



HAL
open science

Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise

Catherine Allix-Desfautaux, Magali Chaudey, Muriel Fadairo, Nabil Khelil,
Anne-Laure Le Nadant, Frédéric Perdreau, Fanny Simon-Lee

► **To cite this version:**

Catherine Allix-Desfautaux, Magali Chaudey, Muriel Fadairo, Nabil Khelil, Anne-Laure Le Nadant, et al.. Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise. [Rapport de recherche] Gate CNRS; NIMEC; CREM; COACTIS. 2014. hal-01675707

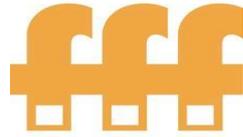
HAL Id: hal-01675707

<https://hal.science/hal-01675707>

Submitted on 4 Jan 2018

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.



Contrat de recherche 2013-2014
pour la *Fédération Française de la Franchise*

**Conditions d'émergence et de diffusion de
l'innovation au sein des réseaux de franchise**

Catherine ALLIX-DESFAUTAUX, Université de Caen, NIMEC

Magali CHAUDEY, Université de Saint-Etienne, GATE-LSE

Muriel FADAIRO, Université de Saint-Etienne, GATE-LSE

Nabil KHELIL, Université de Caen, CREM

Anne-Laure LE NADANT, Université de Caen, NIMEC

Frédéric PERDREAU, Université de Saint-Etienne, COACTIS

Fanny SIMON-LEE, Université de Caen, NIMEC

Rapport final (15/10/2014)

Remerciements

L'équipe de recherche est composée de :

- **Catherine Allix-Desfautaux**, Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (Normandie Innovation, Marché, Entreprise, Consommation, UPRES-EA 969).
- **Magali Chaudey**, Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences Economiques à l'Université Jean Monnet de St Etienne, chercheur au laboratoire GATE-Lyon St Etienne (UMR 5824).
- **Muriel Fadairo**, Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences Economiques à l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne et membre du laboratoire GATE-Lyon St Etienne (UMR 5824).
- **Nabil Khelil**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'UFR de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au Centre de Recherche en Economie et Management (CREM UMR CNRS 6211).
- **Anne-Laure Le Nadant**, Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion à l'IAE de l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (UPRES-EA 969).
- **Frédéric Perdreau**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Lyon / Saint-Etienne et chercheur à COACTIS (EA 4161).
- **Fanny Simon-Lee**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (UPRES-EA 969).

Les membres de l'équipe remercient très sincèrement Madame Chantal ZIMMER, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude NEGRE, directeur du comité scientifique de la FFF, Monsieur René PREVOST, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur ont accordée en leur confiant cette recherche intitulée « Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise ». Ils souhaitent remercier également Monsieur Jean-Michel VEDRINE et Monsieur Tony DE VASSOIGNE pour leur aide précieuse pour la réalisation des enquêtes ainsi que tous les franchiseurs et franchisés qui ont accepté de participer à cette étude.

Les membres de l'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs et des franchisés qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude. Ils peuvent être contactés par l'intermédiaire des coordinatrices de l'étude, Catherine Allix-Desfautaux et Anne-Laure Le Nadant, dont les coordonnées sont les suivantes :

Institut d'Administration des Entreprises

3, rue Claude Bloch - CS 25160

14075 CAEN CEDEX 5

catherine.allix-desfautaux@unicaen.fr

anne-laure.lenadant@unicaen.fr

Introduction

L'innovation est largement perçue comme un facteur clé de survie des entreprises (Romelaer, 1998 ; Hamel, 2000). Elle se définit à la fois comme un processus de création par l'entreprise d'une offre nouvelle et le résultat de ce processus (Loilier & Tellier, 1999). Les innovations peuvent concerner la mise sur le marché d'un produit nouveau ou d'une nouvelle prestation, l'utilisation de nouveaux procédés, la mise en place d'une nouvelle organisation ou de nouvelles méthodes de marketing (typologie issue du manuel d'Oslo de l'OCDE, 2005). Dans le secteur du commerce et des services, les innovations commerciales sont particulièrement importantes et concernent notamment des domaines comme l'animation, le concept ou le lien client (Funel, Vigoureux & Vittori, 2012).

Depuis la fin des années 1990, la franchise française a vu son nombre de réseaux doubler pour occuper le premier rang européen avec 1658 franchiseurs et 65059 franchisés (FFF, chiffres 2012). Des chercheurs se sont intéressés à la création des nouvelles activités innovantes à l'image de l'innovation dans les grandes entreprises ou de la création de nouvelles entreprises innovantes. Cependant, l'innovation dans la franchise a été peu étudiée. Pourtant, l'innovation est une composante obligatoire du métier de franchiseur et, comme le précise le Code de déontologie européen de la franchise, celui-ci doit consacrer à la recherche et à l'innovation les moyens humains et financiers permettant d'assurer le développement et la pérennité de son concept (Toute la Franchise, 2013, p. 12). En effet, maintenir un avantage concurrentiel durable suppose une capacité à innover et à diffuser l'innovation au sein du réseau (Boulay & Chanut, 2010). Le management de l'innovation est donc particulièrement important pour un réseau de franchise, le changement continu de l'environnement concurrentiel et des attentes mettant le franchiseur devant le défi de l'innovation et du renouvellement du concept de la franchise tout en veillant à la stabilité de l'identité du réseau.

De plus, le modèle économique de la franchise est caractérisé par une nécessité quasi permanente de s'adapter aux nouvelles tendances de consommation. L'innovation dans la franchise est donc aujourd'hui fortement liée à la digitalisation des points de vente (géolocalisation des boutiques du réseau sur internet, utilisation d'internet pour fidéliser les franchisés, intégration des réseaux sociaux dans la communication, développement des ventes par internet ou par application pour smartphone, intégration du « web to store » dans les

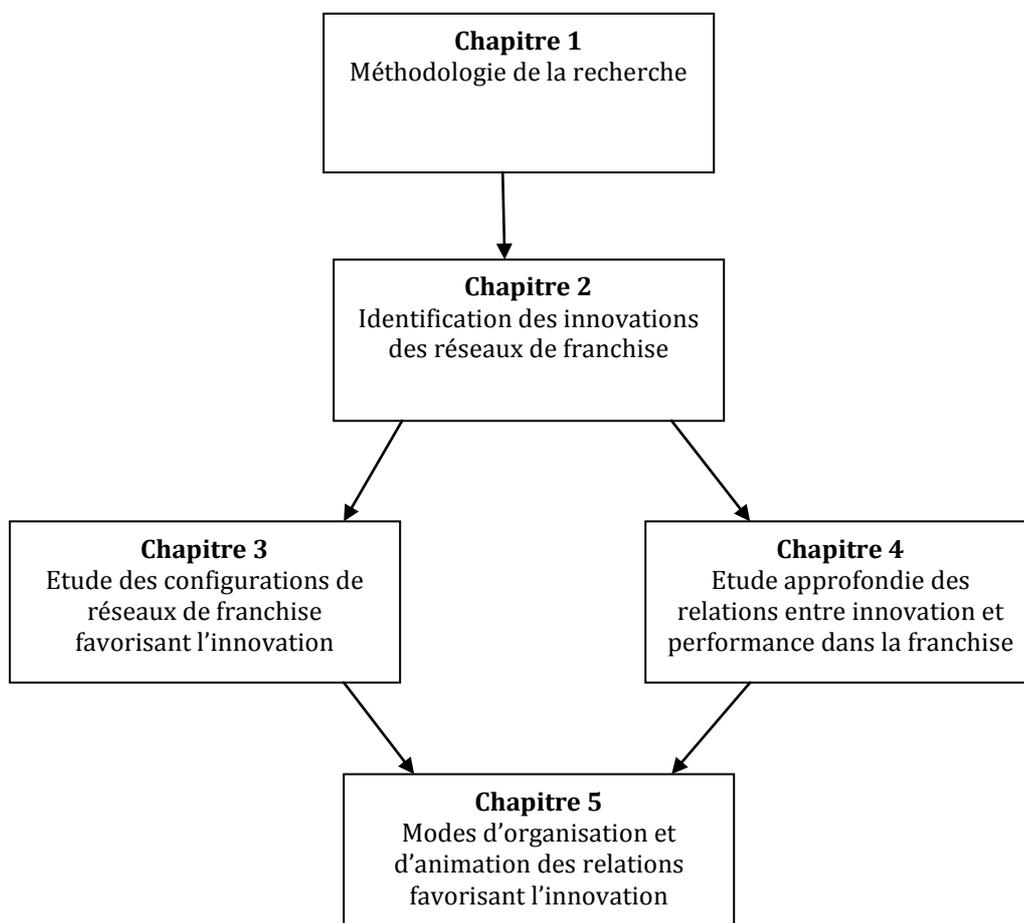
stratégies de vente). En outre, certains franchiseurs adoptent des choix stratégiques destinés à promouvoir l'innovation par le lancement de nouveaux réseaux (ex. Les Déménageurs Bretons et Déménageur.com ou Pizza del Arte et Café del Arte), de nouveaux concepts ou formats (ex. Yves Rocher, Phildar, Z) ou de nouveaux services au sein du réseau (ex. Ixina et la 3D box, Feu Vert et le retrait express en centre auto). Dans des entreprises en réseau telles que les franchises, l'innovation peut être impactée par la capacité à innover des individus qui sont à la tête des différentes entités, la culture au sein du réseau et les relations qu'entretiennent les entreprises entre elles. Par ailleurs, différents types d'innovations peuvent être générés (de produit, commercial, de concept, etc.) et ces innovations peuvent remettre plus ou moins en cause les pratiques existantes dans la franchise.

Notre étude a quatre objectifs principaux :

- décrire les catégories d'innovation rencontrées dans les réseaux de franchise ;
- proposer des typologies de franchiseurs et de franchisés selon leur comportement en matière d'innovation ;
- analyser les relations entre l'innovation et la performance en nous intéressant plus particulièrement au rôle de l'orientation entrepreneuriale au sein du réseau comme déterminant de l'innovation ;
- identifier les facteurs expliquant l'émergence et la diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise.

Afin de répondre à ces objectifs, nous avons retenu une structuration de nos développements en cinq chapitres (cf. Figure 0.1). Le premier chapitre présentera la démarche méthodologique que nous avons adoptée afin de poursuivre les objectifs de l'étude. Le deuxième chapitre décrira les résultats de l'enquête Franchiseurs avec, en particulier, une catégorisation des innovations rencontrées dans les réseaux de franchise. Les troisième et quatrième chapitres proposeront différentes analyses à partir de l'enquête Franchiseurs autour des relations entre Innovation, Orientation Entrepreneuriale et Performance. Le cinquième et dernier chapitre identifiera les modes d'organisation et d'animation des relations favorisant l'innovation au sein des réseaux de franchise à partir des entretiens réalisés avec des franchiseurs et de l'enquête Franchisés.

Figure 0.1 - Structure du rapport



Chapitre 1 – Méthodologie de la recherche

Dans ce chapitre, nous présentons, de manière synthétique, la démarche méthodologique que nous avons suivie afin de répondre aux objectifs de l'étude. La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la collecte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. Au niveau des franchiseurs, deux méthodes complémentaires ont été mobilisées : une approche quantitative (enquête en ligne par questionnaire) et une approche qualitative (entretiens semi-directifs). Au niveau des franchisés, une enquête quantitative a été réalisée auprès des membres de réseaux de taille comparable ayant répondu à l'enquête franchiseurs. Nous avons procédé à une étude en profondeur de type sociométrique auprès de quatre réseaux de taille homogène pour lesquels nous avons pu reconstituer des réseaux de relations complets. Cette analyse est présentée, de manière détaillée, dans le chapitre 5 et ne sera donc pas présentée ici. Chacune des étapes de la recherche est présentée dans les sections suivantes en distinguant l'enquête franchiseurs (§1.1), les entretiens approfondis avec les franchiseurs (§1.2), l'enquête franchisés (§1.3) et les principales analyses statistiques réalisées (§1.4).

1.1. L'enquête franchiseurs

Le questionnaire a été établi à partir d'une revue de la littérature sur les typologies et le management de l'innovation. Il a pour objectif d'identifier les innovations et les modes d'organisation au sein des réseaux de franchise et de mesurer l'orientation entrepreneuriale du franchiseur.

Le questionnaire, fourni en Annexe 1, est divisé en six parties principales :

- A. informations générales sur le réseau ;
- B. innovation dans le réseau ;
- C. stratégie/ orientation entrepreneuriale du franchiseur ;
- D. performance du réseau ;
- E. organisation du réseau ;
- F. freins à l'innovation.

Pour la deuxième partie du questionnaire consacrée à l'innovation, des définitions des différents types d'innovation ont été fournies aux franchiseurs. Nous avons utilisé pour ces définitions l'enquête communautaire sur l'innovation menée par l'INSEE (CIS) car elle s'appuie sur des définitions harmonisées au niveau international (manuel d'Oslo de l'OCDE) et collecte des informations sur les prestations ou les procédés nouveaux ainsi que sur les innovations d'organisation et de marketing. La plupart des questions porte donc sur l'introduction de prestations et sur la mise en œuvre de procédés ou de méthodes de logistique et de distribution, nouveaux ou modifiés de manière significative. En complément, nous avons mobilisé les typologies des innovations commerciales proposées par Dupuis (2001) et Gallouj (2007) afin d'intégrer des domaines d'innovation plus spécifiques aux réseaux de distribution (innovation de concept ou format de magasin et innovations dans la chaîne logistique).

Ce questionnaire permet, tout d'abord, d'appréhender la diversité des innovations tant par rapport au concept d'ambidextrie (innovation incrémentale vs innovation de rupture) que par rapport à l'objet de l'innovation (innovation de produits/services ou de process, innovation organisationnelle ou de commercialisation, etc.). En outre, ce questionnaire vise à mesurer l'orientation entrepreneuriale¹ du franchiseur et le degré d'importance des contraintes qui pourraient expliquer l'absence d'innovation au sein des réseaux. Enfin, le questionnaire permet de collecter des informations sur le niveau de performance perçu par le franchiseur et les modes d'organisation des relations au sein du réseau de franchise.

