avantage, nous avons identifié deux niveaux de dynamisme international, un lié au marché local et le second permettant le développement global de l'avantage concurrentiel du réseau. Ces deux niveaux de dynamisme précisent les résultats actuels de l'analyse dynamique de l'internationalisation des entreprises.

1.1.1. Importance de l'avantage de propriété

Le paradigme éclectique propose de décomposer l'analyse théorique des opérations internationales en trois dimensions : propriété (O - *ownership*), localisation (L - *location*) et internalisation (I - *internalization*) (Dunning, 1980, 1981, 2000). La dimension de l'avantage de propriété concerne la réussite de l'entreprise sur son marché d'origine. La dimension de la localisation du nouveau marché permet de prendre en compte les conditions macro-économiques des marchés. Enfin la dernière tient compte de la volonté de contrôle de l'entreprise. L'analyse de ces différentes dimensions permet de comprendre l'opportunité pour une entreprise de partir à l'international.

En basant notre cadre d'analyse sur l'approche par les capacités dynamiques, nous remettons en avant l'importance de la première dimension de l'analyse de ce paradigme. Comme nous l'avons montré dans la première partie de ce travail, la plupart des approches sont basées sur l'analyse des coûts de transaction ou d'analyse des conditions de marché et ne s'attardent pas sur cet aspect. Si la considération de la réussite

sur le marché national constitue un prérequis logique pour envisager un développement international, le transfert de cette réussite représente une problématique centrale qui reste non traitée par ces analyses.

Dès lors, la prise en compte de l'effet de propriété permet de d'approfondir ces modèles classiques en remettant au centre de l'analyse la question de la première dimension du modèle de Dunning : l'avantage de propriété, les problématiques de son développement dans un nouveau marché et les conséquences que ces problématiques entraînent dans le choix de la modalité d'entrée. Au-delà de l'existence de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, il est nécessaire de relever l'état des connaissances et ressources à la base de cet avantage pour comprendre les problématiques de transfert de cet avantage dans un nouveau marché que ce soit par le biais d'une modalité d'entrée à l'internationale directe ou indirecte. Il s'agit alors d'une analyse complémentaire indispensable à l'analyse des conditions macro-économiques des marchés.

Les situations internationales n°7 et n°1.2 montrent qu'un échec international peut provenir d'une inadéquation de l'effet de propriété quel que soit l'impact de l'effet de localisation puisque la situation n°7 correspond à un développement sur le marché chinois tandis que la situation n°1.2 correspond à un développement sur le marché espagnol. Sans tenir compte de l'analyse de l'état des capacités sources d'avantage concurrentiel, il n'est pas possible de proposer des éléments affinant le processus de choix de la modalité d'entrée.

De plus, l'ancrage de notre cadre d'analyse dans l'approche par les capacités dynamiques constitue un point important pour comprendre l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel dans un marché étranger.

1.1.2. Une dynamique internationale uniforme

Outre la question du choix de la modalité d'entrée, l'autre question importante en stratégie internationale est de comprendre comment se déroule l'internationalisation des entreprises.

Un premier développement théorique proposant une vision dynamique centrée sur l'analyse de l'activité des opérations internationales a été apporté avec la modification du paradigme éclectique (Dunning, 2000). La version amendée de ce paradigme propose de distinguer une partie statique d'une partie dynamique de la première dimension de l'analyse.

« Those that generate income from a given set of O advantages are termed static O advantages; while the abilities of the firm to sustain and increase income-generating assets over time including those acquired from foreign sources are identified as dynamic O advantages. » (Dunning, 2007, p534)

Dans ces conditions, l'analyse de l'avantage de propriété prend en compte le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise exportatrice à travers les opérations internationales. Appliquant ce raisonnement aux réseaux de franchise, Dunning met en avant que les franchiseurs développent une capacité dynamique internationale leur permettant de développer l'avantage concurrentiel du réseau.

« Successful franchisors are known to have three kinds of static O advantages that are mentioned by Dunning (2000). These are firm-specific power, possession of a bundle of unique and sustainable resources, and ability to harness resources and capabilities. Based on these O advantages franchisors may exploit foreign ventures. We are therefore interested in determining whether franchisors may try to sustain and increase their income-generating assets (i.e., dynamic O advantages) overseas » (Dunning et al, 2007, p534)

Toutefois, à travers notre cadre d'analyse nous avons fait apparaître qu'il convenait de distinguer deux niveaux de dynamisme pour comprendre le renouvellement de l'avantage concurrentiel global des réseaux de franchise.

1.1.3. Distinction de deux niveaux de dynamisme à l'international

Notre analyse du développement de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise a mis en avant deux niveaux de dynamiques qui approfondissent la proposition de Dunning sur le dynamisme international des entreprises (Dunning, 2000 ; Dunning *et al*, 2007).

Le premier niveau de dynamisme international concerne le renouvellement de l'avantage concurrentiel d'origine de l'entreprise dans le nouveau marché. Cette problématique va au-delà des questions d'adaptations initiales de l'avantage concurrentiel aux nouvelles conditions de marché. La prise en compte unique de l'adaptation d'une entreprise à un nouveau marché correspond à une analyse statique ne permettant pas de comprendre le maintien à long-terme de la réussite d'une entreprise dans ce nouveau marché. En effet, de la même manière que sur le marché domestique, l'entreprise fait face à des évolutions spécifiques dans chaque marché étranger et il lui faut faire évoluer l'avantage concurrentiel adapté pour répondre aux nouvelles attentes et maintenir sa réussite dans ce marché. Les situations internationales n° 1.1, 2, 3, 4, 5 et 6 montrent que ce premier niveau de dynamisme est mis en œuvre par les entités organisationnelles chargées du développement du réseau, qu'il s'agisse de modalités d'entrée directes ou indirectes.

Notre analyse souligne que ce premier niveau de dynamisme n'est pas automatiquement repris par l'entreprise exportatrice. En effet, les situations internationales n° 1.1, 2, 3 et 6 montrent que les modalités d'entrée, indirectes pour les trois premières et directe pour la quatrième, ont mis en œuvre une dynamique nationale sur leur marché qui n'est pas source de développement d'avantage concurrentiel international

pour les réseaux de franchise. En revanche les situations n°4 et 5, à travers une modalité indirecte et une modalité directe, mettent en œuvre un dynamisme international qui permet de développer l'avantage concurrentiel global du réseau. Dans ces deux dernières situations, l'entreprise mère prend en compte les évolutions réalisées dans les marchés étrangers pour ensuite proposer des changements pour l'ensemble des marchés sur lesquels l'avantage concurrentiel est développé. La distinction entre ces deux niveaux de dynamisme international constitue ainsi un approfondissement des résultats existants et montre que le maintien et le développement d'un avantage concurrentiel dans un marché étranger n'est pas automatiquement lié au développement de l'avantage concurrentiel global d'une entreprise multinationale.

Notre cadre d'analyse fondé sur l'approche des capacités dynamiques propose ainsi une nouvelle vision des problématiques de dynamiques internationales en distinguant deux niveaux de dynamisme. Il faut maintenant revenir sur les conditions organisationnelles permettant de mettre en place ces deux niveaux de dynamisme.

1.2. Nouvelle conceptualisation de la distance entre marché

Comme nous venons de le présenter, notre cadre théorique n'a pas permis de comprendre les déterminants exacts de la mise en œuvre des deux niveaux de dynamisme international. Au vu des travaux théoriques récents en stratégie internationale, nous pensons que cette limite réside dans la définition de notre effet de localisation qui s'appuie sur des variables couramment utilisées en stratégie internationale, mais ne permettant pas de refléter les problématiques actuelles de distance entre deux marchés.

1.2.1. Limites observées de notre cadre d'analyse

Si notre cadre théorique a permis de mettre en avant deux niveaux de dynamisme pour les opérations internationales, il n'a pas permis de distinguer les conditions organisationnelles nécessaires et suffisantes pour la mise en place systématique du deuxième niveau de dynamisme international, permettant à une entreprise de développer l'avantage concurrentiel global. En effet, dans la quatrième situation de notre cadre d'analyse, nous trouvons deux réseaux qui exploitent et développent l'avantage concurrentiel du réseau, les situations internationales 4 et 5, mais nous trouvons également deux réseaux, les situations internationales 2 et 6, qui ne mettent pas en œuvre une stratégie de développement de l'avantage concurrentiel global.

Ces deux dernières situations constituent un écart avec les prédictions théoriques des approches basées sur les capacités des entreprises. En effet, l'impact positif de l'effet de propriété combiné à l'impact positif

de l'effet de localisation doit permettre, non seulement l'exploitation, mais également le développement de l'avantage concurrentiel global des réseaux à travers des modalités directes ou indirectes. Au regard des réseaux observés dans cette situation analytique, la combinaison de l'effet de propriété ainsi que l'effet de localisation ne constituent que des déterminants nécessaires mais non suffisants pour prédire efficacement la mise en œuvre du développement global de l'avantage concurrentiel d'une entreprise multinationale.

Dès lors, il nous appartient de revenir sur les composants de ces deux effets pour tenter de comprendre de quelle manière il est envisageable de faire progresser ce cadre d'analyse afin d'améliorer la prédictibilité de la mise en place des deux niveaux de dynamisme observés. Notre cadre d'analyse a proposé d'ajouter l'impact de l'effet de propriété à l'impact de l'effet de localisation qui était déjà présent dans la littérature en stratégie internationale. Toutefois, bien que les variables composant cet effet soient régulièrement mobilisées dans des travaux académiques, nous proposons de revenir plus en détail sur la définition de cet effet pour comprendre les limites de notre cadre d'analyse.

1.2.2. Définition problématique de l'effet de localisation

Pour opérationnaliser l'effet de localisation, nous nous sommes appuyés sur des variables régulièrement utilisées pour décrire les conditions macro-économiques de marchés étrangers pour l'analyse d'opérations internationales de réseaux de franchise (Preble et Hoffman, 2006 ; Alons, 2006a,b ; Alliouche et Schlenrich, 2011 ; Weigel, 2016). Pour rappel nous avons retenu quatre variables décrivant l'environnement d'un marché en deux dimensions. La première est la dimension du risque du marché, à travers le classement d'*euromoney country risk* et le classement *ease to do business* de la banque mondiale. La deuxième est la dimension de la distance à travers la distance géographique et la distance culturelle approchée par les résultats d'Hofstede (1982). Toutefois, si ces deux dimensions permettent de décrire à travers des mesures objectives l'état d'un marché, elles ne permettent peut-être plus de répondre aux enjeux actuels de la stratégie internationale.

Si les deux variables de la première dimension de risque permettent de comprendre les conditions macro-économiques des marchés et d'appréhender une partie de la problématique du choix de la modalité d'entrée, elles ne constituent pas des éléments pertinents pour comprendre la mise en œuvre de la modalité d'entrée dans le marché étranger (Meschi et Riccio, 2008). Pour prendre en compte cette mise en œuvre au regard des nouveaux enjeux, il faut revenir sur les variables de la dimension de la distance des marchés. En effet, cette dimension est notamment issue de la notion de distance psychique mis en avant par le modèle initial de théorie d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Initialement, cette distance permettait de prendre en compte les éléments limitant l'accès à l'information du marché étranger par l'entreprise multinationale. Les premières limites de ce cadre théorique ont été mises en avant par l'ensemble des travaux portant sur les entreprises *born-global*. Ces travaux montrent les limites de cette

approche en soulignant l'existence d'entreprises qui ont des activités internationales dès leur naissance (Oviatt et McDougall, 1994, 1997, 2005).

« *As a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries* » (Oviatt et McDougall, 1994, p. 49)

Ces jeunes entreprises internationales illustrent les modifications profondes du commerce international de ces dernières années qui sont imparfaitement prises en considération par les variables classiques de la distance des marchés, notamment le progrès technologique des moyens de communication entre une entreprise et les agents des modalités d'entrée résidant dans le marché étranger. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, la théorie Uppsala a été amendée (Meier et Meschi, 2010) mais l'opérationnalisation de ces modifications reste problématique (Métais *et al*, 2010).

1.1.1 Changement conceptuel de l'effet de localisation

Pour répondre à ces critiques, Johanson et Vahlne ont amendé le modèle initial afin de prendre en compte d'autres effets que celui de la distance psychique. Pour cela ils proposent de revenir aux bases du modèle de 1977 : l'engagement et l'apprentissage (Johanson et Vahlne, 2006, 2009, 2013). Dans un processus d'internationalisation les entreprises sont à la recherche d'opportunités à exploiter pour assurer la croissance de l'entreprise. Cependant, l'identification des opportunités existant dans un marché est fonction du niveau d'engagement d'une entreprise sur ce marché. Une entreprise déjà présente sur un marché est dans une position plus favorable qu'une entreprise nouvellement arrivée pour identifier les opportunités d'affaires à saisir. Les auteurs changent alors leur vision de l'entreprise. Il ne s'agit plus de la considérer comme une entité indépendante, mais comme une entité en relation avec de multiples partenaires d'affaires avec lesquels elle forme un ensemble connecté et durable. L'accès aux informations d'un marché ne dépend donc plus de la distance psychique, mais de la présence de partenaires de l'entreprise dans ce marché. A la distance psychique, les auteurs substituent un « effet réseau ». Cet effet constitue une réponse aux limites de la distance psychique d'une entreprise et à l'apparition des entreprises *born global*. Les difficultés liées à la distance psychique d'un marché peuvent être dépassées par une entreprise grâce à la présence de partenaires sur ce marché.

La prise en considération de cet effet de réseau relativise ainsi l'impact des variables classiquement utilisées pour définir la distance entre deux marchés, et constitue une piste intéressante pour affiner le cadre d'analyse que nous avons proposé. Toutefois, bien que les auteurs aient apporté une réponse théorique à la limite du modèle original, cet effet de réseau est très peu opérationnalisé dans la littérature académique. A notre connaissance, l'une des seules tentatives d'opérationnalisation de cet effet a été

réalisée à travers l'impact de la présence d'entreprise du même pays et de la même industrie que l'entreprise exportatrice dans le pays cible (Métais *et al*, 2010). Il apparaît alors aujourd'hui important de proposer des analyses permettant de tenir compte des problématiques de réseaux plutôt que de distance objective.

Dans ce cadre, la prise en compte de travaux issus d'autres disciplines constituent une piste de recherche intéressante à mobiliser pour tenir compte de ces nouvelles problématiques.

1.3. Proposition de l'économie géographique

Les travaux d'économie géographique constituent une piste de recherche pertinente car ils approfondissent les dimensions de la distance entre deux entités. La distance spatiale ne constitue qu'un élément d'analyse, et afin d'avoir une vision plus fine du phénomène il est nécessaire de tenir compte également de dimensions non spatiales. Cette approche permet alors de réaliser une lecture critique des effets de localisation et de propriété en prenant en compte les limites identifiées précédemment.

« Le postulat de base des travaux de ce groupe (d'économie géographique nda) est de dissocier clairement la proximité dans l'espace physique (à l'échelle des activités humaines) d'autres formes de proximité, constituées par l'activité socio-économique, et a priori distinctes de la proximité physique » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p. 2)

Le courant de l'analyse des proximités s'est développé sur une distinction fondatrice entre la proximité spatiale et la proximité non spatiale. A la naissance de ce groupe de recherche, de nombreux travaux ont proposé des typologies différentes de proximités pour donner un cadre plus précis à ce courant. Ces différentes typologies de proximités ont été analysées à travers un mouvement en trois étapes (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Dans la première étape, les auteurs ont proposé de (trop) nombreuses formes de proximités pour tenter de donner un cadre d'analyse plus précis. La deuxième étape a permis de rendre un peu de lisibilité en opérant une restriction des catégories du concept de proximité et distingue deux courants (Carrincazeaux *et al*, 2008). Un premier défend une distinction de trois catégories de proximités : proximité spatiale, proximité institutionnelle et proximité organisationnelle. Le second, que nous retiendrons, propose de revenir à une distinction de deux catégories de proximités : la proximité géographique et la proximité organisée (Torre et Rallet, 2004 ; Torre, 2010). A partir de ce retour à deux dimensions la troisième étape propose un approfondissement des deux types de proximité, géographique et organisée. L'objectif des recherches n'est alors plus de proposer des typologies « horizontales », mais de proposer des analyses « verticales » pour segmenter les dimensions des proximités (Bouba-Olga et Grossetti ; 2008).

« En accord avec nos travaux antérieurs, nous retiendrons ici la division selon deux grandes catégories de proximités, que nous pouvons maintenant redéfinir de manière plus précise au vu des recherches récentes menées sur le sujet. » (Torre, 2010, p. 411).

La relation entre deux individus peut alors s'analyser à travers les deux types de proximités : géographique et organisée. La proximité géographique qui tient compte de la notion de distance physique, mais également de la qualité des infrastructures, des temps de transport et des coûts de communication. La proximité organisée permet de prendre en compte les autres manières d'être proche, en dehors de la relation géographique. Elle est appréhendée à travers deux logiques : la logique de similitude et la logique d'appartenance (Gilly et Torre, 2000).

L'une des richesses de l'analyse de ce courant est de mettre en avant l'essence neutre de ces deux proximités. Elles représentent un ensemble analytique dont les différents éléments doivent être activés en fonction de l'objet étudié. Ainsi, certaines situations amènent à prendre en compte la proximité organisée au détriment de la proximité géographique et vice et versa.

« Les notions de proximités géographiques et organisées recouvrent avant tout un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles. Ce potentiel peut ou non exister à un instant t, et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains). On ne peut accorder de valeur morale, d'avantage ou d'inconvénient manifestes à l'existence de ces proximités. C'est, en particulier, l'activation par l'action humaine qui donne à ce potentiel tout son intérêt et lui confère une valeur (« positive » ou « négative ») au regard des critères économiques ou sociaux en cours dans les sociétés auxquelles il s'applique. » (Torre, 2010, p.411)

Dans le cadre de processus d'internationalisation, les deux logiques de la proximité organisée correspondent aux déterminants essentiels du choix de la modalité d'entrée. La logique de similitude s'inscrit dans la ligne des analyses liées à l'effet de propriété. La logique d'appartenance approfondit l'effet de localisation en tenant compte des limites identifiées par la littérature académique. Cette analyse associe les problématiques liées au réseau des entreprises et les problématiques liées à l'état des capacités à l'origine des savoir-faire. Pour préciser cette approche il faut revenir plus en détail sur chacune des logiques de la proximité organisée afin d'en comprendre les conséquences dans l'analyse de l'internationalisation des entreprises.

1.3.1. Logique de similitude

La logique de similitude analyse les situations d'interaction entre des individus ou des organisations en tenant compte des caractéristiques individuelles de chaque acteur.

« La logique de similitude correspond à l'adhésion mentale à des catégories communes ; elle se traduit par le fait que des individus se trouvent à de faibles distances cognitives les uns des autres. » (Torre, 2010, p. 416).

Il est possible d'évaluer la complémentarité ou la ressemblance entre les acteurs au niveau des ressources dont ils disposent. Pour analyser plus finement cette différence, il s'agit de décomposer analytiquement les ressources en deux catégories qui correspondent à deux proximités : la proximité matérielle et la proximité cognitive (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). La proximité matérielle souligne l'importance des patrimoines des individus ou des organisations dans l'établissement des relations, et fait référence aux proximités sociales classiques, i.e. un roi sera plus proche d'un roi d'un autre continent que de son valet. En revanche les ressources cognitives sont dans une logique de « non-dit » (Torre, 2010), il s'agit de prendre en compte ce qui se passe dans « la tête des acteurs » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ces éléments donnent des clés de lecture pour analyser les interactions entre deux individus, deux organisations, et pour comprendre de quelle manière les interactions sont facilitées ou contraintes par les ressources des acteurs.

1.3.2. Logique d'appartenance

La logique d'appartenance prend en compte le réseau de relations des individus ou des organisations.

« La logique d'appartenance désigne le fait que deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations, ou encore à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiée. » (Torre, 2010, p. 416).

Cette dimension de la proximité organisée mesure le degré de connectivité entre les acteurs et prend en compte le potentiel d'interaction ou d'actions communes. Cette dimension de la proximité prend en compte la capacité des acteurs à mettre en place des relations. L'idée sous-jacente est que l'existence de liens sociaux facilite cette mise en relation. Dans le cadre d'individus, le champ de l'économie géographique met en avant que l'appartenance à des associations ou des réseaux de connaissances en ligne facilite cette mise en relation. Dans le cadre d'organisation, il s'agit des capacités de mise en relation de l'organisation.

« Par déclinaison, la logique d'appartenance peut également s'appliquer à des groupes d'acteurs, à des organisations ou à des institutions (visibles, au sens « dur » du terme). C'est alors un représentant de cette entité qui est concerné, ou encore l'entité légale ou la personne morale en tant que telle. » (Torre, 2010, p. 416)

Cette dimension de la proximité correspond donc à une proximité relationnelle (Gilly et Torre, 2000 ; Torre et Rallet, 2004) et elle doit être analysée régulièrement car l'ajout ou la suppression de connexions dans le réseau modifie les capacités de mise en relation des individus ou des organisations.

1.4. Un modèle de proximité

A l'instar de travaux récents des sciences de gestion, notamment en marketing (Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Bergada et Del Bucchia, 2009 ; Dufeu et Ferrandi, 2011), nous proposons de tenir compte de la notion de proximité pour présenter un cadre analytique et apporter une nouvelle lecture aux processus d'internationalisation des entreprises. Comme nous l'avons montré précédemment, la logique de similitude s'inscrit dans l'effet de propriété et la logique d'appartenance permet de dépasser les limites de l'effet de localisation. De cette manière, il est possible de distinguer deux proximités pertinentes pour analyser le processus de choix d'une modalité d'entrée à l'international: une proximité processuelle et une proximité relationnelle.

1.4.1. La proximité processuelle

La proximité processuelle, provenant de la logique de similitude, s'inscrit dans l'effet de propriété et met en jeu la capacité des partenaires à comprendre et échanger les processus à l'origine de l'avantage concurrentiel.

La proximité processuelle propose un niveau d'analyse plus fin que la prise en compte unique du niveau d'explicitation des capacités liées au métier de franchiseur. La proximité processuelle s'attache à prendre en compte les capacités de travail existantes chez le partenaire, autrement dit à s'assurer que la manière de travailler de l'entité responsable du marché est en adéquation avec les capacités du métier de franchiseur du réseau.

Les résultats de l'effet de propriété concernant l'état des savoir-faire reste un enjeu majeur pour la détermination de la réussite d'une interaction entre deux acteurs. Plus les savoir-faire liés au métier de franchiseur et à l'origine de l'avantage concurrentiel sont ancrés dans les routines organisationnelles de l'entreprise exportatrice, plus ils sont tacites et donc difficiles à transférer à un partenaire tiers. De plus, on doit s'interroger sur l'adéquation de ces capacités avec celles du partenaire. Dès lors, la proximité processuelle est déterminée d'une part à travers le niveau d'explicitation des savoir-faire de l'entreprise exportatrice et d'autre part en fonction des capacités de travail du partenaire. L'exemple de l'échec du développement en Espagne illustre l'importance de cette proximité. Le partenaire de cette opération internationale n'avait pas les ressources et les capacités pour être appréhender le métier de franchiseur. La

proximité relationnelle entre le franchiseur et ce partenaire était alors très faible, mettant en avant l'effort à fournir par le franchiseur pour pallier à ce déficit.

Dans ce cadre, l'intensité de la proximité processuelle est un déterminant du choix de la modalité. Le cas de figure dans lequel deux entreprises présentent une proximité forte représente une situation qui réduit le risque d'érosion de la valeur de l'avantage concurrentiel par les modalités avec des niveaux de contrôle et d'engagement relativement faibles, impliquant un partenaire tiers. En revanche, une proximité faible implique l'utilisation de modalités avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés, mettant en œuvre les ressources du franchiseur pour maximiser la valeur de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché.

1.4.2. La proximité relationnelle

La proximité relationnelle, quant à elle, prend en compte l'effet de localisation et l'actualise, notamment au regard des derniers développements de la théorie Uppsala. Ce n'est plus tant la localisation du partenaire que la connaissance des partenaires potentiels qui est une contrainte à l'interaction entre les deux acteurs ; il convient alors de prendre en compte ce lien dans l'analyse des opérations internationales.

Le déterminant initial, la difficulté de mettre en place une activité commerciale à cause du contexte du marché, n'est plus un obstacle infranchissable. Il peut être surpassé grâce à l'existence de liens potentiels avec des partenaires connus dans le nouveau marché. A l'inverse, l'absence de lien peut s'avérer être un obstacle important quel que soit le contexte du marché. Dès lors, il y a une proximité relationnelle à prendre en compte pour analyser les opérations internationales et pour maximiser les chances de réussite de l'interaction ; cette proximité doit être la plus forte possible.

