Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-250

Responsiveness of a franchising network: a resource-based view

Carole Poirel
Dominique Bonet
Carolina Serrano Archimi

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Responsiveness of a franchising network : a resource-based view

Carole Poirel
Chercheur associée à l'IPaG Business School
Maître de conférences en sciences de gestion
CRET-LOG, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Dominique Bonet
Enseignant-chercheur IPAG Business School
Chercheur Associée au CRET-LOG

Carolina Serrano Archimi
Maître de conférences en sciences de gestion
CERGAM, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III)

Abstract

This article analyzes the responsiveness of the franchising networks during the period of economic crisis. The study is conducted within the resource-based theory. The results of the study involve both the definition of the construct of interorganizational responsiveness, and the identification of the major competencies that lead to the networks' responsiveness as well. They are based on the report conducted in 2010 for the French Franchising Federation.

Post Print : ***Economies et Sociétés*, n°13, september 2011.**

Introduction

La crise qui s'est déclarée à l'automne 2008 dans le domaine des banques et de la finance avant de s'étendre à l'ensemble de l'économie, invite à se questionner sur la manière dont l'ont gérée les entreprises en général et les réseaux de franchise en particulier. Il est généralement attendu des organisations qu'elles réagissent d'une manière ou d'une autre aux perturbations de leur environnement. Les organisations réactives sont capables d'apporter rapidement les changements nécessaires à leur maintien sur le marché. Si la réactivité est considérée comme une réponse adéquate à la crise économique, c'est que la crise demeure imprévisible quant au moment où elle survient, quant à sa nature, son intensité et ses effets. S'interrogeant, comme nous, sur les conditions de survie des entreprises en temps de crise, Grewal et Tansuhaj (2001) ont montré que les entreprises les plus réactives avaient obtenu après la crise les performances les plus élevées. Différentes contributions rassemblées sur le sujet dans un numéro spécial de la Revue française de gestion en 2009 [Barthélemy et Doublet (2009)] ont également posé la réactivité des organisations comme un impératif de survie, en contexte de crise économique plus que jamais.

Le concept de réactivité est ancien en management stratégique. Johnson et al. (2003) qui ont effectué une revue de littérature approfondie sur le sujet, en attribuent la paternité à Ansoff (1965). Malgré cette illustre antériorité, la réactivité dans les réseaux c'est-à-dire la réactivité interorganisationnelle n'a guère retenu l'attention des chercheurs, les efforts s'étant concentrés sur la réactivité intraorganisationnelle. C'est pourquoi nous posons la question de savoir si les réseaux de franchise ont fait preuve de réactivité en période de crise économique et quelles compétences franchiseurs et franchisés ont mobilisé pour avoir un réseau réactif. Il convient de préciser que ces questions de recherche ont été développées dans le cadre d'une étude réalisée pour le compte de la Fédération française de la Franchise en 2010 [Bonet et al., (2010)].

Le modèle des ressources et compétences offre des éléments de réponse à nos questions. Il explique en effet la performance de l'organisation à partir de sa capacité à exploiter et à développer des ressources et compétences d'une façon qui est lui propre et qui est par conséquent difficilement imitable par les autres [Wernerfelt (1984) ; Prahalad et Hamel (1990) ; Barney (1991)]. Mettant l'accent sur l'idiosyncrasie et la mobilité restreinte des ressources, le modèle des ressources et compétences prend le contre-pied de l'école du positionnement [Porter (1980)] qui accorde aux structures industrielles un poids prépondérant dans les choix stratégiques des entreprises. L'entreprise n'est pas envisagée comme une entité sélectionnée par son environnement mais comme une entité ayant la maîtrise de son propre devenir. L'intention stratégique est un principe fondateur qui renvoie à une conception volontariste de la stratégie [Métais (1999)]. Les développements les plus récents du modèle des ressources et compétences, rendent compte d'une perspective relationnelle [Dyer et Singh (1998) ; Lavie (2006)] qui élargit le management des compétences aux relations interfirmes telles qu'elles se déploient dans les réseaux de franchise. Cette perspective permet d'aborder la relation franchiseur-franchisé au-delà des aspects opérationnels concernant le système d'offre du franchiseur en incluant une dimension supplémentaire, à la fois sociale et psychologique, dans laquelle la confiance et la communication jouent un rôle important sur la performance [Kale et al. (2001) ; Sarkar et al. (2001) ; Spralls et al.(2010)]. La reconnaissance de cette dimension relationnelle existe également, et de façon antérieure à la perspective relationnelle, dans le courant comportemental des canaux de distribution [Filser (1989)]. Les notions de pouvoir et de leadership autour desquels il s'est structuré, permettent de comprendre notamment dans quelles conditions le leader, tel que le franchiseur, peut exercer

son autorité sur les autres sans recourir à la contrainte ni générer de conflits [Lusch et Brown (1982)].

En référence à ces corpus théoriques, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle la capacité du franchiseur à fédérer les intérêts individuels des franchisés autour de sa vision participait à l'élaboration d'un espace relationnel commun, favorable à la performance du réseau en général et à sa réactivité en particulier. En d'autres termes, la réactivité ne nous semble pas relever uniquement d'un domaine technique où il est question de renouvellement de gammes et de baisse des prix, mais aussi et surtout d'un domaine relationnel dans lequel franchiseurs et franchisés se donnent les moyens de réagir de conserve à la crise économique.

Le plan que nous avons adopté dans la suite de cet article, présente dans une première partie le cadre conceptuel et théorique de la recherche. Les notions de réactivité et de compétences y sont définies. La revue de littérature n'ayant pas apporté les éléments suffisants à la compréhension de la réactivité interorganisationnelle, nous avons décidé de conduire une série d'entretiens auprès d'acteurs de la franchise afin de mieux cerner le phénomène. Les enseignements de cette phase qualitative de nature exploratoire sont indiqués dans la deuxième partie. Ils ont contribué avec la revue de littérature, à l'élaboration du modèle de recherche reliant compétences et réactivité. La troisième et dernière partie introduit ce modèle avec la définition conceptuelle et opérationnelle des variables le constituant. Après avoir rendu compte de la démarche méthodologique utilisée pour le tester, les résultats et leur interprétation sont discutés. Les apports et les limites de notre travail sont quant à eux développés en conclusion.

I. Cadre conceptuel et théorique de la recherche

La revue de littérature que nous avons effectuée, a permis de définir le concept de réactivité et de le différencier de la flexibilité, de l'anticipation et de la pro-action mais elle n'a pas apporté d'éléments notoires sur la réactivité interorganisationnelle proprement dite. Elle s'est montrée en revanche particulièrement diserte sur les compétences des franchisés et plus encore sur les compétences des franchiseurs, avec la reconnaissance d'une capacité à franchiser susceptible de s'apparenter à une compétence relationnelle possiblement explicative de la performance du réseau et de sa réactivité, selon le modèle des ressources et compétences.

I.1 La réactivité, une manière de répondre à la crise économique

La réactivité s'analyse dans le cadre des relations entre l'entreprise et son environnement [Ansoff (1965)]. Elle se différencie de l'anticipation et de la pro-action. Alors que la réactivité revient à agir après que l'événement a eu lieu, l'anticipation consiste à agir avant qu'il survienne. Dans les deux cas, l'organisation fait preuve d'adaptation qu'elle ait vu venir (anticipation) ou pas (réaction) les événements, et qu'elle ait pu par conséquent s'y préparer (anticipation) ou pas (réaction). La réaction suppose, au contraire de l'anticipation, un effet de surprise. La pro-action désigne quant à elle la capacité de l'organisation à engendrer le changement et non à le subir de l'extérieur en ne faisant « que » s'adapter. L'organisation pro-active n'est pas spectatrice mais actrice du changement. Johnson et al. (2003) soulignent par ailleurs que la réactivité est bien distincte de la flexibilité avec laquelle elle est parfois confondue. Pour ces auteurs, la réactivité est une composante de la flexibilité stratégique qui comporte également de l'anticipation et de la pro-action. Dans leur étude sur les performances

d'après-crise, Grewal et Tansuhaj (2001) ont ainsi considéré que la forme la plus appropriée de flexibilité stratégique était la réactivité lors des crises économiques.