Nous avons veillé à limiter le nombre de questions de manière à faciliter le recueil des données. Ainsi, le temps d'administration de chaque questionnaire est de 15 minutes. Un pré-test du questionnaire visant à vérifier la pertinence et la bonne compréhension des questions a été réalisé auprès d'une ancienne directrice du développement d'un réseau de franchise. Seules des modifications mineures ont dû être apportées suite à ce pré-test.

Il a été envoyé par voie électronique à l'ensemble des franchiseurs recensés dans l'annuaire édité par la Fédération Française de la Franchise au cours de la première quinzaine du mois de décembre 2013. Plus de 600 réseaux ont ainsi été contactés. L'adresse email des directeurs de réseau ne figurant pas de manière systématique dans l'annuaire, un travail laborieux de

¹ Au sein d'une entreprise, l'orientation entrepreneuriale désigne un ensemble de comportements et d'attitudes de la part du management qui favorisent une conception novatrice des affaires et la poursuite de nouvelles activités (Baldauf & Rank, 2005).

recherche de cette information a été nécessaire au mois de novembre. Le fichier des adresses des adhérents transmis par la FFF nous a été utile mais il ne comportait qu'une centaine de contacts. Deux relances par email et/ou message sur le réseau social LinkedIn ont été réalisées, vers le 20 décembre et une autre au début du mois de janvier 2014. Ces relances ont ainsi permis de récupérer 55 réponses au questionnaire. Nous avons ensuite débuté le 15 janvier une phase de relance téléphonique qui a permis de récupérer une dizaine de réponses supplémentaires. En outre, l'un des membres de l'équipe de recherche s'est rendu au Salon de la Franchise les dimanche 23 mars et lundi 24 mars 2014 afin d'administrer des questionnaires aux franchiseurs présents sur les stands. Une trentaine de questionnaires ont été récupérés lors de cette manifestation. Enfin, nous avons demandé à la Fédération Française de la Franchise de faire une dernière relance par mail auprès de ses adhérents le 15 avril 2014. Ceci n'a pas eu beaucoup d'impact car seuls deux nouveaux franchiseurs ont répondu suite à cette relance. Au final, nous avons récupéré un total de **99 questionnaires** complétés (soit un taux de retour de 16,5 %).

La structure de notre échantillon comparée à celle de la population cible est présentée dans le tableau 1.1. Nous pouvons constater une sous-représentation des réseaux du secteur Commerce ainsi qu'une sur-représentation des réseaux des secteurs des services automobiles et services aux entreprises. Ceci peut être notamment expliqué par un probable intérêt moindre pour la thématique de l'enquête dans le secteur du commerce de détail.

Tableau 1.1 – *Composition de l'échantillon franchiseurs selon le secteur d'activité*

<i>Secteurs d'activité</i>	<i>% réponses</i>	<i>% réseaux de franchise en France en 2012</i>
Commerces	21 %	39 %
Équipement de la maison	11 %	8 %
Hôtels et Restaurants	16 %	15 %
Services à la personne	23 %	22 %
Services automobiles	8 %	4 %
Services aux entreprises	12 %	5 %
Bâtiment et Immobilier	9 %	6 %
Total	100 %	100 %

Source : Annuaire FFF, données 2012

L'âge moyen des réseaux figurant dans notre échantillon est de 14,93 ans avec les réseaux les plus jeunes ayant moins d'un an et le réseau le plus ancien 56 ans. La taille moyenne est de 307 unités avec un minimum d'une unité et un maximum de 14000.

Les personnes ayant complété le questionnaire étaient généralement directeur général, directeur de réseau, directeur du développement ou directeur de la franchise. Il s'agissait donc de responsables ayant une excellente connaissance de leur réseau et qualifiés pour répondre au questionnaire d'enquête.

1.2. Les entretiens avec les franchiseurs

Dans cette approche, nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif avec guide d'entretien. Cette méthode de production de données a été utilisée dans cette recherche, en complément de l'approche quantitative, en raison de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'elle peut générer. Dans une première étape, nous avons effectué un entretien avec un expert de la franchise, membre du comité scientifique de la FFF, afin d'identifier les problématiques importantes en matière d'innovation et d'évolution contractuelle au sein des réseaux de franchise. Puis, dans une deuxième étape, nous avons élaboré un guide d'entretien avec les franchiseurs. Ce guide d'entretien, fourni en Annexe 2, était composé de questions larges et générales afin d'obtenir des informations sur :

- l'organisation de l'innovation dans le réseau ;
- le processus d'émergence et de diffusion des innovations ;
- les caractéristiques du réseau.

Quatorze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables de réseaux de franchise (fondateur, directeur général, directeur de réseau, directeur commercial, responsable développement, etc.). Les entretiens ont permis d'approfondir et de mettre en perspective les résultats issus de l'enquête franchiseurs puisque treize entretiens (sur les quatorze) ont été effectués auprès de franchiseurs ayant préalablement répondu à l'enquête quantitative. Les personnes interrogées représentent des réseaux d'âge divers (certains réseaux ont moins de cinq ans alors que le plus ancien a plus de cinquante ans), de taille différente (de moins de dix unités à plus de quatre cents) et de structure variée (certains réseaux sont mixtes, d'autres sont à

dominante succursaliste et d'autres sont intégralement franchisés). Neuf réseaux sur les quatorze sont adhérents à la Fédération Française de la Franchise.

Les entretiens semi-directifs ont été menés en face-à-face, par téléphone ou par skype. Ils ont été réalisés par trois intervieweurs, membres de l'équipe de recherche, et ont duré en moyenne 45 minutes. Avec l'accord des interviewés, les entretiens ont pu être enregistrés grâce à des magnétophones numériques. Les verbatim ont tous été retranscrits sous traitement de texte. Ils ont ensuite codés afin de permettre une analyse thématique de contenu (Miles & Huberman, 2003). Le tableau 1.2 recense les secteurs et sous-secteurs d'activité des franchiseurs interviewés.

Tableau 1.2 – Répartition des entretiens franchiseurs en fonction de leur secteur d'activité

<i>Secteurs d'activité</i>	<i>Entretiens franchiseurs réalisés dans les sous-secteurs de :</i>
Equipement de la personne	Prêt-à-porter (1)
Autres commerces de détail	Soleries et occasions (1)
	Commerce pour animaux de compagnie (1)
Bâtiment	Construction en bois (1)
Hôtels et restaurants	Restauration rapide (1)
	Restauration assise (1)
Services automobiles	Réparation, accessoires, nettoyage automobiles (2)
Services aux personnes	Immobilier (2)
	Services divers aux personnes (3)
Services aux entreprises	Publicité (1)

1.3. L'enquête franchisés

La troisième phase de l'étude a consisté à réaliser une enquête par questionnaire auprès des franchisés de réseaux ayant répondu à la première enquête (franchiseurs) afin d'effectuer un appariement des données et des analyses par dyades franchiseurs-franchisés. Ce questionnaire avait pour objectif, notamment, d'identifier les réseaux de relations jouant un rôle dans

l'émergence et la diffusion de l'innovation. A l'instar du questionnaire franchiseurs, il a été établi à partir de la littérature existante sur les typologies d'innovations et le management de l'innovation. Le questionnaire, fourni en Annexe 3, est divisé en six parties principales :

- A. activité du franchisé,
- B. innovation dans le réseau,
- C. orientation entrepreneuriale,
- D. performance,
- E. organisation du réseau,
- F. relations avec les autres unités du réseau.

Nous avons ajouté trois questions sur l'âge, le genre et le niveau de diplôme le plus élevé du franchisé.

Nous avons veillé à limiter le nombre de questions de manière à faciliter le recueil des données et ne pas dépasser 15 minutes de temps de réponse au questionnaire pour le franchisé. Un pré-test visant à vérifier la bonne compréhension des questions a été réalisé auprès de deux franchisés dans des secteurs d'activité différents (immobilier et prêt-à-porter). Seules des modifications mineures ont dû être apportées suite à ce pré-test.

Enfin, il convient de préciser que les questions de la partie F du questionnaire ont été adaptées pour chaque réseau, chacun ayant une liste spécifique de membres.

Nous avons choisi d'interroger les franchisés d'une dizaine de réseaux dans différents secteurs mais ayant une taille similaire (entre 11 et 23 unités franchisées ou en propre). Dans un premier temps, nous avons tenté, à la fin du mois de mai 2014, d'administrer cette enquête par voie électronique, comme nous l'avions fait pour l'enquête franchiseurs. Les adresses emails des franchisés ont été récupérées sur les sites internet des réseaux. Toutefois, nous avons eu un fort taux d'échec lors des envois de mails et nous avons, en outre, constaté que très peu de franchisés avaient répondu à l'enquête en ligne une semaine après le 1^{er} envoi. C'est pourquoi, nous avons décidé d'opter pour une administration du questionnaire par téléphone à partir du 16 juin et jusqu'au 16 juillet. Les entretiens téléphoniques ont été réalisés par trois membres de

l'équipe de recherche. Il a été nécessaire d'appeler les franchisés à de nombreuses reprises pour pouvoir administrer le questionnaire lorsqu'aucun client n'était présent dans le point de vente ou l'agence (entretien téléphonique de 15 minutes environ). 169 franchisés de 12 réseaux de taille comparable ont ainsi été contactés. Au total, nous avons obtenu 48 réponses de franchisés de 7 réseaux différents (soit un taux de retour de 28 %), représentant 54 unités franchisées, selon la répartition sectorielle suivante :

Tableau 1.3 – Répartition des entretiens franchisés en fonction de leur secteur d'activité

<i>Secteurs d'activité</i>	<i>Entretiens franchisés réalisés dans les sous-secteurs de :</i>
Alimentation	Alimentation spécialisée (3)
Autres commerces de détail	Presse, librairie, papeterie (7) Commerce pour animaux de compagnie (8)
Hôtels restaurants	Restauration rapide (3)
Services aux entreprises	Travail temporaire (7)
Services aux personnes	Services divers aux personnes (20)

Il faut noter que l'enquête téléphonique s'est déroulée pendant la période des soldes, qui n'est pas favorable à l'administration d'un questionnaire dans un commerce ou restaurant situé dans une zone commerciale. Ceci explique le nombre de réponses bien plus élevé dans le secteur des services aux personnes (deux réseaux interrogés) et des services aux entreprises.

La composition de l'échantillon des franchisés selon leur ancienneté dans le réseau est présentée dans le tableau 1.4. Compte tenu de la contrainte imposée par le nombre total d'unités au sein du réseau (inférieur à 25) afin de permettre l'analyse des réseaux de relations, nous avons principalement interrogé des réseaux jeunes, en croissance, et notre échantillon de franchisés est caractérisé par une faible ancienneté dans le réseau (autour de 2 ans en moyenne). Ainsi, tous les franchisés de l'échantillon, sauf un, ont démarré leur activité en franchise au cours des cinq dernières années.

Tableau 1.4 – Description de l'échantillon franchisés selon leur ancienneté dans le réseau

Moyenne	1,96 ans
Médiane	2 ans
Ecart-type	1,54 ans
Minimum	0
Maximum	9 ans

1.4. Les principales analyses réalisées

Les deux enquêtes effectuées auprès des franchiseurs et des franchisés ont permis de collecter des données qui sont analysées, dans les chapitres suivants, selon quatre approches complémentaires :

- **Les analyses descriptives** : Elles permettent d'identifier les différentes innovations introduites au sein des réseaux, les déterminants (orientation entrepreneuriale) et les freins à l'innovation ainsi que le type et l'organisation générale du réseau. Ce travail s'appuie sur des statistiques descriptives de nature uni- et pluridimensionnelles. Les logiciels Excel et Stata ont été mobilisés pour le traitement des données.
- **Les analyses par classification** : Des analyses typologique et taxonomique ont été menées afin de faire émerger des groupes de réseaux ayant des pratiques similaires.

Nous avons, dans un premier temps (cf. chapitre 2), utilisé une analyse *two-step cluster* (classification en deux étapes) sur la base de données franchiseurs. Cette méthode se présente comme une technique statistique multivariée se déroulant en deux phases et dont l'objectif est d'obtenir un maximum d'homogénéité entre les individus (ici les réseaux) regroupés dans chaque groupe (ou cluster) et la plus grande différence possible entre les groupes. Cette méthode permet de mettre en avant des ressemblances et dissemblances entre groupes, non apparente à la simple observation des caractéristiques des individus (réseaux). Pour mener à bien cette analyse, dans une première étape, les individus sont

regroupés en sous-groupes (ou pré-cluster). La deuxième étape consiste à appliquer à ces sous-groupes un algorithme hiérarchique afin de constituer les clusters définitifs. L'avantage de cette méthode est qu'elle peut utiliser des variables catégorielles et continues. De plus, il existe une sélection automatique du nombre de clusters.

Puis, dans un deuxième temps (cf. chapitre 3), nous avons effectué une analyse taxonomique. Nous avons utilisé une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur la base de données franchiseurs en nous appuyant sur les variables suivantes : Orientation Entrepreneuriale - Innovation - Performance. Nous avons utilisé les algorithmes du clustering de SPSS 17. Pour vérifier la validité statistique de la classification empirique, nous avons utilisé l'ANOVA (ANalysis OF Variance). Les variations des scores entre les groupes « variance inter-groupes » et à l'intérieur des groupes « variance intra-groupes » ont été alors analysées. L'analyse de la variance a été réalisée sur la base des variables de classification associées aux dimensions constitutives de l'orientation entrepreneuriale (innovativité, prise de risque et proactivité). L'analyse de la variance permet de déceler les variables de classement les plus significatives. La valeur F, définie par le rapport entre la « variance inter-groupes » et la « variance intra-groupes », sert à identifier les variables d'orientation entrepreneuriale les plus importantes et discriminantes. La lecture des moyennes a alors permis de mettre en évidence la coexistence de quatre configurations de réseau de franchise. Chaque configuration peut être caractérisée par un centre ou une « observation prototype » définie par les scores moyens pris pour chacune des variables. Il est alors possible d'évaluer le degré de similarités ou de différences entre les différentes configurations. Plus la distance entre les centres est faible, plus ils sont semblables.