De même que pour la proximité processuelle, la proximité relationnelle a un impact sur le choix des modalités de franchise pour le nouveau marché : une proximité forte, c'est-à-dire la présence de partenaires potentiels présents issus du réseau de l'entreprise, permet d'envisager l'utilisation de modalités d'entrée avec des niveaux de contrôle et d'engagement élevés ; en revanche, une proximité faible implique l'utilisation de modalités avec de faibles niveaux de contrôle et d'engagement dans le marché.

La prise en compte de cette proximité constitue un apport à la vision des travaux de la théorie Uppsala. Cette proximité relationnelle peut ne pas changer avec l'expérience de l'entreprise dans un marché étranger. Dans ces conditions, il est possible de comprendre la mise en œuvre unique du premier niveau de dynamisme des situations internationales n° 2 et 6 dans des marchés proches en termes d'indicateurs macro-économiques. Bien que les modalités d'entrée développent efficacement l'avantage concurrentiel du réseau dans le nouveau marché, la proximité relationnelle entre la maison mère et la modalité d'entrée ne permet pas l'échange ni la mise en œuvre du deuxième niveau de dynamisme. C'est en ce sens que le

recours aux proximités constitue une piste de recherche pertinente pour comprendre les opérations de commerce international.

Cette proximité constitue une avancée théorique car elle permet de tenir compte d'un large panel d'éléments pouvant influencer les relations inter-organisationnelles et prend en compte des éléments observés qui ne rentraient pas conceptuellement dans le cadre d'analyse, notamment le cas d'une entreprise multinationale française ayant développé deux enseignes différentes dans un même pays sous deux modalités de franchise internationale. La proximité relationnelle permet de tenir compte des compétences personnelles du dirigeant ou de l'équipe dirigeante, par exemple la maîtrise de la langue courante du pays cible peut constituer un élément améliorant la proximité relationnelle d'une enseigne vis-à-vis des partenaires d'un marché étranger. De même, cette notion permet de tenir compte du processus de recrutement de personnels ayant déjà développé des réseaux de franchise d'un autre secteur d'activité dans le pays. A travers le recrutement d'un acteur clé ayant déjà les connaissances de la mise en place de tels réseaux, la proximité relationnelle de l'entreprise vis-à-vis du nouveau marché est également forte quel que soit le nombre d'entreprises du même pays d'origine présentes dans le marché cible.

Cette notion de proximité relationnelle apparaît alors comme une notion conceptuelle permettant de tenir compte d'éléments pertinents pour l'analyse de cas, et propose ainsi une lecture plus fine du déroulement des opérations internationales.

1.4.3. L'opérationnalisation des proximités

La prise en compte de ces deux proximités constitue une nouvelle grille d'analyse intégrant les enjeux organisationnels d'une stratégie d'internationalisation identifiés par l'approche basée sur les ressources d'une entreprise. Toutefois, pour appliquer cette grille d'analyse, il faut poser la question de leur opérationnalisation.

En ce qui concerne la proximité processuelle, au-delà de la prise en compte du niveau d'explicitation des capacités du franchiseur, il faut d'analyser leur adéquation avec celles du partenaire. D'un point de vue quantitatif, s'il existe des échelles permettant de mettre en avant le niveau d'explicitation des processus d'une entreprise, ce n'est pas le cas de la prise en compte de l'adéquation de ces processus. Dès lors, cette proximité doit faire l'objet d'un travail qualitatif exploratoire pour dimensionner plus précisément les éléments pertinents à retenir pour comprendre l'adéquation des capacités des deux entreprises dans le cas particulier de l'expansion internationale d'un réseau de franchise ou d'une autre forme de réseau de distributeurs indépendants.

L'opérationnalisation de la proximité relationnelle nécessite également une réflexion. En effet, cette proximité a vocation à remplacer la notion de distance entre deux marchés. Bien qu'imparfaits et

régulièrement critiqués, les indicateurs retenus pour exprimer les distances entre deux marchés ont le mérite d'exister et de proposer des approximations cohérentes de distance puisque l'ensemble des marchés est examiné à travers les mêmes indicateurs. Dans le cadre de la proximité relationnelle, ce n'est plus le contexte du pays qui est à prendre en compte mais les relations de l'entreprise exportatrice avec son ou ses partenaires. De la même manière que pour la proximité processuelle, il n'existe pas d'échelles de mesure validées statistiquement permettant de mesurer cette dimension. De ce fait, un travail qualitatif est nécessaire pour identifier précisément les différentes dimensions de cette proximité et proposer un proxy pertinent pour la mesurer.

2. Un apport à l'approche des capacités dynamiques et au métier de franchiseur

Au-delà des problématiques de choix de modalité d'entrée, notre étude propose également des pistes de réflexion pour la littérature de l'approche des capacités dynamiques et celles concernant plus spécifiquement le métier de franchiseur. Notre approche basée sur une méthodologie qualitative permet de proposer des pistes de réponse aux problèmes de prédictibilité rencontrés par les études actuelles portant sur les capacités dynamiques. L'analyse de la pratique de l'entreprise constitue une analyse alternative aux méthodologies quantitatives qui ne permettent pas de prendre en compte la complexité de ce phénomène à travers les variables retenues. Enfin, nous revenons sur les apports de notre définition du métier de franchiseur. La deuxième capacité centrale identifiée pour le métier de franchiseur met en avant l'importance de l'animation en tant que moyen de contrôle informel dans le management des franchisés. Nous proposons une lecture théorique alternative, une soumission librement consentie des franchisés, pour expliquer l'efficacité des pratiques d'animation à travers le recours aux travaux de psychosociologie de la théorie de l'engagement.

2.1. Limite de la prédictibilité des théories actuelles

Si de nombreux travaux mettent en avant la pertinence de l'analyse dynamique des entreprises pour comprendre les opérations internationales, les analyses existantes ne sont pas suffisantes pour comprendre la mise en œuvre des capacités dynamiques. Ce problème de prédictibilité constitue un enjeu important pour approfondir les résultats existants de la littérature de l'approche des capacités dynamiques. Dans ce cadre, notre approche qualitative du métier de franchiseur constitue une réponse à ses limites car elle offre un angle d'analyse alternatif aux méthodologies quantitatives.

2.1.1. Des cadres dynamique pour la stratégie internationale

Notre travail doctoral s'inscrit dans les courants de recherche proposant de renouveler l'analyse des entreprises multinationales en proposant des cadres dynamiques, mettant en avant la pertinence de l'approche par les capacités dynamiques pour approfondir la compréhension des opérations internationales (Dunning, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Johanson et Valhne, 2013 ; Teece, 2014) Ce changement théorique constitue un réel tournant dans l'analyse des opérations internationales qui impacte la définition même des entreprises multinationales. Cette nouvelle définition souligne non seulement la capacité à exploiter un avantage concurrentiel, mais aussi la capacité des entreprises à maintenir et développer l'avantage concurrentiel à travers les localisations étrangères.

« *We prefer to see the MNE, as a business enterprise (MBE), a firm that has a capability to build, develop and coordinate value-creating multinational business network structures, involving both internal and external actors.* » (Johanson et Valhne, 2013, p. 205).

Cette nouvelle définition de l'entreprise multinationale correspond à la représentation que nous avons proposée des réseaux de franchise. Notre proposition met en lumière la distinction entre les points de vente étrangers et les modalités d'entrée qui sont en charge de créer et développer ces points de vente. Un réseau de franchise international est une entreprise multinationale qui doit gérer la création de valeur par des acteurs externes ou internes, selon la nature de la modalité d'entrée, directe ou indirecte. Dès lors, notre analyse centrée sur les réseaux de franchise constitue un apport général à la littérature de la stratégie internationale permettant de poser un regard critique sur les autres types de structures internationales.

Nous montrons alors la pertinence de l'approche par les capacités dynamiques pour comprendre les enjeux généraux du choix de la modalité d'entrée. Le retour sur l'analyse précise de l'avantage concurrentiel permet d'appréhender les problématiques d'adaptation et d'évolution de cet avantage dans les nouveaux marchés mais également de comprendre de quelle manière l'entreprise multinationale tient compte de ces évolutions pour maintenir et développer l'avantage concurrentiel global sur l'ensemble de ses marchés. Ces deux dimensions du maintien de la performance dans le temps correspondent aux deux niveaux de dynamisme et ils constituent une approche centrée sur la pratique des entreprises. Ceci fournit alors un cadre d'analyse concret pour appréhender les problématiques de choix de modalité d'entrée, mais également pour comprendre la situation d'une entreprise déjà installée sur un marché étranger.

Toutefois, si l'approche par les capacités dynamiques s'avère être pertinente pour appréhender ces nouvelles problématiques de commerce international, il faut revenir sur l'opérationnalisation de ces capacités pour améliorer la prédictibilité des cadres d'analyse.

2.1.2. Problématique de prédictibilité

Pour approfondir la compréhension des opérations de commerce international à travers l'approche des capacités dynamiques l'enjeu est désormais d'améliorer la prédictibilité des cadres d'analyse. Autrement dit, il s'agit d'identifier les déterminants positifs ou négatifs, impactant la mise en œuvre des capacités dynamiques par les entreprises (Schilke, 2014; Rivière et Suder, 2015).

Cette problématique de prédictibilité des capacités dynamique est présente dans le cadre des études sur les réseaux de franchise domestique. L'établissement d'une régression linéaire entre le degré de mixité des réseaux indiquant le ratio d'unité franchisés des réseaux et les caractéristiques des capacités dynamiques

ne permettent pas de faire émerger de liens de causalité permettant de comprendre la mise en œuvre systématique de ces capacités (El Akremi *et al*, 2015).

Dans le même ordre d'analyse, une étude met en avant que la relation entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel des entreprises est fonction du dynamisme de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Les résultats montrent qu'il s'agit d'un lien non linéaire négatif formant un U inversé (Schilke, 2014). Ces résultats indiquent qu'il existe un lien fort entre l'avantage concurrentiel et les capacités dynamiques lorsque les entreprises évoluent dans un environnement présentant un dynamisme concurrentiel modéré. En revanche, dans des conditions de dynamisme concurrentiel faible ou élevé, le lien entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel est relativement faible.

Au niveau international, l'évaluation de la mise en place de stratégie de renouvellement met en lien le degré de diversité de l'internationalisation des entreprises avec le développement de capacités de renouvellement (Rivière et Suder, 2015). De la même manière que pour les travaux précédents, il s'agit d'un lien non linéaire négatif ayant une forme de U inversé. Un degré de diversité internationale intermédiaire serait alors associé à un développement fort de capacités dynamiques tandis qu'une diversité internationale forte ou faible serait associé à un développement moindre de capacités de renouvellement de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Si ces démarches mettent en avant l'intérêt de comprendre les mécanismes de mise en œuvre des capacités dynamiques des entreprises, elles se focalisent sur des déterminants externes qui ne s'inscrivent pas dans l'approche des capacités dynamiques que nous avons retenue. En effet, dans ces conditions l'entreprise est présentée comme une entité passive subissant les conditions externes. Malgré les limites de notre cadre d'analyse, nous avons montré que les problématiques de conditions externes des entreprises ne suffisent pas à comprendre la mise en œuvre de capacité dynamique. Dès lors, pour proposer des cadres théoriques prédictifs, il est nécessaire de tenir compte des spécificités des entreprises et pour cela de proposer un changement méthodologique.

2.1.3. Bénéfice d'une approche qualitative

Un changement méthodologique apparaît nécessaire afin de prendre en compte la complexité globale du phénomène. Les études actuelles portant sur les déterminants positifs ou négatifs de la mise en œuvre des capacités dynamiques sont des études quantitatives basées sur des modèles de régression linéaire multiples qui proposent une vision partielle du phénomène en se focalisant sur certaines dimensions du problème. En effet, bien que les études basées sur l'approche des capacités dynamiques tendent à devenir un courant de recherche important en sciences de gestion, il manque d'études empiriques permettant de d'identifier des variables approximant correctement le phénomène dans son intégralité (Pablo *et al*, 2007)

« while the dynamic capabilities framework is drawing support and increased validity by researchers, empirical studies of dynamic capabilities remain relatively rare » (Pablo et al, 2007, p. 690)

Dans ce contexte, il apparaît important de privilégier des approches qualitatives sur des échantillons d'entreprises moins importants mais qui sont plus appropriés pour comprendre les subtilités de la mise en œuvre des capacités dynamiques par les entreprises (Ambrosini et Bowman, 2009). La mise en œuvre de démarches qualitative constitue donc un moyen pour proposer des modèles affinés reposant sur des observations empiriques concrètes et qui permettent de mieux appréhender les enjeux de la création et la mise en œuvre de capacités dynamiques.

« Empirically we believe longitudinal case studies would be the way forward. As we think the strategic considerations and contextual aspects are important in understanding the processes of internationalization and globalization, these are better studied jointly, and preferably real time » (Johanson et Valhne 2013, p. 205)

Notre étude apporte alors une contribution à ces approches de recherche en proposant une étude qualitative centrée sur le développement des capacités des franchiseurs internationaux. Bien que nous n'ayons pas mis en place d'études longitudinales sur les réseaux de franchise, la réalisation d'entretiens semi directifs avec des responsables internationaux a permis de mettre en évidence le lien entre l'état des capacités sources d'avantage concurrentiel et les conditions de marché pour comprendre le développement des capacités dynamiques internationales. Dans ce contexte, la prise en compte des proximités apparaît pertinente pour approfondir notre cadre d'analyse. En effet, les concepts de proximité processuelle et proximité relationnelle sont moins rigides que les effets de localisation et propriété que nous avons mobilisés et permettent de construire des guides d'entretiens semi-directifs plus larges, prenant en compte la complexité globale de la problématique de mise en œuvre des capacités dynamiques au niveau international.

Nous proposons maintenant de revenir sur la contribution empirique de notre étude à propos du métier de franchiseur.

2.2. Caractérisation du métier de franchiseur au niveau national

Notre travail propose un maillage plus fin de la définition des différents aspects du métier de franchiseur grâce à la particularité de l'approche qualitative. Le regroupement des capacités opérationnelles en trois compétences clés donne des pistes de réflexion tant pour les problématiques d'identification des capacités dynamiques que pour l'approfondissement des analyses du métier de franchiseur. La définition de ces

capacités constitue un nouvel éclairage pour les problématiques de gestion d'un réseau de franchise et montre de quelle manière il est possible d'approcher les problématiques de mise en œuvre des capacités dynamiques à travers l'analyse de la pratique des entreprises.

2.2.1. Des processus ancrés dans les routines des entreprises

La mise en perspective des micro-fondations des capacités dynamiques (Teece, 2007) avec les changements observés dans les réseaux de franchise a permis de mettre en avant la pertinence de ce cadre théorique pour comprendre la réussite à long-terme des franchiseurs. Dès lors, la capacité « agilité organisationnelle » identifiée dans le rapport de recherche est constitutive des capacités dynamiques des franchiseurs et doit s'analyser comme telle. Il ne s'agit pas d'une capacité centrale, mais d'une capacité de second ordre au sens de Teece (2007) et Winter (2003) permettant de faire évoluer l'ensemble des capacités du métier de franchiseur. Ces résultats s'inscrivent dans la ligne des travaux les plus récente sur les réseaux de franchise et permettent de les approfondir (El Akremi *et al*, 2015). Ces recherches soulignent l'existence de capacités dynamiques chez les franchiseurs en se basant sur l'analyse de caractéristiques formelles des réseaux de franchise (âge, expérience avant franchisage,...) (El-Akremi *et al*, 2015). Cette étude a permis de mettre en avant la nature dynamique des capacités des franchiseurs à travers la propension des franchiseurs les plus expérimentés à surpasser les concurrents plus jeunes sur un marché. Notre étude a permis d'approfondir ces résultats en proposant une caractérisation des processus des capacités dynamiques à travers les trois caractéristiques des micro-fondations des capacités dynamiques (Teece, 2007) et s'inscrit dans les travaux qui mettent en avant l'impact des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles (Schilke, 2015).

Cette identification constitue une grille de lecture intéressante pour les franchiseurs. Le choix d'une approche qualitative a permis d'aborder la problématique de l'identification des capacités à travers un nouvel angle d'analyse et d'inscrire cette identification dans les pratiques des franchiseurs. Les caractéristiques *sensing*, *seizing* et *reconfiguration* constituent des éléments particuliers du métier de franchiseur composés de routines idiosyncratiques qui s'inscrivent dans l'interdépendance des trois capacités centrales du métier de franchiseur.

Dans ces conditions, le modèle présentant l'avantage dynamique d'un réseau de franchise à travers les micro-fondations constitue une aide à la décision stratégique intéressante pour les franchiseurs qui leur fait comprendre la réussite à un moment donné en analysant les différentes capacités du métier de franchiseur mais également en soulignant les processus sous-jacents permettant de faire évoluer cet avantage concurrentiel en fonction des changements environnementaux. Au-delà de la spécificité de l'analyse aux réseaux de franchise, nos résultats constituent des éléments renforçant la pertinence globale de

l'identification des micro-fondations de l'approche des capacités dynamiques pour comprendre les problématiques de maintien et de développement de l'avantage concurrentiel des entreprises.

2.2.2. Apports théoriques de la première capacité centrale

L'identification de la capacité Savoir-répliquer approfondit des résultats déjà existants dans la littérature académique. Il enrichit particulièrement la notion d'actifs spécifiques des franchiseurs mentionnés dans les travaux issus de la théorie des droits de propriété. Les premiers résultats proposaient de mesurer ces actifs à travers le nombre de jours de formation initiale dispensée par le franchiseur aux franchisés (Windsperger, 2001, 2002, 2004, 2006). Les trois catégories du Savoir-répliquer détaillent plus précisément la notion de système du franchiseur en prenant en compte le savoir-faire d'origine, son état de formalisation et sa diffusion chez les différents franchisés. L'analyse des actifs spécifiques pourrait alors être enrichie avec la prise en compte de nouveaux éléments comme le nombre de documents mis à la disposition des franchisés, les offres de formation continue du réseau ou encore les éléments de formation des salariés des franchisés.

L'identification des processus constituant cette capacité ordinaire permet d'affiner les propositions pour comprendre la mise en œuvre de capacités dynamiques. En effet, cette première capacité centrale présente des éléments illustrant les trois caractéristiques des micro-fondations des capacités dynamiques. L'analyse du changement- de l'offre produit du réseau permet d'illustrer la capacité *sensing* d'un réseau de franchise en montrant les nouveaux segments de marché que l'entreprise a développé. De cette manière, la mise en œuvre des capacités dynamiques peut-être mesurée par le changement d'offre du réseau en tenant compte de l'évolution des processus de production des unités commerciales. La caractéristique *seizing* est identifiée par les actions du franchiseur dans les unités pilote de son réseau. De plus, l'analyse de l'offre de formation des réseaux à destination des franchisés et des modalités d'entrée permet ainsi d'identifier la caractéristique *reconfiguration*, montrant de quelle manière le franchiseur met en œuvre des modifications dans l'ensemble des unités. Dès lors, pour comprendre la mise en œuvre des capacités dynamiques, il s'agit plus de mesurer les modifications des programmes de formation que la présence et la durée des formations des réseaux de franchise, tant au niveau national qu'au niveau international. Ainsi, l'observation des pratiques du réseau apporte des éléments mesurables permettant de comprendre la mise œuvre de capacités dynamiques.

2.2.3. Apports théoriques de la deuxième capacité centrale

La deuxième capacité centrale, Savoir-outiller, approfondit le rôle du franchiseur en tenant compte de nouveaux éléments d'analyse. Cette capacité approfondit les savoir-faire organisationnels du rapport de

recherche en proposant des nouveaux éléments et en hiérarchisant les différents niveaux de capacité des franchiseurs à travers la conceptualisation d'une capacité centrale regroupant différentes capacités opérationnelles. Cette capacité centrale enrichit la notion de système du franchiseur développée par les approches basées sur les droits de propriété. Elle souligne la problématique de fidélisation des franchisés dans le développement des réseaux.

L'apport principal de notre travail a été de mettre en lien différents aspects du métier de franchiseur et de proposer de les associer dans la capacité de deuxième ordre *Savoir-outiller*. Cette capacité permet de préciser la notion d'assistance des franchiseurs évoqué dans le code de déontologie et de lui donner un sens stratégique. En effet, l'assistance des franchiseurs consistant à mettre à la disposition des franchisés des outils facilitant et maximisant l'exploitation d'un point de vente fidélise les franchisés au réseau et assure au franchiseur de garder une valeur ajoutée par rapport aux franchisés. L'assistance constitue donc un moyen pour maintenir l'intérêt du franchisé à rester dans le réseau sur le long-terme, et à renouveler le contrat de franchise. Ces éléments complètent l'approche par la théorie des droits de propriété qui proposait de prendre en compte le système du franchiseur (Windsperger, 2001, 2002, 2004). Toutefois, le système du franchiseur ne se limite pas au transfert initial du savoir-faire, mais bien à l'ensemble des actions proposées par le franchiseur sur l'ensemble de la durée du contrat. Il faut élargir les proxys proposés pour prendre en compte ce système. En plus des formations et des manuels on doit prendre en compte les services apportés par le franchiseur à travers les cinq capacités opérationnelles identifiées dans ce travail.

De même que pour la première capacité centrale, l'identification des pratiques constituant cette deuxième capacité centrale donne un nouvel éclairage à la compréhension de la mise en œuvre des capacités dynamiques d'une entreprise. L'évolution de l'ensemble de ces outils reflète la caractéristique *reconfiguration* des capacités dynamiques tant sur le plan national qu'international. Ainsi, plus que la mesure de l'existence de ces outils, c'est la mesure du changement des pratiques qui les constituent qui permet d'éclairer la mise en œuvre de capacités dynamiques par les réseaux de franchise.

Ces éléments proposent également des pistes supplémentaires pour comprendre la perception de la valeur du franchiseur par les franchisés qui décroît dans le temps (Grunhagen et Dorch, 2003). Cette perception est d'autant plus stratégique qu'elle permet aux franchiseurs de renouveler les contrats de franchise avec les franchisés, mais également de prendre en compte les problématiques émanant du terrain, notamment celles concernant la transmission des unités franchisées vers de nouveaux franchisés pour les réseaux matures. Pour développer le réseau, ces futurs franchisés doivent comprendre l'avantage qu'ils auront à faire partie du réseau de franchise, et consentent à payer les frais et redevances pour entrer dans le réseau. Enfin, la prise en considération des travaux en marketing s'intéressant à la fidélisation des consommateurs souligne une piste de réflexion pour enrichir cette capacité centrale (MeyerWaarden et Bénavent, 2009). Les réseaux de franchise étant des réseaux de distribution, la définition de la politique de fidélisation des

clients des points de vente constitue une problématique opérationnelle qui doit être approfondie par les franchiseurs afin de mettre à disposition des franchisés un outil efficace.

De cette manière, la prise en compte des différentes capacités de premier ordre composant ce Savoir-outiller constitue un élément de réflexion important pour les franchiseurs voulant assurer le développement à long-terme du réseau.

2.2.4. Apports théoriques de la troisième capacité centrale

La troisième capacité centrale du métier de franchiseur, Savoir-piloter, approfondit les savoir-faire organisationnels du rapport de recherche en proposant aussi un regroupement conceptuel permettant de lier différentes capacités opérationnelles des franchiseurs. Cette capacité centrale revient sur la dimension de contrôle du franchiseur présentée dans les études académiques (Shane, 1996).

Cette capacité permet également de proposer une approche de la mise en œuvre des capacités stratégiques des réseaux, et plus particulièrement la caractéristique *sensing*. L'ensemble des pratiques d'animation de réseau permettent de faire remonter l'information des franchisés vers le franchiseur. De cette manière le réseau propose des innovations grâce aux franchisés. Dans ces conditions la mesure du nombre de réunions régionales ou nationales ne constitue pas un indicateur suffisant. Il est nécessaire de comprendre le rôle des franchisés dans les commissions et de mesurer le nombre de pratiques émergent de ces commissions pour rendre compte de la mise en œuvre de capacités dynamiques par les franchiseurs.

Au niveau plus spécifique du métier de franchiseur, l'apport de notre travail repose sur la prise en compte des trois notions de pilotage, contrôle, animation et développement, et leur regroupement en une seule capacité ordinaire. Cette capacité ordinaire approfondit les résultats présentés sur la notion de contrôle dans les réseaux de franchise. Elle propose une vision complète du rôle de pilotage d'un franchiseur. En effet, la revue de littérature a mis en évidence deux facettes dans le contrôle existant des réseaux de franchise. Une partie des études présentaient les moyens de contrôle formel mis en place par les franchiseurs (Shane, 1996; Dant et Nasr, 1998) tandis que d'autre présentaient des moyens de contrôle informel (Boulay et Kalika 2007 ; Verbieren *et al*, 2008).