La réactivité est un comportement consistant pour l'organisation à agir vite après une perturbation extérieure. La crise engendre une rupture inattendue dans l'ordre établi et créé de nouvelles conditions de fonctionnement pour les organisations, faites à la fois de menaces et d'opportunités, et qui obligent au changement. La réactivité suppose rapidité d'action et changement [Baker et Sinkula (1999) ; Kim et al. (2006) ; Spralls et al. (2010)]. Une organisation réactive conçoit et applique des solutions inédites pour faire face à la crise. Elle fait preuve d'innovation. Mais il est néanmoins préférable, comme le souligne Reix (1995), que les actions envisagées soient le moins irréversibles possible, de manière à pouvoir changer facilement de modalités d'action si les précédentes ne conviennent pas. L'organisation réactive est en quelque sorte dans un état d'alerte permanent, lui permettant de procéder aux ajustements jugés indispensables en regard des résultats obtenus dans un environnement en transformation. C'est par cette dynamique d'ajustement que l'organisation est efficace.

Sans se référer à un contexte de crise, des auteurs ont utilisé la réactivité comme indicateur de performance de l'organisation, dans un cadre théorique ancré comme le nôtre dans le modèle des ressources et compétences [Kim et al. (2006) ; Nakata et al. (2010) ; Spralls et al. (2010)]. Ils n'ont cependant pas employé la réactivité seule et ont ajouté d'autres indicateurs de performance comme l'accroissement des parts de marché [Kim et al., (2006)], le degré d'innovation [Nakata et al. (2010) ; Spralls et al. (2010)] ou bien encore la rentabilité financière, l'efficacité et l'efficience globales de l'organisation [Spralls et al. (2010)].

I. 2 Identification des compétences des franchisés et des compétences des franchiseurs

Le modèle des ressources et compétences est souvent critiqué pour son manque de clarté conceptuelle. Il est donc nécessaire de définir, avec Sanchez et al. (1996), les concepts clés de ressources et de compétences. Les ressources sont les actifs employés par l'entreprise dans la conduite de ses activités. Elles regroupent aussi bien des actifs tangibles comme les actifs physiques (équipements, locaux, matières premières …), les ressources financières, le capital humain et les ressources organisationnelles (structure formelle et informelle, mécanismes de coordination, planification, etc.) que des actifs intangibles comme les brevets, les marques et les droits de propriété et l'information au sens large. Les compétences quant à elles se définissent comme la capacité de l'entreprise à associer, à coordonner et à déployer les ressources pour accomplir des tâches. Les compétences sont une combinaison opportune de ressources. Elles reposent non seulement sur le savoir et l'information (connaissance) mais également sur des processus d'apprentissage (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être). Elles procèdent d'une certaine « alchimie organisationnelle » (Durand, 2006).

Dans le cas de la franchise, plusieurs recherches ont mis en avant, concernant le franchisé, sa sensibilité terrain, son sens du commerce et du contact avec les clients ainsi que sa capacité d'adaptation locale [Dalbarade et al. (2005) ; Kaufmann et Eroglu (1998)]. Pour ce qui est du franchiseur, El-Akrémi et al. (2009) ont mis en évidence l'existence de deux types de savoir-faire : d'une part, des savoir-faire codifiés et enseignés aux franchisés appelés savoir-faire de métier et, d'autre part, des savoir-faire dits organisationnels en rapport avec le transfert des savoir-faire aux franchisés. Ces derniers sont au nombre de huit :

- les mécanismes de diffusion structurée des savoir-faire métiers au sein du réseau (codification, transmission et réplication) ;

- le soutien au management des ressources humaines dans les points de vente par le franchiseur ;
- le suivi et le contrôle par le franchiseur des méthodes mises en place par les franchisés ;
- l'entretien de l'image de l'enseigne (communication externe) ;
- le fonctionnement interne du réseau (adhésion et cohésion internes) ;
- la capacité du franchiseur à faire évoluer son offre dans un contexte évolutif (agilité organisationnelle) ;
- la capacité du franchiseur à gérer les achats et les approvisionnements ;
- la capacité du franchiseur à financer la croissance du réseau (avec notamment l'accès aux financements facilité pour les franchisés).

Ce que El-Akrémi et al. (2009) appellent agilité organisationnelle correspond dans notre étude à la réactivité du franchiseur. Pour eux, il s'agit d'un savoir-faire alors que pour nous, il s'agit d'un comportement caractérisé par une rapidité d'action que l'organisation adopte en période de crise pour maintenir ses performances.

I.3 Liens entre compétences et réactivité

Le modèle des ressources et compétences relie la performance de l'organisation à ses compétences. Or, depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984) et l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) qui ont fondé les bases de la théorie des ressources, se sont ajoutés le management stratégique des compétences, la théorie fondée sur les connaissances, les capacités dynamiques et la perspective relationnelle [Prévot et al. (2010)]. Selon cette dernière, certaines entreprises vivent le partenariat dans une approche concurrentielle et cherchent à acquérir au plus vite les compétences des autres, tout en limitant l'accès aux leurs, [Hamel (1991) ; Khanna et al. (1998)] tandis que d'autres, se conduisent comme de véritables partenaires et voient leur performance collective s'accroître avec la construction d'un capital relationnel [Kale et al. (2000) ; Sarkar et al. (2001) ; Handfield et Betchel (2002) ; Lavie (2006) ; Spralls et al. (2010)]. Pour Kale et al. (2000), le capital relationnel se réfère à la confiance, au respect mutuel et à l'amitié susceptibles de se développer entre des entreprises partenaires. Cette notion reste proche de ce que Gulati (1999) dénomme de son côté les ressources de réseau et de ce que Persais (2004) appelle compétences relationnelles. Il s'agit bien à chaque fois de la capacité d'une entreprise, en l'occurrence ici le franchiseur, à tisser et à entretenir un lien positif et durable avec ses partenaires, c'est-à-dire dans le cas présent, les franchisés. Ce cadre théorique permet de poser la question de savoir si les compétences relationnelles du franchiseur oeuvrent en faveur de la performance du réseau et plus précisément de sa réactivité, en contexte de crise.

Des travaux ont mis en évidence des liens positifs entre capital relationnel et performance de l'organisation, qu'il s'agisse d'alliances [Sarkar et al. (2001)] ou de système de distribution [Spralls et al. (2010)] mais sans avoir recouru exactement aux mêmes variables. Ainsi, pour s'en tenir au capital relationnel seulement, la performance ayant été traitée précédemment (voir I.), Sarkar et al. (2001), ainsi que Spralls et al. (2010), incluent la confiance et l'échange d'information. Cependant, les premiers ajoutent l'engagement tandis que les seconds choisissent la qualité de la communication. D'autres travaux ont cherché à expliquer la réactivité à partir d'une seule variable relationnelle, comme Yilmaz et al. (2005) et Handfield et Bechtel (2002) avec la confiance ou bien encore Kim et al. (2006) avec l'échange d'information.

Sans concerner la réactivité ni le capital relationnel proprement dit, de nombreuses recherches relevant des théories béhavioristes des canaux de distribution [voir Filser (1989)] et du marketing relationnel [Morgan et Hunt (1994) ; Chiou et al. (2004) ; Dickey et al. (2007)], se sont intéressées aux variables que les tenants de la perspective relationnelle incluent dans ce qu'ils appellent le capital relationnel ou les compétences relationnelles. Sans doute, un point de ralliement théorique est-il pour ces différents corpus à rechercher dans les travaux de MacNeil (1980) sur l'échange discret *versus* l'échange relationnel. Toujours est-il que la franchise a constitué un terrain d'investigation privilégié pour les théoriciens des canaux, qui ont notamment mesuré le pouvoir du franchiseur et la dépendance du franchisé [Hunt et Nevin (1974) ; Lusch et Brown (1982)]. Comme la confiance et la communication, le pouvoir et la dépendance permettent d'analyser les comportements relationnels, même si la problématique est posée différemment. Or, un important résultat issu des travaux de Lusch et Brown (1982) a montré que le pouvoir qui reposait sur des sources non coercitives telles que la compétence attribuée au franchiseur par le franchisé, n'était pas perçu comme tel par le franchisé [Lusch et Brown (1982)]. Pour les auteurs, la compétence ainsi que d'autres sources non coercitives de pouvoir telles que la valeur de référence et la légitimité, jouent dans le sens de l'adhésion du franchisé aux normes et valeurs du franchiseur. Il s'ensuit un processus de socialisation qui donne le sentiment au franchisé d'agir en toute indépendance.