Notons également que ces analyses par classification incluent les tests de validité des échelles de mesure utilisées. Dans le cadre de notre étude, le coefficient alpha de Cronbach a été retenu comme indicateur de fiabilité de nos instruments. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Si le score de l'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont censés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. On estime souvent qu'une valeur supérieure à 0,60 est acceptable pour

une étude exploratoire (0,70 pour une recherche confirmatoire, Nunnally (1978)). Si l'étude de la fiabilité est indispensable, elle reste insuffisante pour garantir une bonne mesure des concepts étudiés et doit être accompagnée d'une évaluation de la validité interne. L'approche classique du test de la validité de construit repose généralement sur une forme particulière d'analyse factorielle, en l'occurrence, l'analyse en composantes principales (ACP) qui cherche à réduire un nombre important d'informations – prenant la forme de valeurs sur des variables – à quelques grandes dimensions. L'utilisation de l'ACP permet de tester l'unidimensionnalité (ou la multidimensionnalité) d'un construit et de ne conserver que les items dont la contribution au construit est suffisante.

- **Les analyses explicatives :** Des modèles d'équations structurelles ont été utilisés afin d'étudier les relations de causalité entre innovation, orientation entrepreneuriale et performance dans les réseaux de franchise. Les méthodes d'équations structurelles ont été, à l'origine, développées pour permettre d'examiner les relations causales multiples. Dans le cadre de l'estimation de modèles relationnels théoriques, l'apport principal de ces méthodes est de permettre une estimation simultanée de plusieurs relations de dépendances, tout en prenant en compte les erreurs de mesure (Roussel, Durrieu, Campoy & El Akremi, 2002). Pour ces analyses, nous avons utilisé le logiciel Stata.

La mesure de l'effet de l'innovation sur la performance du réseau est essentielle car elle éclaire et oriente les stratégies d'action les plus pertinentes et les leviers d'action sur lesquels les franchiseurs peuvent s'appuyer pour réussir le management de l'innovation.

La mesure des relations entre innovation et performance doit intégrer l'orientation entrepreneuriale (OE) du réseau car cette orientation est liée à l'innovation et recouvre une partie des leviers d'action de l'innovation. En effet, l'acte d'entrepreneuriat peut être défini comme celui d'une « nouvelle entrée » (Lumpkin & Dess, 1996). « Cette nouvelle entrée peut se faire en entrant sur des marchés nouveaux ou existants, avec des produits nouveaux ou existants » (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136), et englobe donc l'acte d'innovation. L'OE se réfère aux processus, aux pratiques et aux activités de prise de décision qui mènent à cette nouvelle entrée. En ce sens, l'OE est un déterminant de l'innovation et doit être intégré dans l'analyse.

- **Les analyses dyadiques :** Des analyses de dyades franchiseurs-franchisés ont été

effectuées pour compléter le travail réalisé sur chacun des types d'acteurs des réseaux (franchiseurs/franchisés). Nous avons procédé à une comparaison des réponses apportées par les franchiseurs et leurs franchisés aux questions concernant l'introduction d'innovations, l'orientation entrepreneuriale et la performance du réseau. Pour cela, pour chaque variable, nous avons calculé des scores moyens pour les franchisés d'un même réseau puis nous avons comparé ces scores avec le score du franchiseur. Afin de savoir si les différences constatées entre les scores étaient statistiquement significatives, nous avons alors utilisé des tests non-paramétriques (*sign test* sous Stata) qui permettent la comparaison de médianes lorsque les échantillons sont appariés (non indépendants).

Chapitre 2 - Identification des innovations des réseaux de franchise

L'objectif de notre étude étant de comprendre et d'analyser la dynamique d'innovation en vigueur dans les réseaux de franchise, nous retiendrons la définition générale de l'innovation présentée dans la majorité des travaux avant de préciser les typologies d'innovation utiles à l'étude des réseaux de franchise. Ensuite, en exploitant les données de l'étude qualitative, nous décrirons le contenu des innovations des réseaux de franchise interrogés. Enfin, en complément, nous proposerons, sur la base de l'enquête quantitative réalisée auprès des franchiseurs, une analyse descriptive des innovations introduites et des freins à l'innovation. Une typologie des réseaux de franchise en matière d'innovation sera également proposée.

2.1. Rappel des typologies d'innovation dans la littérature et analyse des entretiens franchiseurs

Les travaux de l'OCDE (manuel d'Oslo), qui constituent une référence en matière d'analyse et de mesure de l'innovation, caractérisent l'innovation contemporaine comme faisant appel à « un ensemble de processus complexes, organisationnels, relationnels et cognitifs » (Detrie, 2005, p.528). La dernière version du manuel d'Oslo (2005) souligne le fait que les entreprises évoluent désormais dans un espace dans lequel interagissent différents acteurs : des acteurs de la recherche, de la formation mais aussi leurs partenaires et clients, leurs fournisseurs et leurs financeurs. Dans ce contexte, l'innovation peut être définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». (Oslo, 2005).

L'intégration de nouvelles dimensions comme l'innovation organisationnelle et l'innovation de relation externe constitue une avancée dans la compréhension de l'innovation dans le secteur des services et du commerce. Cependant, la plupart des typologies existantes, à caractère général, ont quelques difficultés à cerner les contours de l'innovation commerciale. Certains auteurs ont de ce fait cherché à proposer des typologies spécifiques au secteur commercial.

2.1.1. Bref rappel des typologies dans la littérature

Une typologie claire, bien distincte et définie a priori n'est pas aisée. Pour preuve les différentes catégorisations fournies par les auteurs, catégories qui, bien souvent, s'entrecroisent. Parmi les multiples typologies recensées dans la littérature, nous retiendrons plus particulièrement celles proposées par Dupuis (2001), Gallouj (2007) et Choukroun (2012) qui nous semblent les plus pertinentes compte tenu de notre domaine d'étude et des retours obtenus dans le cadre de notre étude qualitative réalisée auprès des franchiseurs.

La typologie de Dupuis (2001) présente quatre types d'innovation commerciale : les innovations de concept, de flux, d'organisation et de relation :

- les innovations de concept peuvent conférer à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue) ;
- les innovations de flux touchent aux relations verticales dans la filière (flux physiques, flux financiers et flux d'information) et visent à réduire les coûts ou à créer une plus grande valeur ajoutée ;
- les innovations organisationnelles sont relatives aux structures de fonctionnement des entreprises ;
- les innovations relationnelles modifient la nature des liens entre acteurs de la filière.

Par ailleurs, Dupuis distingue la dimension *back-office* (innovation de flux et d'organisation) de la dimension *front-office* (innovations de concept).

Gallouj (2007) présente les limites de cette approche dans le cadre de laquelle de multiples recoupements peuvent être constatés entre les catégories identifiées. L'auteur s'appuie alors sur le modèle de den Hertog et Brouwer (2000) qui propose une typologie recensant quatre formes d'innovations commerciales :

- un nouveau concept (correspondant à une nouvelle idée ou une nouvelle façon d'organiser la réponse à un problème) ;
- une nouvelle interface client ;
- un nouveau système de distribution ;
- une option technologique.

Den Hertog et Brouwer (2000) précisent que la majorité des innovations commerciales constituent des combinaisons de concept, de technologie et d'organisation. Ils soulignent également le rôle du consommateur final dans la mise au point de ces innovations.

Gallouj (2007) précise qu'il existe, là encore, de fortes interactions entre les différents types d'innovation. En particulier, la dimension technologique occupe un rôle transversal, tandis que les méthodes de ventes peuvent ou non incorporer de nouvelles technologies, de même que les nouveaux concepts, les nouveaux produits ou service ainsi que les nouveaux process. En outre, l'application et l'utilisation de nouvelles technologies peuvent aboutir à de nouveaux process.

Typologie des innovations selon Gallouj (2007)

- nouvelles méthodes de vente
- nouveaux concepts ou nouveaux formats de magasin
- nouveaux produits et services distribués dans et par le magasin
- nouveaux produits et nouveaux services (mis au point par les distributeurs ou à leur initiative)
- nouveaux process (ou nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement) à l'intérieur d'un même format
- nouveaux process externes
- applications et utilisation de nouvelles technologies

Choukroun (2012), quant à lui, propose une acception plus large de l'innovation dans le cadre de laquelle les entreprises doivent sans cesse innover en s'appuyant sur les sept domaines clés suivants :

Les 7 domaines-clés de l'innovation du distributeur selon Choukroun (2012)

- le produit
- le concept
- l'animation
- le lien client
- le modèle d'organisation
- la roue de la productivité
- la relation

Cette approche de l'innovation dans la distribution permet en particulier d'intégrer les problématiques actuelles relatives aux nouvelles technologies (dans la conception des produits et dans la relation client) ainsi que les logiques de coproduction.

2.1.2. Analyse descriptive des entretiens réalisés auprès des franchiseurs

Nous avons privilégié une démarche qualitative auprès des franchiseurs afin d'identifier la nature des innovations introduites par les réseaux interrogés, innovations qui demeurent bien souvent contingentes au secteur d'activité.

Avant tout, l'innovation apparaît comme étant multiforme, comme en témoigne le verbatim de ce franchiseur :

« Y'a tellement de choses dans un concept, c'est énorme, c'est l'amélioration de produits, de services, c'est tout faire pour que le consommateur ait envie d'être bien chez nous, de consommer et de revenir. »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Notre objectif lors des entretiens était d'identifier une catégorisation des innovations à l'œuvre dans les réseaux de franchise. L'analyse des entretiens réalisés montre une diversité quant à la nature des innovations entreprises : innovations de produits, innovations de services, innovations de process, innovations technologiques (innovation logistiques), innovations de nature juridique, innovations liées à l'application de nouvelles technologies. En règle générale, ces innovations apparaissent comme étant de nature incrémentale plus que de rupture.

2.1.2.1. Les innovations de produit / service

Dans les réseaux interviewés, les innovations introduites sont le plus souvent relatives à des innovations de nature tangible (innovation de produit) ou bien intangible (innovations de service). Nous tenterons dans ce cadre de distinguer les innovations initiées par la tête de réseau de celles initiées par le franchisé. Ces innovations ont généralement une dimension *front office*, autrement dit génèrent une évolution de l'offre aisément perceptible par le client.

- **Innovations de produit provenant de la tête de réseau**

L'innovation peut provenir d'une analyse des marchés environnants réalisée par le franchiseur, comme le souligne le verbatim suivant :

« La pâte XXX, par exemple, elle est venue de notre franchiseur qui, à travers le constat qui a été fait à d'autres pays, a vu que, sur cette thématique, il y a vraiment un moyen de communication avec un produit de qualité qu'on a imposé et qui aujourd'hui fonctionne plutôt pas mal ».

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

Le succès rencontré par l'innovation produit peut donc inciter les concurrents du marché à reproduire le concept.

« On a développé un nouvel appareil qui analyse les différents gaz et qui a été travaillé par une petite équipe qui voulait vraiment un développement par rapport à un objectif qu'on s'était fixé et on arrive à une grosse innovation, pas parce qu'on a fait appel à différentes sociétés pour élaborer la machine..., c'était vraiment une pure innovation en interne. »

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Dans certaines structures, le franchiseur peut faire preuve de compétences techniques personnelles permettant de faire évoluer l'offre du réseau :

« Il (patron) a déposé des brevets sur l'architecture des produits, sur des dispositifs pour les terrasses, on vient à nouveau d'en déposer récemment. Donc on est auto-alimenté en innovations. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

« Après, si je prends l'exemple de ce qu'on va bientôt leur proposer, qui est un nouveau système de protection du bois de structure, on va lancer bientôt un nouveau système métallique qui va venir coiffer directement la poutrelle, la structure métallique va protéger de façon durable le bois et également garantir qu'il ne se déforme pas, qu'il ne prenne pas la forme d'une banane. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

Parallèlement, les innovations produit peuvent provenir du terrain : le franchisé fait un constat et lance une idée que la totalité du réseau s'approprie ensuite.

- **Innovations de produit provenant de franchisés**

« Je vais rebondir là-dessus, c'est notre Mardi Fou, vous connaissez, maintenant on a Mardi et Samedi Fou, c'est typiquement un exemple d'un outil marketing qui est venu du terrain, que le réseau s'est approprié et qui, par la suite, s'est développé. Et aujourd'hui vous les avez partout, les concurrents en font aussi, ils ont juste changé le nom, mardi de folie ou autre. »

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

« Après, vous avez d'autres exemples mais où on peut dire que dans notre métier c'est développer la pizza à midi, ou pareil y'a un franchisé qui a fait un constat, qui a développé et au fur et à mesure le réseau s'est accaparé cette idée, aussi où on voit d'un coup qu'on peut même manger des pizzas le midi ! »

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

« Un produit qui s'appelle XXX. C'est un destructeur d'odeur, d'accord, d'urine... qui est un destructeur d'odeur. On l'a testé d'abord dans nos magasins une première fois, le positionnement produit est bon mais pas le positionnement prix ; donc on l'a d'abord testé une première fois, aujourd'hui on a fini la phase de test. On est, ça doit faire depuis le début de l'année donc c'est très récent, on est en phase de diffusion dans le réseau, c'est un carton, un carton plein. »

(Franchiseur, Enseigne d'Alimentation animale)

« On a aussi des retours de la part des franchisés qui peuvent suggérer telle ou telle manière ou telle ou telle façon de faire. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

- **Innovations de service provenant de la tête de réseau**

« Déjà l'innovation c'est pour nous les nouveaux services, prestations, donc on se spécialise sur certains pathologies et, depuis 4 ans, on s'est spécialisé sur des pathologies telles que Alzheimer, sclérose en plaque et parkinson. »

(Franchiseur, Enseigne de Services aux personnes)

Les services internes du franchiseur peuvent être à l'initiative d'adaptations pertinentes de l'offre de service du réseau :

« Les innovations passent souvent par le service com', on est en train de réfléchir à lancer un numéro style SOS médecin mais (SOS XXX)... donc ça c'est confidentiel mais c'est une innovation et ça passe souvent par la com. C'est un nouveau support de com pour être vu quoi, on recherche la notoriété. »

(Franchiseur, Enseigne de Services aux personnes)

« La meilleure c'est la "sollicitation psycho cognitive", on utilise maintenant des grilles d'évaluation psycho cognitive et de diagnostic de la personne âgée et on a sensibilisé et formé des intervenantes à domicile à stimuler à travers des tâches quotidiennes, que ce soit pour des aides à la toilette ou des aides au ménage, l'idée c'est pas de faire « à la place de » mais de « faire avec ». »

(Franchiseur, Enseigne de Services aux personnes)

« Y'en a une qu'on a diffusé récemment qui est une offre destinée aux grands comptes, qui est une offre Low cost. C'est une prestation nouvelle, l'idée est venue beaucoup des têtes de réseau en fait, qu'on a testée chez un client, d'abord à la tête du réseau pour voir si c'était une idée intéressante ou pas. »

(Franchiseur, Enseigne de Services aux entreprises)

Les réseaux doivent répondre, voire anticiper les attentes du client et faire évoluer leur concept en conséquence.