La capacité de deuxième ordre Savoir-piloter prend en compte ces deux facettes dans le contrôle des réseaux. Par la capacité Contrôler, les franchiseurs appliquent des procédures ayant pour objectif de contrôler formellement le comportement des franchisés afin d'assurer l'homogénéité des pratiques et de la qualité à travers les points de vente du réseau. Par la capacité Animer, les franchiseurs mettent en place les moyens de contrôle informel incitant les franchisés à adopter les comportements assurant le développement du réseau. Ceci met en perspective le discours des professionnels de la franchise et le discours académique et fait comprendre les enjeux de l'animation du réseau de franchise. Quand les

premiers parlent d'animation, les seconds parlent de contrôle informel. Il s'agit d'un processus de socialisation qui permet aux franchiseurs de contrôler le comportement des franchisés par un autre biais que celui des contrôles formels identifiés précédemment. Dans ce cadre, l'animation du réseau constitue une clé de lecture importante pour comprendre le développement des réseaux de franchise. Toutefois, la compréhension de l'efficacité de l'animation d'un réseau de franchise peut être enrichie par le recours à d'autres champs disciplinaires, notamment les travaux de psychosociologie qui commencent à être mobilisés en sciences de gestion.

2.3. Nouvelle approche théorique du pilotage des franchisés

Pour approfondir les problématiques de gestion des franchisés dans les réseaux de franchise, le recours à des travaux de psychosociologie apparaît comme une piste pertinente de recherche. La question de la modification des comportements humains constitue une problématique majeure des travaux de psychosociologie dont les résultats donnent de nouveaux angles théoriques intéressants pour comprendre des problématiques centrales de sciences de gestion. Dans ces travaux, les auteurs montrent que s'il est possible d'obtenir des changements comportementaux via l'autorité ou la récompense, ces derniers ne sont jamais pérennes. Autrement dit, les comportements attendus sont obtenus mais pas les idées qui vont avec et en l'absence des contraintes ou des récompenses les comportements obtenus ne sont plus les comportements attendus. Pour comprendre comment il est possible de dépasser cette problématique deux approches se font faces, l'approche issue des théories persuasives et l'approche issue de la théorie de l'engagement (Fortin et Weigel, 2016a).

Ce cadre théorique constitue alors un nouveau cadre pour appréhender l'animation des réseaux de franchise. Analyser les pratiques de l'animation sous cet angle théorique permet d'une part de proposer une explication forte de l'efficacité de ces pratiques et d'autre part de donner des pistes de réflexion pour les améliorer (Fortin et Weigel, 2016b).

2.3.1. De l'homme rationnel à l'homme rationalisant

L'approche persuasive se base le paradigme de l'Homme rationnel. Il s'agit d'un présupposé anthropologique sur la rationalité du comportement humain, selon laquelle l'individu agirait de façon rationnelle, qu'il conformerait ainsi son comportement à ses idées, ses opinions, ses croyances ou ses valeurs particulières – ce que recouvre en psychologie sociale le concept d'*attitude*. Dans ce cadre, le changement de comportement est envisagé comme une conséquence directe du changement d'attitude (idées, croyances, valeurs...), considérant ainsi qu'il suffit de modifier les idées d'autrui (de le *convaincre*) pour le voir adopter ensuite les comportements attendus. Les modèles développés en communication

persuasive s'intéressent ainsi prioritairement au changement *attitudinal* (les campagnes de communication, ou de prévention – sécurité routière ou santé publique par exemple – relèvent de ce présupposé théorique). Or, si ces campagnes produisent certes des effets sur le plan attitudinal (Hornik & McAnany, 2001 ; Pfau & Parrott, 1992), elles apparaissent nettement moins efficaces sur le plan comportemental, les individus résistant à la persuasion (Delhomme & Meyer, 2004 ; Peterson *et al*, 2000).

La deuxième approche propose un changement de paradigme, autrement dit une autre conception de l'être humain : celui-ci n'est plus envisagé comme un individu rationnel (qui agirait en fonction de ses attitudes) mais rationalisant, c'est-à-dire ajustant a posteriori attitudes et comportements afin de les rendre consonants

« *L'individu agit et pense en fonction de ses actes antérieurs* » (Joule & Beauvois, 1987, p. 9).

Ce courant de recherche repose ainsi sur une inversion du lien causal entre les sphères mentales et comportementales : il ne s'agit plus ici de persuader (i.e changer les attitudes) pour modifier ensuite les comportements mais de peser sur ces derniers pour modifier à la fois les idées et les comportements (Joule & Beauvois, 1998, 2002). En s'intéressant aux conséquences cognitives et comportementales de nos actes, cette approche interroge les conditions préalables à l'émission de comportements engageants, c'est-à-dire susceptibles de générer des modifications attitudinales et/ou comportementales chez un sujet. Pour Kiesler (1971), ce travail cognitif de rationalisation ne peut être opérant que sous certaines conditions : que le sujet soit « engagé » dans son acte (comportemental ou discursif) ; ce qui implique que l'acte soit produit librement, et qu'il ne soit ni gratuit ni anonyme. Ces conditions d'engagement seront théorisées par la suite par Joule et Beauvois – les principaux théoriciens français de l'Engagement : un état de liberté perçue, une réalisation publique, univoque et irrévocable de l'acte (Joule & Beauvois, 2002). Aussi, un comportement émis dans certaines circonstances (liberté, irrévocabilité...) présente la caractéristique d'augmenter significativement la probabilité d'émission de nouveaux comportements de même orientation.

Cette nouvelle approche met en œuvre de nombreuses procédures permettant d'avoir des comportements attendus sans autorité ou sans récompense. (Joule & Beauvois, 1998), la procédure « Pied-dans-la-porte » est celle qui fait l'objet du plus grand nombre d'études et d'expérimentations sur un spectre de registre comportemental très large et qui paraît utile pour proposer une nouvelle lecture théorique de l'animation d'un réseau de franchise.

2.3.2. Mise en perspective avec les éléments du Savoir-piloter

Des articles montrent l'intérêt des travaux de psychologie basés sur la théorie de l'engagement pour le marketing (Joule et Beauvois, 1989 ; Helme-Guizon et Amato, 2004 ; Lichtlé et Plichon, 2008). A l'instar de ces premiers résultats nous pensons qu'ils constituent des pistes de recherche intéressante dans le cadre spécifique des réseaux de franchise. En effet, le contrôle dans les réseaux de franchise a pour objectif de

contrôler la bonne utilisation des méthodes du franchiseur par les franchisés, c'est-à-dire que les franchisés adoptent le comportement attendu par le franchiseur.

Les dimensions que nous avons identifiées dans la catégorie Savoir-piloter soulignent l'existence parallèle de deux formes de contrôle dans les réseaux de franchise : le contrôle formel et le contrôle informel. Comme nous l'avons illustré, le contrôle formel est assuré par le biais d'audit ayant pour objectif de contrôler la mise en place des procédures obligatoires et des résultats financiers des franchisés et le non-respect d'un des éléments contrôlé entraîne des mesures correctives de la part du franchisé. Il s'agit donc ici d'un contrôle exercé par l'autorité donnée au franchiseur par les relations contractuelles qui le lient avec le franchisé.

D'après Nogatechewsky (2003), ce type de contrôle formel est indispensable mais il ne permet pas d'appréhender l'ensemble des problématiques liées au management de relations inter-entreprises.

« Le contrôle dans la coopération est un exercice subtil, souvent informel, d'influence réciproque. » (Nogatechewsky, 2003, p20)

Cette caractéristique de la coopération est également pertinente pour analyser les relations franchiseur/franchisé du fait de l'incomplétude des contrats. Ces derniers ne permettent pas de prévoir une liste exhaustive des situations auxquels vont être confrontées les deux parties sur l'ensemble de la période contractuelle (Windseperger, 2000). Dès lors, l'établissement d'un autre type de contrôle est indispensable au bon fonctionnement du réseau.

L'autre type de contrôle est représenté par ce que nous avons identifié comme de l'animation de réseau à travers notamment les commissions de franchisés et les conventions nationales et internationales. Si ces pratiques d'animation de réseau sont prises en compte par la littérature académique comme nous l'avons montré dans la première partie de ce travail (Goulet et Meysonnier, 2011, Verbieren *et al*, 2008), nous pensons que la théorie de l'engagement constitue un sous-bassement théorique alternatif permettant d'approfondir la compréhension de l'efficacité de ce type de contrôle. Plutôt que de lire les pratiques d'animation de réseau à travers le prisme de la confiance entre les franchisés ou de la socialisation des franchisés dans le réseau, nous proposons de considérer ces pratiques comme des procédures de manipulation des franchisés par les franchiseurs.

2.3.3. Une soumission librement consentie des franchisés ?

Notre analyse des capacités des réseaux de franchise nous a permis d'identifier à cet effet des processus d'animation s'inscrivant implicitement dans la procédure Pied-dans-la-Porte de la théorie de l'engagement.

Le Pied-dans-la-Porte est la procédure de soumission librement consentie qui a donné lieu au plus grand nombre de recherches et expérimentations (Burger, 1999). La procédure Pied-dans-la-Porte consiste dans un premier temps à amener (« amorçage ») un individu à prendre librement et publiquement la décision (« effet de gel ») de produire un premier comportement (appelé « comportement préparatoire ») dans le but implicite de l'amener ensuite à produire de nouveaux comportements plus coûteux sur le même registre sémantique (« Escalade d'Engagement »). Freeman et Fraser ont été les premiers à l'expérimenter aux Etats-Unis. Ils avaient pour objectif d'amener les propriétaires de petits pavillons résidentiels situés sur un axe routier dangereux à accepter de placer dans leur jardin un immense panneau publicitaire de 16 m² (comprenant un message d'incitation à conduire prudemment). Les deux chercheurs, se faisant passer pour des agents d'un supposé service public de sécurité routière, comparaient alors deux conditions expérimentales : la première (condition contrôle) s'inscrivait classiquement dans le paradigme persuasif et consistait donc à essayer de convaincre dans un premier temps les habitants de poser ce panneau dans leur jardin pour qu'ils le fassent effectivement dans un second temps. La seconde (condition Pied-dans-la-porte) impliquait un « acte préparatoire » consistant en une demande préalable d'affichage d'un autocollant (même message que sur le panneau publicitaire) sur le pare-brise de leur voiture. 100% des individus testés ont accepté cet acte préparatoire (amorçage) et ont été en mesure de le justifier (internalisation). 10 jours plus tard, les expérimentateurs se présentaient de nouveau aux habitants pour les solliciter cette fois sur la pose du panneau publicitaire. Les résultats indiquent que 76% des habitants ont accepté la demande en condition PP contre 16% seulement en condition contrôle

Dans le cadre spécifique des réseaux les pratiques d'animation de réseau peuvent être appréhendées à travers cette procédure. L'existence de commissions permet au franchiseur de présenter aux franchisés du réseau les nouveautés en termes de politique de communication, de mise en place de nouveaux produits ou de changements dans le merchandising, mais aussi de recueillir leur avis ou leurs idées. Spécifiquement, la création (amorçage) et la libre participation des franchisés (effet de gel) à ces commissions permet l'instauration de comportements préparatoires ; comportements librement consentis – et donc internalisés – pour les franchisés qui y participent. Ces comportements préparatoires les engagent alors sur de nouveaux comportements, consonants avec les premiers (Escalade d'Engagement) ; ces franchisés deviennent ainsi de véritables ambassadeurs des changements stratégiques auprès des franchisés plus réticents (moins engagés) du réseau. Il en va de même pour la libre participation des franchisés (publiquement assumée devant l'ensemble des membres du réseau) à la convention nationale, où le franchiseur présente l'orientation stratégique du réseau pour l'année à venir. Enfin, les visites des animateurs de réseau permettent de renforcer chez les franchisés l'internalisation de ces comportements préparatoires (étiquetage) et de favoriser ainsi l'Engagement des franchisés dans les orientations stratégiques du franchiseur.

Conclusion du chapitre 8

Ce chapitre a mis en perspective les résultats de ce travail avec la littérature académique existante, et permis de signaler des perspectives de recherche approfondissant ces résultats.

Notre étude montre l'importance de l'analyse de l'avantage de propriété et propose une analyse dynamique du développement international des entreprises. Nos observations ont mis en avant deux niveaux de dynamisme, un premier strictement attaché au maintien et au développement de l'avantage de propriété originel dans le marché étranger. Le deuxième, quant à lui, constitue le développement global de l'avantage concurrentiel des entreprises. Dès lors, nous mettons en avant l'importance d'identifier ces deux niveaux dans l'analyse dynamique des entreprises internationales, le premier niveau ne permettant pas de comprendre le développement systématique du deuxième. Pour affiner la compréhension du développement de ce deuxième niveau, il importe de revenir sur la notion de distance entre marché et de proposer d'opérationnaliser les récents développements théoriques. Dans ce cadre, la mobilisation des travaux d'économie géographique apparaît comme une piste de recherche intéressante car elle permet de tenir compte des nouvelles dimensions de la problématique de distance entre deux marchés. Le croisement de deux proximités permet ainsi de pallier aux limites observées de notre cadre d'analyse.

Notre étude propose également des pistes de réflexion pour l'approche par les capacités dynamiques des entreprises d'une part, et pour l'analyse du métier de franchiseur d'autre part. En effet, si l'approche par les capacités dynamiques constitue une piste de recherche reconnue par de nombreuses études, les analyses actuelles ne sont pas suffisantes pour comprendre les déterminants opérationnels des capacités dynamiques. A travers une approche qualitative, nous avons proposés une autre manière de modéliser la problématique des capacités dynamiques. Cette modélisation spécifique pour les réseaux de franchise permet de montrer l'intérêt de l'analyse des pratiques des entreprises dans l'identification des variables pertinentes pour comprendre la mise en œuvre de capacités dynamiques par les entreprises. Enfin, notre approche a permis de souligner l'importance de l'animation de réseau en tant que contrôle informel des franchisés dans un réseau de franchise. A travers l'inscription des pratiques d'animation dans des nouveaux sous-basements théoriques issus des travaux de psychosociologie, nous proposons une lecture critique de l'efficacité de ces méthodes et des pistes de recherche pour les améliorer.

CONCLUSION GENERALE

Dans une première partie nous avons présenté les principaux fondements théoriques sur lesquels se base notre travail doctoral. Cette partie avait pour objectif de donner un socle conceptuel à ce travail et de définir son cadre d'analyse. Trois chapitres nous ont permis d'atteindre cet objectif.

Le premier chapitre avait pour objectif de montrer la pertinence d'une analyse de la problématique du choix de la modalité d'entrée dans le cadre spécifique de l'internationalisation des réseaux de franchise. Au vu des différentes modalités de franchise internationales, les problématiques de choix de ces modalités pour les franchiseurs s'inscrivent dans les enjeux théoriques présentés par la littérature académique de stratégie internationale. L'analyse des travaux existants sur l'internationalisation des réseaux de franchise a permis de souligner la focalisation de ces études sur l'analyse de facteurs externes, ne tenant pas compte des spécificités internes des franchiseurs pour comprendre les processus de choix de modalité d'entrée. Toutefois, des travaux académiques émergents montrent que ces problématiques constituent des pistes de recherche pertinentes pour proposer une lecture critique des performances constatées des opérations internationales des réseaux de franchise.

Le deuxième chapitre portait sur la question de l'analyse de l'avantage concurrentiel à travers l'approche basée sur les capacités dynamiques et de montrait de quelle manière cette approche constituait un cadre pertinent pour analyser le métier de franchiseur. Nous avons montré que l'approche par les capacités dynamiques constituait un cadre théorique intégrateur pour comprendre les problématiques de développement et de maintien de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Si l'identification des capacités de l'entreprise permet de comprendre sa réussite ponctuelle il est nécessaire de tenir compte de l'impact de l'évolution de l'environnement de l'entreprise pour comprendre sa durabilité. La définition des différents niveaux de capacités ordinaires et dynamiques montre comment l'analyse de la pratique d'une entreprise peut conduire à la mise en œuvre de cette approche. En envisageant les réseaux de franchise à travers le prisme du métier de franchiseur, nous mettons en évidence la pertinence du recours à cette approche pour comprendre la construction de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. Un retour sur la littérature permet de constater que l'analyse des réseaux de franchise par le métier de franchiseur constitue une piste de recherche émergente qui donne une vision alternative à la performance de ces réseaux.

Dans le troisième chapitre, nous sommes revenus sur les problématiques de structuration des réseaux de franchise internationale nous avons montré de quelle manière l'approche par les capacités dynamiques propose un cadre d'analyse répondant aux limites identifiées dans le premier chapitre. L'approche par les capacités analyse le choix des entreprises en tenant compte de deux effets, l'effet de localisation et l'effet de propriété. Si le premier s'inscrit dans les analyses externes, le deuxième permet de prendre en compte la construction de l'avantage concurrentiel des entreprises par l'approche des capacités dynamiques. Ce cadre d'analyse propose ainsi un nouvel éclairage théorique des problématiques du choix de la modalité

d'entrée et de la performance dans les marchés étrangers. Au vu de la structuration des réseaux de franchise, nous avons mis en avant que ce cadre théorique est pertinent compte tenu de l'importance de la diffusion du métier de franchiseur au sein d'un réseau international. Dès lors, l'appréhension des capacités constitutives du métier de franchiseur constitue un élément clé permettant de renouveler l'analyse du choix de la modalité de franchise internationale. Dans ce cadre, nous proposons de développer la problématique de recherche en trois sous-questions de recherche. Notre travail doit permettre d'identifier ces capacités, de souligner leur utilisation par les modalités d'entrée et enfin de comprendre leur évolution.

La seconde partie de notre recherche doctorale a été consacrée à la présentation de notre design de recherche. Le quatrième chapitre de notre travail s'est focalisé sur la présentation de notre positionnement méthodologique et sur les dispositifs de recherche que nous avons mis en œuvre. Nous avons précisé le positionnement épistémologique interprétatif de notre recherche et montré la cohérence de ce positionnement avec la mise en œuvre d'une démarche qualitative. Pour comprendre l'implication du métier de franchiseur dans la démarche internationale nous avons identifié deux situations organisationnelles à analyser. La première concerne la relation franchiseur franchisé et fait comprendre les éléments constitutifs du métier de franchiseur. La deuxième est la relation franchiseur-sous-franchiseur et fait comprendre la mise en œuvre du métier de franchiseur au niveau international. La première situation a été analysée à travers un codage thématique permettant de faire émerger des catégories et méta-catégories caractérisant le métier de franchiseur. Les deuxièmes situations appliquent notre cadre d'analyse à des situations internationales concrètes. L'effet de localisation a été approché à travers des variables classiquement utilisées en stratégie internationale tandis que l'effet de localisation a été mis en œuvre à travers la caractérisation effectuée sur les premières situations organisationnelles. Le cinquième chapitre de notre travail s'est attaché à présenter les réseaux des deux situations organisationnelles. D'une part nous avons présenté les caractéristiques formelles des réseaux de la première situation ; d'autre part, nous avons montré de quelle manière nous avons déterminé la position des réseaux internationaux dans notre cadre d'analyse.

La dernière partie nous a permis de montrer nos résultats empiriques, de répondre aux questions de recherche et de mettre ces résultats en perspectives avec la littérature académique.

Le sixième chapitre de notre travail doctoral a présenté les résultats empiriques du codage thématique portant sur le métier de franchiseur. A travers l'analyse du discours des professionnels nous avons distingué trois capacités centrales constitutives du métier de franchiseur : Savoir-répliquer, Savoir-outiller et Savoir-piloter. La première capacité souligne le travail du franchiseur dans le transfert de son concept commercial aux franchisés indépendants. La deuxième met en lumière le rôle stratégique de l'assistance des franchiseurs, elle constitue un ensemble d'éléments indispensables à la mise en œuvre du concept par les franchisés. Enfin, la troisième capacité propose une approche complète des problématiques de pilotage

des franchisés en tenant compte des éléments de contrôle formel, de contrôle informel et des problématiques de développement par le biais des processus de recrutement des franchisés. Ces trois capacités constitutives du métier de franchiseur sont le socle de l'analyse dynamique des opérations internationales des franchiseurs.

Le septième chapitre a proposé des réponses aux questions de recherche de notre travail doctoral. Au-delà de l'identification des capacités centrales du métier de franchiseur, l'analyse du discours des professionnels a montré que les franchiseurs possèdent les caractéristiques des micro-fondations des capacités dynamiques. La réussite durable des franchiseurs s'explique donc par la mise en œuvre des trois capacités centrales mais également- par leur évolution qui leur permet de rester cohérentes avec l'environnement de l'entreprise. Cette analyse du métier de franchiseur a mis en avant la similitude du rôle entre un franchiseur domestique et les sous-franchiseurs des marchés étrangers. Ces derniers mettent effectivement en œuvre les capacités centrales constitutives du métier de franchiseur, soulignant la pertinence de notre proposition de structuration des réseaux de franchise et de notre cadre d'analyse pour le choix de la modalité d'entrée, basant la mise en œuvre de l'effet de propriété sur l'analyse du métier de franchiseur. Enfin, l'analyse des situations internationales à travers notre approche basée sur les capacités des entreprises a montré l'importance de l'effet de propriété pour comprendre la mise en œuvre et le développement des franchises internationales. Cette différentes situations nous ont fait identifier deux niveaux de dynamisme international soulignant que le développement de l'avantage concurrentiel sur un marché étranger ne démontre pas nécessairement des capacités dynamiques internationales. Enfin, le dernier chapitre nous a permis de mettre nos résultats en perspective avec la littérature académique sur plan de la littérature en stratégie internationale, sur l'approche des capacités dynamiques et sur l'analyse du métier de franchiseur.

Les apports de la recherche

Nous proposons de présenter les apports de notre recherche en distinguant les apports théoriques, les apports méthodologiques et les apports managériaux.

Les apports théoriques

Le premier apport théorique de notre travail doctoral se situe dans la proposition de notre cadre d'analyse des processus d'internationalisation. Le cadre d'analyse a montré les carences des travaux basés exclusivement sur l'analyse des conditions externes des marchés. Si cette analyse constitue un élément primordial dans le cadre du processus de choix stratégique à l'international, il ne permet pas d'appréhender ce phénomène dans toute sa complexité. La prise en compte des aspects internes des entreprises en mobilisant les problématiques de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel en complément de l'analyse externe vient enrichir l'analyse des opérations internationales à travers la définition des effets de localisation – pour la prise en compte des conditions externes – et l'effet de propriété – pour la prise en compte des éléments internes d'une entreprise.

Le deuxième apport théorique découle de nos résultats et la mise en lumière des deux niveaux de dynamisme international. Nous mettons ainsi en avant l'intérêt de comprendre d'une part les problématiques de maintien et de développement de l'avantage concurrentiel dans le marché étranger et d'autre part les problématiques de maintien et de développement de l'avantage concurrentiel global des entreprises. L'identification du premier niveau n'est pas une condition suffisante pour la mise en œuvre du deuxième. Dès lors, il est nécessaire de comprendre le niveau de dynamisme étudié dans le cadre d'une analyse d'opérations internationales.

Le troisième apport théorique réside dans la mobilisation de l'approche des capacités dynamiques dans le contexte spécifique des réseaux de franchise. Cette utilisation spécifique constitue un apport théorique à l'approche des capacités dynamiques en elles-mêmes. En effet, à travers l'identification des différentes caractéristiques des micro-fondations des capacités dynamiques, notre travail montre de quelle manière cette approche offre une lecture analytique d'une situation organisationnelle particulière. Dans ces conditions apparaît la richesse de cette approche par la proposition d'une grille de lecture pertinente pour des contextes organisationnels différents de ceux mobilisés dans les articles fondateurs.

Enfin, le dernier apport théorique de notre travail tient dans l'approfondissement de la compréhension du développement des réseaux de franchise. Le dimensionnement du métier met en avant la transversalité du métier de franchiseur et prend en compte cet aspect pour approfondir les analyses actuelles qui présentent souvent une vision partielle de ce métier. Un des impacts les plus concrets de cet enrichissement se traduit dans la détermination des variables caractérisant les métiers de franchiseur. Les variables utilisées

s'inscrivent dans la vision partielle véhiculée, ancrée dans la notion de contrôle et de savoir-faire d'exploitation d'unité de vente, par les études actuelles. Il faut prendre en compte cette diversité dans la définition de ces caractéristiques pour approcher les trois dimensions identifiées : la réplique, l'outillage et le pilotage des franchisés.

