

## L'autonomie des franchisés : facteur critique de succès de la franchise ?

Catherine de Géry

Novancia Business School Paris cdegery@novancia.fr

Enrico Colla

Novancia Business school ecolla@novancia.fr

Laurence Lemmet

Novancia Business School llemmet@novancia.fr

Martine Deparis

Novancia Business School mdeparis@novancia.fr

Maryline Shultz

Université de Dijon maryline.shultz@gmail.com

## L'autonomie des franchisés : facteur critique de succès de la franchise ?

La franchise est l'un des modes d'organisation des canaux de distribution les plus dynamiques en France. Or, le succès de cette forme d'organisation contractuelle du canal repose, entre autres, sur les relations entre les partenaires (Filser 1989, Chanut, 2008). Le pilotage de la relation avec ses franchisés constitue un des challenges les plus importants pour le franchiseur (Stanworth, 1995 ; Watson et al., 2005). Les relations entre le franchiseur et ses franchisés se caractérisent notamment par l'indépendance et l'autonomie de ces derniers. Mais quels sont les limites de l'autonomie du franchisé ? Est-ce que l'autonomie du franchisé est un facteur critique de succès du réseau de franchise ? Quels sont les facteurs qui influencent la relation entre l'autonomie du franchisé et la performance du réseau de franchise ?

Pour tenter de répondre à ces questions, cette recherche analyse d'abord la littérature en gestion sur l'autonomie des franchisés et sa relation avec la performance. Elle présente ensuite la méthodologie et les résultats d'une étude exploratoire descriptive dont l'objectif est de mieux comprendre cette relation et les facteurs qui l'influencent. A travers l'identification de différents profils de franchisés - définis en fonction de leur perception de l'autonomie et de la performance - et de leur comparaison, la recherche nous a permis d'obtenir une compréhension plus fine de la relation entre l'autonomie et la performance perçue et de formuler des implications managériales pour les franchiseurs.

### **L'analyse de la littérature**

La synthèse des travaux antérieurs nous indique que deux notions sont principalement utilisées pour qualifier la relation franchiseur-franchisé : l'indépendance (juridique et économique) et l'autonomie (organisationnelle). Mais les définitions des deux concepts ont évolué et n'ont pas toujours fait l'unanimité. Hunt (1974), par exemple, utilise un seul concept, l'indépendance, qu'il définit comme l'absence de contrôle du franchiseur sur les activités quotidiennes du franchisé. Sur la base des travaux des auteurs qui définissent la dépendance comme l'inverse du pouvoir (French and Raven 1959, Hunt et Nevin, 1974), Dant et Gundlach (1998) distinguent les deux concepts et caractérisent l'indépendance du franchisé comme le pouvoir de remplacer le franchiseur et d'obtenir ses ressources autrement. L'indépendance est alors considérée comme fonction de l'attractivité de la relation actuelle avec le franchiseur et de la disponibilité d'alliances alternatives. Quant à l'autonomie, selon ces mêmes auteurs, elle fait référence à la possibilité du franchisé de prendre soi-même les décisions managériales, sans intromission du franchiseur. L'accent n'est pas porté sur la dépendance économique, mais sur la possibilité du franchisé de gérer les activités opérationnelles qui lui sont propres sans subordination ni intrusion. Nous constatons que l'indépendance renvoie au contrat formel et aux droits de propriété alors que l'autonomie concerne essentiellement les activités managériales du franchisé dans son point de vente.

Pour cette étude, nous nous sommes particulièrement concentrés sur la relation entre l'autonomie et la performance. Pour Breaugh (1985), on vérifie une corrélation entre l'autonomie au travail et la satisfaction. Une relation indirecte est ici identifiée, la satisfaction étant éventuellement susceptible d'entraîner de meilleures performances. D'après Kaufmann et Eroglu (1998) grâce à l'adaptation locale, à la variabilité de la demande locale (des goûts, des revenus, etc.) et à sa variation dans le temps, le franchisé peut obtenir des revenus plus importants. Ici aussi la relation entre autonomie et performance passe par la capacité du