« Innovations... peut-être plus sur les services, ce qu'attendent les consommateurs. Là on est en train de lancer des services, on est en train de faire évoluer, on a lancé un service qui s'appelle le "zéro contrainte" dans l'esprit de dire : aujourd'hui si vous avez des biens à vendre, on s'occupe de tout... et en fait zéro contrainte ça dit rien à personne, si vous

n'expliquez pas ce que c'est derrière...alors on a changé ça par le nom "le vide maison" et là vous comprenez tout de suite. »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

« Ca a amené un changement assez majeur puisqu'il a fallu ré-immatriculer petit à petit une partie de voitures avec un nouveau système. Maintenant, la plaque elle est à vie sur la bagnole etc. et on s'est aperçu que ça allait amener un potentiel assez conséquent de changement de plaques. On s'est aussi rendu compte que la technologie d'une part et puis la volonté des pouvoirs publics de pas payer trop de fonctionnaires à faire de la paperasse, ouvraient la possibilité à des intervenants comme nous de proposer à nos clients de faire le boulot qu'eux mêmes allaient faire en préfecture. Et donc on a "marketé" ça et on a lancé une offre, on a été les premiers, en gros à dire : n'allez plus vous emmerder à la préfecture, chez XXX on s'occupe de tout, vous venez avec les papiers, nous, on fait toutes les démarches administratives, on vous donne la carte grise et on vous pose vos plaques. »

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

L'introduction de nouveaux services peut permettre de se positionner plus rapidement que la concurrence dans la réponse aux attentes exprimées ou latentes des consommateurs.

« Et puis on a décidé de se lancer sur cette idée de Drive qui aujourd'hui est porteur au niveau national. On est le premier réseau dans le médical à créer ce type de service. »

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

« Absolument, avec aujourd'hui tout ce qui est tourné autour du service et je reprends l'exemple, on a mis en place un système de SMS de service, qu'on appelle SMS tracker en interne, qui permet au franchisé qui le souhaite de le mettre en place. Et aujourd'hui on a presque 50% du réseau qui le fait, ceci en 4 mois donc c'est énorme. Ca permet au franchisé d'envoyer un SMS de façon quasi automatique à son consommateur pour lui dire : ne vous inquiétez pas, la pizza est partie donc en livraison et, d'un autre côté, rentre dans le four donc vous pouvez venir la chercher dans 5 minutes. »

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

- **Innovations de service provenant de franchisés**

« Un autre exemple, c'est même quelque chose auquel on n'avait pas pensé, qui est venu de la part d'un franchisé aussi, c'est quand on a fait notre concept, on a étudié les magasins etc. etc., on voulait que ce soit un peu le paradis du chien et du chat...et donc on a implanté le franchisé et il nous dit : mais y'a quand même une chose qui manque dans votre magasin, c'est un pèse toutou. Il dit, aujourd'hui, la seule chose quand vous voulez peser votre chien pour savoir combien de kilos il fait votre chien, faut aller chez le vétérinaire, faut prendre rendez- vous, machin etc. Et dieu sait que c'est important comme service, pourquoi ? Parce qu'en fonction du poids de l'animal, on va lui donner tel ou tel type de ration etc. »

(Franchiseur, Enseigne d'Alimentation animale)

« L'exemple que je pourrais donner, c'est de la veille sur de nouveaux produits, qui peut venir d'un petit fournisseur ou de quelqu'un qui, juste sur un produit, va en magasin la proposer. Et si notre boulot de remonter l'information est bien fait, comme par exemple avec le remplacement des coques de clés de voiture, y'a eu un petit engouement autour de ça et ça vient d'un magasin, d'un franchisé. »

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

2.1.2.2. Les innovations de process

Les innovations de process sont, en règle générale, initiées par le franchiseur et de nature « back office ».

« En termes d'innovation je dirais peut-être, y'a l'innovation au niveau des process, notamment au niveau des process de gestion, de suivi d'activité qui ont permis de faire évoluer notre modèle économique et d'améliorer notre niveau de rentabilité. Mine de rien c'est quand même important car dans les services à la personne y'a toujours des soucis de marge, de rentabilité et de capacité de la structure à rémunérer le gérant. » .

(Franchiseur, Enseigne de Services aux personnes)

« Mais, pour vous donner un exemple concret, notamment en termes de publicité, on a un franchisé qui est notre franchise pilote initiale qui est très très bon en matière de commerce et en matière de publicité, il a initialisé un partenariat initial avec euh... vous connaissez XXX ? Non vous ne connaissez pas ! Enfin bon c'est un système publicitaire. »

(Franchiseur, Enseigne d'Alimentation animale)

« On va réfléchir à la fidélité. Ce qui est important aujourd'hui, ce sont les cartes qui récompensent les acheteurs et nous on a une problématique, c'est qu'on a des acheteurs qui ont une double casquette, qui sont acheteurs et vendeurs, et donc on a lancé dans notre enseigne XXX, avec une trentaine de magasins, nous avons testé et lancé ceci sur le petit réseau qui après va être dupliqué, l'année prochaine, sur le réseau YYY. »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

« Et nous venons de faire la dernière évolution avec une refonte assez forte du système, on a proposé un nouveau catalogue beaucoup plus costaud, plus nourri, précis et fin, beaucoup plus rapide et complet mais différent et nouveau. »

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

« Et là on vient de lancer une innovation qui est une innovation métier puisque, face à l'arrivée des réseaux de mandataires dans notre domaine d'activité, on n'est plus sur des agences immobilières en pas de porte mais des gens qui travaillent de chez eux et rattachés à une seule entité juridique. »

(Franchiseur, Enseigne dans l'Immobilier)

« Bien sûr, puisque sur notre cloud, il y a un espèce de stockage puisque tous les franchisés ont des codes d'accès pour se connecter dessus et c'est là qu'on va mettre toutes les fiches produit, les informations. Ca nous permet tout simplement, quelle que soit la performance de leur informatique, de retrouver l'information sur la commande et les produits. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

2.1.2.3. Les innovations technologiques

« Alors, aujourd'hui, une innovation qui soit parvenue à s'imposer dans le réseau, ce n'est pas un système par internet mais... Avant, au début, j'avais des cassettes VHS, après on avait des CD, puis des lecteurs informatiques mais pas des ordinateurs et maintenant on est essentiellement, dans le réseau, sur des lecteurs de cartes, enfin pas tous y'en a un peu sur internet. Les petites cartes de photos où on met de la vidéo dessus etc. Il y a un lecteur qui est derrière un écran ou à l'accueil et qui alimente l'ensemble des télés. »

(Franchiseur, Enseigne d’Affichage)

« On vient également de mettre en place un logiciel pour dessiner les terrasses en 3D. On a la conception de la terrasse et les matériaux qui apparaissent directement et ensuite apparaît le nom du franchisé donc on n'a plus qu'à le contacter et cela permet d'alimenter nos franchisés. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

2.1.2.4. Les innovations de nature juridique

« C'est un nouveau contrat qui va pouvoir nous permettre nous, à notre tête de réseau, de pouvoir associer des partenaires et pouvoir nous permettre de développer notre réseau deux fois plus vite...

On rentre dans le capital des franchisés, ça nous permet effectivement euh... Ça c'est une grosse innovation juridique, ça a plusieurs intérêts. Le premier intérêt, c'est que chaque franchisé va pouvoir se développer plus rapidement puisque nous on amène des capitaux et ouvrir 1, 2, 3 points de vente sur son secteur et très rapidement, chose qu'aujourd'hui ils ne sont pas capables de faire, financièrement. »

(Franchiseur, Enseigne d’Alimentation animale)

« Pourquoi 0 en 2014 ? On s'est aperçu que le modèle de la franchise, tel qu'il avait été conçu en 2006, n'est plus un modèle aujourd'hui viable dans sa forme de l'époque parce que les temps ont changé, l'économie change, le consommateur change donc on est aujourd'hui dans une phase de réflexion sur la modélisation d'un nouveau concept de franchise et on vise demain à continuer l'expansion de notre réseau mais pas forcément sous la forme d'une franchise. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

2.1.2.5. Les innovations liées à l'application des nouvelles technologies

Les nouvelles technologies bouleversent l'ensemble des marchés et les réseaux doivent être de plus en plus mobiles.

« Le net fait partie aujourd'hui du savoir-faire, pourquoi? Parce que tout le monde va sur le net pour acheter du bien. »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

« ...alors c'est vrai qu'aujourd'hui, une partie de l'innovation va être sur cet outil parce que, c'est comme ça, c'est la mobilité et l'utilisation des tablettes. Ca c'est quelque chose pour nous qui est très important pour l'avenir et tout passe par cette idée...c'est là-dessus qu'il faut qu'on innove. »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

« Je pense qu'il y a plusieurs étapes mais la plus grosse innovation ça a été la création d'un site marchand chez nous qui n'existait pas, qui a été créé en 2011. Pour le réseau, ça a été très nouveau et très difficile au début à imposer, à mettre en œuvre quoi. »

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

« Notre stratégie d'enseigne c'est de faire du "web to store", chaque newsletter envoyée à un client, il y a 2 options : soit j'utilise mon code sur internet, soit j'imprime mon bon de réduction et je vais en magasin. Ca c'est complètement accepté car on a beaucoup communiqué dessus et on a fait en sorte que ça vienne plutôt du terrain quoi. C'est vrai qu'on est plus "web to store" que "store to web", on n'a pas mis de borne internet dans nos magasins, d'I pad ou de choses comme ça. »

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

« Donc l'avenir pour nous c'est de toucher le consommateur final directement pour que le site internet vienne être une source permanente de prospects pour nos franchisés. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

« De fait, on a créé un site de ventes en ligne qui s'appelle [...] qui est un site de... On ne va pas dire de terrasses bas de gamme car cela serait péjoratif mais de terrasses accessibles en bois douglas plutôt que des essences de bois majestueuses, chères et traitées par des systèmes sophistiqués et on s'intéresse aussi maintenant à intégrer notre système de fixation, qui est toujours notre système de fixation invisible mais ce système existe aujourd'hui sous 4 ou 5 formes différentes. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

2.1.2.6. Des innovations en majorité de nature incrémentale

« Avec le processus si on veut survivre dans le marché actuel, on est en permanence à l'affût d'innovation, pas forcément en termes de gros changement où on va changer de façon radicale le savoir faire, mais une somme de petites évolutions qui sont liées par exemple à un nouveau site internet qui s'ouvre pour mettre à disposition des candidats, donc forcément c'est des choses qu'on se doit d'aller tester pour voir si c'est bien ou pas bien afin de pouvoir le mettre à disposition sur le réseau. »

(Franchiseur, Enseigne de Services aux entreprises)

Certains réseaux considèrent néanmoins leur innovation comme étant de rupture, même s'ils n'emploient pas ce qualificatif :

« Quand on est venu avec ce système de lambourde déjà équipée du clip, ça a été une révolution et ça a été adopté pratiquement par tous. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

« On va aussi proposer demain quelque chose de totalement révolutionnaire grâce à ce rail, qui est la « démontabilité » de la terrasse, ce qui aujourd'hui n'existe pas, il faut prendre sa visseuse et sortir toutes les vis. »

(Franchiseur, Enseigne du Bâtiment)

Après avoir identifié les typologies d'innovation utiles pour l'étude des réseaux de franchise et illustré, à partir des entretiens qualitatifs, les différents types d'innovation rencontrés, nous allons, dans la section suivante, analyser les résultats de l'enquête quantitative auprès des franchiseurs.

2.2. Analyses descriptive et typologique de l'enquête Franchiseurs

Dans cette section, sur la base des résultats de l'enquête Franchiseurs, nous proposons :

- une analyse descriptive des innovations introduites ;
- une analyse descriptive des freins à l'innovation ;
- une typologie des réseaux de franchise en matière d'innovation.

Ce travail s'appuie sur des statistiques descriptives de nature uni et pluri dimensionnelles. Les logiciels Excel et Stata sont mobilisés pour le traitement des données.

Nous distinguons cinq niveaux d'analyse :

- le type de réseau ;
- les différentes catégories d'innovation ;
- l'organisation générale du réseau ;
- les déterminants de l'innovation ;
- les freins à l'innovation.

La section est organisée sur la base de cette distinction et, pour chaque niveau, présente les principales tendances qui ressortent de l'échantillon.