Les apports méthodologiques

Les apports méthodologiques de notre recherche se situent principalement sur l'application d'une méthodologie qualitative dans le cadre d'une analyse des capacités dynamiques lors d'opérations internationales.

Notre premier apport méthodologique concerne la mise en œuvre d'une démarche qualitative pour réaliser le dimensionnement du métier de franchiseur dans le cadre de l'approche des capacités dynamiques représente la contribution méthodologique la plus importante de notre travail. La mise en relation entre les niveaux de capacités et les niveaux de codage légitime le choix de la méthodologie qualitative thématique pour appréhender le métier de franchiseur. Ce choix méthodologique constitue un protocole d'identification de capacités qui peut être mis en œuvre dans d'autres contextes organisationnels et ainsi permettre la réalisation de nouveaux dimensionnements du rôle des acteurs de terrain à travers l'approche par les capacités dynamiques.

Notre deuxième apport méthodologique repose sur la mobilisation d'une approche qualitative basée sur les résultats de l'analyse du métier de franchiseur pour analyser les opérations de franchise internationales. A travers notre étude nous montrons la richesse de ce type de méthodologie et sa pertinence pour pallier les limites des études quantitatives encore majoritaires dans les travaux académiques. En basant l'analyse sur les capacités centrales représentant la pratique des entreprises, le grain d'analyse de l'objet d'étude est plus fin et permet d'identifier des dimensions qui ne sont pas prises en compte par les variables illustrant les caractéristiques des entreprises utilisées dans les études quantitatives. De même que la mobilisation de l'analyse thématique pour définir les capacités centrales des entreprises, la mobilisation d'une approche qualitative pour comprendre les problématiques liées à l'effet de propriété des entreprises constitue un protocole de recherche qui peut être appliqué à d'autres types de structure organisationnelle pour proposer une lecture critique de leur processus de choix de modalité d'entrée.

Les apports managériaux

Notre travail permet de proposer des implications managériales pour les professionnels de la franchise dans le développement d'un réseau national et international.

La première implication managériale de notre travail réside dans la clarification du métier de franchiseur. Ce dimensionnement constitue un outil important pour l'ensemble des acteurs souhaitant créer un réseau de franchise à partir d'un concept commercial innovant. La définition des différentes catégories descriptives des trois capacités opérationnelles permet à un futur franchiseur de comprendre les enjeux de son rôle dans le développement du réseau. Dès lors, notre travail n'a pas pour vocation de fournir un guide exhaustif des actions à mettre en place pour réussir le développement d'un réseau ; il s'agit d'une grille de réflexion soulignant les domaines dans lesquels les franchiseurs doivent proposer des actions pour maximiser les chances de réussite du réseau. Les illustrations données par les réseaux analysés constituent des exemples d'opérationnalisation de ces capacités mais ne constituent pas un mode d'emploi restrictif des réseaux de franchise. Chaque réseau doit mettre en œuvre les trois dimensions proposées en fonction de ses spécificités.

La mise en évidence de l'interdépendance et du dynamisme des franchiseurs permet également de proposer un outil de réflexion pour les franchiseurs déjà établis et souhaitant préserver et développer la performance de leur réseau dans le temps. L'analyse statique d'un réseau met en évidence l'équilibre entre la mise en œuvre des trois capacités du métier de franchiseur. Toutefois, pour assurer la performance dans le temps, les franchiseurs doivent tenir compte des changements environnementaux en mettre en place les caractéristiques des capacités dynamiques identifiées dans ce travail. L'interdépendance entre les trois capacités souligne l'importance de modifier toutes les dimensions du métier de franchiseur et pas uniquement les éléments périphériques des clients. Il s'agit ainsi d'un renouvellement complet du métier de franchiseur pour retrouver un équilibre entre les capacités centrales.

Enfin, le dernier apport de notre travail porte sur la clarification de l'organisation internationale d'un réseau de franchise. La clarification du rôle de l'entité franchisante dans le nouveau marché éclaire les enjeux spécifiques à ce type de développement et décompose les problématiques de choix de modalité en fonction du marché et de l'état des caractéristiques du métier de franchiseur. Pour favoriser l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché, les franchiseurs doivent développer de nouvelles capacités à double objectif. La première est de transmettre les capacités du métier de franchiseur à l'entité franchisante. La deuxième est de développer une capacité de pilotage spécifique à ce niveau d'acteur pour mettre en place un dynamisme multinational au sein des réseaux et pour considérer les localisations étrangères comme des sources de profit à long terme à travers le développement de l'avantage concurrentiel global du réseau sans en rester à une vision statique d'exploitation à court terme de l'avantage concurrentiel dans le marché.

Les limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, cette étude n'est pas exempte de limites. Nous présentons ici les limites méthodologiques de notre recherche.

Notre collecte de données s'est focalisée sur la prise en compte du discours des franchiseurs, afin de dimensionner le métier et comprendre les implications internationales. Nous observons aujourd'hui un manque de prise en compte de la parole des franchisés. L'analyse du discours de ces acteurs aurait constitué une triangulation aussi pertinente qui aurait renforcé la validité interne de notre typologie.

Deuxièmement, si notre étude des réseaux internationaux a permis de mettre en évidence la construction d'une dynamique à partir de l'expérience des répondants, nous n'avons pas pu mettre en œuvre un processus d'analyse longitudinale pour affiner la compréhension de l'évolution de l'avantage concurrentiel des réseaux au niveau international.

Enfin, notre troisième limite repose sur l'approche interprétative adoptée dans notre recherche. Cette démarche repose principalement sur l'interprétation du chercheur et pose le problème de l'objectivité des interprétations et la validité externe du construit.

Les perspectives de recherche

Notre travail doctoral et les résultats qu'il présente ouvrent plusieurs voies de recherche.

La première concerne la mise en place d'étude qualitative permettant de pallier aux limites méthodologiques présentées précédemment. D'une part la prise en considération du discours des franchisés constitue une autre perspective fructueuse de recherche à travers le recueil de l'interprétation du métier de franchiseur par les franchisés des réseaux que nous avons interrogés. Plus que la découverte de nouvelles capacités, cette recherche apparaît intéressante pour proposer une hiérarchisation des capacités du métier de franchiseur et cibler plus précisément les capacités clés pour les franchisés. D'autre part, la mise en œuvre d'une analyse longitudinale d'une étude de cas de franchiseur international permettrait d'affiner notre compréhension de la mise en œuvre des deux niveaux de dynamisme identifiés.

La deuxième perspective de recherche tient dans la mobilisation des concepts de proximité pour affiner notre cadre d'analyse. Comme nous l'avons montré, les concepts de proximité processuel et proximité relationnelle permettent d'élargir les dimensions de l'analyse internationale proposée par les effets de propriété et de localisation. Ainsi, la précision de ces proximités par la mise en œuvre d'étude qualitative permettant de les définir constitue une perspective de recherche intéressante pour faire avancer la littérature portant sur les problématiques de choix de modalité d'entrée.

Enfin, la troisième et dernière perspective de recherche réside dans l'application de la théorie de l'engagement à la compréhension de l'efficacité de l'animation des réseaux de franchise. La principale perspective de recherche réside alors dans la mise en place d'un protocole expérimental permettant de mesurer précisément l'effet des différents processus d'animation sur l'Engagement des franchisés dans le réseau. D'un point de vue managérial, ces résultats devraient permettre d'optimiser les processus d'animation favorisant le niveau d'engagement des franchisés

BIBLIOGRAPHIE

A

- Aliouche, E.H., et U.A. Schlenrich. « Towards a strategic model of global franchise expansion ». *Journal of Retailing* 87, n° 3 (2011): 345–365.
- Allard-Poesi, F. « Coder les données ». In *Y. Giordano Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Management et Société., 245-90, 2003.
- Allard-Poesi, F. « Construction de l'objet de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition., 34-57. Dunod, 2011.
- Allix-Desfautaux, C. « Le choix de la franchise ». *Revue Française de Gestion*, 1998, 59-65.
- Alon, I. « Executive insight: evaluating the market size for service franchising in emerging markets ». *International Journal of Emerging Markets* 1, n° 1 (2006a): 9–20.
- Alon, I. « Market conditions favoring master international franchising ». *Multinational Business Review* 14, n° 2 (2006b): 67–82.
- Alon, I, L. Ni, et Y. Wang. « Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising ». *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012): 379-86.
- Alon, I. « The Organizational Determinants of Master Franchising ». *Journal of Business and Entrepreneurship* 12, n° 2 (2000): 1-18.
- Alon, I., et D. McKee. « Toward a macro environmental model of international franchising ». *Multinational Business Review* 7, n° 1 (1999): 76-82.
- Altinay, L., et C.L. Wang. « The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment ». *International Journal of Service Industry Management* 17, n° 5 (2006): 430–443.
- Ambrosini, V., et C. Bowman. « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? » *International journal of management reviews* 11, n° 1 (2009): 29–49.
- Anderson, E., et H. Gatignon. « Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions ». *Journal of international business studies* 17, n° 3 (1986): 1–26.
- Ansoff, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.

B

- Baena, V. « Modeling global franchising in emerging markets: An entry mode analysis ». *Journal of East-West Business* 15, n° 3-4 (2009): 164–188.
- Bain, J. « Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940 ». *The Quarterly Journal of Economics*, 1951, 293–324.
- Barney, J. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of management* 17, n° 1 (1991): 99–120.
- Barney, J. « Is the Resource-Based “view” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes ». *Academy of Management Review* 26, n° 1 (2001): 41-56.

- Barney, J., D. Ketchen, et M. Wright. « The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline? » *Journal of Management* 37, n° 5 (2011): 1299-1315.
- Barthélemy, J. « Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains ». *Strategic Management Journal* 29, n° 13 (2008): 1451-63.
- Bartlett, .I. « Beyond the M-form: toward a managerial theory of the enterprise ». *Strategic Management Journal*, 1993, 23–46.
- Baudry, B., et B. Tinel. « Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme ». *Revue économique* 54, n° 2 (2003): 229-51.
- Baumard, P., et J. Ibert. « Quelles approches avec quelles données ». In *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition., 84-106. Dunod, 2011.
- Beauvois, J. L., et R. V. Joule. « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, les psychologues sociaux français ». *Éditions Presses Universitaires de Grenoble, PUG*, 2002.
- Bergadaà, M., et C. Del Bucchia. « La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. (French) ». *Revue Management et Avenir*, n° 21 (2009): 121-35.
- Berger, P., et T. Luckmann. *La Construction sociale de la réalité*. Armand Collin, 1966.
- Bouba-Olga, O., et M. Grossetti. « Socio-économie de proximité ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* octobre, n° 3 (2008): 311-28.
- Boulay, J., et O. Chanut. *Les réseaux de franchise*. La Découverte. Repères Gestion, 2010.
- Boulay, J., et H. Isaac. « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information ». *Revue Française de Gestion* 170, n° 1 (2007): 202.
- Boulay, J., et M. Kalika. « Big brother is watching you! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés ». *Décisions Marketing* 45, n° Janvier-Mars (2007): 7–20.
- Bradach, J.L. « Using the plural form in the management of restaurant chains ». *Administrative Science Quarterly* 42, n° 2 (1997): 276–303.
- Brickley, J.A., et F.H. Dark. « The choice of organizational form The case of franchising ». *Journal of Financial Economics* 18, n° 2 (1987): 401-20.
- Brouthers, K. « Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance ». *Journal of International Business Studies* 33, n° 2 (2002): 203-21.
- Brouthers, K. « Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance ». *Journal of International Business Studies* 44, n° 1 (2013): 1-13.
- Brouthers, K., et J.F. Hennart. « Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research ». *Journal of Management* 33, n° 3 (2007): 395–425.
- Burger, J.M. « The foot-in-the-door compliance procedure: A multiple-process analysis and review ». *Personality and Social Psychology Review* 3, n° 4 (1999): 303–325.

Burton, F.N., et A.R. Cross. « Franchising and Foreign Market Entry ». In *International Marketing Reader*, 336-66. Routledge, 1995.

C

Campbell, D., et J. Stanley. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Ravenio Books, 1966.

Carrincazeaux, C., M. Grossetti, et D. Talbot. « Clusters, proximities and networks ». *European Planning Studies* 16, n° 5 (2008): 613–616.

Castrogiovanni, G., et R. Justis. « Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors ». *Journal of Small Business Management* 40, n° 2 (2002): 98–108.

Chanut, O. « Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise: conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés: une approche par le contrat psychologique ». Chambéry, 2007.

Cheng, J.M., J.Y. Lin, H Tu, et N Wu. « Toward a Stage Model of the International Franchise System Development ». *Journal of Marketing Channels* 14, n° 4 (2007): 65–83.

Cheng, J.M., C. Blankson, P. Wu, et S. Chen. « A Stage Model of International Brand Development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan ». *Industrial Marketing Management* 34, n° 5 (2005): 504–514.

Chesbrough, H., et R. Rosenbloom. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies ». *Industrial and corporate change* 11, n° 3 (2002): 529–555.

Chesbrough, H., et D. Teece. « When is virtual virtuous ». *Harvard business review* 74, n° 1 (1996): 65–73.

Combs, J., et G. Castrogiovanni. « Franchising strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. » In *Academy of Management Proceedings*, 1993:7–11. Academy of Management, 1993.

Combs, J, David K, et V.L. Hoover. « A strategic groups approach to the franchising–performance relationship ». *Journal of Business Venturing* 19, n° 6 (2004): 877–897.

Combs, J., et D. Ketchen. « Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis ». *Journal of Management* 29, n° 3 (2003): 443–465.

Combs, J., D. Ketchen, C.L. Shook, et J.C. Short. « Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges ». *Journal of Management* 37, n° 1 (2011a): 99–126.

Combs, J., D. Ketchen, et J.C. Short. « Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, n° 3 (2011b): 413–425.

Contractor, F.J., et S.K. Kundu. « Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector ». *Journal of International Business Studies* 29, n° 2 (1998): 325-57.

Coriat, B., et O. Weinstein. « Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences» ». *Revue d'économie industrielle* 129-130, n° Numéro Spécial (2010): 57–86.

Cosset, J.C., et J. Roy. « The determinants of country risk ratings ». *Journal of International Business Studies* 22, n° 1 (1991): 135–142.

D

Dant, R.P., Rozenn P., et G. Cliquet. « A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil* ». *Journal of Small Business Management* 46, n° 2 (2008): 286–311.

Dant, R.P., et N.I. Nasr. « Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence ». *Journal of Business Venturing* 13, n° 1 (1998): 3–28.

David, A. « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion ». In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 83-109. Vuibert, 2000.

Delhomme, P., et T. Meyer. « Risk taking and self-efficacy among young male drivers: Self-efficacy and changing task demands ». *Traffic and transport psychology: Theory and application*, 2004, 135–146.

Denzin, N.K., et Y. S. Lincoln. *The Sage handbook of qualitative research*. Sage, 2005.

Doherty, A.M. « Market and partner selection processes in international retail franchising ». *Journal of Business Research* 62, n° 5 (2009): 528–534.

Dufeu, I., et J.M. Ferrandi. « Proximité perçue, Confiance, Satisfaction et Engagement des consommateurs dans le cadre d'une économie du lien : les AMAP, Journées de recherche en sciences sociales ». Dijon 5, 2011.

Dumez, H. *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert, 2013.

Dumoulin, R., P.X. Meschi, et T. Uhlig. « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances ». *Finance Contrôle Stratégie* 3, n° 2 (2000): 81–112.

Duniach, K. « Les modes d'entrée de la franchise internationale ». *Market Management* 5, n° 2 (2005): 4–28.

Dunning, J.H. « Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach ». *Review of World Economics* 117, n° 1 (1981): 30–64.

Dunning, J.H. « Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests ». *Journal of international business studies* 11, n° 1 (1980): 9–31.

Dunning, J.H., Y.S. Pak, et S. Beldona. « Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm ». *International Business Review* 16, n° 5 (2007): 531–548.

Dunning, J.H. « The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity ». *International business review* 9, n° 2 (2000): 163–190.

E

- EFF-Franchise (2012), European conference program « Innovation, Internet and Cross Borders Growth », <http://www.eff-franchise.com>.
- Eisenhardt, K.M. « Building theories from case study research ». *Academy of management review* 14, n° 4 (1989): 532–550.
- El Akremi, A., K. Mignonac, et R. Perrigot. « Opportunistic Behaviors in Franchise Chains: The Role of Cohesion among Franchisees ». *Strategic Management Journal* 32, n° 9 (2011): 930–948.
- El Akremi, A., R. Perrigot, et I. Piot-Lepetit. « Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach ». *Journal of Small Business Management* 53, n° 1 (2015): 145-65.
- Elango, B. « Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? ». *Journal of Small Business Management* 45, n° 2 (2007): 179–193.
- Erramilli, M., et C. Rao. « Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach ». *Journal of Marketing* 57, n° 3 (1993): 19.

F

- Fédération Française de la Franchise FFF (2013), « Enquête annuelle de la franchise », 8ème édition, Synthèse des Résultats.
- Fédération Française de la Franchise FFF (2016), « Enquête annuelle de la franchise », 11ème édition, Synthèse des Résultats.
- Fladmoe-Lindquist, K. « International franchising: Capabilities and development ». *Journal of Business Venturing* 11, n° 5 (1996): 419-38.
- Fladmoe-Lindquist, K., et L. Jacque. « Control modes in international service operations: The propensity to franchise ». *Management Science* 41, n° 7 (1995): 1238–1249.
- Floyd, C., et G. Fenwick. « Towards a model of franchise system development ». *International Small Business Journal* 17, n° 4 (1999): 32–48.
- Fortin, G., et R. Weigel. « Comment modifier les comportements? Une approche synthétique: de la psychologie de la persuasion à la psychologie de l'Engagement ». *Epsys - revue électronique de psychologie et humanités* mis en ligne le 30 juillet 2016 (2016a).
- Fortin, G., et R. Weigel. « La soumission librement consentie au service de l'animation d'un réseau de franchise - perspectives de recherche sur une procédure d'Engagement. », Colloque CNRIUT 2016 (2016b).
- Friedman, W.G., et J.P. Beguin. « Joint international business ventures in developing countries ». *The International Executive* 13, n° 3 (1971): 13–14.

G

- Gatignon, H., et E. Anderson. « The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation ». *Journal of Law, Economics, & Organization* 4, n° 2 (1988): 305-36.
- Gavard-Perret, M. *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Eco- Gestion. Paris, Pearson Education, 2008.
- Gibbert, M., W. Ruigrok, et B. Wicki. « What passes as a rigorous case study? » *Strategic management journal* 29, n° 13 (2008): 1465–1474.
- Gilly, J.P., et A. Torre. *Dynamiques de Proximité*. Emploi, industrie et territoire. Paris: L'Harmattan, 2000.
- Giordano, Y. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Les essentiels de la gestion. Management et Société, 2003.
- Goulet, C., et F. Meyssonier. « Le contrôle des réseaux de franchise ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° 1 (2011): 99–121.
- Grossman, S. J., et O.D. Hart. « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration ». *Journal of Political Economy* 94, n° 4 (1 août 1986): 691-719.
- Grünhagen, M., et M.J. Dorsch. « Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types ». *Journal of Small Business Management* 41, n° 4 (2003): 366–384.
- Gupta, A.K., K.G. Smith, et C.E. Shalley. « The interplay between exploration and exploitation ». *Academy of management journal* 49, n° 4 (2006): 693–706.

H

- Hansen, M.T. « Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies ». *Organization science* 13, n° 3 (2002): 232–248.
- Hansen, M.T. « The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits ». *Administrative science quarterly* 44, n° 1 (1999): 82–111.
- Hart, O.D. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Heene, A., et R. Sanchez. *Competence-based strategic management*. Chichester. Strategic Management Series. John Wiley & Sons, 1997.
- Helme-Guizon, A., et S. Amato. « Favoriser l'achat et la fidélité des internautes: les apports de la théorie psychosociale de l'engagement ». *Décisions Marketing*, 2004, 53–66.
- Hennart, J.F. « Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets ». *Journal of International Business Studies* 40, n° 9 (2009): 1432-1591.
- Hennart, J.F. « Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy ». *Management International Review (MIR)* 31, n° 4 (1991): 71-96.

- Hitt, M., M. Dacin, E. Levitas, J.L. Arregle, et A. Borza. « Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives ». *Academy of Management Journal* 43, n° 3 (2000): 449-67.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Vol. 5. Cross Cultural Research and Methodology. Sage publications, 1984.
- Hornik, R., et E. McAnany. « Theories and evidence: Mass media effects and fertility change ». *Communication Theory* 11, n° 4 (2001): 454-471.
- Huberman, A., et M. Miles. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université. Méthodes en sciences humaines, 1991.
- Huszagh, S.M., F.W. Huszagh, et F.S. McIntyre. « International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm ». *International Marketing Review* 9, n° 5 (1992).
- J**
- Jensen, M.C., et W.H. Meckling. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of financial economics* 3, n° 4 (1976): 305-360.
- Johanson, J., et J.E. Vahlne. « Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model ». *Management International Review* 46, n° 2 (2006): 165-178.
- Johanson, J., et J.E. Vahlne. « The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments ». *Journal of international business studies* 8, n° 1 (1977): 23-32.
- Johanson, J., et J.E. Vahlne. « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership ». *Journal of international business studies* 40, n° 9 (2009): 1411-1431.
- Johanson, J., et F. Wiedersheim-Paul. « The internationalization of the firm—four swedish cases ». *Journal of management studies* 12, n° 3 (1975): 305-323.
- Joule, R.V., et J.L. Beauvois. *La soumission librement consentie: comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire?* Presses universitaires de France, 1998.
- Joule, R.V., et J.L. Beauvois. « Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales ». *Recherche et Applications en marketing* 4, n° 1 (1989): 79-90.
- K**
- Kalnins, A. « Overestimation and Venture Survival: An Empirical Analysis of Development Commitments in International Master Franchising Ventures ». *Journal of Economics & Management Strategy* 14, n° 4 (2005): 933-953.

- Kaufmann, P.J., et R.P. Dant. « Multi-unit franchising: Growth and management issues ». *Journal of Business Venturing* 11, n° 5 (1996): 343-58.
- Kaufmann, P.J., et S. Eroglu. « Standardization and adaptation in business format franchising ». *Journal of Business Venturing* 14, n° 1 (1998): 69-85.
- Ketchen, Jr., D.J., J.G. Combs, C. J. Russell, C. Shook, M. A. Dean, J. Runge et F. T. Lohrke. « Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis ». *Academy of Management Journal* 40, n° 1 (1997): 223-40.
- Kiesler, C. A. *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Academic Press, 1971.
- Knight, G.A., et S.T. Cavusgil. « A taxonomy of born-global firms ». *MIR: Management International Review* 45, n° 3 (2005): 15–35.
- Kogut, B., et H. Singh. « The effect of national culture on the choice of entry mode ». *Journal of international business studies* 19, n° 3 (1988): 411–432.

L

- Lafontaine, F. « Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results ». *The RAND Journal of Economics* 23, n° 2 (1992): 263-83.
- Lafontaine, F. « A Critical Appraisal of Data Sources on Franchising ». *Journal of Marketing Channels* 4, n° 1-2 (1995): 5-25.
- Lafontaine, F., et K.L. Shaw. « Franchising growth and franchisor entry and exit in the US market: myth and reality ». *Journal of Business Venturing* 13, n° 2 (1998): 95–112.
- Lafontaine, F., et K.L. Shaw. « Targeting managerial control: evidence from franchising ». *RAND Journal of Economics*, 2005, 131–150.
- Lichtlé, M.C., et V. Plichon. « Mieux comprendre la fidélité des consommateurs ». *Recherche et Applications en Marketing* 23, n° 4 (2008): 121–141.
- Lippman, S.A., et R.P. Rumelt. « Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition ». *The Bell Journal of Economics* 13, n° 2 (1982): 418–438.

M

- Madhok, A. « Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm ». *Strategic Management Journal* 18, n° 1 (1997): 39-61.
- Madhok, A. « The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode ». *International Business Review* 7, n° 3 (1998): 259-90.
- March, J. G. « Continuity and change in theories of organizational action ». *Administrative Science Quarterly*, 1996, 278–287.