Suivant le modèle des ressources et compétences, il est possible de considérer la réactivité comme un indicateur de performance en temps de crise et d'en rechercher les antécédents dans les compétences des acteurs. Cependant, la notion de réactivité reste incomplètement définie. Nous avons retenu quatre mots clés pour la résumer (rapidité d'action, changement, réversibilité des décisions et efficacité) mais nous n'en savons pas plus sur la réactivité interorganisationnelle. C'est la raison pour laquelle nous avons poursuivi notre recherche par une phase qualitative de type exploratoire afin de mieux en cerner le contenu. Il convient d'ajouter que la phase qualitative s'est donné d'autres objectifs qui ne sont pas détaillés dans la suite de cet article mais qui ont porté sur l'appréciation de la crise et de ses effets par nos interlocuteurs, ainsi que sur les actions conduites dans les réseaux de franchise entre le dernier trimestre 2008 et le deuxième trimestre 2010.

II. La réactivité interorganisationnelle : *quo vadis* ?

Dans la phase qualitative de notre recherche, nous avons interviewé en face-à-face et à l'aide d'une grille d'entretien, des experts conseils de la franchise (13), des franchiseurs (10) et des franchisés (1 focus group réunissant 5 franchisés, complété par 7 entretiens individuels). Ceci a représenté 31 entretiens dont un collectif, auprès de 35 interlocuteurs. L'analyse de contenu thématique qui a été pratiquée sur les discours retranscrits, a mis en évidence la réalité processuelle de la réactivité interorganisationnelle. Autrement dit, la réactivité dans les réseaux de franchise connaît une succession d'étapes dont la responsabilité incombe tantôt au franchiseur tantôt aux franchisés et parfois aux deux, et qui peuvent être franchies plus ou moins rapidement par les acteurs. (Nous invitons le lecteur intéressé par la méthodologie qualitative que nous avons suivi, à se référer à l'étude réalisée en 2010 pour le compte de la FFF.)

II.1. La réactivité interorganisationnelle : un processus de décision collectif

La réactivité interorganisationnelle s'est présentée, à l'analyse des entretiens, comme un processus de décision collectif ; ce qui n'est pas sans rappeler les travaux de Simon (1960) en

la matière. En effet, cet auteur dont les travaux sur la rationalité limitée et procédurale ont profondément marqué les sciences de gestion, décrit en trois étapes le processus de prise de décision : la première étape consiste à découvrir les événements qui appellent une décision (intelligence), la deuxième concerne l'élaboration de solutions (modélisation) et la troisième, la sélection d'une solution parmi toutes celles qui sont possibles (choix). Rappelons que des limites jouent sur tout le processus. Ne pouvant pas évaluer parfaitement toute la situation avec ses tenants et aboutissants, l'individu supplée sa méconnaissance par l'imagination en attachant des valeurs à chaque action. L'environnement étant trop complexe pour être appréhendé dans sa totalité, il le simplifie. Il n'est pas à la recherche d'une solution optimale mais seulement satisfaisante. L'approche simonienne présente une démarche de type « résolution de problème » fondée sur le triptyque intelligence (quel est le problème ?), modélisation (quelle est la solution ?) et choix (quelle est la meilleure décision ?). Une telle démarche est parfaitement applicable par son caractère universaliste à notre étude sur la réactivité dans la franchise. De fait, nous reprenons les étapes du processus de décision tel que Simon (1960) les a explicitées, en ajoutant au triptyque évoqué les étapes d'application et d'évaluation.

Introduire la figure 1

Comme indiqué dans la figure 1, la réactivité interorganisationnelle dans les réseaux de franchise démarre par l'analyse de l'environnement (par le franchiseur), passe par la définition de moyens à mettre en œuvre (conjointement par le franchiseur et ses franchisés) et finit par l'application de ceux-ci dans les points de vente (par les franchisés). Cette approche de la réactivité permet non seulement de comprendre à qui revient la responsabilité de chaque étape (franchiseur *ou* franchisés ? franchiseur *et* franchisés ?) mais également de mettre en évidence les éventuelles inerties susceptibles de freiner le processus. Nous proposons d'approfondir ces deux apports dans la suite du développement.

II.2. Réactivité individuelle et réactivité collective

La réactivité est plurielle dans les réseaux de franchise. Il y a la réactivité du franchiseur, la réactivité du franchisé et la réactivité du réseau. Si chaque membre du réseau est réactif dans son domaine, cela ne donne pas automatiquement un réseau réactif ! En d'autres termes, la somme des réactivités individuelles n'est pas égale à la réactivité collective. Il y a en effet un partage des responsabilités entre franchiseur et franchisés, qui existe dans le contrat juridique et qui se décline également dans les termes du contrat psychologique au sens de Boulay et Chanut (2010). De façon résumée, tout un chacun attend de l'autre qu'il soit réactif en période de crise : le franchiseur, au niveau du réseau et le franchisé, au niveau du point de vente. Cette obligation de réactivité n'est pas écrite dans le contrat juridique mais fait bel et bien partie des attentes réciproques. Le concept de contrat psychologique, né dans les années 1960 avec les travaux d'Argyris (1960), se définit comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation » [Morrison et Robinson (1997)]. Il permet d'avoir une approche plus complète de la relation que le contrat juridique (incomplet par nature). Dans le cas qui nous intéresse, la réactivité se conçoit alors comme une obligation réciproque hautement subjective, tacite voire inconsciente dans la négociation précontractuelle, et les périodes de crise en révèlent la nature et les contours.

Ainsi dans le cas des réseaux de franchise, il est apparu nécessaire, selon nos interlocuteurs, que la tête de réseau, en l'occurrence le franchiseur, impulse une dynamique en donnant les

grandes orientations auxquelles les franchisés sont susceptibles de se rallier. Cela ne veut pas dire que les franchisés ne soient pas réactifs. En tant que commerçants indépendants, ils essaient localement différentes solutions pour faire revenir les clients dans leurs magasins et pour retrouver, voire augmenter, le niveau de dépenses qu'ils y effectuent. Mais cette liberté de « ré-actions » à la crise économique des franchisés ne vaut que dans les limites du respect du concept du franchiseur. Le franchiseur accepte et encourage la réactivité des franchisés tant qu'elles ne remettent pas en cause les fondamentaux. Quand les expériences tentées localement s'avèrent concluantes, le franchiseur peut les relayer auprès des autres membres du réseau et ainsi les généraliser. Dans ces conditions, la réactivité du réseau repose avant tout sur la réactivité du franchiseur. Telle est la perception que les acteurs de la franchise nous ont donnée de la réactivité interorganisationnelle dans les réseaux de franchise. En contexte de crise, le franchiseur est tenu d'assurer l'unité et la cohérence du réseau ainsi que le maintien des conditions de réussite de son concept. La réactivité du franchiseur est une condition nécessaire de la réactivité du réseau. Mais elle n'est pas suffisante !

II.3. Coups de frein et coups d'accélération dans le processus de réactivité

La réactivité du réseau suppose que les franchisés adhèrent aux décisions du franchiseur en particulier en temps de crise et qu'ils les relaient au plus vite dans leurs points de vente. Nous nous situons ici à l'étape 3 du processus de réactivité interorganisationnelle, relative au choix. Or, les franchisés sont des entrepreneurs indépendants, propriétaires de leur fonds de commerce. Ils ont adhéré à une franchise pour bénéficier d'un système de réussite qui a fait ses preuves et ils en ont accepté les contraintes (respect du concept distinctif et savoir-faire, obligations financières, parfois exclusivité d'achat partielle ou totale), mais ils restent attachés à leur liberté et leur indépendance. Ils entendent préserver leurs intérêts, d'autant plus qu'en cas de pertes, ils assument seuls les conséquences. Ils n'appliquent donc pas de décisions sans être convaincu de leur bien-fondé. Les franchiseurs doivent passer du temps avec eux pour discuter et expliquer, ce qui ralentit inévitablement le processus de réactivité, à cette étape. Après un coup de frein à l'étape 3, un coup d'accélérateur peut se produire à l'étape 4, à condition que les solutions proposées par le franchiseur aient emporté l'adhésion des franchisés. Ces derniers sont en effet libres de les appliquer ou pas dans leurs magasins. S'ils les appliquent, ils se montrent alors particulièrement motivés et imposent les décisions dans leurs points de vente auprès de leurs salariés, ce qui accélère le processus de réactivité.