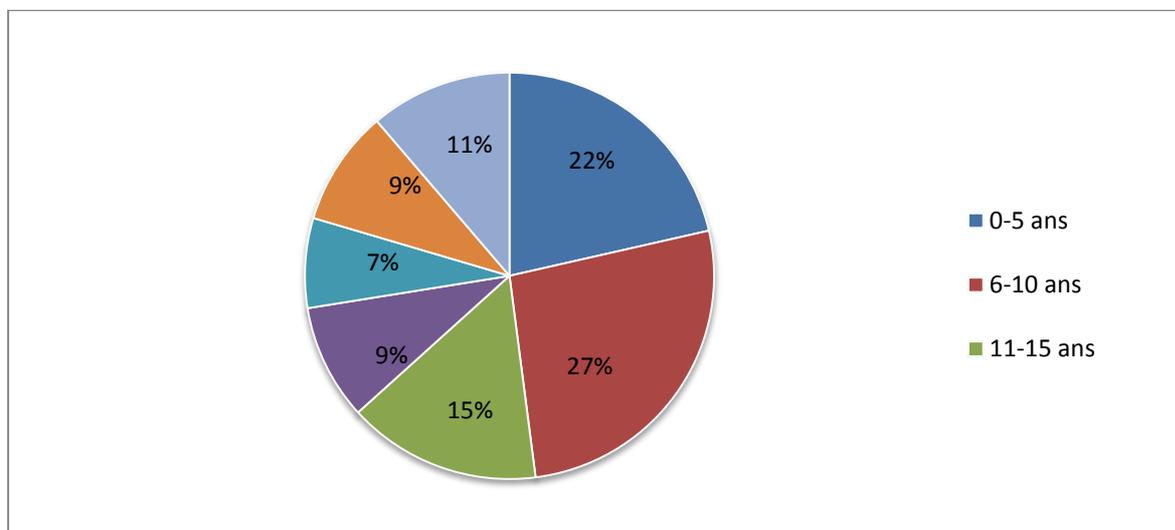
2.2.1. Le type de réseau

Nous présentons ici les caractéristiques générales des réseaux de l'échantillon, c'est-à-dire le nombre d'observations, la moyenne de l'échantillon, l'écart-type, la valeur minimale et la valeur maximale pour les variables suivantes : le fait d'adhérer ou non à la Fédération Française de la Franchise (FFF), l'âge du réseau, son chiffre d'affaires global annuel exprimé en milliers d'euros, le nombre de salariés, le nombre total de points de vente, la répartition de ces derniers entre unités franchisées et unités détenues en propre par le franchiseur, et enfin le pourcentage de nouveaux franchisés, plus précisément, le pourcentage de franchisés présents dans le réseau depuis moins de 5 ans.

Tableau 2.1 – Statistiques générales relatives aux caractéristiques des réseaux

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Adhérent FFF	97	1.556701	.4993553	1	2
Age du réseau	99	14.93939	12.42267	0	56
Nombre de salariés	89	2005.921	10594.52	0	100000
Nombre de points de vente	99	307.8384	1422.376	1	14000
Nombre d'unités en propre	98	85.29592	509.666	0	5000
Nombre d'unités en franchise	98	204.2653	928.9675	0	9000
% nouveaux franchisés	87	48.49425	33.40619	0	100

Figure 2.1 – Age des réseaux

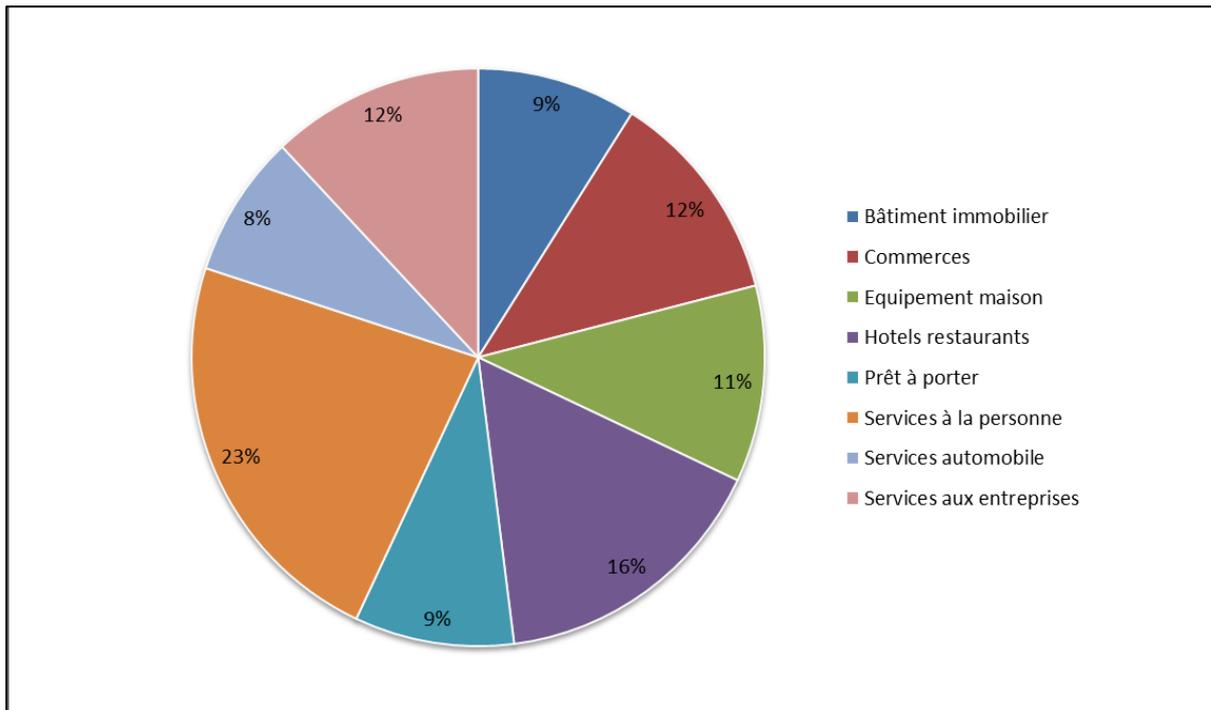


Sur un échantillon de 99 réseaux, 54 ne sont pas adhérents à la FFF. Le plus ancien réseau de la base a été créé en 1958, le plus récent en 2014. L'âge moyen des réseaux de l'échantillon est de 15 ans. La Figure 2.1 montre que la tranche d'âge la plus présente dans l'échantillon concerne les réseaux de 6 à 10 ans (27%). Cette figure met également en évidence la part significative dans l'échantillon des nouveaux franchisés (22%).

Nous présentons par la suite des statistiques sectorielles à partir de la Figure 2.2. Cette dernière révèle la diversité des activités dans l'échantillon. La franchise est présente dans tous les secteurs. On notera que le secteur le plus représenté est celui des services à la personne. On retrouve dans cet échantillon une tendance française puisque la franchise est en général très

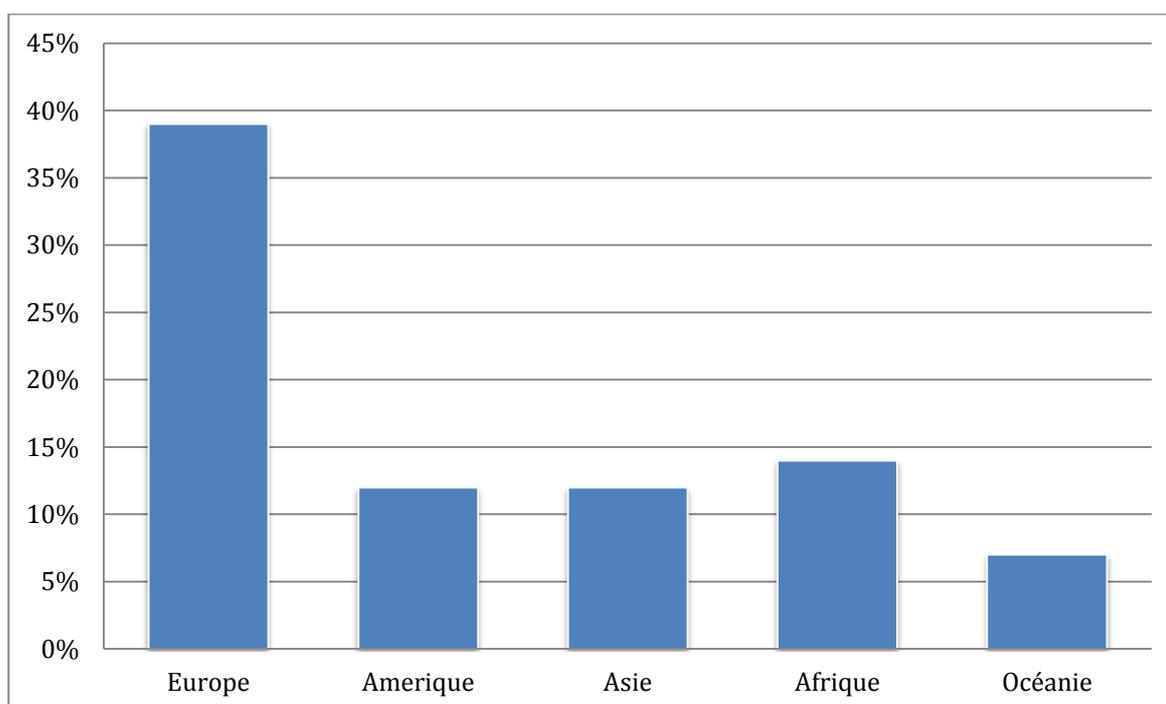
présente dans ce secteur comme le révèlent les annuaires de la FFF, ou les bases de l'INSEE sur les réseaux de distribution.

Figure 2.2 – Répartition sectorielle des réseaux



La Figure 2.3 met en évidence les marchés géographiques d'implantation au cours des 5 dernières années et montre clairement que l'Europe est la zone géographique privilégiée par les réseaux français. 39% des réseaux interrogés sont présents en Europe. Ce résultat suggère que la proximité géographique joue un rôle important dans les choix d'implantation. Néanmoins, cette figure montre également que les réseaux français sont présents sur les 5 continents.

Figure 2.3 – Implantation internationale des réseaux



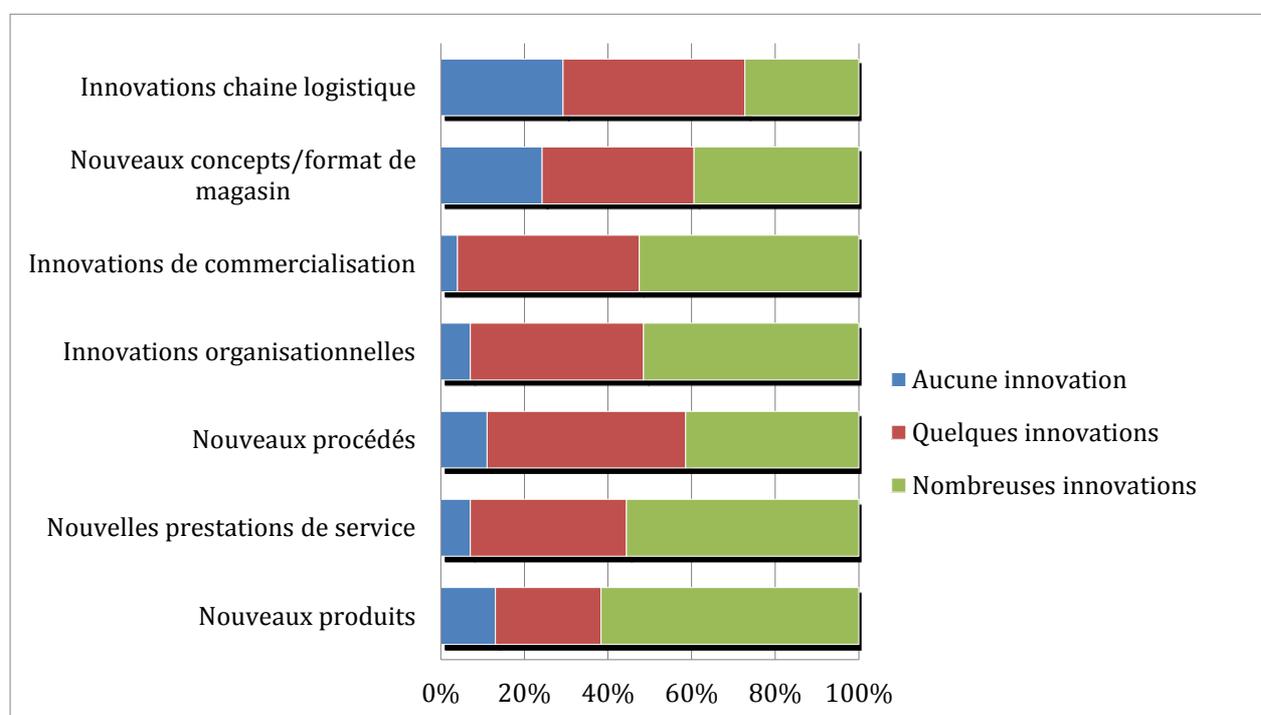
2.2.2. Les différentes catégories d'innovation dans le réseau

Les résultats en matière d'innovation des réseaux interrogés sont présentés ci-après, à partir des Tableaux 2.2 et 2.3 et de la Figure 2.4.

Tableau 2.2 – Statistiques relatives aux innovations au cours des 5 dernières années

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Innovations de produits	99	4.727273	2.0693	1	7
Innovations services	99	4.363636	1.722922	1	7
Innovations de procédés	99	4	1.862629	1	7
Innovations d'organisation	99	4.535354	1.803133	1	7
Innovations commercialisation	99	4.494949	1.624894	1	7
Innovations concepts	99	3.727273	2.189111	1	7
Innovations chaine logistique	99	3.222222	1.982348	1	7

Figure 2.4 – Les types d'innovation dans les réseaux



Note : les résultats sont donnés par catégories d'innovation. Les réponses 2 à 4 sont regroupées et forment la catégorie « quelques innovations », les réponses 5 à 7 forment la catégorie « nombreuses innovations ».

Dans le Tableau 2.2, la moyenne des réponses pour les différents types d'innovations, étudiés sous la forme statistique de variables de Likert, oscille autour de 4, sur une échelle allant de 1 (aucune innovation introduite) à 7 (un très grand nombre d'innovations introduites). Par ailleurs, la Figure 2.4 révèle que les innovations les plus présentes sont des innovations de produits. 71% des réseaux de l'échantillon considèrent qu'ils ont introduit, au cours des 5 dernières années, des innovations de produits et prestations de services. Par opposition, deux domaines apparaissent comme étant moins pourvoyeurs d'innovations : chaîne logistique et nouveau concept ou format de magasin.

On notera que le facteur temps peut jouer un rôle dans ces résultats. Il est en effet pertinent de considérer que le temps nécessaire est plus long pour la mise en place de nouveaux concepts de magasins ou pour des innovations dans la chaîne logistique.