franchisé d'adapter localement son concept. Un équilibre est nécessaire entre le contrôle et l'autonomie, pour Pizanti et Lerner (2003), puisqu'un excès d'autonomie peut être contre-productif et négatif. L'autonomie, pour Cox and Mason (2003), peut entraîner de meilleurs résultats pour le franchisé et le franchiseur, les franchisés étant notamment perçus comme une source d'idées innovantes, mais seulement dans les activités périphériques (éventuellement aussi, de façon limitée, sur les éléments centraux de leur contexte, mais seulement dans les premières phases de leur développement). Pour Cochet et al. (2008), l'autonomie peut amener ou pas une performance plus importante des franchisés. Le succès peut venir des formes de gouvernance relationnelle qui entraînent une congruence entre les objectifs des deux partenaires. Ici, la performance passe par les relations entre les partenaires. Windsperger (2004) suggère aussi qu'il existe une relation positive entre la complémentarité des actifs immatériels et des pouvoirs de décision des acteurs, d'un côté, et de la performance, de l'autre. D'après Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez (2016), l'autonomie dans tous les domaines d'activité, sauf dans la définition des prix, est corrélée positivement avec la performance d'un réseau.

La majorité des auteurs n'a donc pas identifié une relation directe entre autonomie et performance mais plutôt une relation indirecte, qui passe par la satisfaction des franchisés, la capacité d'adaptation locale, l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie, la capacité de proposer des idées innovantes, la congruence entre les objectifs ou la complémentarité des pouvoirs de décisions.

Notre étude se propose donc de contribuer à mieux identifier le lien entre l'autonomie du franchisé et sa perception de la performance. En basant notre étude sur les travaux antérieurs, nous avons choisi de nous intéresser à la vie du contrat de franchise (c'est-à-dire l'autonomie du franchisé) et son impact sur la performance. Nous avons analysé les relations concrètes entre le franchiseur et le franchisé et leurs conséquences sur la performance du franchisé. Nous avons étudié les perceptions de chaque acteur relativement à leur autonomie et à leur performance, en nous plaçant ainsi dans le cadre du contrat psychologique de la franchise (Rousseau 1995).

## **La méthodologie**

Nous avons mené une analyse exploratoire dont l'objectif est d'identifier des profils de franchisés en fonction de leurs perceptions de l'autonomie et de la performance. La définition de profils devrait permettre d'identifier les facteurs qui influencent la relation entre l'autonomie du franchisé et la performance et de mieux comprendre la nature de cette relation.

### *La collecte de donnée*

Nous avons mené une recherche quantitative basée sur un questionnaire que nous avons construit à partir de notre analyse de la littérature et des échelles de mesure précédemment mobilisées par les auteurs. Après avoir testé le questionnaire auprès de six franchisés, il a été diffusé par Internet aux franchisés du 1<sup>er</sup> juin 2016 au 30 août 2016 via les franchiseurs avec l'aide de la Fédération Française de la Franchise. Au 30 août 2016, nous avons obtenu 226 réponses complètes. Il s'agit d'un échantillon non représentatif de l'univers des franchisés et, à titre d'exemple, globalement composé de réseaux de taille plus importante et plus anciens que ceux de l'échantillon plus complet analysé par la Fédération Française de la Franchise dans son étude annuelle. La façon dont les questionnaires ont été collectés – via les franchiseurs – a probablement favorisé les réponses des franchisés qui semblaient plus attachés à leur réseau. Néanmoins, même dans cette population, nous avons pu identifier des profils présentant des risques pour les franchiseurs (de démotivation, de décrochage du réseau, de manque d'initiative) et suscitant des interrogations managériales.

### *L'analyse des données*

Nous avons mené une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM), sur les indicateurs de perception de l'autonomie et une AFCM sur les indicateurs de perception de la performance. Puis, nous avons isolé sur l'AFCM des variables de perception de la performance les variables illustratives de perception de l'autonomie afin de tester le lien entre les deux types de variables. Dans ces AFCM, les « variables actives » sont celles liées à la perception de l'autonomie ou à la perception de la performance, alors que les « variables illustratives » sont toutes les autres variables prises en compte dans le questionnaire. Nous avons agrégé dans un même groupe les répondants qui ont en commun beaucoup de réponses à des « variables actives ». Ces réponses communes, qui rassemblent les questionnaires dans un même groupe, et les différencient des autres groupes, sont clivantes.

Nous avons ensuite mesuré, pour chaque groupe, les pourcentages moyens (pour les réponses) et les moyennes (pour les indicateurs numériques). Lorsque ces moyennes par groupe s'écartent de la moyenne générale, les réponses aux « variables illustratives » sont alors clivées.

### **Les résultats**

Dans l'AFCM sur les variables de perception de l'autonomie, les « variables actives » sont celles liées aux questions n°2 (« selon moi, je suis autonome dans... ») et n°8 (relative à la capacité d'initiatives du franchisé). Les « variables illustratives », en revanche, sont toutes les autres questions.