En résumé, le franchiseur a beaucoup de cartes en main pour rendre son réseau réactif. D'une part, les franchisés attendent de lui qu'il soit prêt à proposer des solutions adaptées en cas de difficultés et à relever le défi de la crise économique. Ils lui attribuent ce rôle, voire cette obligation, en tant que tête de réseau. D'autre part, le franchiseur a la possibilité de développer des moyens managériaux adéquats pour faciliter l'acceptation par les franchisés des décisions qui leur soumet. Ainsi la communication et la confiance semblent constituer les maîtres mots d'un management réactif du réseau. En d'autres termes, un franchiseur doté de compétences relationnelles, a toutes les chances de rassembler autour de lui ses franchisés et de voir son réseau réagir « comme un seul homme » !

III. Modèle de recherche et méthodologie

Issu de la revue de littérature et de la phase qualitative, le modèle de recherche que nous proposons, explique la réactivité du franchiseur à partir de compétences opérationnelles et relationnelles (voir figure 2). Le questionnaire que nous avons conçu pour le tester a été

administré à quelques 1 000 franchisés avec le concours de la Fédération française de la Franchise. Il convient de préciser que nous n'avons pas retenu la réactivité du réseau comme variable dépendante mais la réactivité du franchiseur. La phase qualitative de notre recherche a montré que pour appréhender la réactivité interorganisationnelle, il était nécessaire d'entrer dans l'intimité de la prise de décision collective, ce qui appelait un appareillage méthodologique fort différent de celui que nous avions envisagé ; c'est-à-dire une méthodologie qualitative de type étude de cas ou recherche-action alors que notre objectif, partagé avec la FFF, commanditaire de l'étude, était de quantifier la réactivité et de hiérarchiser les compétences. Cependant, le fait de travailler sur la réactivité du franchiseur telle qu'elle est perçue par les franchisés ne nous éloigne pas tant que cela de la réactivité du réseau. Rappelons-nous en effet que selon les responsables interrogés dans le cadre des entretiens, le réseau est réactif si le franchiseur est capable d'impulser une dynamique de changement et s'il sait gérer la relation avec ses franchisés de manière à faire accepter au plus vite toutes ses décisions.

Dans ces conditions, nous avons élaboré deux hypothèses :

- d'une part, chaque compétence est reliée positivement à la réactivité du franchiseur (H1) ;
- d'autre part, la confiance, la communication et la compétence exercent en tant que compétences relationnelles une influence plus élevée que les différentes compétences opérationnelles sur la réactivité du franchiseur (H2).

Introduire la figure 2

III. 1. Définition des variables du modèle

La *réactivité du franchiseur* est un comportement consistant à fournir rapidement aux franchisés des réponses adaptées aux transformations du marché en période de crise économique. L'échelle que nous avons utilisée provient des travaux de Baker et Sinkula (1999) et de Kim et al. (2006). Nous nous sommes également appuyé sur la réflexion de Reix (1995) bien qu'elle concerne plus la flexibilité que la réactivité. L'analyse des entretiens que nous avons conduits après d'acteurs de la franchise, a permis de contextualiser l'échelle à la franchise. En regard des différentes étapes de la réactivité décrites précédemment (voir I.1), la réactivité du franchiseur prise en compte ici relève de l'étape 3 du choix.

Les *compétences opérationnelles du franchiseur* désignent les réponses concrètes apportées par le franchiseur aux franchisés pour affronter la crise. Elles relèvent de différents registres qui ont été constitués à partir des travaux de El-Akrémi et al. (2009) sur les savoir-faire du franchiseur et qui ont été révisés ensuite lors de la phase qualitative de notre recherche. Les registres en question sont le marketing, les achats et la logistique, la stratégie, le management de réseau et le soutien financier. Ils concernent à la fois le système d'offre visible par le client et les structures et procédures internes sur lesquelles reposent la production et l'efficience du concept distinctif.

La *compétence marketing* est la capacité du franchiseur à renouveler sa politique de produit et ses techniques de vente en magasin. La *compétence achats et logistique* désigne la capacité du franchiseur à améliorer la gestion des achats et des approvisionnements. La *compétence stratégie* exprime la capacité du franchiseur à modifier substantiellement son concept marketing. La *compétence management de réseau* est la capacité du franchiseur à densifier la relation avec les franchisés en multipliant les contacts. La *compétence « financier »* est la capacité du franchiseur à apporter un soutien financier à ses franchisés.

Les *compétences relationnelles* représentent la capacité du franchiseur à tisser et à entretenir un lien positif et durable avec ses franchisés [Kale et al. (2000) ; Persais (2004)]. Elles se traduisent dans l'instauration d'une relation de confiance, dans la qualité de la communication

entre franchiseur et franchisés et dans la reconnaissance des compétences du franchiseur par les franchisés. La *confiance* figurant dans le modèle correspond à la confiance du franchisé dans le franchiseur. Comme définie par Morgan et Hunt (1994), la confiance est le fait de croire en la loyauté et en l'intégrité d'un partenaire. Un franchisé confiant pense que son franchiseur ne prendra jamais de décisions préjudiciables à la relation et qu'il agira conformément aux responsabilités et engagements qui sont les siens. Nous avons repris l'échelle de confiance proposée pour la franchise de Chiou et al. (2004) et nous l'avons complétée par l'échelle de Serrano (2009) qui porte sur la relation managers-dirigeants, après l'avoir adaptée à la relation franchiseurs-franchisés. Au total, l'échelle ainsi constituée met l'accent sur la dimension de loyauté et d'intégrité de la confiance.
La *communication* décrit la manière dont le franchiseur entre en relation avec ses franchisés. L'échelle est constituée à la fois d'items rendant compte de la communication bilatérale [Chiou et al. (2004)] et d'items constitutifs de l'apprentissage réticulaire [Bonner et al. (2005)]. L'ensemble des items traduit une forte interaction entre franchiseur et franchisés.
La *compétence* est le niveau de compétence globale que les franchisés attribuent à leur franchiseur. Nous avons introduit cette variable en référence à la confiance et au pouvoir dans les relations verticales. Pour un franchisé, avoir confiance en son franchiseur c'est croire non seulement qu'il est loyal et intègre mais également qu'il est compétent [Ring et Van de Ven (1992) ; Dickey et al. (2007)]. Selon l'approche comportementale du canal de distribution, la compétence reconnue est de nature à augmenter le pouvoir charismatique du franchiseur [Lusch et Brown (1982)]. L'échelle employée provient à la fois des travaux sur la franchise de Dickey et al. (2007) et d'items d'une recherche effectuée par Neveu (2004) sur la compétence des dirigeants perçue par les salariés et que nous avons adaptés à la relation franchiseurs-franchisés.
Au total, les variables explicatives de la réactivité du franchiseur sont au nombre de 8. L'ensemble des énoncés a été soumis à deux experts reconnus pour leurs connaissances en données statistiques dans la recherche en gestion, puis à deux franchisés. L'objectif de l'échange avec les experts académiques était de s'assurer de la clarté des énoncés, de leur pertinence par rapport aux dimensions, et de l'adéquation de leur formulation. L'échange avec les franchisés était de nous assurer de leur bonne compréhension des énoncés.

III.2. Dimensionnalité et purification des échelles de mesure

Le questionnaire a été réalisé sur l'outil d'enquête par internet « Surveymonkey ». Des échelles de Likert à 7 barreaux ont servi à la notation des variables. L'échantillon est constitué de franchisés en activité. Un total de 272 questionnaires a été collecté. Après élimination des valeurs extrêmes, nous avons vérifié la distribution aléatoire des valeurs manquantes, que nous avons estimées et remplacées par la méthode d'interpolation linéaire. Nous gardons une base utile de 265 répondants. Les caractéristiques signalétiques des répondants se trouvent en annexe (annexe n°1).
Les tests de multinormalité des données sont satisfaisants (voir annexe n°2). Les données ne présentent pas de distorsion appréciable de ce point de vue. Les données sont factorisables selon la mesure KMO. Le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des échelles (voir tableau n°1 ci-après).