- March, J. G. « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science* 2, n° 1 (1991): 71-87.
- March, J. G. « Rationality, foolishness, and adaptive intelligence ». *Strategic management journal* 27, n° 3 (2006): 201–214.
- Meier, O., et P.X. Meschi. « Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme ». *Management international* 15, n° 1 (2010): 11.
- Meschi, P.X., et E.L. Riccio. « Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil ». *International Business Review* 17, n° 3 (2008): 250–266.
- Métais, E, P Véry, et P.G. Hourquet. « Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009) ». *Management international* 15, n° 1 (2010): 47.
- Meyer-Waarden, L., et C. Benavent. « Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? » *Journal of the Academy of Marketing Science* 37, n° 3 (2009): 345–358.
- Michael, S.C. « Determinants of the rate of franchising among nations ». *MIR: Management International Review* 43, n° 3 (a 2003): 267–290.
- Michael, S.C. « First mover advantage through franchising ». *Journal of business venturing* 18, n° 1 (2003): 61–80.
- Michael, S.C. « Investments to create bargaining power: the case of franchising ». *Strategic Management Journal* 21, n° 4 (2000): 497–514.
- Miles, M.B., et A.M. Huberman. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- Minkler, A.P. « An empirical analysis of a firm's decision to franchise ». *Economics Letters* 34, n° 1 (1990): 77-82.
- N**
- Nègre, C. « Internationaliser un réseau de franchise: l'option master franchise ». *Décisions Marketing*, n° 43/44 (2006): 95-107.
- Nelson, R.R., et S.G. Winter. *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, 1982.
- Nogatchewsky, G. « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur ». *Revue française de gestion*, n° 6 (2003): 173–183.
- Nonaka, I. « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation ». *Organization Science* 5, n° 1 (1994): 14-37.
- Nonaka, I., et H. Takeuchi. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Norton, S.W. « Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem ». *Strategic Management Journal* 9 (1988): 105-14.

O

- Oviatt, B., et P. McDougall. « Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures ». *MIR: Management International Review* 37 (1997): 85–99.
- Oviatt, B., et P. McDougall. « Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, n° 5 (2005): 537-54.
- Oviatt, B., et P. McDougall. « Toward a theory of international new ventures ». *Journal of international business studies* 25, n° 1 (1994): 45–64.
- Oxenfeldt, A.R., et A.O. Kelly. « Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains ? » *Journal of Retailing* 44 (1969): 69-87.

P

- Pablo, A.L., T. Reay, J.R. Dewald, et A.L. Casebeer. « Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector ». *Journal of Management Studies* 44, n° 5 (2007): 687–708.
- Pak, Y.S. « The Effect of Strategic Motives on the Choice of Entry Modes: An Empirical Test of International Franchisers ». *Multinational Business Review* 10, n° 1 (2002): 28-36.
- Pan, Y.S., et D.K. Tse. « The hierarchical model of market entry modes ». *Journal of International Business Studies*, (2000), 535–554.
- Paswan, A.K., et D. Sharma. « Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: investigation in an emerging franchise market ». *Journal of Product & Brand Management* 13, n° 3 (2004): 144–155.
- Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, 1959.
- Perrigot, R. « La pérennité des réseaux de points de vente: une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie ». *Recherche et applications en marketing*, 2008, 21–37.
- Perryman, A.A., et J.G. Combs. « Who Should Own It? An Agency-Based Explanation for Multi-Outlet Ownership and Co-Location in Plural Form Franchising ». *Strategic Management Journal* 33, n° 4 (2012): 368–386.
- Peterson, A.V., K.A. Kealey, S.L. Mann, P.M. Marek, et I.G. Sarason. « Hutchinson Smoking Prevention Project: long-term randomized trial in school-based tobacco use prevention—results on smoking ». *Journal of the National Cancer Institute* 92, n° 24 (2000): 1979–1991.
- Pfau, M., et R. Parrott. *Persuasive communication campaigns*. Pearson College Division, 1992.
- Pla-Barber, J., E.S.-Peinado, et A. Madhok. « Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries ». *British Journal of Management* 21 (2010): 736–753.
- Polanyi, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge, 1962.
- Porter, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free press, 1985.
- Porter, M.E. « Towards a Dynamic Theory of Strategy ». *Strategic Management Journal* 12 (1991): 95-117.
- Prahalad, C.K., et G Hamel. « The core competence of the corporation ». *Boston (MA)*, 1990, 235–256.

Preble, J.F., et R.C. Hoffman. « Strategies for business format franchisors to expand into global markets ». *Journal of Marketing Channels* 13, n° 3 (2006): 29–50.

Prévot, F., F. Brulhart, et G. Guieu. « Perspectives fondées sur les ressources ». *Revue française de gestion* 204, n° 5 (2010): 87-103

Purdy, D., J. Stanworth, et M. Hatcliffe. *Franchising in figures*. University of Westminster, International Franchise Research Centre London, United Kingdom, 1996.

R

Raimbourg, P. « Asymétrie d'information Théorie de l'agence et gestion d'entreprise ». In *Encyclopédie de gestion*. Economica, 1997.

Reibstein, D.J., et P.W. Farris. « Market share and distribution: A generalization, a speculation, and some implications ». *Marketing Science* 14, n° 3 supplement (1995): G190–G202.

Riviere, M., et G. Suder. « Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal ». *International Business Review*, (2015).

Rubin, P.H. « Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract ». *Journal of Law and Economics* 21, n° 1 (1978): 223-33.

Rumelt, R. « Towards a Strategic Theory of the Firm ». In *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. R.B. Lamb, 1984.

S

Sanchez, R., et A. Heene. *Strategic learning and knowledge management*. Strategic Management Series. John Wiley & Sons, 1996.

Schilke, O. « On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism ». *Strategic Management Journal* 35, n° 2 (2015): 179–203.

Schilke, O. « Second-order dynamic capabilities: How do they matter? » *The Academy of Management Perspectives* 28, n° 4 (2014): 368–380.

Schumpeter, J.A. *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers, 1942.

Shane, S.A. « Why franchise companies expand overseas ». *Journal of Business Venturing* 11, n° 2 (1996): 73–88.

Simon, H. A. « Near decomposability and the speed of evolution ». *Industrial and corporate change* 11, n° 3 (2002): 587–599.

Spender, J.C. « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm ». *Strategic Management Journal* 17 (1996): 45-62.

- Spender, J.C, et R.M. Grant. « Knowledge and the Firm: Overview ». *Strategic Management Journal* 17, n° Winter Special Issue (1996): 5-9.
- Stanworth, J. « The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence? » *Journal of Marketing Channels* 4, n° 1-2 (1995): 161-76.
- Stanworth, J., D. Purdy, et S. Price. « Franchise growth and failure in the US and the UK: A troubled dreamworld revisited ». *Franchising Research: An International Journal* 2, n° 2 (1997): 75–94.
- Strauss, A.L., et J.M. Corbin. *Basics of qualitative research*. Vol. 15. Sage publications, 1990.
- Strauss, A.L., et J.M. Corbin. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc, 1998.
- Szulanski, G. « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm ». *Strategic Management Journal* 17 (Winter96 Special Issue 1996): 27-43.

T

- Teece, D.J. « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise ». *Journal of International Business Studies* 45, n° 1 (2014): 8–37.
- Teece, D.J. « Economies of scope and the scope of the enterprise ». *Journal of economic behavior & organization* 1, n° 3 (1980): 223–247.
- Teece, D.J. « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic management journal* 28, n° 13 (2007): 1319–1350.
- Teece, D.J. « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy ». *Research policy* 15, n° 6 (1986): 285–305.
- Teece, D.J. « The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology ». *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 458 (1981): 81-96.
- Teece, D.J., G Pisano, et A Shuen. « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal* 18, n° 7 (1997): 509-33.
- Teegen, H. « Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising ». *International Business Review* 9, n° 4 (2000): 497–521.
- Thietard, R.A. *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Dunod, 2011.
- Torre, A. « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* juin, n° 3 (2010): 409-37.
- Torre, A, et A Rallet. « Proximité et localisation ». *Économie rurale* 280, n° 1 (2004): 25-41.

V

Vahlne, J.E., et J. Johanson. « The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks ». *International Marketing Review* 30, n° 3 (2013): 189-210.

Verbieren, S., M. Cools, et A. Van den Abbeele. « Franchising: a literature review on management and control issues ». *Review of Business and Economics* 53, n° 4 (2008): 398–443.

W

Wang, C., et P. Ahmed. « Dynamic capabilities: A review and research agenda ». *International Journal of Management Reviews* 9, n° 1 (2007): 31-51.

Weber, M. *Essais sur la théorie de la science*. Librairie Plon, 1965.

Weigel, R. « Prise en compte de l'hétérogénéité des pays émergents : développement d'alternatives stratégiques pour les franchiseurs français ». In *Economies émergentes : Quels enjeux pour le management international ?* Coordonné par Meschi P.X et Prévot F., 2016.

Welsh, D., I. Alon, et C.M. Falbe. « An examination of international retail franchising in emerging markets ». *Journal of Small Business Management* 44, n° 1 (2006): 130–149.

Wernerfelt, B. « A resource-based view of the firm ». *Strategic management journal* 5, n° 2 (1984): 171–180.

Williamson, O.E. *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*. Free press, 1985.

Windsperger, J. « Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector ». *Journal of Business Research* 57, n° 12 (2004): 1361–1369.

Windsperger, J. « The fee structure in franchising: a property rights view ». *Economics Letters* 73, n° 2 (2001): 219–226.

Windsperger, J. « The structure of ownership rights in franchising: an incomplete contracting view ». *European journal of law and economics* 13, n° 2 (2002): 129–142.

Windsperger, J., et R.P. Dant. « Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view ». *Journal of Retailing* 82, n° 3 (2006): 259–272.

Winter, S.G. « Understanding dynamic capabilities ». *Strategic management journal* 24, n° 10 (2003): 991–995.

Winter, S.G. « Understanding Dynamic Capabilities ». *Strategic Management Journal* 24, n° 10 (2003): 991-95.

Y

Yin, R.K. *Case Study Research Design and Methods*. Sage publications, 1989.

Yin, R.K. « Case study research design and methods third edition ». *Applied social research methods series 5* (2003).

Z

Zaheer, S. « Overcoming the Liability of Foreignness ». *Academy of Management Journal* 38, n° 2 (1995): 341-63.

Zander, U., et B. Kogut. « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test ». *Organization science* 6, n° 1 (1995): 76–92.

Zhao, H., Y. Luo, et T. Suh. « Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review ». *Journal of International Business Studies* 35, n° 6 (2004): 524-44.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Classification des modalités d'entrée Repris de Gatignon et Anderson (1986)	18
Tableau 2: Caractéristiques des modalités de franchise	27
Tableau 3: Présentation synthétique des analyses de l'internationalisation des réseaux de franchise	38
Tableau 4: Présentation synthétique des conséquences de l'internationalisation	45
Tableau 5: Présentation synthétique des approches de l'avantage concurrentiel des entreprises	67
Tableau 6: Dimensions du métier de franchiseur	75
Tableau 7: Présentation synthétique de l'analyse de l'aspect interne des franchiseurs	82
Tableau 8: Nombre d'unités en France et dans le monde des franchiseurs internationaux.....	119
Tableau 9: Entretiens exploratoires.....	126
Tableau 10: Position hiérarchique des répondants 2ème salon de la franchise.....	126
Tableau 11: Position hiérarchique des entretiens niveau international.....	128
Tableau 12: Interviews secondaires recueillies.....	130
Tableau 13: Typologie des cas Yin (2003)	133
Tableau 14: Présentation des secteurs d'activité des réseaux de la première situation organisationnelle	135
Tableau 15: Secteur d'activité franchiseur - sous-franchiseur	136
Tableau 16: Codes descriptifs des entretiens	140
Tableau 17: Caractéristiques des pays des situations internationales	143
Tableau 18: Présentation des réseaux de distribution ½	151
Tableau 19: Présentation des réseaux de distribution 2/2	152
Tableau 20: Présentation des réseaux de service à la personne	154
Tableau 21: Présentation des réseaux d'agences immobilières.....	156
Tableau 22: Présentation des réseaux de centre de remise en forme	158
Tableau 23: Présentation des réseaux de restauration ½	160
Tableau 24: Présentation des réseaux de restauration 2/2	161
Tableau 25: Méta-catégories et catégories constitutives du métier de franchiseur	189
Tableau 26: Catégories constitutives du <i>Savoir-répliquer</i>	190
Tableau 27: verbatim de la catégorie le concept des réseaux	191
Tableau 28: Verbatim illustrant la définition des formats de magasin.....	192
Tableau 29: Verbatim illustrant la définition de la charte graphique des réseaux	192
Tableau 30: Verbatim illustrant le travail d'explicitation des franchiseurs	193
Tableau 31: Verbatim illustrant création de manuels opérationnels.....	194
Tableau 32: Verbatim illustrant les formations initiales et continues des réseaux	195
Tableau 33: Verbatim illustrant les formations des salariés des franchisés des réseaux.....	196
Tableau 34: Catégories constitutives du <i>Savoir-outiller</i>	198
Tableau 35: Verbatim illustrant l'aide au choix de l'emplacement	199

Tableau 36: Verbatim illustrant l'aide à l'aménagement des locaux.....	199
Tableau 37: verbatim illustrant l'aide au recrutement	200
Tableau 38: Verbatim illustrant l'aide à la constitution des dossiers de financement	201
Tableau 39: Verbatim illustrant la gestion des relations avec les institutions financières par les franchiseurs	201
Tableau 40: Verbatim illustrant le travail sur la notoriété	202
Tableau 41: Verbatim illustrant les activités de communication des franchiseurs.....	203
Tableau 42: Verbatim illustrant la mise à disposition de matériel de marketing opérationnel	203
Tableau 43: Verbatim illustrant la mise en place de centrale d'achat/référencement	204
Tableau 44: Verbatim illustrant la capacité de production des franchiseurs	205
Tableau 45: Verbatim illustrant la mise en place d'une politique de digitalisation des activités des réseaux	206
Tableau 46: Verbatim illustrant la mise à disposition de solution informatique propre au réseau	207
Tableau 47: Catégories constitutives du <i>Savoir-piloter</i>	209
Tableau 48: Verbatim illustrant les audits de contrôle mis en place par les franchiseurs	210
Tableau 49: Verbatim illustrant le contrôle des résultats financiers	211
Tableau 50: Verbatim illustrant l'existence d'une fonction d'animation.....	212
Tableau 51: Verbatim illustrant les moyens mis en œuvre pour réunir les franchisés	212
Tableau 52: Verbatim illustrant l'analyse des régions du territoire	213
Tableau 53: Verbatim illustrant la participation des réseaux aux événements du monde de la franchise	214
Tableau 54: Verbatim illustrant le développement des partenariats.....	215
Tableau 55: Verbatim illustrant la création d'académie dans les réseaux de franchise	221
Tableau 56: Verbatim illustrant la mise en place d'opérations promotionnelles	222
Tableau 57: Verbatim illustrant la caractéristique <i>sensing</i> des franchiseurs	223
Tableau 58: Verbatim illustrant la caractéristique <i>seizing</i> des franchiseurs.....	224
Tableau 59: Verbatim illustrant la caractéristique reconfiguration des franchiseurs	226
Tableau 60: Verbatim sur le profil des master-franchisés.....	231
Tableau 61: Verbatim illustrant l'adaptation des procédures du <i>Savoir-répliquer</i>	232
Tableau 62: Verbatim illustrant la mise en œuvre des pratiques de communication	233
Tableau 63: Verbatim illustrant la mise en place de solutions technologiques.....	235
Tableau 64: Verbatim illustrant la mise en œuvre du contrôle par l'entité sous-franchiseur	236
Tableau 65: Verbatim illustrant la mise en œuvre de l'animation par l'entité sous-franchiseur	236
Tableau 66: Verbatim illustrant la mise en œuvre des actions de développement des entités sous-franchiseur	237
Tableau 67: Verbatim illustrant le contrôle du <i>Savoir-répliquer</i>	238
Tableau 68: Verbatim illustrant le contrôle de la communication	239
Tableau 69: Verbatim illustrant le contrôle de la logistique	240
Tableau 70: Verbatim illustrant le contrôle du <i>Savoir-piloter</i>	240
Tableau 71: Verbatim illustrant les modalités de pilotage du franchiseur	242

Tableau 72: Verbatim illustrant l'exploitation de l'avantage concurrentiel par l'entité sous-franchiseur	248
Tableau 73: Verbatim illustrant le développement de l'avantage concurrentiel par les entités sous-franchiseur	249

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Franchise directe	20
Figure 2: Multi-franchise	21
Figure 3: Filiale franchisante	22
Figure 4: Développeur de zone	23
Figure 5: Master-franchise	24
Figure 6: Joint-venture	25
Figure 7: Micro-fondations de la capacité <i>sensing</i>	58
Figure 8: Micro-fondations de la capacité <i>seizing</i>	59
Figure 9: Micro-fondations de la capacité <i>reconfiguration</i>	60
Figure 10: Modèle global des capacités dynamiques.....	61
Figure 11: Hiérarchisation des capacités d'une entreprise	64
Figure 12: Représentation d'un système marketing vertical.....	69
Figure 13: Représentation des choix de modalités de l'analyse transactionnelle	90
Figure 14: Présentation des quatre situations analytiques	99
Figure 15: Relation franchiseur-franchisé.....	102
Figure 16: Représentation réseau de franchise repris de Verbieren <i>et al</i> (2008).....	103
Figure 17: Nouvelle représentation d'un réseau international de franchise	104
Figure 18: Construction de l'objet de recherche dans une approche interprétative. Repris de Allard-Poesi et Maréchal 2011.	121
Figure 19: Position de la première situation internationale.....	164
Figure 20: Position de la deuxième situation internationale.....	167
Figure 21: Position de la troisième situation internationale	170
Figure 22: Position de la quatrième situation internationale.....	172
Figure 23: Position de la cinquième situation internationale.....	175
Figure 24: Position de la sixième situation internationale	177
Figure 25: Position de la septième situation internationale	180
Figure 26: Présentation synthétique de l'ensemble des situations internationales	181
Figure 27: dynamisme national	228
Figure 28: organisation internationale d'un réseau de franchise.....	229
Figure 29: répartition des capacités	243
Figure 30: présentation synthétique des situations internationales dans le cadre d'analyse	245
Figure 31: Représentation double niveau de dynamisme dans un réseau internationale	250

ANNEXES

Annexe n°1 : guide d'entretien franchiseur international

Guide d'entretien franchiseur international

Bonjour, je suis actuellement enseignant à l'IUT de Saint-Nazaire et je réalise une étude sur les réseaux de franchise internationaux. J'aimerais comprendre l'organisation de votre réseau sur un marché que vous connaissez. J'aimerais détailler six thèmes, et chacun une dizaine de minutes, soit une petite heure d'entretien, cela vous convient-il ?

Premier thème : présentation du répondant.

Questions pouvant être posées :

- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quel est votre rôle dans l'entreprise ?

Deuxième thème : Identification de la forme de franchise

Questions pouvant être posées :

- Sur quels marchés exercez-vous ?
- Sur quels marchés avez-vous exercé ?
- Quelle est la forme contractuelle qui vous relie au franchiseur ?

Le but est d'identifier la forme contractuelle et de commencer à parler des savoir-faire du métier de franchiseur

Troisième thème : Savoir-répliquer, la formation des franchisés.

Questions pouvant être posées :

- Comment le savoir-faire du réseau est-il distribué dans le marché
- Comment se déroule la formation des franchisés, ou des gérants de magasins dans votre marché ?
- Le franchiseur envoie-t-il des formateurs dans votre marché ?
- Le franchiseur a-t-il expliqué comment transmettre le savoir-faire
- Existe-t-il un manuel expliquant la transmission du savoir-faire aux franchisés dans votre marché ?

Ici on s'intéresse particulièrement au savoir-répliquer et on tente de mettre en avant la nature tacite ou explicite du savoir-faire dans l'opération

Quatrième thème : Le pilotage du réseau.

Questions pouvant être posées :

- Comment contrôlez-vous l'application du savoir-faire dans les différents magasins de votre marché ?
- Des processus explicites existent-ils ? Viennent-ils du franchiseur ?
- Est-ce que le contrôle s'accompagne de conseil sur la gestion du magasin ?
-
- Comment se déroule la formation des franchisés, ou des gérants de magasins dans votre

Ici le but c'est de montrer le savoir-piloter et de voir de quelle manière il est développé à l'international et sa nature, tacite ou explicite.

Cinquième thème : Savoir-outiller.

Questions pouvant être posées :

- A propos de la politique de communication du réseau dans votre marché, établissez-vous vous-même les campagnes d'affichages ?
- Pouvez-vous me préciser l'organisation logistique du réseau dans votre marché ?
- Pour l'aménagement des magasins et l'achat des produits que vous vendez, êtes-vous indépendant du franchiseur ?
- Avez-vous des outils informatiques particuliers vous permettant de gérer les magasins ou les franchisés ?

Ici c'est le savoir-outiller pour comprendre de quelle manière l'entité franchisant outille ses franchisés, et la question c'est de savoir si ça ne reste pas dans le giron du franchiseur en fait cette partie-là. La centrale d'achat garde une place économique majeure dans l'organisation et constitue une partie du modèle d'affaire du franchiseur originel.

Sixième thème : les innovations.

Questions pouvant être posées :

- Quelle adaptation avez-vous réalisé dans votre marché pour que cela corresponde aux besoins du marché local ?
- Avez-vous remonté ces adaptations au franchiseur ?
- Ce dernier vous donne-t-il des innovations de façon récurrentes pour faire avancer votre offre ? Savez-vous si des innovations viennent d'autres marchés ?

L'objectif est de comprendre la capacité dynamique du réseau pour savoir s'il y a effectivement une prise en compte du local remis dans le contexte international.

Annexe n°2 : Exemple d'entretien avec un responsable international

Entretien avec un responsable international d'un réseau français basé en France.

Bonjour, actuellement je fais une thèse sur les réseaux de franchise et pour la financer je suis enseignant à l'IUT de Saint-Nazaire. Tout l'objet de ma thèse c'est essayer de comprendre les différents savoir-faire que les franchiseurs mettent en œuvre à l'international. En fait en étudiant un petit peu les différentes modalités d'entrée, enfin les façons dont on peut aller à l'international, on se rend compte que le partenaire le plus souvent il devient un franchiseur dans le nouveau pays

Hum (acquiescement)

Puisqu'il va être responsable de ses unités et des unités sous-franchisées. Ma thèse elle a pour but de comprendre les dimensions du métier de franchiseur dans un pays. Ça va être savoir-répliquer, savoir-piloter et savoir-outiller avec une centrale d'achat et c'est de comprendre comment on transmet ces trois choses-là à un partenaire externe. Un franchisé normal, on lui apprend à gérer son unité à lui

Un magasin oui

Et par contre si on est à l'international, on va devoir lui donner les clés du magasin mais aussi les clés du réseau

Tout à fait

Et c'était pour savoir un petit peu comment la relation entre ces deux partenaires se faisait. Est ce qu'on donnait tous les processus de communication, de logistique à un partenaire ou alors est ce qu'on se disait, c'est un partenaire je sais qu'il est capable de faire ça donc je lui donne un cahier des charges et je le laisse mettre en place lui-même les pratiques

D'accord ok. En fait chez nous, on a eu quelques expériences à l'international donc on a commencé par l'Espagne et la Belgique, c'était début 2010. En fait à l'époque on avait fonctionné un peu comme on fonctionne avec les franchisés en France, c'est à dire on avait pris un petit couple franco espagnol, qui était très passionné de Enseigne et puis on les a formé pour ouvrir un magasin, ensuite ils essayaient un deuxième magasin, mais en fait c'est beaucoup plus complexe que ce qu'on pensait d'opérer un magasin à l'étranger. Finalement on les a racheté en propre et finalement piloter des magasins de saint jean de mont à Barcelone c'est compliqué et en fait c'était un peu un échec.

C'était plus au niveau de l'exploitation de l'unité, sur les produits qu'il fallait adapter à la culture espagnol?

Alors, il y a tout à adapter. Je fais d'abord peut-être une présentation générale de l'entreprise, des magasins et tout ça comme ça vous comprendrez mieux.