Tableau 2.3 – *Statistiques relatives au degré de rupture des innovations*

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
de produits	90	4.088889	1.680319	1	7
de procédés/organisation	89	3.910112	1.62117	1	7
de commercialisation/concept	87	3.896552	1.725557	1	7
dans la chaîne logistique	84	2.892857	1.742577	1	7

Si les innovations dans la chaîne logistique semblent, du point de vue du Franchiseur, n'avoir été que des changements de nature mineure, les autres types d'innovation entraînent par comparaison des niveaux perçus de changement plus importants.

Nous croisons les statistiques relatives aux différentes catégories d'innovation avec les données sectorielles. Les tests du Chi2 mettent en évidence une dépendance statistique significative entre les secteurs et deux types d'innovations : les innovations de produits (Pearson $\chi^2(42) = 57.1920$ Pr = 0.059) et les innovations liées à la chaîne logistique (Pearson $\chi^2(42) = 55.8908$ Pr = 0.074).

2.2.3. L'organisation générale du réseau

Dans cette sous-section, nous nous intéressons aux choix contractuels et organisationnels susceptibles d'influencer les résultats à l'innovation. Le Tableau 2.4 présente les statistiques générales relatives à la fréquence de modification des clauses contractuelles, à l'existence d'un conseil des franchisés et d'un animateur dans le réseau, au nombre d'animateurs, à l'utilisation d'un intranet, et à l'existence d'une clause spécifique relative à l'innovation dans le contrat de franchise.

A l'exception du nombre d'animateurs dans le réseau, toutes ces variables sont des variables catégorielles de type Oui (1) / Non (2), mise à part la fréquence des modifications dans les

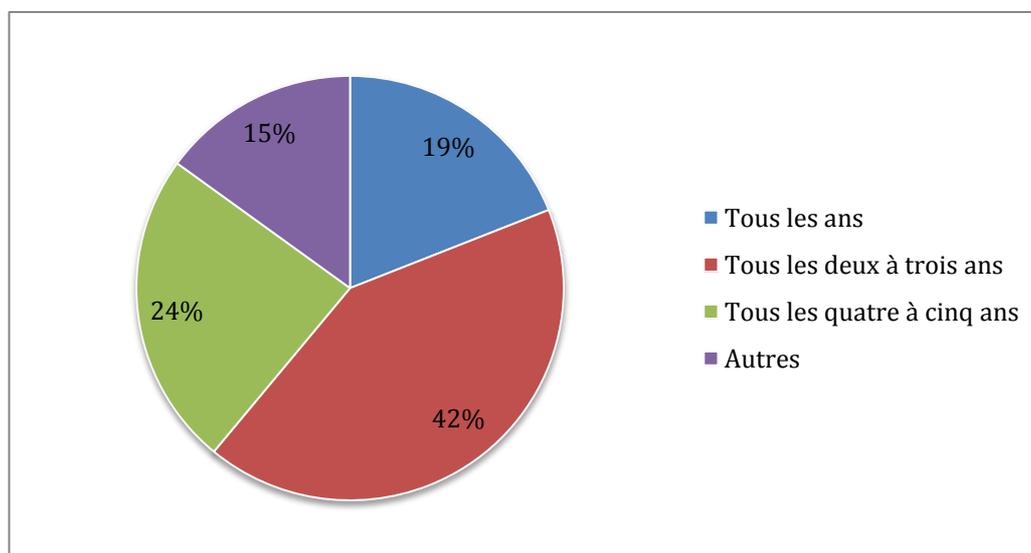
contrats de franchise exprimée sous la forme de quatre alternatives : changements introduits tous les ans, tous les deux à trois ans, tous les quatre à cinq ans, ou autre.

Tableau 2.4 – *Statistiques relatives aux choix contractuels et organisationnels*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Fréquence modifications contrats	95	2.347368	.9539216	1	4
Conseil des franchisés	98	1.469388	.5016279	1	2
Animateurs dans le réseau	98	1.040816	.1988818	1	2
Nombre animateurs	91	4.230769	4.063597	1	22
Utilisation intranet	96	1.270833	.446723	1	2
Clause spécifique innovation	96	1.802083	.4005205	1	2

La Figure 2.5 illustre la fréquence de modification des contrats pour les réseaux de l'échantillon et laisse clairement apparaître que la période de 2 à 3 ans est la plus utilisée (dans 42% des cas), ce qui révèle un dynamisme certain des réseaux en matière contractuelle. En effet, les travaux empiriques au niveau international sur les contrats de franchise mettent en évidence la relative stabilité des termes contractuels, et le seuil de 5 ans comme durée moyenne de changement des clauses contractuelles. On se reportera notamment sur ce point à l'ouvrage de Blair & Lafontaine (2005).

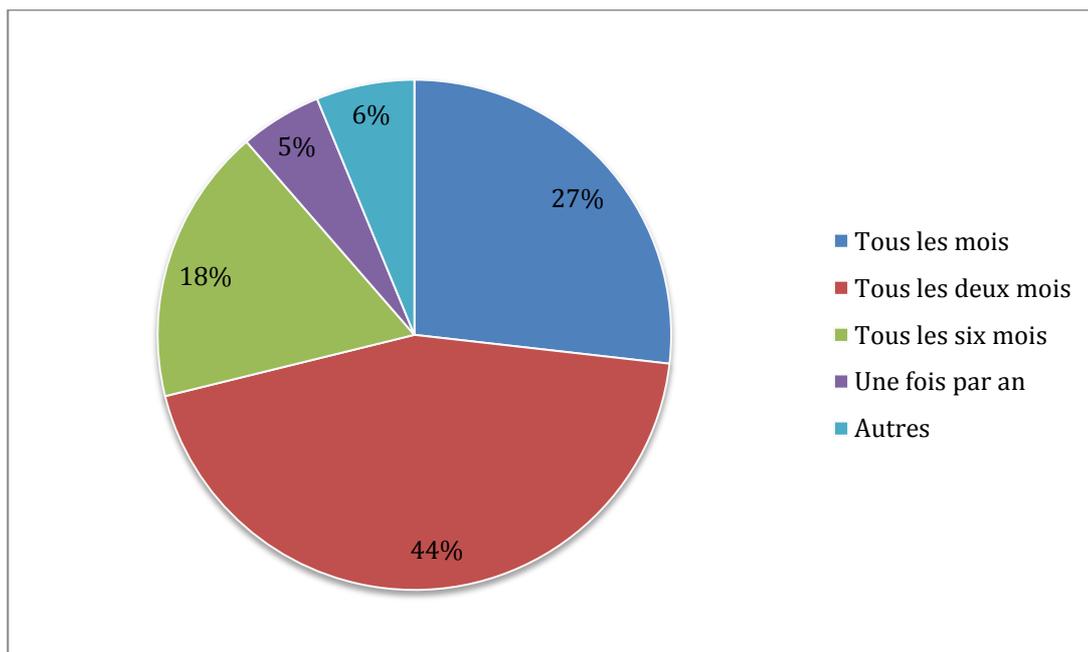
Figure 2.5 – *Fréquence de modification des clauses du contrat de franchise*



Cette Figure 2.5 concerne principalement les clauses monétaires : droit d'entrée, royalties, redevance pour publicité. Dans 14% des cas étudiés, les changements contractuels portent sur les droits d'entrée, dans 15.5% sur les royalties, et dans 12% des cas sur la redevance pour publicité. On notera également que seuls 4,5 % des réseaux n'annoncent aucune modification de clause. Ce dynamisme des réseaux français, qui peut être interprété comme une réactivité face à l'environnement (demande, concurrents), devrait de manière logique s'accompagner d'un dynamisme en matière d'innovation.

Autre facteur potentiel d'innovation : la fréquence des rencontres du franchiseur avec les franchisés, source d'interaction et d'échanges d'informations sur les attentes des consommateurs et, de manière plus générale, sur le marché. Les statistiques concernant cette variable sont l'objet de la Figure 2.6 qui montre en effet que, au sein des réseaux français, les rencontres sont fréquentes : tous les mois (dans 27% des cas) ou tous les deux mois (dans 44% des cas). De manière complémentaire, il faut noter que 24% des réseaux interrogés ont mis en place un conseil des franchisés, instance potentiellement importante en matière d'innovation car source de rencontres et d'échanges.

Figure 2.6 – Fréquence des rencontres avec les franchisés



Les tests du Chi2 ne permettent pas de mettre en évidence une dépendance statistique significative entre la fréquence de changement de clause et le type d'innovation, les résultats de l'innovation et la présence d'un conseil des franchisés, la présence d'un intranet et le type

d'innovation. Ces tests révèlent à l'inverse une dépendance entre la présence d'un animateur du réseau et l'innovation. On notera néanmoins que cette dépendance concerne exclusivement les innovations de produits (Pearson $\chi^2(6) = 15.2908$ Pr = 0.018). Par ailleurs, les tests mettent en évidence une dépendance significative entre l'inclusion d'une clause spécifique relative à l'innovation dans les contrats de franchise et les résultats du réseau en termes d'innovation de produits (Pearson $\chi^2(6) = 10.9922$ Pr = 0.089). Dans ce cas également, seules les innovations de produits sont concernées.

2.2.4. Les déterminants

Considérant que l'approche managériale du franchiseur impacte l'innovation, nous présentons dans le Tableau 2.5 des statistiques relatives à l'orientation de ce dernier, plus précisément à sa proactivité et à son attitude face au risque.

Les moyennes élevées pour les trois premiers items (suiveur *versus* leader qui pousse les concurrents à agir ; passivité *versus* rapidité d'introduction de nouveaux produits, services, modes d'organisation, procédés d'exploitation ; posture de « laisser-faire » *versus* posture de chef de file) suggèrent que les franchiseurs français ont une attitude proactive. Les moyennes restent également élevées (autour de 4 sur une échelle de 1 à 7) pour les items relatifs à la prise de risque et à l'innovativité.

Tableau 2.5 – *Statistiques relatives à l'orientation du franchiseur : proactivité et attitude face au risque*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Suiveur vs leader/concurrents	97	5.195876	1.591901	1	7
Passivité vs rapidité introduction	97	5.474227	1.555185	1	7
Evite vs recherche affrontements	98	4.857143	1.553181	1	7
Préférence pour projets risqués	96	3.760417	1.419746	1	7
Audace face à l'environnement	97	4.71134	1.485757	1	7
Audace dans l'incertitude	98	4.367347	1.529017	1	7
Innovativité	98	3.581633	1.866269	1	7

Indissociable de la modernité et de l'efficacité dans une « économie fondée sur la connaissance », l'utilisation d'internet se présente comme un facteur déterminant de l'innovation.

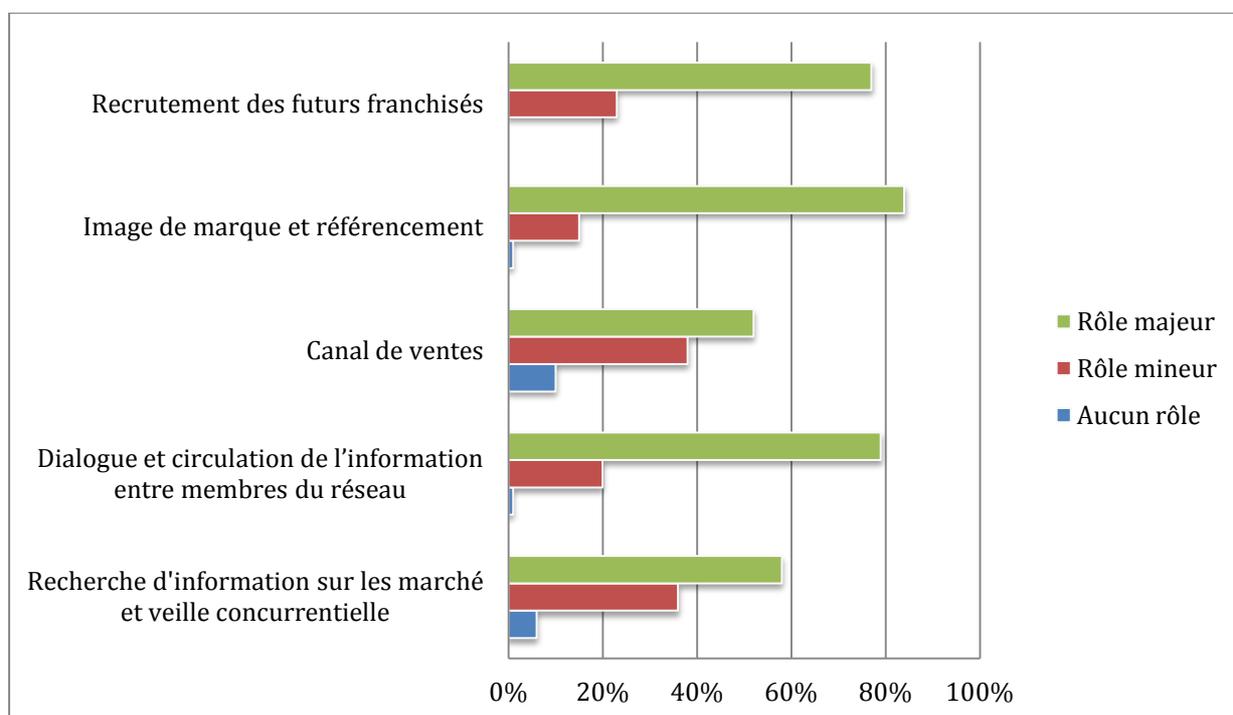
Le Tableau 2.6 présente les statistiques générales relatives aux variables de Likert utilisées pour apprécier le rôle d'internet dans les réseaux. Ce tableau est complété par la Figure 2.7 qui met en évidence les différents motifs d'utilisation d'internet dans les réseaux de franchise français.

Tableau 2.6 – *Statistiques relatives au rôle d'internet dans le réseau*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Rôle d'internet	99	1.111111	.315869	1	2
Internet pour recherche	89	4.707865	1.791408	1	7
Internet pour dialogue	90	5.611111	1.541154	1	7
Internet pour canal de vente	87	4.494253	2.005072	1	7
Internet pour image de marque	90	5.866667	1.325633	1	7
Internet pour recrutement	90	5.633333	1.568295	2	7

Ainsi, dans les réseaux ayant recours à internet, cet outil recouvre une variété d'utilisations : support à l'image de marque du réseau et à son référencement, dialogue et circulation de l'information à l'intérieur du réseau, recrutement des futurs franchisés, veille concurrentielle et, dans une moindre mesure, canal de ventes.