Introduire ici le tableau n°1.

Nous présentons ensuite les analyses des échelles des variables de notre modèle de recherche. Les échelles épurées figure annexe (voir annexe n°3). Pour effectuer notre analyse factorielle, nous utilisons l'analyse en composantes principales (ACP). En ce qui concerne les

compétences opérationnelles du franchiseur, une rotation s'impose car la solution sans rotation n'est pas lisible. On effectue une rotation orthogonale Varimax suivie d'une rotation oblique Promax. L'ACP avec rotation oblique Promax sur les 36 énoncés montre que beaucoup d'énoncés corrèlent avec plusieurs axes et présentent de faibles qualités de représentation (<0,5). On purifie l'échelle par éliminations itératives des énoncés complexes. L'analyse exploratoire nous pousse à garder six dimensions. Le marketing est scindé en deux dimensions : « marketing-vente » et « marketing-produit ». On obtient une solution avec 29 énoncés (voir annexe n°3) qui explique 67,29% de la variance et qui présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,942. Pour ce qui est des *compétences relationnelles du franchiseur*, l'ACP sur les 8 énoncés de l'échelle de confiance confirme l'unidimensionnalité de ce concept. On obtient une solution avec 7 énoncés qui explique 77,33% de la variance et qui présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,950. L'ACP sur les 8 énoncés de l'échelle de communication confirme l'unidimensionnalité de ce concept. On obtient une solution avec 9 énoncés qui explique 77,79% de la variance et qui présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,964. Enfin, l'ACP sur les 11 énoncés de l'échelle de compétence reconnue confirme l'unidimensionnalité de ce concept. On obtient une solution avec 5 énoncés qui explique 78,34% de la variance et qui présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,931. Les énoncés des échelles se trouvent en annexe (voir annexe n°3). Pour *l'échelle de réactivité du franchiseur*, l'ACP sur les 11 énoncés de l'échelle (voir annexe n°3) confirme l'unidimensionnalité de ce concept. Aucun énoncé n'est écarté. La variance expliquée s'élève à 71,33% et le coefficient alpha de Cronbach est de 0,959.

III.3. Test du modèle par la méthode des régressions multiples

Nous utilisons la méthode des régressions multiples pour examiner les liens entre les variables du modèle. Nous réalisons, tout d'abord, une régression pas à pas des compétences opérationnelles du franchiseur sur la réactivité du franchiseur, pour déterminer s'il existe un effet direct significatif. Ensuite, nous réalisons une régression pas à pas des compétences relationnelles du franchiseur sur la réactivité du franchiseur. Enfin, nous réalisons une régression pas à pas de l'ensemble des compétences (opérationnelles et relationnelles) du franchiseur sur la réactivité du franchiseur.

Introduire ici tableau n°2.

Les compétences opérationnelles présentent une influence positive sur la réactivité du franchiseur. Cependant seules les deux dimensions « management du réseau » et « marketing-vente » ont un effet significatif sur la réactivité du franchiseur. Ainsi, les dimensions « marketing-produit », « stratégie », « achats-logistique » et « financier » n'ont pas d'effet significatif sur la réactivité du franchiseur à la vue de l'ensemble des compétences opérationnelles.

Introduire ici tableau n°3.

Les compétences relationnelles ont un effet positif très fort et significatif sur la réactivité du franchiseur. Ce sont notamment la communication et la compétence reconnue qui influencent la réactivité.

Introduire ici tableau n°4.

Les statistiques de multicolinéarité sont satisfaisantes selon la règle de tolérance (0,31 ; 0,32; 0,80 respectivement) ; par contre elles ne sont pas entièrement satisfaisantes à la vue du critère VIF (facteur d'inflation de la variance), par lequel seule la variable « CO-MKT VENTE » est inférieure à 3 (1,26). Les variables « CR-communication » et « CR-compétence reconnue » se situent à 3,23 et 3,14 respectivement.

Introduire ici la figure n°3

III.4. Interprétation des résultats et discussion

Les résultats des régressions multiples illustrent la suprématie des compétences relationnelles sur les compétences opérationnelles pour expliquer la réactivité du franchiseur, et particulièrement la communication du franchiseur envers ses franchisés. Nous insistons sur le terme de suprématie : non seulement le poids des compétences relationnelles est sans commune mesure avec celui des compétences opérationnelles, mais également parce que nombre de variables associées aux compétences opérationnelles ont disparu ! Seul le marketing-vente joue effectivement un rôle dans la perception par le franchisé de la réactivité du franchiseur.

Si l'on en vient aux hypothèses formulées plus haut, force est de constater que notre première hypothèse (H1) selon laquelle toutes les compétences sont reliées positivement à la réactivité du franchiseur n'est pas confirmée. Seules trois compétences exercent une influence significative : la partie vente de la variable marketing (qui a été scindée en deux dimensions à l'issue de l'AFC), la communication et la compétence reconnue. Notre deuxième hypothèse selon laquelle les compétences relationnelles ont un poids plus important sur la réactivité que les compétences opérationnelles est confirmée (H2), mais sans la confiance.

Il est étonnant qu'aucune autre compétence opérationnelle que le marketing-vente n'intervienne favorablement sur la réactivité du franchiseur. En la matière, ce qui compte pour les franchisés, c'est (uniquement) la capacité du franchiseur à créer du trafic et à limiter la baisse du pouvoir d'achat. Ne comptent pas, à leurs yeux, les décisions relatives aux gammes de produits (marketing-produit), aux conditions commerciales et logistiques avec les fournisseurs (achats et logistique) ni aux options de développement du réseau (évolution du concept, changement dans la distribution, recrutement de nouveaux franchisés). Le soutien financier que le franchiseur peut apporter aux franchisés, ne joue pas non plus alors qu'il peut être *a priori* fort utile en période de crise. Une interprétation possible de l'absence de ces compétences dans le modèle testé (voir figure n°2) est qu'elles sont considérées comme des pré-requis. Les candidats à la franchise choisissent un réseau en fonction des ressources et compétences du franchiseur. Autrement dit, ces compétences-là seraient attendues. Elles ne contribuent pas dans ces conditions à une perception positive de la réactivité de la réactivité du franchiseur. En revanche, elles pourraient constituer des variables explicatives de la non-réactivité du franchiseur si ce dernier était jugé défaillant sur ces compétences-là.

Pour ce qui est du management de réseau, absent également du modèle testé, nous avons une explication différente. En effet, il a été rattaché à des compétences opérationnelles alors qu'il pourrait relever du domaine des compétences relationnelles. Le sens de la variable management de réseau se retrouve en partie dans les variables communication et compétence reconnue. Quant à la confiance, nous l'avons mobilisée comme une variable ayant un effet direct sur la réactivité du franchiseur. Or, il semble qu'elle soit susceptible de jouer un rôle

différent, médiateur, dans la mesure où elle est généralement le résultat d'un processus relationnel.

Au final, la communication est l'action managériale la plus prégnante dans la perception que peuvent avoir les franchisés, de la réactivité du franchiseur face à la crise. Vient ensuite la compétence reconnue dans le franchiseur. Enfin, ce sont les actions liées à la technique de vente, aux offres promotionnelles et à l'investissement en publicité qui contribuent à considérer le franchiseur comme réactif. Ces résultats confirment les dires des répondants interrogés dans l'étude qualitative, pour qui le réseau est réactif si le franchiseur est capable d'impulser une dynamique de changement et s'il sait gérer la relation avec ses franchisés selon un mode relationnel privilégiant la proximité, la multiplication des contacts et l'écoute.