Ok,

Enseigne, on a plusieurs entités. On a ici dans ce bâtiment c'est le mie câlin service, donc en fait on a tous les services de développement des réseaux de franchise en France. On a la RH, le marketing, juridique, financier et tout ça ici. Et puis à côté, on a la structure de production, le site de production là où on fabrique 95% de nos produits nous-même et livré partout en France. Ça c'est un peu différent de nos concurrents, parce que souvent chez eux c'est pas mal sous-

traité, ou ils produisent quelques références clés de leur produit et le reste c'est sous-traité. En fait nous on a pris la décision de tout faire nous-même c'est pour garantir la qualité, avoir la bonne traçabilité. Ensuite on a aussi une centrale d'achat, qui est un autre bâtiment derrière. Donc la en fait on achète tout ce qui est produit frais, jambon, fromage tout ce qu'on met dans les salades sandwiches mais aussi vêtement professionnel, les emballages et ce genre de chose. En fait ça nous permet d'acheter en gros et baisser un peu le cout et puis en même temps garantir que dans le réseau on a les mêmes produits. Donc à part ça, on a un réseau de franchise aujourd'hui on est rendu à 215 magasins. Donc en France, les franchisés font des commandes une ou deux fois par semaine, directement par un logiciel relié à ici. Des produits frais, qui proviennent de la centrale d'achat et aussi des produits surgelés de l'usine. Tout est livré par camion à la bonne température. Et puis dans nos magasins, puisque vous savez ce sont des magasins de terminal de cuisson. Donc on travaille sur des produits surgelés, on a 5 métiers dans le magasin. Il y a le métier de production comment savoir remettre en œuvre les produits surgelés pour les faire beaux et bons. Deuxième c'est commercial, c'est de mettre en place toutes les actions commerciales que propose le service marketing ici. Ensuite, il y a l'hygiène, très important c'est un réseau si un magasin à un pépin, tout le réseau est touché. Ensuite on a le management de l'équipe et puis financier, analyse des résultats. En fait, pour notre expérience en Espagne, on a appris exactement le même modèle qu'un magasin en France par contre, on avait pas pris en compte que même sur un magasin il y a pas mal d'adaptation que ce soit sur les produits, parce que les sandwiches et tout ça les espagnols les préfèrent chauds, toastés, sur tout ce qui est commercial, toutes les actions commerciales, les affiches tout ça il faut que ça colle au calendrier espagnol leur fête et tout ça et aussi il faut tout traduire en espagnol. Donc en fait ça représente un cout assez important mais quand on a un seul magasin ce n'est pas du tout rentable

C'est un cout d'entrée énorme

Ça c'est le deuxième point. Après, l'hygiène je sais qu'en Espagne on n'a pas trop eu de souci le dessus parce qu'on reste sur l'Europe et la réglementation c'est assez proche. Mais quand on change de pays et que c'est loin ça peut être très différent. Après, le management du coup-là on a eu une expérience ce n'est pas en Espagne mais en Belgique sur la loi sociale qui est complètement différente. Moi je n'étais pas là donc je ne sais pas précisément quelles étaient les contraintes mais en tout ça c'était des lois sociales qui avaient presque cassé le projet. Donc voilà ça au niveau du magasin on a tous ces soucis, suite à ces deux expériences on s'est dit maintenant quand on va à l'étranger on y va pas tout seul, on y va pas avec un couple ou des franchisés classiques mais on va trouver une entreprise déjà sur place, qui connaît les contraintes du marché, la loi, les réglementations, les paramètres financiers de la société, les modes de consommations, les préférences. Comme ça en fait c'est lui qui va prendre notre modèle mais les adapter à son marché et c'est à lui aussi de gérer et développer un réseau. Parce qu'on veut bien investir dans tout ce qui est coté marketing où autre chose si on a que un ou deux magasins ce n'est pas rentable donc on avait fait un petit calcul, on a trouvé que c'est plutôt à partir de 5 magasins que ça peut être rentable. Après tout dépend aussi du positionnement du magasin et tout ça

L'emplacement reste un critère primordial pour la réussite

Donc, ensuite on a eu une expérience. Alors du coup ce modèle là c'est ce qu'on appelle le master-franchise. Donc c'est le master-franchisé, un peu comme le franchiseur sur place. Dans la gestion et développement de réseau, il y a beaucoup de choses c'est à dire d'abord d'où vient les produits. Encore si c'est en Europe, dans un pays pas très loin, on peut fournir. Mais il faut que le master-franchise assure le transport, aussi trouver un entrepôt surgelé dans le pays et assuré la chaîne du froid et tout ça. Ça c'est un cout et on sait pertinemment que par exemple dans certains pays en Afrique, les infrastructures ne permettent pas d'assurer la chaîne du froid. Donc ensuite il faut savoir distribuer les

produits, donc ça fait partie du package logistique, soit si les produits ne sont pas livrés de la France il faut que le master-franchisé devienne un peu producteur

Dans ces cas-là vous lui donnez les recettes de production, de fabrication?

Oui, je reviendrais le dessus. Alors ça c'est sur les produits et logistique. Ensuite, en tant que master-franchisé il va aussi recruter ses franchisés, trouver des emplacements mais aussi former les franchisés animer le réseau donc animation de réseau c'est tout ce qui est marketing, contrôle d'hygiène. Donc en fait on a identifié finalement quand on fait la master-franchise il y a trois niveaux de savoirs. Le niveau éventuel d'industriel si ils veulent devenir producteur, le niveau gestion magasin ça c'est similaire à ce qu'on fait en France avec les franchisés et puis le troisième volet c'est la gestion de réseau

Et pour la gestion de réseau, vous lui indiquez comment vous vous fonctionner en France pour qu'il puisse remettre en œuvre les mêmes pratiques ou vous lui dites juste

On leur donne notre méthode et c'est à lui d'adapter

Vous ne lui dite pas juste attention tu vas avoir des franchisés c'est tu vas avoir des franchisés à gérer voilà comment on fait nous et maintenant c'est à toi

Oui c'est ça, mais en même temps jusque-là, en fait depuis nos deux expériences en Europe on a monté deux autres projets. Ces deux autres projets 'est de la mastère-franchise mais c'est aussi un peu différent de ce que font nos concurrents. En fait on a monté deux projets; plutôt de collaboration. C'est à dire ce sont des entreprises à l'étrangers, à l'île Maurice, ils sont venus nous voir. Ils veulent créer un concept de terminal de cuisson, mais que pour une vingtaine de produits. Ils veulent que l'investissement dans le magasin soit inférieur à 25000€ hors dans notre magasin c'est plutôt 150000€, ils veulent des tout petits magasins genre 20mètres carrés alors que chez nous c'est plutôt 100 mètres carrés. Donc finalement on les a aidés à créer un nouveau concept, à l'île Maurice ça s'appelle Taman et Taman - Enseigne. Donc on a notre logo qui est en bas mais on n'est pas logo principal. Donc du coup ce ne sont pas exactement les mêmes magasins et puis en même temps ils ont dit voilà il y a tel pain, tel pain, notre pain traditionnel de chez nous et on doit absolument les avoir dans nos magasins et puis en fait de notre côté on se sent pas Enseigne d'avoir tous ces produits locaux, donc en fait on a créé un concept pour eux

Et vous avez appliqué toutes vos méthodes industrielles à ces nouveaux produits pour qu'ils puissent se développer

C'est ça, en fonction de leurs produits, on les a aidé à optimiser les recettes, les aider à former les gens dans l'usine. Alors l'usine fait 200mètres carrés c'est tout petite, des petites chaînes très manuelles et tout mais ils ont quand même appliqués tous nos process et tout ça, tous nos outils. Du coté des magasins c'est pareil, c'est très différent. Ils ont 4 opus 5 personnes dans un magasin par jour pour 20mètres carrés et une vingtaine de références, mais ils ont gardé notre ADN c'est à dire la cuisson tout au long de la journée, fabrication de sandwich et sale au fur et à mesure. Il y a le coté show de cuisson et puis sur le savoir-réseau parce qu'aujourd'hui ils ne sont que deux magasin en filiales un magasin franchisé et ils sont train d'ouvrir d'autres magasins franchisés. Sur trois magasins la gestion de réseau ça reste léger, mais ça va venir. Ils ont pris notre contrat de franchise et puis ils ont adapté à leurs contraintes locales

Ils ont aussi mis en place des actions de communication?

Oui, en fait ils ont aussi fait comme chez nous, des actions, créer des menus ce genre de chose et peuvent ils nous ont montré avant de valider tout ça pour qu'on leur donne des recommandations et tout ça. Donc voilà ça c'est l'expérience à l'île Maurice, alors on avait commencé un autre projet en Arabie saoudite mais c'est un peu tendu en ce moment

Le contexte géopolitique est un peu

Voilà c'est assez compliqué

C'était le même principe que l'île Maurice?

C'est le même principe que l'île Maurice sauf que le réseau est plus grand que nous et que l'usine aussi. C'est la même chose mais pas à la même échelle

C'est un réseau déjà existant qui veut mettre en place vos pratiques de réseau?

Oui, donc ça c'est qu'on a fait jusqu'à là. Mais du coup depuis le début de l'année avec la direction on a revu la stratégie, on est train de réfléchir à la vrai master-franchise c'est à dire imposé l'enseigne et tout le reste avec le nom. Je suis en train de travailler dessus, souvent c'est un modèle au début, en fait la direction était pas très à l'aide avec ça parce que souvent quand on fait ça à l'étranger on est perçu comme haut de gamme, de luxe et puis en fait Enseigne en France on est vraiment populaire, dans le bon sens du terme. Et ce qu'on a envie de faire c'est un peu comme l'île Maurice, c'est de faire des magasins accessibles à tout le monde et faire beaucoup de magasins au lieu de faire comme Paul, 2 3 magasins dans le quartier français à Shanghai. C'était moins notre positionnement. Mais finalement on 'est dit peut être qu'on peut revoir ça parce que le luxe, un concept haut de gamme perçu haut de gamme à l'étranger c'est parce qu'on a de la qualité, on a de la qualité en hygiène, en produit, en process, en service parce qu'on propose quelque chose de bien à côté des boui boui je ne sais pas. Moi je suis chinoise et j'ai bien vu dans les débuts de 90 quand il y avait c do et KFC c'était considéré comme haut de gamme

C'est aussi du fait que ça vienne d'un pays occidental développé

Oui, voilà et puis à l'époque si vous voulez i y avait pas de restaurant ou les recettes sont tout le temps pareil, ou tout est calé donc finalement puisque nous en France on pratique tout ça, on a un manuel opérationnel pour le magasin, tout le monde suit tout ça donc c'est la référence de la qualité

Est-ce que vous auriez ce problème la si vous vous développiez en Europe de l'ouest en retentant la Belgique ou l'Espagne ou l'Allemagne, il y aurait ce positionnement de luxe aussi

Alors, disons plus haut de gamme mais pas luxe. En fait, la chose qu'on a vu c'est que tout ce qui est français à l'étranger c'est perçu comme haut de gamme

Surtout sur la tradition français sur la baguette le croissant le pain au chocolat c'est difficile d'être populaire autre part qu'en France. C'est un vrai défi en fait. Et donc là vous pensez pouvoir assumer ce changement de positionnement à l'étranger en ne gardant Enseigne

En fait, moi j'ai fait quelques conférences avec ubi France et tout ça, par exemple sur le marché japonais, tout ce qui est français on ne peut pas les vendre à un prix populaire. En fait, l'enseigne comme carrefour qui n'a pas réussi au japon c'est un peu à cause de ça. Parce qu'il démocratisé le vin et le fromage et finalement c'était pas du tout accepté par les japonais

Ça ne collait pas avec la présentation qu'il avait des produits

Voilà, dans leur tête tout ce qui est français est cher et il faut que ça le reste. Donc finalement maintenant on revoir cette stratégie-là, et mettre un nouveau positionnement. Là on a eu deux demandes pour l'Arabie saoudite et l'île Maurice ils veulent un positionnement plutôt populaire. Mais on sait qu'il y a d'autres entreprises qui sont intéressées par nous, ils veulent qu'on y aille en enseigne Enseigne

Ils veulent bénéficier de votre nom de marque. Et avec les deux opérations enfin surtout l'île Maurice et potentiellement l'Arabie saoudite après vous vous financez de la même façon qu'un master franchise avec un droit d'entrée au départ et des royalties sur les ventes.

Oui, en fait alors l'île Maurice c'est un peu différent parce que, comment dire, en fait on ne gagne pas énormément sur ce projet-là. Parce que déjà le pouvoir d'achat est complètement différent et puis ce projet là c'est notre partenaire qui souhaite, il souhaite monter ce projet pour permettre à des petites familles d'entreprendre. En fait ce n'est pas pour gagner beaucoup d'argent. Du coup on était quand même assez séduit par la dimension sociale du projet et on s'est engagé dedans. Et puis ça nous sert un peu de laboratoire, d'exemple, de premier pas dans cette démarche là

Est-ce que par exemple en allant à l'île Maurice vous avez remarqué des choses que vous pouviez changer dans vos façon de faire, à ce dire on leur a transmis tel processus et l'ont un peu adapté et vous avec votre regard de franchiseur vous vous dites en fait c'est très bien de l'adapter comme ça et on va pouvoir nous aussi le changer en France et profiter de ces innovations

Jusque-là, pas encore

Et il n'y a pas du tout d'intention de partir en propre à l'étranger. À se dire on va remonter nous même un mini siège social en Espagne par exemple

Non, en fait les deux premiers projets on a quand même perdu beaucoup d'argent dans les projets et du coup la direction avait même un moment remis en question l'international. Donc maintenant les conditions en fait on investit pas du tout dans le capital de nos projets. On a fait ça volontairement

C'est un peu l'avantage de la master-franchise

Oui, mais par contre dans certains pays je sais que si on investit pas du tout ça ne marche pas, ça existe aussi que ça soit par la culture ou par la loi

Il y a des contraintes réglementaires qui

Mais je pense que la direction souhaite minimiser l'investissement et le risque. Disons que si on a bien réussi un projet, qu'on peut rentabiliser le travail qu'on effectue à côté, la peut-être on va pouvoir se dire qu'on investit dans un nouveau projet, mais pas à ce stade

Et vous avez plutôt des envies d'ouvrir dans des pays asiatiques?

Plutôt émergents, parce que souvent comme en Amérique du nord et en Europe de l'ouest, sur les marchés déjà bien développés le problème c'est que la main d'œuvre est trop chère. Ça peut beaucoup peser sur le modèle économique

Et les marchés sont un peu saturés?

Oui aussi

Et vous avez une démarche systématique pour analyser les pays émergents ou vous êtes plutôt opportunistes en étant attentif aux gens qui peuvent venir vous voir?

On fait les deux, et on regarde bien la géopolitique. Par exemple l'année dernière on avait ciblé le Brésil, du coup-là c'est foutu

Il vaut mieux que ce soit maintenant que 6 mois après

Oui, mais on ne sait jamais comme pour l'Arabie saoudite on a déjà travaillé deux ans et demi dessus et là ça tombe. Et puis il n'y a plus d'investissement. On est bien bloqué

Et les pays d'Europe de l'est, vous ne voyez pas ça comme des potentiels de croissance?

Alors oui, on regarde. Parce que c'est souvent. Au départ je voulais orienter la thèse sur les franchises et les pays émergents, c'était l'objectif de base. Mais en fait ce qui était compliqué c'était de trouver un vrai lien entre les différents marchés émergents puisque si on veut aller en Chine, au Brésil au Chili ou en Europe de l'est c'est quand même des conditions de marchés extrêmement différentes

Tout à fait

Et c'était compliqué de mettre un label marché émergent. C'est pour ça qu'après j'ai réorienté la problématique en se disant qu'on parle dans un pays émergent ou autre on va avoir des problématiques communes de développement de réseau. Mais c'est vrai que dans les marchés émergents il y a plus d'opportunités pour les franchiseurs occidentaux, les marques sont appréciées et connues

A l'occasion du salon de la franchise on peut rencontrer des vrais investisseurs pour l'étranger?

Oui, en fait ça se clame ces deux dernières années j'y étais au mois de mars. Cette année il y avait peu de monde mais il y a trois quatre ans on avait des très gros, genre un très gros master franchise à Dubaï et tout ça. En fait il achète plein de marques, il y a ce genre de personne qui était là

Mais je me demandais quand on fait face à des partenaires comme ça, est ce qu'on leur apporte autant que si c'était une entreprise qui n'avait pas d'expérience dans le développement de réseau. puisqu'au final vous arrivez avec des processus d'animation de réseau, de marketing et de l'ensemble de ce que vous avez en France mais si ça se trouve le master-franchisé de Dubaï il a déjà ses process la de différentes enseigne et je me demandais si ça impliquait autant de transfert de savoir ou si avec eux on pouvait se permettre d'être plus flexible dans le sens ou comme il sait faire on a moins besoin de lui donner

Alors moi je pense que tout le savoir ça reste confidentiel pour chaque enseigne et puis ce genre d'investisseur eux même il ne travaille pas. Ils vont prendre un directeur un manager pour chaque marque je pense et puis c'est ces gens-là qui vont travailler

Mais sur tout ce qui va être organisation de la logistique dans le réseau ils vont peut-être pouvoir s'appuyer sur des services qui existent déjà

Possible, mais ils vont regrouper les services. Après c'est vraiment au cas par cas

Mais ils ouvrent beaucoup de boutique où ils font un peu de branding à ouvrir une unité la

Alors justement, je trouve que toutes les marques françaises souvent il y a que deux trois magasins, ça ouvre pas beaucoup parce que comparer au prix du marché ça reste plutôt haut de gamme. Alors par contre il y a des enseignes, américaines qui se développent beaucoup plus, il y a plus de présence un peu partout dans chaque mall, les enseignes françaises ça reste assez rare

Au final il n'y a pas vraiment de stratégie de développement de la part des master-franchisés qui rachètent ces marques la et qui veulent surtout pouvoir dire qu'ils ont telles marques dans leur portefeuille de marque

Oui, surtout au Moyen-Orient

Mais ça dépend aussi de la culture, comment les gens travaillent aussi. Entre les mauriciens et les saoudiens il y a une différence. En fait, par exemple les saoudiens on a vraiment senti qu'il faudra faire beaucoup de chose à leur place, si on leur donne une méthode leur dire adapter ça ils ne savent pas faire c'est très difficile. Il faut presque envoyer quelqu'un sur place identifier le marché et puis faire l'adaptation nous-même et ensuite leur dire faire il faire ça, et ça appuyer sur tel bouton machin et tout et il faut revenir pour être sûr qu'il appuie dessus, ce n'est pas facile. Après pour contrôler c'est du boulot

ca développe un nouveau niveau de contrôle pour le franchiseur, en plus de contrôler les magasins il doit contrôler le sous-franchiseur

Alors pour Maurice, je trouve que c'est plus facile et en tout cas le master-franchisé il fait très son travail et il fait très bien l'adaptation et il y a un bon feed back, on est sur des communications mensuelles sur tous les chiffres, comment ça se passe dans chaque magasin, je les ai régulièrement au téléphone et on communique par texto. La langue aide puisque c'est en français c'est plus facile. Après pour les saoudiens, puisqu'ils sont riches ils ont toujours l'habitude de payer pour avoir des choses toutes faites. Donc après quand on leur demande de faire eux même c'est plus difficile

Et vous avez d'autres projets dans les cartons

Pour l'instant non, déjà le projet saoudien a un peu refroidi, disons que pas mal de gens qui ont travaillé dessus sont un peu déçu donc il faut refaire la communication qu'on va continuer à travailler sur la partie internationale en interne et puis recommencer et puis je retravaille sur le nouveau positionnement, cibler d'autres pays.

Annexe n°3 : Exemple d'entretien issu des données secondaires

N°1 Directeur Général – 24-03-2013

Observatoire de la franchise (O.F.) Directeur Général bonjour

Directeur Général Bonjour

O.F. Vous êtes directeur général de Enseigne, pouvez d'abord nous en introduction me faire un petit bilan du concept que vous avez lancé l'année dernière sur ce salon, qui est atelier pain et restaurant.

D.G. Alors deux éléments distincts. La validation du concept globale avec la validation du libre-service et la fabrication du sandwich devant le consommateur. Là on a intégré un franchisé avec nous dans la validation puisque nos filiales sont principalement dans les grandes villes. Donc on a souhaité avoir une ville moyenne, c'est Enseigne de Chaland qui a basculé avec nous depuis le mois de décembre. Deuxième élément la nouvelle identité visuelle, atelier pain et restauration. Donc là on est en pleine bascule du réseau, comme convenu je vous avais dit l'année dernière, à peu près fin juin l'ensemble des façades et des slogans intérieurs seront positionnés. Je dirai on est dans les clous, ça sera peut-être fin septembre mais à fin septembre l'ensemble du réseau sera sous la nouvelle identité Enseigne.

O.F. Plus globalement, quels sont les projets de développement de Enseigne en France. Est ce qu'il y a des axes d'implantation prioritaire? Centre-ville périphérie voir autoroute? Ou autre?

D.G. Tout mon capitaine. Je vais parler des autoroutes, donc on va ouvrir 4 stations d'autoroute supplémentaire avec AGIP, deux du côté de Pau, deux près des stations des alpes. Donc je dirais ce développement est intéressant et va continuer dans les années à venir. On a signé un accord avec le groupe SIGOR qui nous permettrait d'accéder je dirais au gare de ville moyenne et aux stations de plus grande importance avec de la grande restauration, de la petite restauration. Voilà la aussi un certain nombre d'appels d'offre. Je ne peux pas vous donner les résultats aujourd'hui maison a bon espoir.

O.F. En dehors de ces marchés qui sont des marchés de concessions, quels sont vos ambitions de développement avec des franchisés exploitants plus traditionnels?

D.G. on continue les centres ville. On est à l'affut sur toutes les villes de plus de 20000habitants. Là où on n'est pas présent aujourd'hui. Et puis fait nouveau, les extérieurs de ville. On a depuis 2008 testé ces marchés-là, avec d'abord un modèle assez important avec drive, 100 places assises, qui donne des succès commercialement mais qui coute un peu cher en termes d'investissement pour nos franchisés. On a développé l'année dernière un modèle de 200m2, extérieur de ville, 500 000euros max d'investissement à St Quentin, dans l'Ain, pour ne pas le citer, les premiers résultats sont extrêmement concluants. Donc on a validé le concept, donc d'ici la fin de l'année un magasin sur puisque le 14 mai prochain ouvre un extérieur de ville à Flair et plusieurs projets dans les cartons sur ces projets-là.

O.F. Vous êtes une nouvelle fois présent sur le salon franchise expo pour recruter des gens qui ne sont pas du métier. Quelles formations vous leur apporter? Quel accompagnement.

D.G. Alors, on a été un des rares franchiseurs à suivre la certification iso 9001, on avait pour objectif de cartographier les processus pour apporter une vraie valeur ajoutée durant toute les phases d'intégration. Première phase d'intégration salon de la franchise, deuxième phase entretien avec nos responsables recrutement pour l'intégration en formation. Chez nous c'est 8 semaines, 2 semaines théoriques à St jean de Mont 4 semaines pratiques en magasins puis 2 semaines théorique encore pour valider le cycle 1. Derrière on ne les lâche pas comme ça, on leur propose des missions d'accompagnement de perfectionnement pour qu'au moment où ils vont prendre leur magasin ils soient vraiment prêt. Je dirais chez nous, entre le moment où on les rencontre sur le salon de la franchise et le moment où ils vont ouvrir leur magasin entre 8 mois et 1 an, mais c'est nécessaire.

O.F. Merci beaucoup

N°2 Directeur Général – 20-03-2012

Observatoire de la franchise (O.F.) Directeur Général bonjour

Directeur Général Bonjour

O.F. vous êtes le directeur général de Enseigne. Vous avez choisi aujourd'hui de nous parler du nouveau concept qui est dévoilé en exclusivité sur le salon franchise expo, qui est atelier pain et restauration. Qu'est-ce que vous pouvez me dire sur ce nouveau concept?

D.G. Alors, plusieurs choses, déjà l'ancien concept datait de 2004 donc je pense que c'était important aujourd'hui d'amener une touche de modernité pour le consommateur. Et puis durant les deux dernières années en fait on a réfléchi à l'identité de notre marque. Qu'est-ce qu'on voulait envoyer comme message vers les consommateurs. Deux choses très importantes. Continuer d'affirmer la cuisson des produits sur place tel qu'on le fait depuis 25 ans, donc le tout chaud, tout frais à toute heure vous connaissez la formule. Et puis un deuxième élément, qui nous paraissait également important c'était de montrer le soin qu'on prenait pour la fabrication des sandwiches et des salades. Donc on a décidé d'intégrer dans la partie commerciale cette fabrication de sandwich et de salade. Donc le consommateur voit, les matières premières, l'homme qui fabrique les sandwiches et les salades. Donc en toute transparence on souhaite affirmer cette identité.

O.F. Vous venez de lancer ce concept, vous le présentez sur le salon franchise expo mais vous avez déjà deux pilotes. Quelles sont les ambitions que vous vous fixez pour ce nouveau concept?

D.G. Alors effectivement 2 pilotes, un à la Roche /Yoon en extérieur de ville, un à Nantes en centre-ville donc plusieurs objectifs. Premier objectif valider ce concept-là, à la fois sur des espaces centre-ville qu'on connaît bien mais également les extérieurs de ville. Deuxième objectif, amener le réseau vers cette nouvelle identité à partir de septembre 2012 jusqu'à juin 2013, notre objectif c'est que l'ensemble du réseau passe sous ces nouvelles couleurs en quelques moi.