Les résultats nous montrent que les franchisés répondants sont regroupés en six groupes distincts en fonction de leur perception de l'autonomie :

- « *Les managers fiers de leur réseau* » (38%). Ils sont caractérisés par une perception de leur performance comme étant au-dessus des attentes et par un fort sentiment d'appartenance au réseau.
- « *Les managers orientés clients* » (21%). Ils sont caractérisés par leur capacité à répondre correctement aux clients et leur empathie envers les clients et ils n'ont pas l'impression que leur contrat est un frein à leur autonomie en termes de management et de publicité locale.
- « *Les managers se sentant bridés en termes d'offre, particulièrement par leur contrat* » (17%). Ils expriment un fort sentiment d'autonomie au niveau du management des salariés mais une faible capacité d'initiative en termes de marketing.
- « *Les marketeurs entrepreneurs* » (10%). Ils sont tout à fait d'accord sur leur autonomie au niveau du marketing et du management des salariés et sur leur prise d'initiative en marketing et management des salariés.
- « *Les franchisés peu autonomes avec une autonomie perçue réduite à l'offre* » (9%). Ils ne se perçoivent pas autonomes au niveau du management des salariés (en particulier sur les licenciements, le recrutement, la gestion de carrières et les licenciements) et de la publicité locale.
- « *Les ne sais pas, ne veux pas se prononcer* » (5%). Ils se caractérisent par un manque de prise d'initiative et ne se perçoivent pas très autonomes.

Dans l'AFCM menée sur les variables de perception de la performance, les « variables actives » sont celles liées aux deux questions suivantes : « Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport aux autres franchisés du réseau ? » et « Globalement, comment évaluez-vous votre performance par rapport à d'autres magasins dans la même zone géographique ? ».

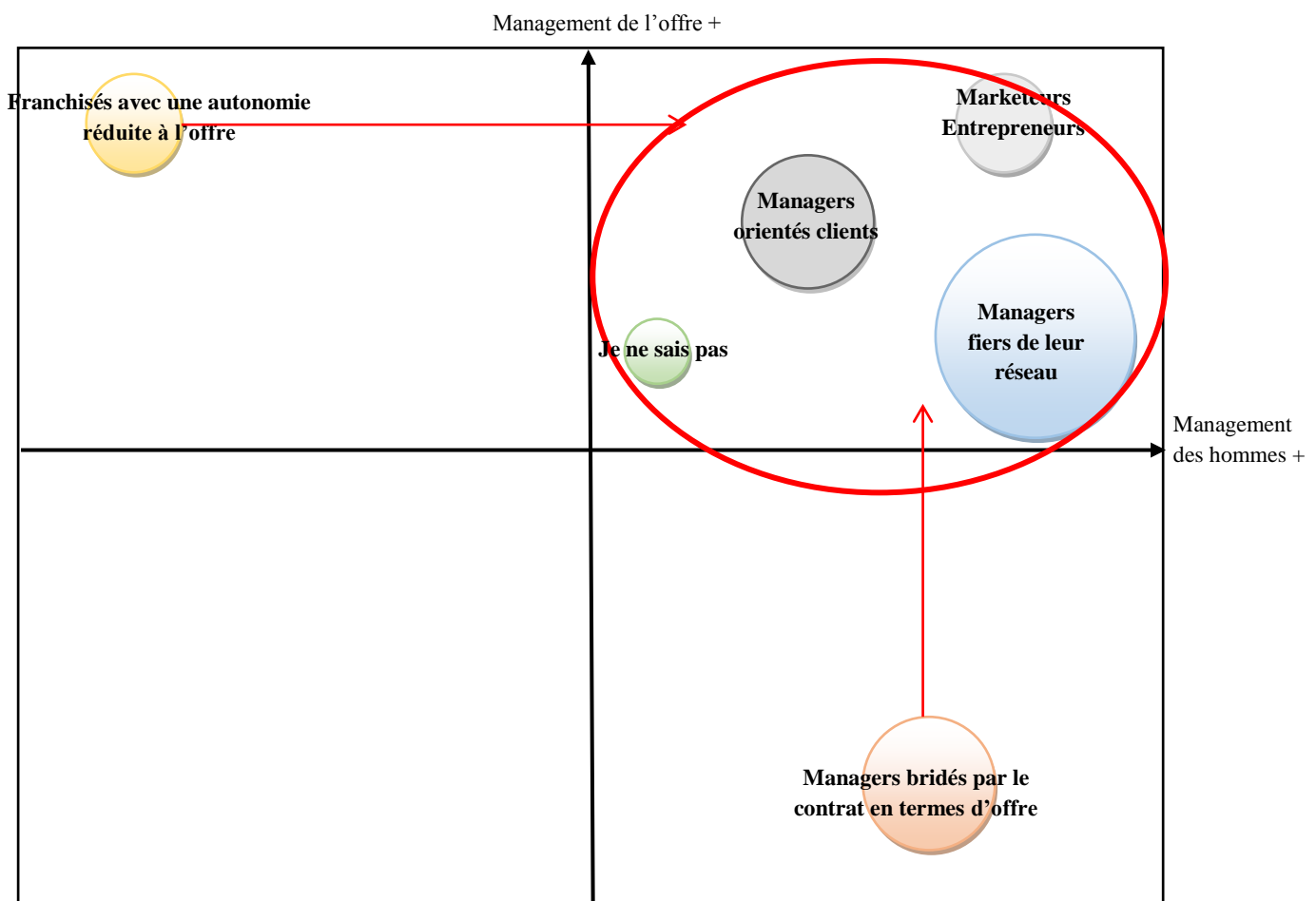
Les « variables illustratives » sont les réponses à toutes les autres questions. Les résultats nous montrent que les franchisés répondants se regroupent en quatre groupes distincts en fonction de leur perception de la performance :