Conclusion

La réactivité n'est pas un concept facile à appréhender. Et, nous espérons avoir contribué à l'éclaircir. En premier lieu, la dimension interorganisationnelle que nous avons introduite, a permis par le biais d'une méthodologie qualitative de l'aborder comme un processus de décision collectif. Il est ressorti que les relations non hiérarchiques entre franchiseur et franchisés étaient à la fois un frein (à l'étape du choix) et un accélérateur (à l'étape de l'application) du processus de réactivité collective. Ce résultat, important, signifie que des moyens managériaux adaptés, concernant le management du réseau et singulièrement de la relation avec les franchisés, permettaient au franchiseur de rendre son réseau plus réactif en obtenant d'emblée le ralliement des franchisés à ses décisions. Un des apports majeurs de recherche se situe à cet endroit. Il pourrait vraisemblablement être approfondi par une approche théorique plus poussée sur les questions d'apprentissage. Le franchiseur ne cherche-t-il pas en effet à intégrer les franchisés dans son réseau en les rendant acteurs de la connaissance et de l'exploitation des savoir-faire ?

En deuxième lieu, la réactivité est polymorphe. Nous avons défini la réactivité comme un comportement performant alors qu'elle peut être tout aussi bien définie comme une compétence [El-Akrémi et al. (2009)]. Au demeurant, les auteurs qui ont assimilé comme nous la réactivité à la performance, ont tendance dans leur définition à employer l'expression de « capacité » ou « d'aptitude », ce qui est plus proche de la compétence que du comportement [Grewal et Tansuhaj (2001) ; Kim et al. (2006) ; Nakata et al. (2010) ; Spralls et al. (2010)]. De plus, la délimitation entre réactivité et anticipation n'est pas toujours très nette. En théorie, la séparation entre les deux concepts ne fait pas de doute mais au niveau empirique, ce sont des interdépendances qui ressortent.

Finalement, la réactivité s'appuie sur de l'anticipation c'est-à-dire des objectifs clairement définis par l'organisation sur le long terme, une veille environnementale et pourquoi pas une planification stratégique. Cette dernière peut engendrer des comportements routiniers difficiles à faire évoluer mais elle n'empêche pas la réactivité. Au contraire, elle la facilite. On n'attend pas qu'un incendie se déclenche dans une école pour mettre en place des plans d'évacuation. Est prévu et testé en amont, de façon anticipée, un ensemble de réponses structurées et cohérentes. La gestion de l'événement est d'autant plus efficace qu'elle a été préalablement préparée et réfléchie même si l'événement survient inopinément. L'anticipation serait alors une condition de la réactivité. Pour reprendre la contribution de Mintzberg et Waters (1985) en l'adoptant à la franchise, une stratégie émergente n'aura de succès que si

elle s'appuie sur une stratégie délibérée du franchiseur consistant à associer étroitement les franchisés aux scénarios d'adaptation précités.

Les limites de notre travail sont nombreuses. Bien sûr, nous regrettons de ne pas avoir explicité plus avant la méthodologie qualitative. Les raisons tiennent à l'espace (forcément) limité qui nous a été imparti. Le lecteur pourra assouvir sa curiosité en consultant l'étude complète qui détaille les aspects méthodologiques [Bonet et al. (2010)]. Concernant la partie quantitative de notre travail, une limite réside dans l'échantillon des franchisés, qui provient pour les trois-quarts d'entre eux, de trois secteurs d'activités seulement : l'alimentation spécialisée, l'hôtellerie et la restauration, les services aux personnes. Le modèle en tant que tel, aurait pu s'établir sur la base d'autres variables relationnelles comme l'engagement, la solidarité ou les valeurs partagées. Surtout, la confiance aurait pu être définie comme une variable médiatrice, exerçant une influence indirecte sur la réactivité via les compétences opérationnelles par exemple. Sans y revenir dans le détail (voir III), force est de constater que la variable à expliquer n'a pas été la réactivité du réseau mais la réactivité du franchiseur. Les compétences du franchiseur n'y figurent pas non plus alors qu'elles se sont montrées actives dans la réactivité du réseau lors de la phase qualitative. Une autre limite réside dans le fait que le modèle proposé n'a pas mesuré les délais de réactivité alors que la phase qualitative avait mis en évidence différentes étapes de la réactivité dans un réseau de franchise. Toutes les limites que nous venons de mentionner, peuvent être converties en autant de perspectives de recherche qu'il s'agisse de modifier le modèle de recherche proposé (par ajout de variable ou par modification du statut de certaines d'entre elles) ou qu'il s'agisse d'adopter une autre méthodologie, qualitative par exemple, permettant d'expliciter la réactivité comme processus de décision collectif ou de prendre en compte la dimension temporelle de la réactivité.

Bibliographie

ANSOFF I. [1965], *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York (NY).

ARGYRIS C. [1960], *Understanding organizational behaviour*, Dorsey Press, Homewood, IL.

BAKER W. E. et SINKULA J.M. [1999], « The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance », *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.27, n°4, p.411-427.

BARNEY J. [1991], « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, p. 99-120.

BARTHÉLEMY J. et DOUBLET J.-M. [2009], « Quelques enseignements de la crise », Revue Française de gestion, Vol.3, n°193, p.13-14.

BONER J.M., KIM D. et CAVUSGIL S.T. [2005], « Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationship », Journal of Business Research, Vol.58, p.1371-1380.

BONET D., CHANUT O., FULCONIS F., PACHE G., POIREL C., SERRANO C. [2010], *Capacités de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

BOULAY J. et CHANUT O. [2010], *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Répères, n°562, Paris.

CHIOU J.-S., HSIEH C.-H. et YANG, C.-H. [2004], « The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system », *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, n° 1, p. 19-36.

DALBARADE J.M, GAUZENTE C., GUILLOUX V., KALIKA M. et PERICHON N., [2005], *Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante,* Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

DICKEY M.D., McKNIGHT D.H. et GEORGE J.F. [2007], « The role of trust in franchise organization, International Journal Of Organizational Analysis », Vol.15, n°3, p.251-282

DURAND T. [2006], « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n° 160, p. 261-292.

DYER J. et SINGH H. [1998], « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, p. 660-679.

EL AKRÉMI A., HERRBACH O., MIGNONAC K., et PERRIGOT R. [2009], *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

FILSER M. [1989], *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris.

GULATI R. [1999], « Network location and learning : The influence pf network resources and firm capabilities on alliance formation », Strategic Management Journal, Vol.20, p.397-420.

GREWAL R. et TANSUHAJ P. [2001], « Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis : The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility », *Journal of Marketing*, Vol.65, April p.67-80.

HAMEL G. [1991], « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol.12, p. 83–103.

HAMEL G. et PRAHALAD C.-K. [1990], « The core competence of the corporation »*Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, p. 79-91.

HANDFIELD R.D. et BECHTEL C. [2002], « The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness », *Industrial Marketing Management*, Vol.31, p.367-382.

HUNT S. et NEVIN J. (1974), « Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n° 2, p. 186-193.

JOHNSON J.L., PUI-WAN LEE R. et GROHMAN B. (2003), « Market-focused Strategic Flexibility : Conceptual Advances and an Integrative Model », *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol.31, n°1, p.74-89.

KALE P., SINGH H. et PERLMUTTER H. [2000], « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital », Strategic Management Journal,Vol.21, p.217-237.

KHANNA T., GULATI R. et NOHRIA [1998], « The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope », *Strategic Management Journal*, Vol.19, n°3, p. 193–210.

KAUFMANN P.J. et EROGLU S. [1998], « Standardization and adaptation for business format franchising » Journal of Business, Vol. 14, p.69–85

KIM D., CAVUSGIL S.T. et CALANTONE R.J. [2006], « Information System Innovations and Supply Chain Management: Channel Relationship and Firm Performance », Vol.34, n°1, p.40-54

LAVIE D. [2006], « The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view », Academy of Management Review, Vol.31, n°3, p.638-658

LUSH R.F. et BROWN J.R. [1982], « A modified model of power in the marketing channel », *Journal of marketing research*, Vol. XIX , August, pp.312-323.

McNEIL I. (1980), The New Social Contract, Yale University Press, New Haven (CT).