Figure 2.7 – Le rôle d'internet dans l'innovation des réseaux



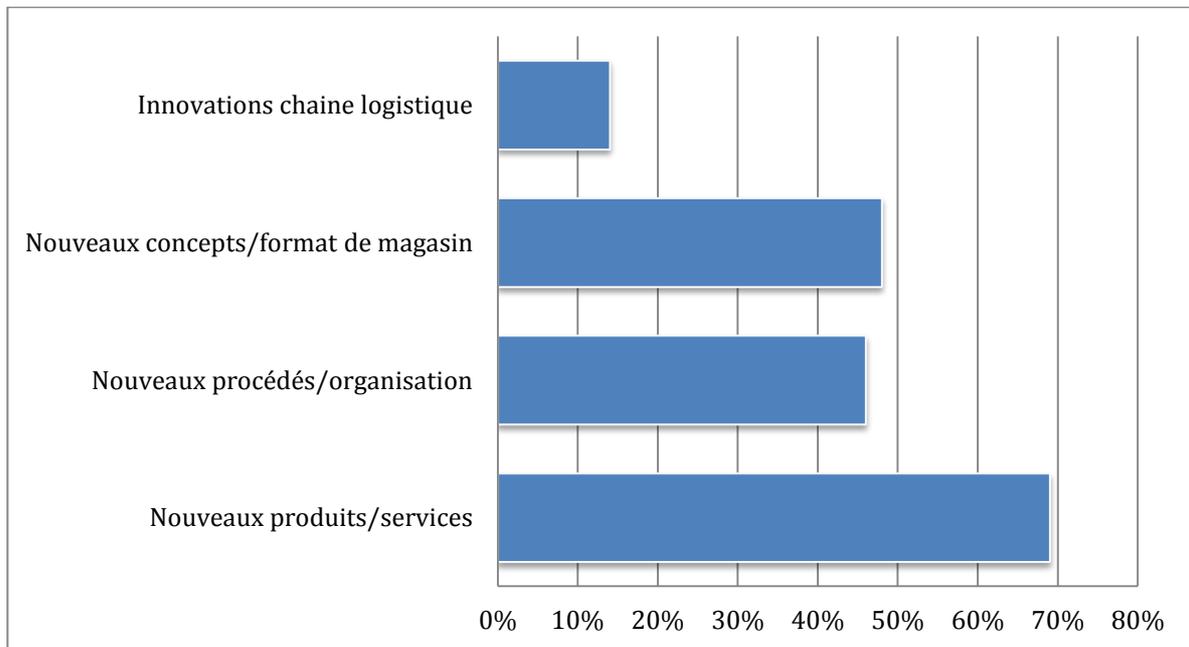
Compte tenu du fait qu'une part importante des innovations sont « tirées par la demande » (« demand pull » *versus* « technology push »), nous nous intéressons au rôle des franchisés, plus proches du consommateur final que le franchiseur, à l'initiative des différentes catégories d'innovations.

Les statistiques générales sont présentées dans le Tableau 2.7. La Figure 2.8 illustre les résultats d'enquête.

Tableau 2.7 – Statistiques relatives au rôle des franchisés à l'initiative de différentes catégories d'innovations (selon les franchiseurs)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Innovations de produits	98	1.306122	.4632508	1	2
Innovations de procédés	96	1.520833	.5021882	1	2
Innovations commercialisation	97	1.505155	.5025707	1	2
Innovations chaîne logistique	92	1.847826	.3611576	1	2

Figure 2.8 – *Le rôle des franchisés dans l'innovation des réseaux selon les franchiseurs*



Ces statistiques révèlent que, outre le facteur temps précédemment discuté (2.2.2), la proximité du marché impacte la nature des innovations. Ainsi, l'initiative des franchisés est déterminante pour les innovations de produits et de services.

Dans le Tableau 2.8, les statistiques relatives aux moyens consacrés à l'innovation sont présentées. On notera que sur 55 observations relatives à cette variable, le pourcentage moyen du chiffre d'affaires consacré aux dépenses d'innovation est 7.4, le maximum s'élevant à 40%. L'écart-type élevé (supérieur à la moyenne) révèle la grande diversité des situations.

Outre les moyens financiers, nous prenons également en compte les moyens humains, à savoir l'existence d'un service dédié à l'innovation dans le réseau, et pour les 30 réseaux concernés, les effectifs.

Tableau 2.8 – *Statistiques relatives aux moyens consacrés à l'innovation*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
% CA dépenses d'innovation	55	7.4	8.65726	0	40
Service dédié à l'innovation	98	1.632653	.4845607	1	2
Effectif du service	30	2.766667	2.128353	0	10

La dépendance statistique significative entre la présence d'un service dédié à l'innovation dans le réseau et les résultats d'innovation liés au concept/format de magasin (Pearson $\chi^2(6) = 18.8592$ Pr = 0.004) doit être soulignée.

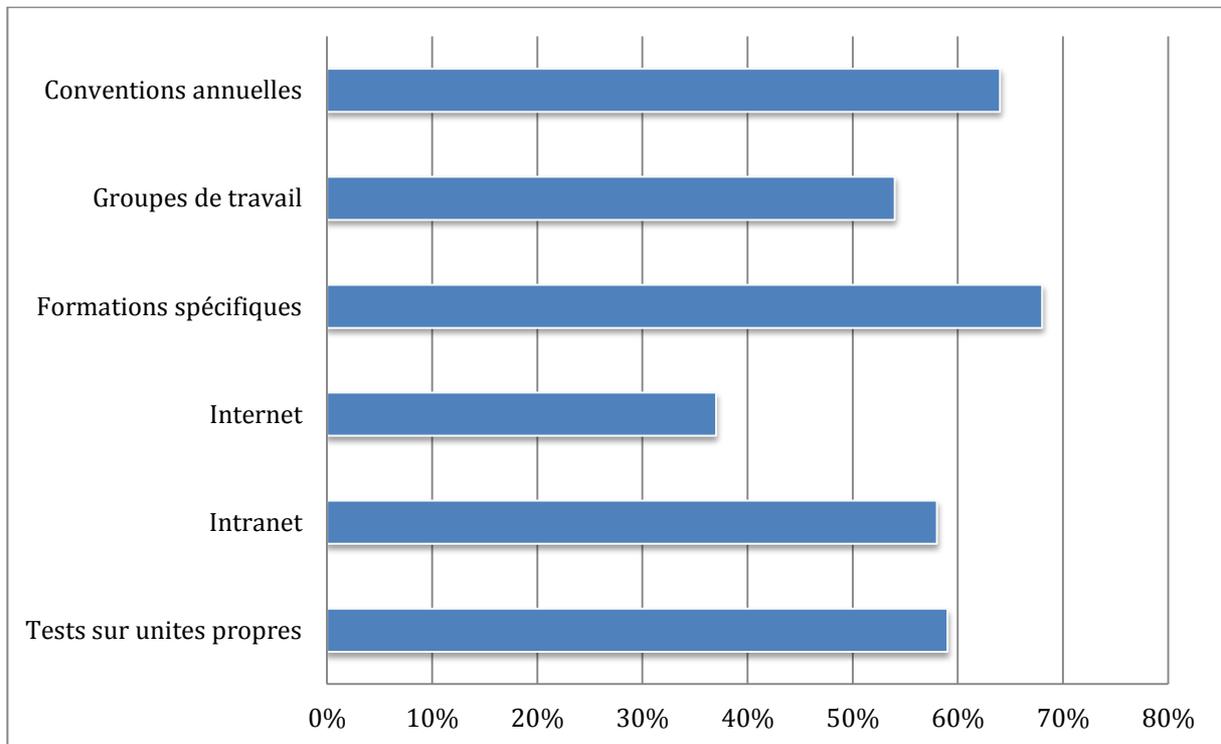
Enfin, alors que l'innovation est souvent cumulative, incrémentale, plutôt que la cause d'une rupture, la diffusion des innovations doit être analysée comme un déterminant majeur puisqu'elle permet de générer de nouvelles séries d'innovations.

Nous analysons les modes de diffusion utilisés dans les réseaux à partir du Tableau 2.9 et de la Figure 2.9. Ces derniers montrent que, pour les franchiseurs français, l'organisation de formations spécifiques représente le mode privilégié de diffusion des innovations, ce qui signifie que, dans la plupart des cas, la diffusion n'est pas aisée et nécessite un temps d'explication et d'adaptation pour les franchisés.

Tableau 2.9 – *Statistiques relatives au mode de diffusion des innovations au sein du réseau*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
par test par les unités propre	99	.5959596	.4932026	0	1
par un intranet	99	.5858586	.4950799	0	1
par internet	99	.3737374	.4862572	0	1
par des formations spécifiques	99	.6868687	.4661274	0	1
par l'organisation de commissions	99	.5454545	.5004636	0	1
par l'organisation de conventions	99	.6464646	.4805	0	1

Figure 2.9 – Modes de diffusion de l'innovation



2.2.5. Les freins à l'innovation

Notre enquête prend en compte une variété de freins potentiels à l'innovation. Chaque frein est formalisé par une variable de Likert avec des échelles allant de 1 (sans effet) à 7 (frein très important).

Compte tenu des statistiques présentées dans le Tableau 2.10, les coûts de l'innovation et son corollaire, le manque de moyens financiers, se présentent comme les principaux freins à l'innovation dans le système de franchise français.

Tableau 2.10 – *Statistiques générales relatives aux freins à l'innovation*

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Aucune nécessité	85	1.976471	1.290777	1	6
Incertitude de la demande	88	2.25	1.495203	1	7
Manque info sur les marchés	88	2.181818	1.482042	1	7
Manque info sur technologies	87	2.402299	1.617202	1	7
Marché dominé	88	2.375	1.642206	1	7
Coût de l'innovation	88	3.409091	1.759286	1	7
Manque de moyens financiers	88	3.340909	1.812386	1	7
Manque personnel qualifié	87	2.724138	1.567769	1	7
Difficulté trouver partenaires	87	2.666667	1.560163	1	7
Résistance au changement	85	3.317647	1.513524	1	7

2.2.6. Une typologie des réseaux

La méthode retenue pour construire cette typologie est l'analyse *two-step cluster* (classification en deux étapes). Cette méthode se présente comme une technique statistique multivariée se déroulant en deux phases et dont l'objectif est d'obtenir un maximum d'homogénéité entre les individus (ici les réseaux) regroupés dans chaque groupe (ou cluster) et la plus grande différence possible entre les groupes. Cette méthode permet de mettre en avant des ressemblances et dissemblances entre groupes, non apparentes à la simple observation des caractéristiques des individus (réseaux).

Pour mener à bien cette analyse, dans une première étape, les individus sont regroupés en sous-groupes (ou pré-cluster). La deuxième étape consiste à appliquer à ces sous-groupes un algorithme hiérarchique afin de constituer les clusters définitifs. L'avantage de cette méthode est qu'elle peut utiliser des variables catégorielles et continues. De plus, il existe une sélection automatique du nombre de clusters.

Plusieurs variables du questionnaire sont des réponses placées sur une échelle de Likert. Les coefficients alpha de Cronbach ont donc été calculés afin d'estimer la cohérence interne (autrement dit la fiabilité) des questions posées dans le questionnaire, les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées. La valeur de ce coefficient devant se

situer entre 0 et 1 et étant acceptable à partir de 0,7, les variables catégorielles suivantes ont été retenues pour la construction de la typologie :

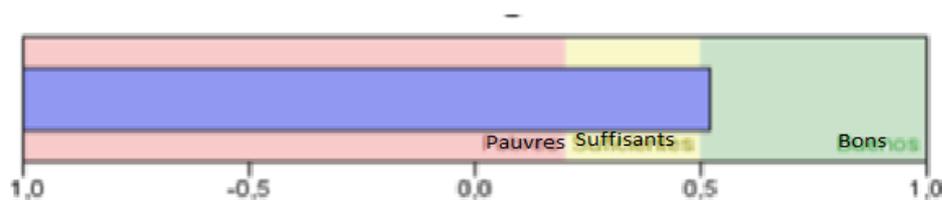
Tableau 2.11 - Coefficient Alpha de Cronbach

Variabiles	Coefficient Alpha de Cronbach
Types d'innovation dans le réseau	0.825
Nature des changements dans les innovations	0.747

Note : la typologie a été construite sur la base des seules questions liées à l'innovation et à l'âge, dans ce cadre, les autres variables catégorielles ont des coefficients inférieurs à 0.7

La typologie retenue, outre les deux variables précédentes, prend également en compte l'âge du réseau. La qualité de la typologie est bonne :

Figure 2.10 – Qualité de la classification two-step analysis



Cette figure donne un aperçu du modèle de cluster, elle identifie trois zones : résultats pauvres, suffisants et bons. La classification proposée se situe dans la dernière zone, ces résultats sont donc bons.

Notre typologie permet de différencier trois groupes de réseaux. Cette dernière est construite à partir de trois variables : deux variables catégorielles (Types d'innovation dans le réseau et Nature des changements dans les innovations), une variable continue (Age du réseau). La méthode de classification retenue (*two-step analysis*) regroupe, dans chacun des trois groupes identifiés, les réseaux les plus semblables au regard de ces trois variables. Par extension, les réseaux n'appartenant pas aux mêmes groupes sont très différents, compte tenu de ces trois variables. Ainsi, chaque classe regroupe des réseaux homogènes quant aux types d'innovation développés et à la nature des changements dans les innovations.

Tableau 2.12 – Typologie des réseaux de franchise

Groupes	Nombre de réseaux
1	28
2	25
3	46
Total	99

Comme le montrent les statistiques descriptives du Tableau 2.13, les réseaux des différents groupes se distinguent également fortement sur d'autres caractéristiques.