- Le groupe « *Les suiveurs* » comprend les franchisés se percevant moyennement performants et moyennement motivés (46%). Ils se caractérisent par un faible sentiment d'appartenance et la perception d'une forte dépendance économique.
- Le groupe « *Les leaders* » est composé des franchisés se percevant sur-performants (34%). Ils sont caractérisés par un fort attachement au réseau, une prise d'initiative élevée sur la gestion du point de vente et face à la concurrence locale et un degré d'autonomie important dans la formation des leurs salariés.
- Le groupe « *Les passagers clandestins* » rassemble les franchisés se percevant sous-performants (15%). Ils expriment un faible attachement au réseau et considèrent que le chiffre d'affaires n'est pas un critère de performance très important.
- Le groupe « *Les petits commerçants* » contient les franchisés inquiets (6%). Ils considèrent qu'ils obtiennent une performance faible par rapport aux autres magasins du réseau, mais élevée par rapport aux concurrents de la zone de chalandise.

### Discussion des résultats et implications managériales

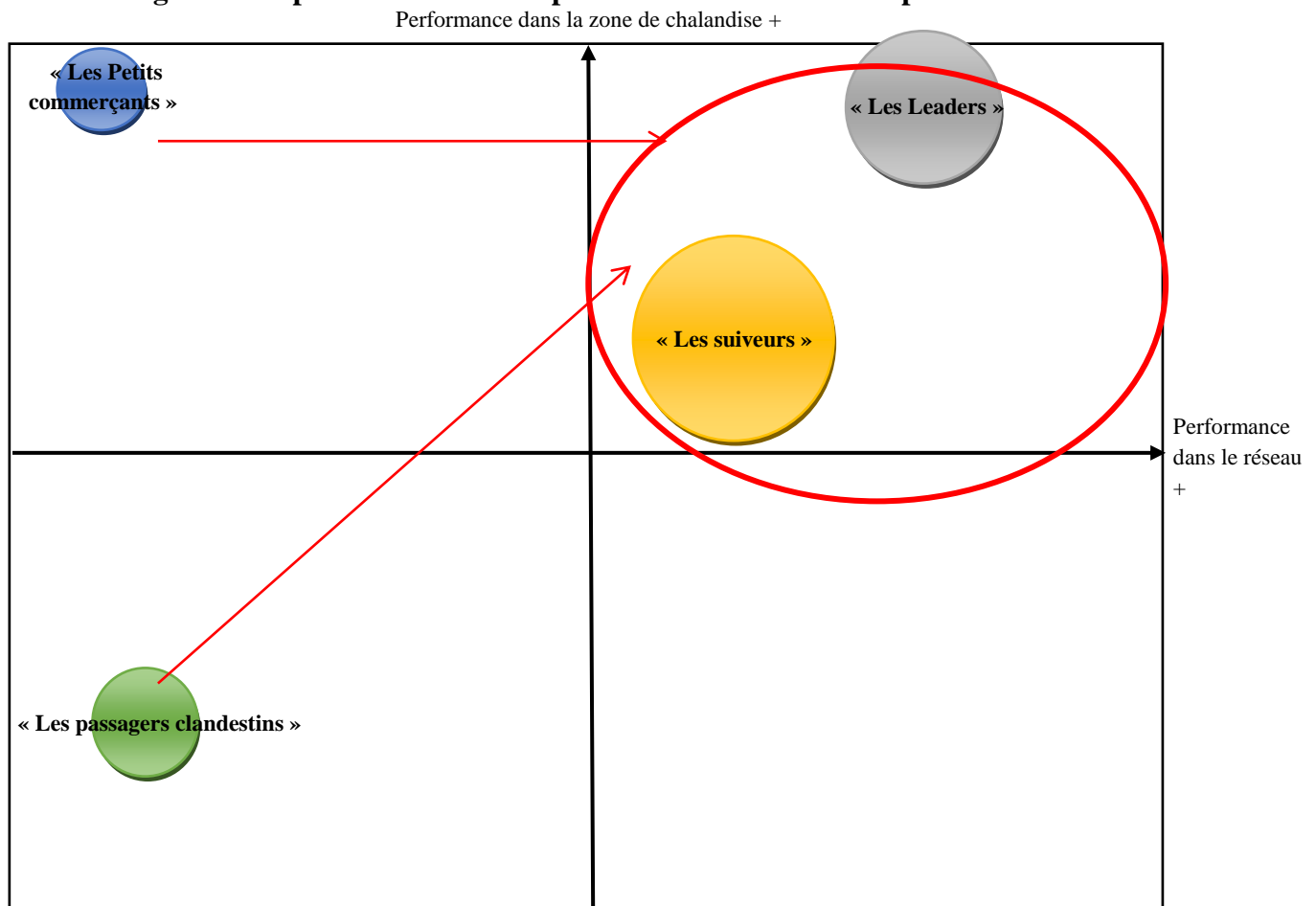
En positionnant les différents profils des franchisés les uns par rapport aux autres et en les comparant, les résultats de l'analyse descriptive nous permettent de formuler des implications managériales, c'est-à-dire des propositions destinées aux opérateurs de la franchise. Ces propositions ne sont pas normatives, mais visent à sensibiliser les praticiens aux actions possibles, à mettre en œuvre, dans les situations identifiées par notre étude, pour améliorer leurs relations et leurs performances.

1.1. Figure 1. Le positionnement des profils sur les variables d'autonomie