MÉTAIS E. (1999), « Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe Seb », *Gestion : Revue Internationale de Gestion,* Vol. 24, n° 1, p. 12-20.
MINTZBERG H. et WATERS J. [1985], « Of strategies, deliberate and emergent », Strategic Management Journal, Vol.6, n°3, p.257-272.
MORGAN R.M. et HUNT S.D. [1994], « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing,* Vol. 58, July, p.20-38.
MORRISON E.W. et ROBINSON S.L. [1997], « When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops, Academy of Management Review », Vol.22, n°2, p.226-256.
NAKATA C., ZHU Z. et IZBERK-BILGIN E. [2010], « Integrating marketing and information service functions : a complementarity and competence perspective », *Journal of The Academy of Marketing Science*, DOI: 10.1007/s11747-010-0236-z
NEVEU V. [2004], *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon–Sorbonne, décembre.
PERSAIS E. [2004], « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, n° 158, p. 119-145.
PORTER M. [1980], *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York (NY).
PRAHALAD C.K., HAMEL G. [1990], « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 69, p. 79-91.
PRÉVOT F., BRULHART F., GUIEUG. Et MALTESE L. [2010], « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue Française de Gestion*, n°204, p.88-103
REIX R. (1997), Flexibilité, *in* Simon, Y., et Joffre, P. (éds.), *Encyclopédie de gestion,* Economica, Paris, 2e éd., pp. 1407-1420.
RING P. et VAN DE VEN [1992], « Structuring cooperative relationships between organizations », Strategic Management Journal, Bol.13, n°7, p.483-498.
SANCHEZ R., HEENE A., et THOMAS H. (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, *in* Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (éds), *Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management*, John Wiley & Sons, New York (NY), p. 1-35.
SARKAR M.B., ECHAMBADI R., CAVUSGIL S.T. et AULAKH P.S. [2011], « The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, n°4, p.358-373.
SERRANO C. [2009], *Cynisme instrumental : quand les managers perçoivent leurs dirigeants comme cyniques. Effet sur leurs réactions au travail exit, voice, loyalty, neglect, silence (EVLNS),* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), décembre.
SIMON H. (1960), *The new science of management decision,* Harper & Row, New York (NY).
SPRALLS S.A, HUNT S.D. et WILCOX J.B. [2010], « Extranet Use and Building Reationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability », *Journal of retailing,* Article in Press, Doi: 10.1016/j.retai.2010.09.001
YILMAZ C., SEZEN B. et OZDEMIR O. [2005], « Joint and interactive effects of trust and (inter) dependance on relational behaviors in long-term channels dyads », *Industrial Marketing Management*, Vol.34, p.235-248.
WERNERFELT B. [1984], « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, Vol.5, p.171-180

Annexe n°1 : Caractéristiques de la distribution de l'échantillon

Secteurs	Pourcentage
Coiffure et esthétique	4
Nettoyage	1
Bâtiment	1
Services auto	3
Alimentation générale	1
Alimentation spécialisée	21
Equipement de la personne	1
Equipement de la maison	1
Voyages	0
Hôtellerie et restauration	31
Immobilier	0
Service aux entreprises	1
Formation	0
Autres services aux personnes	26
Commerces divers	9

PV franchisés de l'enseigne	Pourcentage
<20%	20,2
20-40%	5,3
41-60%	6,3
61-80%	19,7
>80%	48,5

Taille du réseau (PV)	Pourcentage
<50	14,2
50-100	15,6
101-200	47,6
>200	22,6

Ancienneté d'exploitation du PV	Pourcentage
< 1 an	24,4
1 – 5 ans	47,4
6 – 10 ans	14,1
11 – 20 ans	10,8
> 20 ans	3,3

Nombre de PV exploités	Pourcentage
1	69,5
2	17,4
3 à 4	7,5
5 ou plus	5,6

Autonomie de décision au PV	Pourcentage
Réduite	26,9
Normale	50,9
Forte	22,2

Marge de manœuvre au PV	Pourcentage
Aucune liberté	23,9
Faible liberté	33,3

Liberté moyenne	27,2
Forte liberté	14,1
Très forte liberté	1,5

Intensité de la crise sur l'enseigne	**Pourcentage**
Pas atteint	16,2
Un peu atteint	26,2
Moyennement atteint	46,2
Fortement atteint	9,5
Très fortement atteint	1,9

Annexe 2 : Caractéristiques du jeu des données

Inter-corrélations entre les 9 variables du modèle de recherche

	CO_AL	CO_STR	CO_MGT	CO_FIN	CR_conf	CR_comm	CR_comp	RFR_réact
CO_MKT	,657**	,548**	,532**	,504**	,360**	,433**	,437**	,501**
CO_AL	1	,590**	,636**	,476**	,339**	,395**	,386**	,386**
CO_STR		1	,536**	,450**	,239**	,274**	,262**	,327**
CO_MGT			1	,523**	,527**	,587**	,551**	,570**
CO_FIN				1	,312**	,353**	,316**	,380**
CR_confiance					1	,790**	,876**	,758**
CR_communication						1	,849**	,822**
CR_compétence							1	,827**
RFR_réactivité								1

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Statistiques descriptives des 9 variables du modèle de recherche

N=265	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	Kurtosis
CO_MKT	3,68	1,43	-0,26	-0,35
CO_AL	3,15	1,58	-0,01	-0,76
CO_STR	3,01	1,36	0,24	0,13
CO_MGT	3,67	1,52	-0,20	-0,53
CO_FIN	2,91	1,48	0,00	-0,56
CR_confiance	4,66	1,37	-0,38	-0,30
CR_communication	4,44	1,41	-0,27	-0,39
CR_compétence	4,90	1,19	-0,43	0,15
RFR_réactivité	4,37	1,22	-0,24	0,10

Annexe n° 3 : Echelles épurées du modèle de recherche

Dimensions	Compétences opérationnelles du franchiseur	Composante						Qualité Représentation
		1	2	3	4	5	6	
Marketing Produit	Modification de la politique d'assortiment					,847		*,754*
	Augmentation des marques à l'enseigne dans l'assortiment					,857		*,716*
	Lancement de produits à plus petits prix					,619		*,621*
Marketing Vente	Modification des techniques de vente						,566	*,619*
	Augmentation des actions promotionnelles						,854	*,712*
	Intensification de la publicité du franchiseur auprès des consommateurs						,808	*,735*
Achats & Logistique	Renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs		,590					*,481*
	Renégociation des prix avec les fournisseurs		,920					*,757*
	Changements dans les modes d'approvisionnement des points de vente		,780					*,671*
	Amélioration des approvisionnements au sein du réseau		,735					*,718*
	Amélioration des achats au sein du réseau		,803					*,760*
	Mise en place d'une gestion des stocks plus optimisée		,596					*,579*
Stratégie	Révision du rythme d'ouverture des nouveaux magasins			,629				*,493*
	Lancement d'un site internet marchand			,859				*,641*
	Révision des fondamentaux du concept			,670				*,602*
	Introduction d'un nouveau procédé modifiant le métier			,756				*,650*
	Développement d'une distribution multi-canal (magasin + vente en ligne)			,556				*,443*
Management du réseau	Davantage de proximité et de contacts entre vous et votre franchiseur	,765						*,716*
	Visites plus fréquentes dans les magasins des animateurs du réseau	,820						*,685*
	Davantage de formations organisées par le franchiseur	,892						*,720*
	Mise en place de nouveaux outils de diagnostic sur la situation des franchisés	,859						*,751*
	Usage plus fréquent des outils de diagnostic chez les franchisés	,932						*,838*
	Davantage de diffusion de tableaux de bord comparatifs sur la situation des magasins	,760						*,679*
	Révision du savoir-faire transmis	,741						*,702*
	Davantage de consultation des franchisés par le franchiseur pour prendre des décisions	,645						*,560*
Financier	Aide aux nouveaux franchisés par le financement des projets				,675			*,597*
	Facilité d'accès au financement pour les projets				,673			*,649*
	En cas de difficultés financières d'un franchisé, aide financière du franchiseur				,890			*,708*
	En cas de difficultés financières d'un franchisé, plus de présence et de soutien du franchiseur, autre que financier				,802			*,784*
	% de variance expliquée (totale = 67,29%)	38,73	8,49	7,10	4,80	4,71	3,46	