O.F. En terme de création de nouvelle surface, d'atelier pain et restauration, est ce qu'il y a des cibles d'implantations un peu différentes d'une mie câline on va dire traditionnel.

D.G. Oui tout à fait; on ne va pas abandonner le centre-ville, on a plus de 190 établissement dans les centres ville donc il faut que les magasins passent au nouveau concept tel qu'il est. Par contre, les nouveaux services, services au volant, à table, sont des éléments qui nous paraissent très important pour l'avenir. Donc beaucoup de pistes d'évolution en particulier sur les extérieurs de ville. Autre point ce concept s'adapte également parfaitement à nos yeux sur les stations autoroutières, pourquoi pas sur les gares, pourquoi pas sur les aéroports. Donc une ambition de ce côté-là, on rencontre actuellement des partenaires potentiels pour voir comment ensemble on peut écrire une nouvelle page de l'histoire de Enseigne.

O.F. Merci

N°3 Directeur Général – 20-03-2011

Observatoire de la franchise (O.F.) Directeur Général bonjour

Directeur Général bonjour

O.F. vous êtes le directeur général de Enseigne, pouvez-vous en introduction nous rappeler les fondamentaux du concept Enseigne

D.G. On est né en 1985, nous sommes des terminaux de cuisson, c'est à dire que nous vendons des produits de boulangerie, de viennoiserie, de pâtisserie, de sandwicherie au consommateur. Nous avons actuellement 200 points de vente sur le territoire français et puis des excursions à l'étranger, 3 points de vente en Espagne et 1 en Belgique.

O.F. Alors Enseigne n'a été créée en 1985, on a vu apparaître notamment en 2010 des déclinaisons sur autoroutes. Qu'est-ce que vous pouvez nous dire de ce type d'implantations?

D.G. Alors si vous voulez, lors de l'année 2008 j'ai écrit un plan d'action annuel pour l'entreprise et une partie du plan d'action c'était de s'ouvrir sur le monde. Alors s'ouvrir sur le monde au sens propre je vous ai parlé sur l'export mais c'est aussi quitter un petit peu les centres-villes ou nous avons 98% de nos implantations et aller sur des marchés qui nous paraissent intéressants. Un premier marché, ce sont les partenariats avec les pétroliers, donc nous avons ouvert en juillet 2010 un point de vente avec ma société AGIP sur la rocade de Bordeaux et un deuxième point de vente avec DYNEF à côté de Poitiers en début d'année 2011.

O.F. Une autre déclinaison qui m'intéresse particulièrement aujourd'hui, c'est Enseigne à table. C'est quoi la principale différence d'avec le concept d'origine et on a combien d'unités ouvertes à ce jour?

D.G. A ce jour deux unités ouvertes, nous sommes toujours dans une phase de mise au point. La différence c'est que ce sont des bâtiments solo, extérieur de ville ou on a ajouté deux services complémentaires, la restauration sur place puisqu'on a peu près 120 places assises en comptant la terrasse dans ces mi-câlines à table et puis le service au volant. Aujourd'hui les gens sont pressés, n'ont pas forcément envie de sortir de leur voiture pour acheter leur sandwich ou leur baguette, donc on leur propose le service.

O.F. Il y a une autre déclinaison, ce coup-ci c'est en dehors des frontières. Depuis 2009 vous êtes implanté en Espagne mais aussi en Belgique, est-ce que c'est des tests ou l'international fait partie vraiment de votre stratégie?

D.G. Je pense, enfin j'en suis sûr, nous avons notre place à l'étranger. Ce qui est étonnant c'est quand on sort des frontières tout d'un coup le croissant français la baguette française prend toute son ampleur et on s'aperçoit que c'est un vrai symbole pour l'étranger. Donc stratégiquement on sait qu'on a notre place. Après pour les deux opérations qu'on a fait pour le moment, l'Espagne et la Belgique, on est également dans une phase de mise au point, puisque les profils de master, la formation d'un master, l'adaptation d'un concept, tout ça se travaille donc c'est ce qu'on fait depuis 2 ans.

O.F. En mot de conclusion, tout territoire confondu, à combien vous estimez le potentiel de Enseigne à table?

D.G. Alors nationalement il y a encore de la place, on peut compter 300 unités sur le territoire, en particulier si on décline le concept sur les extérieurs de ville et autre. A l'étranger tout est possible. De la même façon qu'on peut transférer un SF de franchiseur, on peut également transférer un SF de fabricant. Et nous sommes fabricant donc il n'y a pas de frontière. ON peut s'imaginer s'installer dans les pays émergents qui sont aujourd'hui très demandeurs donc moi je suis confiant.

O.F. Merci beaucoup

N°4 Directeur Général – 28-05-2009

Observatoire de la franchise (O.F.) Directeur Général bonjour

Directeur Général bonjour

O.F. vous êtes directeur général de Enseigne, est-ce que vous pouvez en quelques mots nous rappeler les fondamentaux de ce concept et son origine.

D.G. Les fondamentaux je dirais la première naissance c'est 1977 ou André Barteau le fondateur a repris la boulangerie familiale. Pendant 8 ans il a exploité comme ça, et puis étant un créateur il a eu envie d'aller plus loin et est né est 1985, à l'époque la croissanterie, le premier magasin au mois de décembre à Chaland. Succès on va dire presque immédiat, donc genèse du projet et puis développement avec parcimonie puisqu'une vingtaine de points de vente entre 1985 et 1994.

O.F. Alors aujourd'hui est-ce que vous pouvez nous préciser combien il y a d'unités de Enseigne traditionnelle et j'aimerais bien en savoir un petit peu plus sur le deuxième concept, le concept Enseigne à table que vous venez de lancer.

D.G. Alors la première partie, les compteurs sont arrêté à 174 au 31 décembre 2008 aujourd'hui on est à 178, en faisant in peu de prospective on sera à 189 fin juin puisqu'on 11 projet d'ici la fin du premier semestre. Dans ces projets il y a effectivement Enseigne à table, donc depuis deux ans on travaille sur une diversification, une volonté d'aller chercher les clients ailleurs que dans les centres ville, donc on a créé un premier magasin, format beaucoup plus important puisque 400m2 au sol, avec de la restauration sur place, 60-80 places plus une terrasse, avec de la vente à emporter et du service au volant.

O.F. Pouvez-vous nous préciser un peu quels sont vos projets d'expansion pour les deux réseaux Enseigne et Enseigne à table?

D.G. Alors on a un objectif qu'on s'est donné qui est cap300 DD, 300 pour 300 magasins selon des formations qu'on vient de décrire, c'est à dire des formats classique et à table, mais également des associations potentielles avec des sociétés pétrolières, sans oublier en fait l'export puisqu'on a signé deux contrats de master franchise, un pour l'Espagne et un pour la Belgique. Donc le moyen terme ça va être cap 300, DD parce que développement durable. Parce qu'on a une vraie volonté aujourd'hui de s'inscrire, on a toujours travaillé dans ce sens-là mais là on a une vraie volonté de s'inscrire profondément dans cette démarche et de communiquer vis à vis du consommateur. Un premier exemple par rapport à ça c'est à partir du 1er avril, on arrête complètement les sacs plastiques dans les magasins Enseigne. Donc voilà on franchit le pas et on préfère franchir le pas rapidement.

O.F. UN petit mot pour les futurs candidats, est ce que vous pouvez préciser les profils que vous recherchez? Est ce qu'il y a un profil type? Et de quel moyen il doit disposer pour avoir une mie câline traditionnelle?

D.G. Globalement les moyens financiers c'est 20% du moyen global. UN projet moyen va se situer autour de 450 000 - 500000 euros. Ça donne un ticket d'entrée entre 90000 100000 euros. Donc on recherche des profils qui sont plutôt issus de l'alimentaire. C'est important d'avoir une culture de l'alimentaire du fait de ces difficultés en termes d'hygiène, de date limite, donc plutôt alimentaire. Après une vraie vocation de commerçant, puisque mie câline ce ne sont pas des investisseurs, ce sont des gens qui tiennent des magasins, volonté de faire plaisir. Le bon produit au bon moment c'est vraiment ça. Souvent en couple.

O.F. En mot de conclusion, vous avez fait rentrer un fond au sein du capital il y a quelque mois. Qu'est-ce que ça va vous apporter de plus, dès aujourd'hui pour vous et pour un candidat à la franchise?

D.G. A un candidat à la franchise je ne sais pas trop mais nous la sérénité. Je vous ai évoqué nos projet de développement il faut savoir qu'on est aussi industriel, qu'on fabrique des produits donc ça nous permet de travailler dans la durée pour maîtriser de nouvelles technologies pour investir dans l'innovation ans la recherche. Ça nous permet d'accompagner les franchisés en terme de développement, de pouvoir traiter avec sérénité ces nouveaux modèles. Vous savez on a toujours eu une croissance maîtrisée, il s'agit également d'avoir un équilibre entre capitaux propre et emprunté maîtrisé donc c'était cet objectif-là.

O.F. Vraiment en mot de conclusion cette fois-ci si on se projette un petit peu, sur l'international Enseigne, les prochains projets à court terme c'est dans quel type de pays?

D.G. donc la prochaine par ordre chronologique ça sera Barcelone donc l'Espagne ça sera ensuite Liège en Belgique voilà pour le court terme

O.F. Merci

N°5: Interview de Directeur Général 30/03/2015

Enseigne fête cette année ses 30 ans d'existence. Aujourd'hui l'enseigne sert 42 millions de clients par an et est fortement implantée dans le paysage français de la boulangerie et de la restauration. Dans le cadre du salon Franchise Expo 2015 nous avons rencontré Directeur Général, PDG de l'enseigne, pour faire le point sur le développement du réseau.

Toute la Franchise : Enseigne s'apprête à fêter ses 30 ans, quelles sont les actualités du réseau ?

Directeur Général : Nous finalisons actuellement le déploiement de la nouvelle enseigne dans l'ensemble du parc de magasins Enseigne. Aujourd'hui 95% du réseau a adopté la nouvelle identité Enseigne. En parallèle nous poursuivons le déploiement du concept Atelier Pain et Restauration lancé il y a deux ans. A ce jour, il est présent dans un quart des magasins, adopté par tous les nouveaux magasins et progressivement déployé dans les anciens.

LF : Quelles sont les retombées de la mise en place du concept Atelier Pain et Restauration ?

DG : Elles sont très satisfaisantes. Sur l'ensemble du réseau on enregistre une croissance de 4% à périmètre constant. Mais surtout, les établissements ayant adopté le concept et notamment ceux proposant de la restauration assise, connaissent de belles évolutions.

TLF : Peut-on dire que Enseigne s'oriente de plus en plus vers un concept de restauration ?

DG : Non, nous conservons une approche bicéphale comprenant la boulangerie traditionnelle et la restauration. Si ces derniers temps nous nous sommes concentrés sur l'évolution de l'offre de restauration, désormais nous allons accentuer l'offre boulangerie avec, par exemple, le lancement de nouveaux produits.

TLF : Pouvez-vous nous parler du développement du réseau Enseigne ?

DG : Cette année nous allons passer la barre des 220 points de vente. Nous observons également un bon développement en périphérie de villes. Un nouveau positionnement que nous avons pris il y a 2 ou 3 ans et qui commence à porter ses fruits. Nous comptons ainsi une dizaine de magasins implantés en périphérie de ville et nous visons aujourd'hui à nous implanter dans d'autres secteurs, notamment en développant des partenariats avec les pétroliers. L'idée reste d'aller chercher le consommateur où il se trouve. C'est aussi dans cette optique que nous nous améliorons nos outils e-commerce avec, par exemple, la mise en place cette année d'une solution locale de commande et ligne.

TLF : Pouvez-vous nous en dire plus sur ce nouveau service e-commerce ?

DG : Concrètement il s'agit d'une solution de click and collect qui permet à nos clients de réserver et payer leur repas en ligne.

TLF : Vous avez aussi développé un nouvel outil digital interne au réseau ?

DG : Il s'agit d'un réseau social d'entreprise que nous avons baptisé la XXX. Dans les faits, cet outil a été progressivement mis en place l'année dernière et ouvert à l'ensemble des collaborateurs du groupe en début d'année. Il permet à chaque collaborateur, franchisé et salarié de franchisé de participer à la vie du réseau.

La XXX intègre de multiples outils, des groupes de travail, une boîte à idée avec un système de vote, des espaces de discussion, de partage de vidéos et photos, de petites annonces, d'offres d'emploi, etc.

En termes d'intelligence collective, il s'agit d'un formidable outil qui nous permet d'avoir des remontées terrain directes. Mais c'est avant tout une plateforme collaborative qui renforce considérablement l'esprit d'appartenance.

N°6 Directeur Général 6 octobre 2009

TLF Quels atouts ont permis à Enseigne de devenir une enseigne incontournable ?

D.G : Je pense que Enseigne doit son succès à trois éléments. Le premier d'entre eux est la large gamme de produits que nous proposons, ayant trait à la fois à la restauration rapide avec les sandwiches, les salades ou encore les produits traiteur, mais également à la boulangerie avec les viennoiseries, les pâtisseries et les pains. Le concept de l'enseigne repose ainsi sur deux facettes, notre chiffre d'affaire étant réalisé pour 45% par les produits de restauration rapide et pour 55% par les produits de boulangerie. Le second élément expliquant notre succès est le choix des emplacements : nous sommes situés dans les centres-villes ce qui permet à nos franchisés de bénéficier d'un maximum de visibilité. Cet élément est tellement important pour nous que les emplacements sont sélectionnés par la tête de réseau. Enfin, le dernier élément ayant contribué à notre développement est l'accueil que les clients peuvent trouver dans nos points de vente : le franchisé Enseigne doit savoir rayonner dans la ville, et participer ainsi à une dynamique sociétale.

TLF Où en est Enseigne dans son développement ?

DG Enseigne représente aujourd'hui un réseau de 187 implantations dont 3 à l'international, avec deux points de vente en Espagne à Saint-Sébastien et à Barcelone, et un en Belgique dans la ville de Liège.

TLF Quels sont les objectifs pour 2010 au niveau national ?

DG Comme à peu près chaque année, nous intégrerons courant 2010 vingt nouveaux franchisés en France. Nous développons également un autre segment qui est Enseigne à Table, une variante du concept déjà existant mais avec une restauration sur place ainsi qu'un service au volant. Nous avons pour l'instant deux sites laboratoires pour ce concept à Poitiers et Laval, que nous souhaiterions franchiser en 2011. Nous étudions également une déclinaison avec des partenariats pétroliers.

TLF Et sur le plan international ?

DG Enseigne est-elle sur le point de renforcer sa présence en Espagne et en Belgique ? Pas encore. La validation du concept nécessite entre 24 et 36 mois, après quoi nous pourrions ouvrir 3 à 5 points de vente par an. L'essentiel étant avant tout de solidifier les bases.

TLF Pensez-vous partir à la conquête d'autres pays ?

DG Oui, certainement dans d'autres pays limitrophes mais plus tard : nous nous concentrons d'abord sur l'Espagne et la Belgique.

TLF Avez-vous ressenti les effets de la crise ?

DG En ce qui concerne le développement du réseau, nous n'avons rencontré aucun souci particulier puisque nous avons tenu nos objectifs. Après il est vrai que la crise s'est ressentie à partir de décembre 2008 avec une stagnation de la fréquentation de nos points de vente, due sans doute à une baisse de la fréquentation des centres-villes. Mais nous avons pu observer ces derniers temps une amélioration.

TLF Les banques sont-elles été plus hésitantes au niveau des prêts ?

DG Non pas du tout, les banques ont au contraire correctement joué le jeu. Il faut dire aussi que notre renommée est un gage de sécurité et de sérénité pour les organismes financiers.

TLF Comment le réseau aide-t-il ses franchisés ?

DG Enseigne est très présente pour ses franchisés : nous fournissons tout d'abord un accompagnement avant l'ouverture avec par exemple un accompagnement bancaire, une formation ou encore une assistance pour la création du point de vente avec l'intervention d'architectes et de maîtres d'œuvres. Nous avons également mis en place une animation renforcée les six premiers mois de l'activité, le temps d'implanter le concept et également d'atteindre le seuil de rentabilité. La tête de réseau continue ensuite à être très présente mais de manière plus espacée, avec des visites d'animateurs tous les quinze jours puis tous les mois. Lorsque le magasin est sur les rails, le franchisé reçoit entre 4 et 6 visites par an. Enseigne, c'est aussi des réunions par secteurs pour faire le point sur les opérations à venir ou sur les nouveaux outils, mais également des commissions de travail marketing, produit, gestion, ou encore

informatique qui se penchent pour leur part sur l'évolution du concept. Nous organisons également des Conventions qui permettent de prendre un peu plus de hauteur et de se tourner vers l'avenir.

TLF Pour conclure, y-a-t-il un petit plus qui suscite votre intérêt chez un candidat ?

DG Oui en effet, le candidat doit avoir deux qualités essentielles : il doit aimer les produits et je dirais même faire preuve d'une passion de faire les produits, et il doit également aimer le client, c'est-à-dire avoir envie de faire plaisir. Car le franchisé Enseigne est certes un chef d'entreprise, mais il doit aussi savoir conjuguer cette stature avec le cadre dans lequel il évolue. Hormis ces qualités, les postulants doivent également être mobiles et prêts à déménager pour réaliser leur projet, ce qui implique qu'ils doivent être préparés à changer de vie.

Annexe n°4 : Arborescence N'Vivo

Thèse.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Atteindre Actualiser Ouvrir Propriétés Édition Coller Copier Fusionner Couper Copier

Espace de travail Élément Presse-papiers Format Paragraphe Styles Sélectionner

Réinitialiser les paramètres Sélection de PDF Texte Zone Rechercher Remplacer Supprimer Orthographe Correction

Rechercher: Rechercher dans Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancé

Nœuds

- Nœuds
- Relations
- Matrices de croisements

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Rapports

Modèles

Dossiers

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Micro-fondation	45	170	29/01/2016 15:39	RW	22/08/2016 10:26	RW
reconfiguration	32	55	29/01/2016 15:32	RW	25/08/2016 17:36	RW
seizing	26	53	29/01/2016 15:31	RW	22/08/2016 10:27	RW
sensing	34	62	29/01/2016 15:31	RW	22/08/2016 10:27	RW
Savoir-outiller	77	267	29/01/2016 15:30	RW	18/02/2016 10:06	RW
Com	52	109	29/01/2016 15:29	RW	15/02/2016 14:17	RW
Fin	25	29	29/01/2016 15:26	RW	15/02/2016 14:17	RW
Instal	30	52	29/01/2016 15:27	RW	15/02/2016 14:17	RW
Logis	22	31	29/01/2016 15:27	RW	15/02/2016 14:17	RW
Tech	35	46	29/01/2016 15:29	RW	15/02/2016 14:17	RW
Savoir-piloter	85	316	29/01/2016 15:22	RW	15/02/2016 10:43	RW
Animer	57	133	29/01/2016 15:24	RW	10/02/2016 09:53	RW
Con	32	48	29/01/2016 15:21	RW	10/02/2016 09:53	RW
Dvper	53	135	12/02/2016 13:43	RW	12/02/2016 17:50	RW
Savoir-répliquer	88	381	29/01/2016 14:32	RW	18/02/2016 10:06	RW
Distri	56	126	29/01/2016 14:32	RW	15/02/2016 16:14	RW
Former	62	161	29/01/2016 15:18	RW	24/02/2016 08:41	RW
Norm	44	94	29/01/2016 15:15	RW	16/02/2016 08:46	RW

L'impression d'écran précédente montre l'arborescence des nœuds issus de l'analyse thématique effectuée à travers le logiciel N'Vivo. Cette arborescence montre le rapport hiérarchique entre les méta-catégories et les catégories. Le nombre situé dans la colonne source indique le nombre d'entretiens dans lesquels des éléments des catégories et méta-catégories ont été identifiés. Le nombre de la colonne référence indique, quant à lui, le nombre d'éléments codés en rapport avec les catégories et méta-catégories.

Annexe n°5 : Illustration de codage sous N'Vivo

Dans cette annexe, nous illustrons le codage réalisé avec le logiciel N'Vivo. Nous présentons la fonctionnalité de N'Vivo qui permet de visualiser sur son interface à la fois l'entretien et les codes qui s'y réfèrent. Conformément à notre méthodologie, nous avons décidé de faire un codage multiple pour une même unité de sens si celle-ci se réfère selon nous à plusieurs codes. L'apport de N'Vivo est alors particulièrement bien adapté car il permet sur une même page de visualiser le paragraphe à coder et l'ensemble des codes qui s'y réfèrent de façon concise. Pour plus de clarté, nous présentons les écrans en mode paysage, avec le paragraphe sur lequel nous nous focalisons, les codes qui s'y réfèrent, et nos commentaires.

1 Paragraphe à coder

2 On identifie les unités de sens qui correspondent aux catégories décrivant le métier franchiseur

3 Le logiciel permet de montrer l'appartenance des verbatims aux méta-catégories construites par le chercheur

de vous accompagner dans votre projet c'est un des critères qui permet de savoir si le franchiseur va au-delà de la signature d'un contrat de franchise et de la perception d'un droit d'entrée va vous accompagner complètement dans votre projet et ceci dans la durée. Donc trois conseils très simples qui permettent de choisir le bon franchiseur. La méthodologie du réseau ERA France repose sur cinq piliers. Le premier pilier est la partie juridique, la deuxième communication, le troisième marketing, le quatrième tout ce qui est formation recrutement et le cinquième tout ce qui est nouvelles technologie. On va faire en petit zoom sur les nouvelles technologies. Il y a des questions à se poser avant de rejoindre un réseau. La première, ai-je les outils pour travailler le luxe, pour capter des clients prestigieux. La deuxième ai-je des outils concernant tout ce qui est application mobile. Les gens utilisent et naviguent avec leur smartphone plus de deux à trois heures par jour. La troisième, est ce que mon site agence est visible, est ce que le référencement naturel est travaillé correctement. La 4ème c'est est ce que j'utilise les réseaux sociaux correctement. Est-ce que j'utilise Facebook, est ce que j'ai un compte YouTube. Aujourd'hui les gens veulent des vidéos et passent la aussi plusieurs heures, surtout sur les 25-35 ans, sur Facebook. Et enfin, le dernier outil que vous

Event
P-Digit
Cin
App out
Savoir-changer
Adapt
emo sev
Dyger
Certification
Savoir-être
Outils
Savoir-répondre
Nom
Cin
Savoir-outiller
Tact
EPR
Site Vitme
Dir-ing

Dernière d'encodage

Ce questionnaire est l'aboutissement d'une étude scientifique menée par l'Université d'Angers avec le soutien de la fédération française de la franchise sur l'internationalisation des réseaux de franchise français. Cette enquête a pour but d'identifier l'impact des différents savoir-faire des franchiseurs dans l'utilisation optimale de l'avantage concurrentiel du réseau dans un marché étranger.

Le temps requis pour ce questionnaire est d'une dizaine de minutes. Les réponses de ce questionnaire sont anonymes.