Nous pouvons positionner les six profils grâce à aux activités managériales du point de vente, caractéristiques de l'autonomie du franchisé, à savoir, le management de l'offre et le management des hommes (figure 1). Le cercle rouge dans la figure 1 représente le positionnement idéal par rapport à l'autonomie du franchisé alors que les flèches rouges illustrent la direction que les franchisés de ces profils devraient prendre pour se déplacer vers la zone idéale. Les implications managériales peuvent comprendre les actions que les franchiseurs devraient adopter pour les accompagner vers cette zone. La figure 2 présente le positionnement des quatre profils de franchisés sur les variables de performance. Le cercle rouge représente le positionnement idéal par rapport à la performance du franchisé. Les flèches rouges illustrent la direction que les franchisés de ces profils devraient prendre pour se déplacer vers la zone idéale. Les implications managériales comprennent les actions que les franchiseurs devraient adopter, à notre avis, pour les accompagner vers cette zone.

**Figure 2. Le positionnement des profils sur les variables de performance**



Les implications managériales qui découlent de cette analyse, pour la première partie (Tableau 1) dépendent du lien entre le niveau d'autonomie des franchisés et leurs compétences. Il semble fondamental, pour le franchiseur, de contribuer au développement des compétences des franchisés pour améliorer leur autonomie, voire leur attachement au réseau. Les moyens mis en place pour la montée en compétences des franchisés doivent, évidemment, être spécifiques à chaque situation, mais les actions portant sur la transmission d'information, le développement de l'implication et du dialogue ont un rôle essentiel à jouer.