CR-Confiance	Axe 1	Qualité représentation
Les actes de mon franchiseur correspondent toujours à ce qu'il annonce	,867	*,752*
J'ai confiance en mon franchiseur	,899	*,807*
Je considère que mon franchiseur agit conformément à ce qui est prévu dans le contrat	,882	*,778*
Les informations délivrées par mon franchiseur sont crédibles	,909	*,826*
Les sommes versées à mon franchiseur sont justifiées	,828	*,686*
Mon franchiseur prend toujours en considération l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante	,861	*,742*
Mon franchiseur agit toujours conformément à ses responsabilités et engagement définis par contrat	,907	*,822*
CR-Communication	Axe 1	Qualité représentation
Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou malheureuses du réseau	,832	*,692*
Mon franchiseur tient immédiatement en compte les questions et les suggestions des franchisés	,882	*,778*
Mon franchiseur diffuse à l'ensemble du réseau les bonnes pratiques mises en œuvre individuellement par des franchisés	,840	*,705*
Les avis des franchisés intéressent mon franchiseur	,917	*,842*
Mon franchiseur est à l'écoute de ses franchisés	,936	*,876*
Mon franchiseur encourage la communication réciproque	,901	*,812*
L'information fournie par mon franchiseur est utile à la résolution des problèmes des points de vente	,865	*,748*
Mon franchiseur nous fait part fréquemment d'informations utiles	,834	*,696*
Mon franchiseur a une bonne communication avec ses franchisés	,924	*,853*
CR-Compétence reconnue	Axe 1	Qualité représentation
Mon franchiseur a la capacité de préserver la bonne santé du réseau	,867	*,752*
Mon franchiseur fait un travail efficace pour mon réseau	,931	*,867*
Mon franchiseur prend les bonnes décisions concernant l'avenir de mon réseau	,908	*,825*
Globalement mon franchiseur est capable et compétent	,904	*,817*
Mon franchiseur a une bonne vision du marché	,810	*,656*

Réactivité du franchiseur	Axe 1	Qualité Représentation
Mon franchiseur s'efforce d'apporter des solutions nouvelles en période de crise	,850	*,723*
Mon franchiseur réagit rapidement aux évolutions de son marché	,861	*,741*
Mon franchiseur accepte de changer radicalement de direction si besoin	,758	*,574*
Mon franchiseur saisit les opportunités quand elles se présentent	,655	*,429*
Mon franchiseur accélère le processus de décision en période de crise	,872	*,761*
Mon franchiseur met en œuvre rapidement ses nouvelles décisions	,773	*,598*
Mon franchiseur a été actif en période de crise	,918	*,843*
Mon franchiseur est globalement réactif en période de crise	,930	*,865*
Mon franchiseur a été innovant face à la crise	,916	*,839*
Mon franchiseur transforme la crise en opportunité	,866	*,750*
Mon franchiseur a profité de la crise pour renforcer le positionnement de l'enseigne	,850	*,722*

Liste des figures et tableaux à insérer dans le texte

Figure 1 : Les étapes de la réactivité interorganisationnelle dans les réseaux de franchise

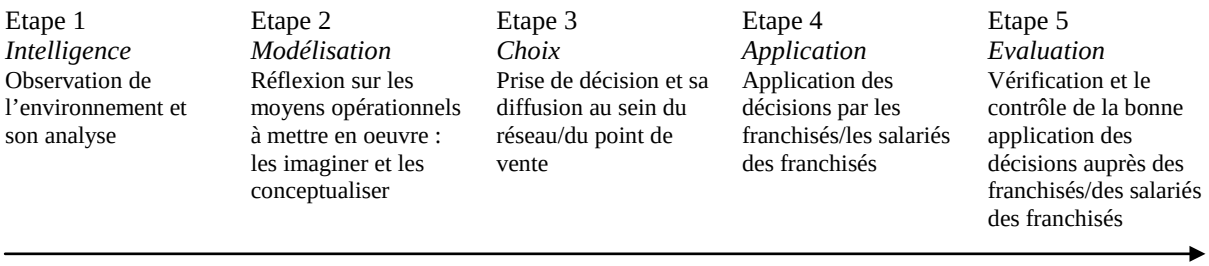

Figure 2. Le modèle de la recherche

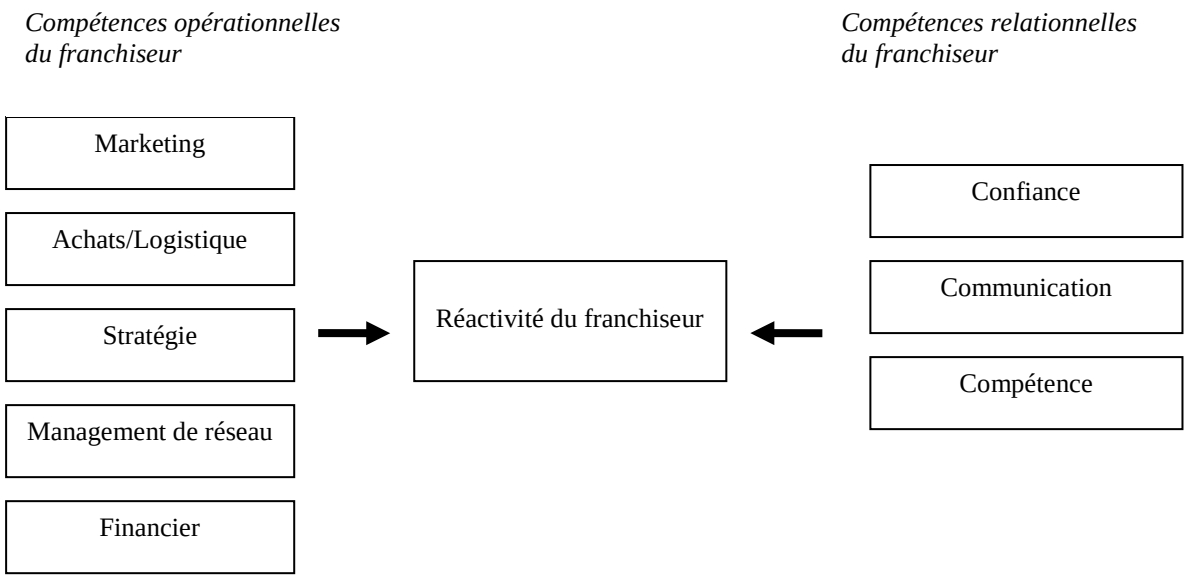

Tableau n°1 : Indice KMO et test de Bartlett

		CO-FRAN	CR-CONF.	CR-COMM.	CR-COMPET.	REACT.
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,955	,915	,939	,866	,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi^2	3394,674	1771,671	2701,013	1114,874	3079,427
	df	231	21	36	10	55
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
		Nombre de dimensions selon les critères				
Critère de Kaiser		6	1	1	1	1
Critère du coude		5	1	1	1	1
Critère du scree		6	1	1	1	1

Tableau n°2 : Régression pas à pas des compétences opérationnelles (CO) pour la réactivité

Modèle	Bêta standardisé (t)	R^2	R^2 ajusté	ΔR^2	Δ F
Modèle 1		,314	,311		120,238***
CO-MGT réseau	,560 (10,965)***				
Modèle 2		,393	,389	,080	34,405***
CO-MGT réseau	,418 (7,759)***				
CO-MKT VENTE	,316 (5,866)***				

***(p<0,001)

Tableau n°3 : Régression pas à pas des compétences relationnelles (CR) pour la réactivité

Modèle	Bêta standardisé (t)	R^2	R^2 ajusté	ΔR^2	Δ F
Modèle 1		,682	,681		564,069***
CR-Communication	,826 (23,750)***				
Modèle 2		,739	,737	,057	57,419***
CR-Communication	,479 (8,608)***				
CR-Compétence	,421 (7,577)***				

***(p<0,001)

Tableau n°4 : Régression pas à pas des compétences opérationnelles (CO) et relationnelles (CR) pour la réactivité

Modèle	Bêta standardisé (t)	R^2	R^2 ajusté	ΔR^2	Δ F
Modèle 1		,682	,681		564,069***
CR-Communication	,826 (23,750)***				
Modèle 2		,739	,737	,057	57,419***
CR-Communication	,479 (8,608)***				
CR-Compétence	,421 (7,577)***				
Modèle 3		,755	,752	,016	16,903***
CR-Communication	,435 (7,891)***				
CR-Compétence	,398 (7,333)***				
CO-MKT VENTE	,142 (4,111)***				

***(p<0,001)

Figure n°3 : Récapitulatif des relations significatives du modèle de recherche