*Obligatoire

Annexe 6 : Projet de questionnaire aux franchiseurs internationaux

Modalité de transfert du savoir-faire aux franchisés

1. Organisation des pratiques de transfert du savoir-faire *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'offre de votre réseau est standardisée	<input type="radio"/>				
Vous avez une bible ou des manuels formalisant l'ensemble des processus de votre réseau	<input type="radio"/>				
Vous avez des formations initiales et continues pour vos franchisés	<input type="radio"/>				
Vous attachez une attention particulière à la transmission fidèle du savoir-faire aux franchisés	<input type="radio"/>				

2. Par rapport à vos concurrents sur ces trois dernières années *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le transfert du savoir-faire est documenté	<input type="radio"/>				
Vos pratiques de transfert de savoir-faire sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Les procédures de transfert des savoir-faire décrivent le travail des formateurs des franchisés	<input type="radio"/>				

Assistance de vos franchisés

3. Organisation des pratiques d'assistance *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous avez des partenariats avec des banques dont vos franchisés bénéficient	<input type="radio"/>				
Vous accompagnez les franchisés dans les recherches et l'aménagement des locaux commerciaux	<input type="radio"/>				
Vous proposez une aide au recrutement et à la formation des salariés de vos franchisés	<input type="radio"/>				

4. Par rapport à vos concurrents sur ces trois dernières années *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'assistance des franchisés est documentée	<input type="radio"/>				
Vos pratiques d'assistances sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le rôle des différentes personnes en charge de l'assistance	<input type="radio"/>				

La communication de votre réseau

5. Organisation des pratiques de communication *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous possédez un ensemble cohérent d'éléments visuels qui participent à définir l'image de votre enseigne	<input type="radio"/>				
Vous concevez les supports de communication en tenant compte des suggestions des franchisés pour le niveau local	<input type="radio"/>				
Vous faites des efforts pour assurer la présence du réseau aux événements importants de votre secteur d'activité	<input type="radio"/>				

6. Par rapport à vos concurrents sur ces trois dernières années **Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les plans de communication sont documentés	<input type="radio"/>				
Vos pratiques de communication sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le travail des personnes responsables de la communication	<input type="radio"/>				

L'innovation dans votre réseau**7. Organisation des formes d'innovation dans votre réseau ****Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Depuis la création de l'enseigne vos produits/services ont évolués pour suivre les tendances du marché	<input type="radio"/>				
Vous avez développé un nouveau concept d'unité commerciale pour cibler une nouvelle clientèle	<input type="radio"/>				
Vous vous efforcez de tester l'ensemble des nouveautés	<input type="radio"/>				

8. Par rapport à vos concurrents sur ces trois dernières années **Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les innovations réalisées sont documentées	<input type="radio"/>				
Les pratiques favorisant l'innovation sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le travail des personnes chargées de faire évoluer le réseau	<input type="radio"/>				

Contrôle des franchisés de votre réseau

9. Organisation du contrôle dans votre réseau *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous organisez des visites de contrôle régulières dans l'ensemble des unités franchisées	<input type="radio"/>				
Vous avez développé des contrôles aléatoires en complément des visites régulières	<input type="radio"/>				
Vous analysez avec les franchisés les performances financières des unités	<input type="radio"/>				

10. Par rapport à vos concurrents sur ces trois dernières années *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le contrôle réalisé par le réseau est documenté	<input type="radio"/>				
Les pratiques de contrôle sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le déroulement précis d'une visite de contrôle	<input type="radio"/>				

L'animation de votre réseau

11. Organisation des pratiques d'animation dans votre réseau *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous possédez une équipe d'animation dédiée aux franchisés	<input type="radio"/>				
Vous organisez des séminaires de travail, des conventions, avec les franchisés	<input type="radio"/>				
Vous mettez un point d'honneur à partager les valeurs de votre réseau avec l'ensemble des franchisés	<input type="radio"/>				

12. Organisation des pratiques d'animation dans votre réseau **Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'animation réalisée dans votre réseau est documentée	<input type="radio"/>				
Les pratiques d'animation sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le travail des animateurs	<input type="radio"/>				

Appui logistique des franchisés**13. Organisation de l'appui des franchisés dans votre réseau ****Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous avez un système d'information commun à l'ensemble des unités du réseau	<input type="radio"/>				
Vos franchisés bénéficient d'une centrale d'achat ou de référencement pour l'approvisionnement	<input type="radio"/>				
Vous produisez vous-même une partie des produits distribués par le réseau	<input type="radio"/>				

14. Appui des franchisés **Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le soutien logistique de votre réseau est documenté	<input type="radio"/>				
Les pratiques d'appui logistique sont précisément décrites dans des manuels	<input type="radio"/>				
Des procédures décrivent le travail des personnes chargées de la logistique mise à disposition des franchisés	<input type="radio"/>				

Développement international

A propos de la dernière opération internationale que vous avez effectué

15. Quel est le pays hôte de cette opération?

.....

16. Caractériser votre rôle sur le marché en question*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous êtes en contact direct avec les franchisés du marché étranger	<input type="radio"/>				
Vous organisez directement le développement du marché étranger	<input type="radio"/>				
Vous avez conçu l'ensemble des évolutions apportées à votre concept pour ce nouveau marché	<input type="radio"/>				

17. Caractériser votre investissement sur le nouveau marché*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous avez investi des ressources financières de votre réseau dans ce marché hôte	<input type="radio"/>				
Vous avez des salariés expatriés en charge dans le marché hôte	<input type="radio"/>				
Vous possédez la majorité du capital de l'entité responsable des franchisés sur le nouveau marché	<input type="radio"/>				

Performance et caractéristiques du réseau

Pour finir nous souhaitons évaluer les performances de votre réseau dans le marché hôte

18. Pour chacun des critères suivants, la performance de votre réseau sur les trois dernières années est*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très largement inférieure à vos concurrents	Plutôt inférieure	Équivalente à vos concurrents	Plutôt supérieure	Très largement supérieure à vos concurrents
Chiffre d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Part de marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de croissance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Quel est le montant du chiffre d'affaires du réseau dans ce marché?

20. De combien d'unités dispose le réseau dans ce marché?

21. De combien d'unités dispose le réseau dans le marché domestique?

22. De combien d'unités dispose le réseau au niveau mondial?

23. Quelle est la date de la première internationalisation du réseau?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Contexte de la recherche	3
Un phénomène en développement.....	3
...Qui nécessite de nouvelles réponses	4
Thématique de recherche	5
Problématique de recherche	6
Première question de recherche	7
Deuxième question de recherche.....	7
Troisième question de recherche	7
Design de la recherche	8
Résultats de la recherche	9
Structure de la thèse	10
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL	11
CHAPITRE 1 : LES PROBLEMATIQUES DU CHOIX DE LA MODALITE D'ENTREE POUR COMPRENDRE LES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES FRANCHISEURS.....	13
1. Pertinence de l'analyse du choix de la modalité d'entrée pour les franchiseurs internationaux	16
1.1. Présentation de la problématique du choix de modalité d'entrée.....	16
1.1.1. Enjeux génériques du choix de la modalité d'entrée	17
1.1.2. Analyse théorique des différentes modalités d'entrée	18
1.2. Réflexion sur le choix des franchiseurs	20
1.2.1. Description des modalités de franchise directe	20
a) La franchise directe – multi franchisé.....	20
b) Filiale franchisante	21
c) Développeur de zone	22
1.2.2. Description des modalités de franchise indirecte	23
a) La master-franchise.....	23
b) La Joint-Venture.....	24
1.2.3. Problématique de sélection des modalités de franchise internationale	25
2. Retour sur la littérature existante analysant l'internationalisation des franchiseurs	28
2.1. Internationalisation perçue comme une extension des marchés domestiques	28
2.1.1. Prolongement des analyses fondatrices basées sur la théorie de la rareté des ressources	29
2.1.2. Extension des études basées sur la théorie de l'agence	30
2.2. Internationalisation étudiée à travers des modèles stratégiques	32
2.2.1. Modèles décrivant les conditions des marchés cibles.....	32
2.2.2. Extension de l'analyse de marché pour prescrire une modalité	33
2.2.3. Analyse multiple pour appréhender le choix de la modalité de franchise internationale	35
2.3. Présentation synthétique des analyses existantes de l'internationalisation des franchiseurs	37
3. Un nouvel angle d'analyse pour comprendre l'internationalisation des franchiseurs	39
3.1. Observations empiriques soulignant le manque des analyses existantes : le cas de la master-franchise	39
3.2. Mise en avant de l'importance de l'analyse des acteurs d'une opération internationale	41
3.3. Vers le développement de modèle dynamique d'internationalisation des franchiseurs.....	43
3.4. Présentation synthétique des éléments théoriques du nouvel angle d'analyse	44
Conclusion du chapitre 1	46

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES FRANCHISEURS A TRAVERS L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES, FONDEMENT DU RENOUVELLEMENT DE L'ANALYSE DE L'INTERNATIONALISATION DES RESEAUX DE FRANCHISE 47

1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités dynamiques pour l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises.....	51
1.1. Retour sur les courants de recherches de l'analyse de l'avantage concurrentiel	51
1.1.1. Approche externe, vision fondatrice de l'avantage concurrentiel	52
1.1.2. Apport de la <i>Resource-Based-View</i> (RBV) dans la caractérisation des entreprises	53
1.1.3. Enrichissement de la RBV par ses extensions théoriques	54
a) L'analyse des compétences -CBV	54
b) La prise en compte des connaissances- KBV.....	55
1.2. Présentation de l'approche par les capacités dynamiques des entreprises	56
1.2.1. Présentation de la philosophie générale de cette approche	56
1.2.2. Caractéristiques des capacités dynamiques des entreprises	57
a) Sensing.....	57
b) Seizing.....	59
c) Reconfiguration	60
d) Représentation globale des capacités dynamiques	61
1.2.3. Distinction des différents niveaux des capacités ordinaires des entreprises.....	62
a) Importance des capacités opérationnelles.....	63
b) Hiérarchisation des capacités.....	63
1.3. Présentation synthétique des approches théoriques de l'analyse de l'avantage concurrentiel des entreprises	66
2. Pertinence de l'analyse des franchiseurs à travers l'approche des capacités dynamiques	68
2.1. Retour les éléments fondamentaux d'un réseau de franchise	68
2.1.1. Présentation des acteurs d'un réseau	68
2.1.2. Définition du savoir-faire des franchiseurs	70
2.2. Mise en avant d'un métier de franchiseur, approfondissant la définition classiques des réseaux de franchise	72
2.2.1. De la gestion d'une unité.....	72
2.2.2. A la gestion d'un réseau	73
2.2.3. Les multiples dimensions du métier de franchiseur.....	74
a) Présentation des différents savoir-faire identifiés	75
b) Implications théoriques	76
2.3. Retour sur les études proposant une analyse partielle des capacités des franchiseurs	77
2.3.1. Présentation des actifs spécifiques des franchiseurs	77
2.3.2. Caractéristiques des moyens de contrôle mis en œuvre par les franchiseurs	79
2.3.3. Mise en évidence d'un dynamisme des réseaux de franchise	80
2.4. Présentation synthétique des analyses partielles des capacités des franchiseurs	81
Conclusion du chapitre 2	83

CHAPITRE N°3 : PERSPECTIVES DE L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES APPLIQUEE AUX FRANCHISEURS POUR RENOUVELER LES DETERMINANTS DU CHOIX DE LA MODALITE D'ENTREE..... 85

1. Présentation de l'apport de l'approche des capacités des entreprises à la compréhension du processus d'internationalisation.....	88
1.1. Focalisation de l'analyse sur les problématiques de préservation de la valeur de l'avantage concurrentiel	88
1.1.1. Retour sur les déterminants classiques du choix de la modalité.....	89
1.1.2. Présentation des limites de ces analyses	90
1.1.3. Philosophie générale de l'approche par les capacités dans le cadre de l'analyse des processus d'internationalisation.....	91
1.1.4. Présentation de l'effet de localisation	92
1.1.5. Présentation de l'effet de propriété	93
1.2. Amendement des cadres d'analyse classique des processus d'internationalisation	94
1.2.1. De la reprise des situations analytiques déjà identifiées	95
a) Exploitation de l'avantage concurrentiel à travers les modalités d'entrée indirecte	95

b)	Exploitation de l'avantage concurrentiel à travers les modalités d'entrée directe	96
1.2.2.	A la présentation de nouvelles situations analytiques	97
a)	Perte de la valeur de l'avantage concurrentiel	97
b)	Exploitation et développement de l'avantage concurrentiel	98
1.2.3.	Représentation graphique de l'ensemble des situations analytiques de l'approche par les capacités des entreprises	99
2.	Modalité d'application de ce cadre d'analyse aux réseaux de franchise internationaux	101
2.1.	Analyse de l'organisation des franchiseurs internationaux	101
2.1.1.	Présentation classique d'un réseau de franchise internationale	101
2.1.2.	Renouvellement de cette présentation	102
2.1.3.	Précision du rôle de la modalité d'entrée	103
2.2.	Problématique de recherche	105
2.2.1.	Clarification des dimensions du métier de franchiseur	105
2.2.2.	Eclaircissement du rôle de la modalité d'entrée	106
2.2.3.	Mise en lumière du dynamisme international	106
	Conclusion du chapitre 3	108
DEUXIEME PARTIE : DESIGN DE RECHERCHE		109
CHAPITRE N°4 : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET DISPOSITIFS DE RECHERCHE		111
1.	Présentation de la démarche de recherche	114
1.1.	Un positionnement épistémologique interprétativiste	114
1.2.	Mobilisation d'une méthode qualitative	116
1.2.1.	Définition d'une méthodologie qualitative	116
1.2.2.	Originalité de ce choix méthodologique	117
a)	Caractère exploratoire de la recherche	118
b)	Accès au terrain	118
1.3.	Mise en œuvre d'une démarche abductive	120
1.3.1.	Conséquences dans la délimitation de l'objet de recherche	120
1.3.2.	Pertinence de la démarche pour l'exploration de l'objet de recherche	121
1.4.	Présentation des critères de validité de la recherche	122
1.4.1.	Validité du construit	122
1.4.2.	Validité interne	123
1.4.3.	Validité externe	124
2.	Types de données et modes de collecte	125
2.1.	Présentation des données primaires	125
2.1.1.	Les entretiens exploratoires	125
2.1.2.	Les entretiens caractérisant la relation franchiseur/franchisé	126
2.1.3.	Entretiens caractérisant la relation franchiseur/sous-franchiseur	127
2.2.	Présentation des données secondaires externes	128
2.2.1.	Le recours à des interviews caractérisant la relation franchiseur/franchisé	128
2.2.2.	Conférences de consultants spécialistes en développement de réseau	131
2.2.3.	Fiche d'information des annuaires en ligne	131
2.3.	Présentation des données secondaires internes	132
3.	Echantillonnage de notre étude	133
3.1.	Recours à des études de cas multiples et enchâssés	133
3.2.	Distinction de deux situations organisationnelles	134
3.2.1.	La relation franchiseur/franchisé	134
3.2.2.	La relation franchiseur/sous-franchiseur	136
4.	Méthode d'analyse des données	138
4.1.	L'analyse de la relation franchiseur/franchisé pour caractériser le métier de franchiseur	138
4.1.1.	Principe d'une analyse thématique	138

4.1.2.	L'analyse thématique par le logiciel NVivo	139
4.1.3.	Catégorisation des sources documentaires	140
4.1.4.	Procédure de codage	140
4.2.	Analyse de la relation franchiseur/sous-franchiseur pour comprendre le processus internationalisation	141
4.2.1.	Opérationnalisation de l'effet de localisation	142
4.2.2.	Opérationnalisation de l'effet de propriété	143
	Conclusion du chapitre 4	145
CHAPITRE N°5 : DESCRIPTION DES SITUATIONS ORGANISATIONNELLES		147
1.	Présentation des enseignes des situations caractérisant la relation franchiseur-franchisé	150
1.1.	Réseaux de distribution au détail	150
1.2.	Réseaux d'agences de service à la personne	153
1.3.	Réseaux d'agences immobilières	155
1.4.	Réseaux de centres de remise en forme	157
1.5.	Réseaux de restaurants	159
2.	Présentation des situations caractérisant la relation franchiseur/sous-franchiseur	162
2.1.	Situation « International 1 »	162
2.1.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	162
2.1.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	163
2.1.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	163
2.2.	Situation « International 2 »	165
2.2.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	165
2.2.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	166
2.2.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	167
2.3.	Situation « International 3 »	167
2.3.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	168
2.3.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	168
2.3.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	169
2.4.	Situation « International 4 »	170
2.4.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	171
2.4.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	171
2.4.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	172
2.5.	Situation « International 5 »	173
2.5.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	173
2.5.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	174
2.5.3.	Position	174
2.6.	Situation « International 6 »	175
2.6.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	176
2.6.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	176
2.6.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	177
2.7.	Situation « International 7 »	178
2.7.1.	Détermination de l'impact de l'effet de localisation	178
2.7.2.	Détermination de l'impact de l'effet de propriété	178
2.7.3.	Positionnement du réseau dans le cadre d'analyse	179
2.8.	Présentation de l'ensemble des situations internationales dans le cadre d'analyse	180
	Conclusion du chapitre 5	182

TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET RESULTATS EMPIRIQUES	183
CHAPITRE N°6 : DIMENSIONNEMENT DU METIER DE FRANCHISEUR : RESULTATS EMPIRIQUES	185
1. Proposition d'une vision globale du métier de franchiseur	188
1.1. Présentation des capacités centrales du métier de franchiseur	188
2. Première capacité centrale : Savoir-répliquer	190
2.1. Définition du Savoir-répliquer	190
2.2. Caractéristiques de la catégorie Distribuer	191
2.3. Caractéristiques de la catégorie Normaliser	193
2.4. Caractéristiques de la catégorie Former	194
3. Deuxième capacité centrale : Savoir-outiller.....	197
3.1. Définition de la capacité centrale	197
3.2. Caractéristiques de la catégorie Installer	198
3.3. Caractéristiques de la catégorie Financer	200
3.4. Caractéristiques de la catégorie Communiquer	202
3.5. Caractéristiques de la catégorie Acheter	204
3.6. Caractéristiques de la catégorie Informatiser	205
4. Troisième capacité centrale : Savoir-piloter	208
4.1. Définition de la capacité centrale	208
4.2. Caractéristiques de la catégorie Contrôler.....	209
4.3. Caractéristiques de la catégorie Animer	211
4.4. Caractéristiques de la catégorie Développer	213
Conclusion du chapitre 6	216
CHAPITRE N°7 : DYNAMISME ET RESEAU DE FRANCHISE, PROPOSITIONS DE REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE	217
1. Proposition d'un dynamisme national des réseaux de franchise	220
1.1. Identification de l'interdépendance des trois capacités centrales	220
1.2. Eléments qualifiant la présence de la caractéristique sensing des capacités dynamiques	223
1.3. Eléments qualifiant la présence de la caractéristique seizing des capacités dynamiques	224
1.4. Eléments qualifiant la présence de la caractéristique reconfiguration des capacités dynamiques	225
1.5. La dynamique des réseaux de franchise au niveau national	227
2. Proposition d'une répartition des capacités entre les acteurs d'un réseau de franchise international	229
2.1. Pertinence de la distinction des niveaux proposés dans la revue de littérature	229
2.2. Précision du rôle du sous-franchiseur.....	230
2.2.1. Mise en œuvre du Savoir-répliquer	230
2.2.2. Mise en œuvre du Savoir-outiller	233
2.2.3. Mise en œuvre du Savoir-piloter	235
2.3. Apport de notre étude au rôle du franchiseur	237
2.3.1. Contrôle du Savoir-répliquer	237
2.3.2. Contrôle du savoir outiller	239
2.3.3. Contrôle du Savoir-piloter	240
2.3.4. Développement du pilotage international.....	241
2.4. Présentation synthétique des capacités développées par les acteurs d'un réseau international	243
3. Proposition de développement d'un niveau de dynamisme international.....	244
3.1. Analyse des situations organisationnelles à travers le cadre théorique	244
3.1.1. Retour sur la présentation des situations internationales	244
3.1.2. Réseaux s'inscrivant dans la première situation analytique.....	245
3.1.3. Réseaux s'inscrivant dans la deuxième situation analytique.....	246
3.1.4. Réseaux s'inscrivant dans la troisième situation analytique	247
3.1.5. Réseaux s'inscrivant dans la quatrième situation analytique.....	248

3.2.	Proposition d'un niveau spécifique de dynamisme international	249
	Conclusion du chapitre 7	251
CHAPITRE N°8 : DISCUSSION.....		253
1.	Un apport à la stratégie internationale	256
1.1.	Dynamisme et avantage de propriété	256
1.1.1.	Importance de l'avantage de propriété	256
1.1.2.	Une dynamique internationale uniforme	257
1.1.3.	Distinction de deux niveaux de dynamisme à l'international.....	258
1.2.	Nouvelle conceptualisation de la distance entre marché	259
1.2.1.	Limites observées de notre cadre d'analyse	259
1.2.2.	Définition problématique de l'effet de localisation	260
1.1.1	Changement conceptuel de l'effet de localisation	261
1.3.	Proposition de l'économie géographique	262
1.3.1.	Logique de similitude	264
1.3.2.	Logique d'appartenance	264
1.4.	Un modèle de proximité.....	265
1.4.1.	La proximité processuelle	265
1.4.2.	La proximité relationnelle.....	266
1.4.3.	L'opérationnalisation des proximités.....	267
2.	Un apport à l'approche des capacités dynamiques et au métier de franchiseur	269
2.1.	Limite de la prédictibilité des théories actuelles.....	269
2.1.1.	Des cadres dynamique pour la stratégie internationale	269
2.1.2.	Problématique de prédictibilité.....	270
2.1.3.	Bénéfice d'une approche qualitative	271
2.2.	Caractérisation du métier de franchiseur au niveau national	272
2.2.1.	Des processus ancrés dans les routines des entreprises.....	273
2.2.2.	Apports théoriques de la première capacité centrale.....	274
2.2.3.	Apports théoriques de la deuxième capacité centrale.....	274
2.2.4.	Apports théoriques de la troisième capacité centrale	276
2.3.	Nouvelle approche théorique du pilotage des franchisés	277
2.3.1.	De l'homme rationnel à l'homme rationalisant	277
2.3.2.	Mise en perspective avec les éléments du Savoir-piloter	278
2.3.3.	Une soumission librement consentie des franchisés ?.....	279
	Conclusion du chapitre 8	281
CONCLUSION GENERALE.....		283
	Les apports de la recherche	288
	Les apports théoriques.....	288
	Les apports méthodologiques	289
	Les apports managériaux	290
	Les limites de la recherche	291
	Les perspectives de recherche.....	292
BIBLIOGRAPHIE.....		293
LISTE DES TABLEAUX.....		309
LISTE DES FIGURES		313

ANNEXES.....	315
Annexe n°1 : guide d'entretien franchiseur international	316
Annexe n°2 : Exemple d'entretien avec un responsable international	318
Annexe n°3 : Exemple d'entretien issu des données secondaires.....	326
Annexe n°4 : Arborescence N'Vivo	333
Annexe n°5 : Illustration de codage sous N'Vivo	335
Annexe n°6 : Questionnaire pour franchiseurs internationaux.....	335
Annexe 6 : Projet de questionnaire aux franchiseurs internationaux	336
TABLE DES MATIERES	343

Thèse de Doctorat

Romain WEIGEL

Internationalisation des réseaux de franchise

Internationalization of franchise network

Résumé

Au cours de notre travail doctoral nous avons étudié les stratégies d'internationalisation des franchiseurs afin de comprendre les déterminants du choix de la modalité de franchise internationale. Ces développements internationaux font émerger de nouvelles problématiques auxquelles les travaux académiques existants ne donnent pas d'analyses satisfaisantes. Pour les approfondir nous revenons sur ces questions à travers une approche dynamique des réseaux de franchise internationaux. Nous focalisons notre travail sur les problématiques de développement de l'avantage concurrentiel par les localisations étrangères des franchiseurs en proposant un cadre d'analyse basé sur l'approche des capacités des entreprises. Une méthodologie qualitative nous a permis de dimensionner le métier de franchiseur et d'interroger la mise en œuvre de métier au niveau international.

Suite à une analyse thématique du discours de franchiseurs, nous avons identifié trois capacités centrales sources d'avantage concurrentiel. Par la suite, nous avons analysé des développements internationaux et mis en évidence le transfert de ces capacités à la modalité de franchise internationale. Notre cadre d'analyse nous a alors permis de souligner l'importance de l'analyse des capacités sources de l'avantage concurrentiel dans le processus du choix de la modalité d'entrée pour comprendre le développement des réseaux dans le nouveau marché. D'un point de vue dynamique, nous avons identifiés deux niveaux de dynamisme distincts et nous montrons qu'il importe de comprendre les déterminants du développement du deuxième niveau pour affiner notre compréhension de la réussite internationale des entreprises.

Mots clés

Réseaux de franchise, Internationalisation, Modalité d'entrée, Capacité dynamique

Abstract

During our thesis we studied franchisors' internationalization strategies in order to determine the optimum choice of organizational mode. These international developments cause new problems which existing literature does not provide satisfactory answers. In order to propose a new analysis, we choose to use a dynamic approach to international franchise systems. We focus our work on issues of competitive advantage development by foreign franchisors locations and we provide a framework based on the organizational capabilities perspective. A qualitative methodology enables us to define the competitive advantage of franchisor and questioned the implementation of this advantage into international operations.

We seize the competitive advantage of franchisor with a thematic analysis of franchisors practice. We identified three core capabilities. Subsequently, we analyzed international developments and highlighted the transfer of the core capabilities to the sub-franchisor. Then, our analytical framework allowed us to underline the importance of taking account of the competitive advantage in the process of choosing the organizational mode in order to understand the competitive advantage exploitation in the new market. From a dynamic perspective, we identified two levels of dynamism and we show the importance of understanding the second level to refine the knowledge of the achievement of international operation.

Key Words

Franchising, Internationalization, Organizational form, Dynamic capabilities