**Tableau 1. Les implications managériales émergentes des groupes de franchisés identifiés en termes de perception de l'autonomie**

<b>Constats et Risques</b>	<b>Actions à mettre en œuvre</b>
Décrochage du réseau Démotivation	Analyser les contraintes posées aux franchisés et les supprimer ou limiter si elles ne se justifient pas.
Manque d'initiative Compétences insuffisantes	S'engager dans la formation des franchisés (pour la mise en place de nouveaux équilibres) Evaluer les compétences du franchisé par rapport à ses initiatives Analyser la contribution à la création de valeur des initiatives des franchisés entrepreneurs Accompagner la montée en compétences
Faible appartenance au réseau	Considérer positivement la volonté de participation Développer l'attachement par la communication / l'implication / l'orientation à l'intérêt commun Réduire l'ingérence, développer l'autonomie, l'information, la formation, l'accompagnement et le dialogue Définir un positionnement marketing orienté au client

Pour la deuxième partie, les implications managériales (Tableau 2) dépendent essentiellement de l'identification des trois facteurs liés à la performance chez les leaders : le fort attachement au réseau, la prise d'initiative élevée sur la gestion du point de vente et, principalement, face à la concurrence locale et le degré d'autonomie important dans la formation de leurs salariés. Les franchiseurs devraient essayer de favoriser ces trois facteurs et les développer chez les autres profils. Pour développer l'attachement au réseau et éviter les risques de démotivation ainsi que les comportements opportunistes, visant éventuellement la résolution du contrat, les franchiseurs doivent éviter tout type d'ingérence dans les activités des franchisés.

**Tableau 2. Les implications managériales émergentes des groupes des franchisés identifiés en termes de perception de la performance**

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

Plus généralement, nous constatons que ces implications managériales se concentrent sur trois aspects principaux : le savoir-faire du franchiseur, les relations entre les acteurs et les compétences du franchisé. La première renvoie à la capacité du franchiseur à démontrer que la franchise offre des vrais bénéfices. La deuxième indique au franchiseur l'importance de favoriser l'initiative des franchisés et leur attachement au réseau de franchise. Enfin, la dernière implication managériale souligne l'importance, à la fois pour l'autonomie et

l'initiative, comme pour la performance, d'un aspect spécifique des compétences du franchisé, sa capacité de former les ressources humaines au point de vente.

### **Conclusions**

Les apports principaux de notre recherche sont les suivants : une appréhension plus fine des relations franchiseurs-franchisés, une meilleure compréhension de la relation entre les différentes typologies d'autonomie et la performance de la franchise et enfin l'identification de certains profils plus exposés aux risques d'une requalification du contrat de la franchise. De ces résultats émergent des implications managériales utiles surtout aux franchiseurs pour améliorer leurs relations avec les franchisés, éviter les risques et ainsi obtenir une meilleure performance.

### **Références**

- Breaugh J.A. (1985), The measurement of work autonomy, *Human Relations*, 38, 6, 551-570.
- Chanut, O. (2008), Mobiliser le concept de contrat psychologique pour améliorer le pilotage du canal de distribution : application à la relation de franchise, *24e congrès de l'Association française du marketing*, Paris, 15-16 mai.
- Cochet O., Dormann J. et Ehrmann T. (2008), Capitalizing on franchise autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads, *Journal of Small Business Management*, 46 (1), p. 50-72.
- Cox J. et Mason C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchises formats, *Service Industries Journal*, 27, 8, 1053-1072.
- Dant R.P et Gundlach G.T (1998), Dependence in franchised channels of distribution, *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- Filser M. (1989), Canaux de distribution, Librairie Vuibert, Paris.
- French J.R.P, et Raven B. (1959), The bases of social power, in D. Cartwright (coord.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, 150-167.
- Gavard-Perret et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson.
- Hunt, S. D. (1975), "An Evaluation of Franchisee Independence," *Marquette Business Review*, XIX (1).
- Hunt S.D. et Nevin J.R. (1974), Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, 2, 186-193.
- Kaufmann P.J et Eroglu S. (1998), Standardization et adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 1, 69-85
- López-Bayón S. et López-Fernández B. (2016), Partner empowerment and relationship failure in franchising, *Journal of Small Business Management*, 54, 4, 1059-1079.
- Paik Y. et Choi D.Y. (2007), Control, Autonomy and collaboration in the fast food industry, *International Small Business Journal*, 25, 5, 539-562.
- Pizanti I. et Lerner M. (2003), Examining control and autonomy in the Franchisor Franchisee Relationship, *International Small Business Journal*, 21, 2, 131-157.
- Rousseau, D.M. (1995), *Le Contrat psychologique*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Stanworth J. (1995), The franchise relationship: entrepreneurship or dependence?, *Journal of Marketing Channels*, 4, 161-176.
- Watson A., Stanworth J., Heales S., Purdy D., Stanworth C. (2005), Retail franchising: an intellectual capital perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 1, 25-34.
- Windsperger J. (2004), Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57(12), p. 1361–1369.