Tableau 2.13 – Statistiques descriptives par groupe de réseaux

Groupes	Nombre de salariés du réseau*	Nombre total de points de vente du réseau*	Nombre d'unités franchisées du réseau*	Nombre d'unités propres du réseau*	Pourcentage nouveaux franchisés*	Age du réseau*
1	471	64	42	6	64	8,5
2	5760	860	551	307	21,9	32,4
3	582	155	112	10	55	9,4

* en moyenne pour le groupe

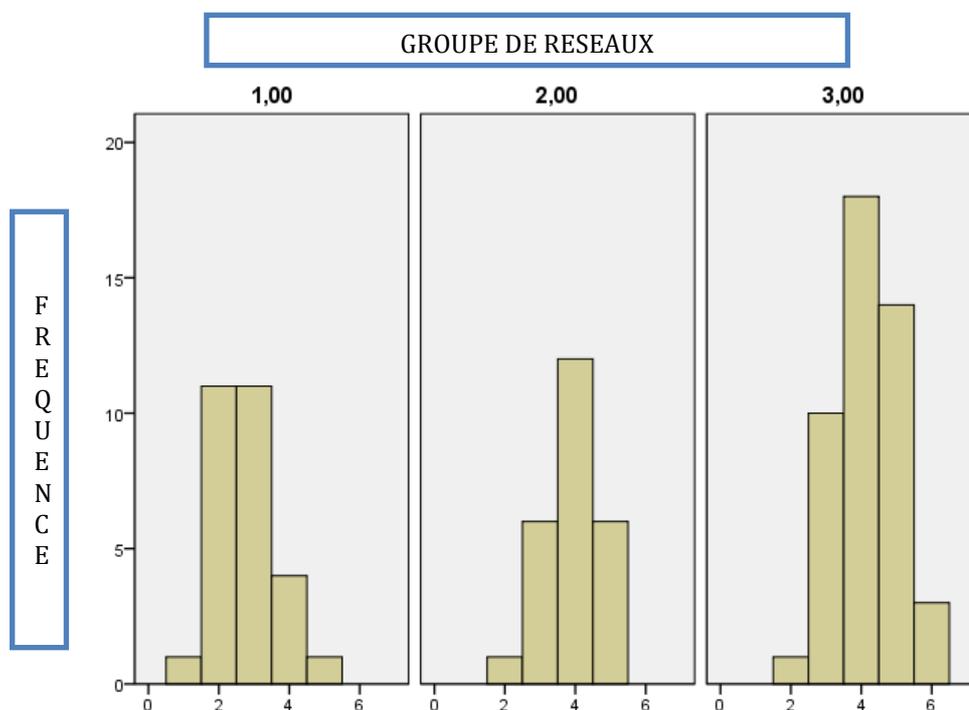
Les réseaux du groupe 2 sont les plus grands (nombre de points de vente, nombre de franchisés ou d'unités propres, nombre de salariés). Ces réseaux sont également plus matures (réseaux plus âgés) et plus stables (pourcentage de nouveaux franchisés plus faible). Par opposition, les réseaux du groupe 1 sont les plus petits, les plus jeunes et ceux dont les frontières évoluent le plus (pourcentage élevé de nouveaux franchisés). Enfin, les réseaux du groupe 3 ont une position intermédiaire. On peut noter que, si les réseaux des groupes 1 et 3 sont très différents en termes de taille (nombre de points de vente ou nombre d'unités franchisés), ils le sont beaucoup moins quant au nombre de salariés ou l'âge. Cette dernière variable est néanmoins jugée suffisamment discriminante pour justifier la ventilation des réseaux dans deux groupes différents.

Les caractéristiques des groupes de réseaux sont en général identiques quel que soit le secteur considéré. On peut néanmoins noter que les dissemblances entre les groupes de réseaux sont moins marquées entre les groupes 2 et 3, pour le secteur commerce, en ce qui concerne le nombre moyen de salariés des réseaux du groupe. De même, le pourcentage moyen de

nouveaux franchisés est sensiblement identique dans les trois groupes de réseaux pour le secteur prêt-à-porter.

La Figure 2.11 présente, pour chaque groupe de réseaux, la fréquence des innovations, tous types d'innovations confondus. On constate ainsi que le groupe 3 est celui dont les réseaux innover le plus, aucun réseau n'estime ne pas avoir innové, à la différence des réseaux du groupe 1. Dans ce groupe, la majorité des réseaux annoncent des innovations peu nombreuses. Le groupe 2 regroupe les réseaux les plus homogènes en matière d'innovation, les réseaux se positionnent à des niveaux d'innovation situés entre 2 et 5, selon l'échelle proposée dans le questionnaire Franchiseur.

Figure 2.11 - Fréquence des innovations par type de réseaux

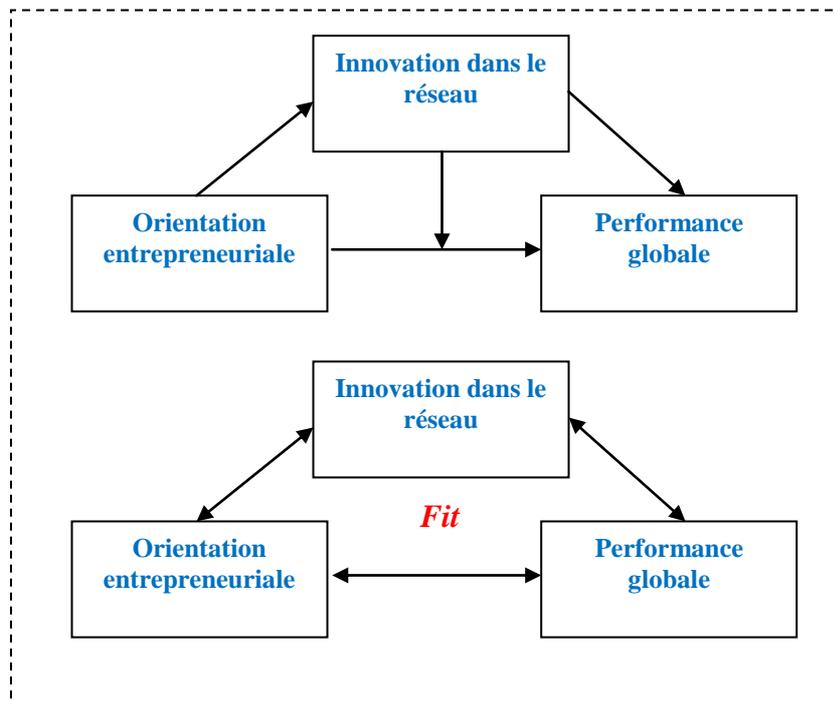


Note : sur la figure, certains items du questionnaire Franchiseurs, permettant d'estimer le nombre d'innovations, ne sont pas reproduits, les effectifs étant trop faibles pour être représentés. Par exemple, dans le groupe 3, aucun réseau n'annonce un très faible nombre d'innovations (item 1).

Chapitre 3 - Etude des configurations de réseaux de franchise favorisant l'innovation

Le présent chapitre a pour finalité d'identifier les différentes configurations de réseaux de franchise favorisant l'innovation et, par ricochet, la performance globale du réseau. La question est donc de savoir quelles sont les différentes configurations d'innovation les plus performantes dans un réseau de franchise. Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé une double approche théorique et méthodologique. L'approche théorique mobilise la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*) qui place la notion de l'orientation entrepreneuriale au centre de la réflexion. Selon cette littérature, l'innovation et la performance des organisations dépendent de leur posture stratégique qui s'inscrit généralement dans un continuum : une posture « entrepreneuriale » versus « conservatrice ». Pour réussir les innovations, les organisations doivent faire preuve d'innovativité, de prise de risque et de proactivité (Covin & Slevin 1991; Miller, 1983). L'approche méthodologique mobilise l'analyse configurationnelle. Contrairement à l'approche contingente qui adopte une perspective déterministe de causalité, l'approche configurationnelle privilégie la vision systémique selon laquelle l'organisation est vue comme un ensemble d'éléments inter-reliés (Miller, 1981, 1996). Elle suggère de ne pas faire la distinction entre les facteurs explicatifs et les facteurs à expliquer (Davidson & Wiklund, 2001 ; Van de Ven & Englman, 2004), mais elle propose d'analyser conjointement les variables indépendantes et dépendantes et de s'intéresser à toutes les combinaisons et les complémentarités possibles entre les différentes dimensions. L'approche configurationnelle se fonde sur l'hypothèse suivante : il existe un nombre limité de configurations d'organisation. Chaque configuration pourrait être représentée par un 'gestalt' qui diffère d'une organisation à une autre en termes de score (Miller, 1987). Par conséquent, la notion de 'fit as gestalts' (Venkataraman, 1989) est placée au centre de la réflexion, où seul un nombre fini de configurations doit être analysé (Miller, 1981, 1996).

Figure 3.1 - Les deux perspectives déterministe de causalité et configurationnelle de complémentarité



Afin de découvrir les différentes configurations « empiriques » que peuvent revêtir les réseaux de franchise, une analyse taxonomique a été menée au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur une base empirique comprenant 99 franchiseurs. Les résultats de cette étude ont des implications managériales importantes pour les managers des réseaux de franchise. Ces derniers doivent-ils concevoir leur management en fonction d'une configuration unique de franchise ou, au contraire, doivent-ils s'attendre à des configurations très contrastées et prévoir ainsi des politiques managériales différenciées et adaptées à chaque configuration ?

Afin de répondre à cette question, nous présentons dans ce qui suit l'objectif de la méthode de classification utilisée, les étapes d'analyses effectuées, les résultats obtenus, leurs interprétations et une synthèse.

3.1. Objectifs de la méthode de classification

« Quel que soit le domaine abordé, le moindre approfondissement nous conduit à classer pour mieux comprendre et mieux apprendre » (Filion, 2000). L'objectif des méthodes de classification n'est pas d'analyser l'influence qu'exercent des variables indépendantes sur des

variables dépendantes, mais de regrouper les observations en un nombre restreint de classes homogènes en fonction d'un ensemble de critères de classification (Bouroche & Saporta, 1989, p.48). Les observations d'un même groupe sont similaires selon les variables de classification et différents des observations des autres classes (Ketchen et al., 1997). Les groupes permettent d'identifier certaines caractéristiques fondamentales et d'explorer leur compréhension sur des populations plus larges.

Une des façons de classifier consiste à établir une taxonomie. Cette approche de classification est fondamentalement distincte de la typologie (Miller, 1996 ; Rich, 1992). Alors que la première se recentre sur l'analyse d'un nombre limité de configurations « empiriques » induites à partir d'un terrain d'étude, l'approche typologique privilégie les configurations « conceptuelles » déduites d'une base théorique. Si la classification typologique a été utilisée dans d'importantes recherches en sciences des organisations (cf. Miles & Snow, 1978), elle a souvent été l'objet de nombreuses critiques : la typologie est le produit de l'intuition du chercheur qui ne reflète pas toujours la réalité empirique.

Notre travail s'inscrit plus dans une perspective taxonomique. Cette approche de classification a pour finalité de décrire la réalité organisationnelle, étape préalable au développement des théories sur les configurations des organisations (Rich, 1992). L'une des méthodes les plus utilisées dans les sciences des organisations pour élaborer des taxonomies (Ketchen et al., 1997) est celle qui utilise les algorithmes de classifications automatiques.

Toutefois, plusieurs problèmes se posent lors de l'utilisation des algorithmes de classifications (cf. Tableau 3.1). Ces problèmes sont liés au jugement du chercheur quant au choix, parfois arbitraire, d'un certain nombre de paramètres (Ketchen & Shook, 1996 ; Miller, 1996) comme la sélection des variables de classement (Fiegenbaum & Tomas, 1995 ; Ketchen et al., 1993), le choix des algorithmes de classification (Ketchen & Shook, 1996), la détermination du nombre optimal de classes (Harms et al., 2007 ; Ketchen & Shook, 1996) ou encore le choix de la méthode d'évaluation de la fiabilité des résultats (Ketchen & Shook, 1996).

Tableau 3.1 - Les limites de l'analyse taxonomique utilisant les algorithmes de classification et les solutions méthodologiques entreprises

Limites de l'approche taxonomique	Soulevées par :	Solutions méthodologiques entreprises
Le choix arbitraire des variables de classement	Fiengenbaum & Tomas (1995) Ketchen et al. (1993)	Les variables de classement ont été prédéfinies à partir d'une revue de la littérature.
La validité et la fiabilité des mesures	Harms et al. (2007)	Evaluation de la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classification en utilisant les analyses statistiques nécessaires, à savoir, les matrices de corrélation, l'alpha de 'Cronbach' et l'ACP.
Le choix de l'algorithme de classification	Ketchen & Shook (1996)	Utilisation de deux méthodes de classification : la méthode agrégative hiérarchique et l'analyse par les « nuées dynamiques ».
La détermination du nombre de configurations	Harms et al. (2007) Ketchen & Shook (1996)	Une double classification hiérarchique et non hiérarchique a permis de déterminer <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> le nombre de configurations.
Vérification de la validité de la taxonomie	Ketchen & Shook (1996)	Une analyse de la variance (ANOVA) a été effectuée. Nous avons ensuite réalisé le test de 'Sheffe'.
Manque de fondement théorique	Miller (1996)	Discussion de la taxonomie « empirique » à la lumière de notre cadre théorique.

Pour construire une taxonomie « robuste », la démarche méthodologique mobilisée a combiné plusieurs étapes nécessaires (cf. Tableau 3.1). D'abord, nous avons prédéfini les variables de classification à partir d'une revue de la littérature (2). Ensuite, nous avons vérifié la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classement (3). Les deux étapes qui suivent requièrent la détermination du nombre optimal des configurations à étudier (4) et l'évaluation de la validité statistique de la taxonomie induite (5). Les « portraits » des franchiseurs associés à chaque configuration de réseau de franchise seront finalement définis (6) et analysés (7).

3.2. Choix des variables de classification

Les critères de classification doivent être clairement définis. Nous utilisons comme variables de classement les variables explicatives de la performance des réseaux de franchises, qui dans le présent chapitre s'articulent autour de deux dimensions clés : l'orientation entrepreneuriale du franchiseur et l'innovation dans les réseaux de franchise.

La présente section sera consacrée à la définition des principaux concepts clés de notre modèle d'analyse et le choix des indicateurs de mesure. Notre modèle d'analyse s'articule autour de

trois concepts clés : l'orientation entrepreneuriale (3.2.1), l'innovation (3.2.2) et la performance (3.2.3).

3.2.1. L'orientation entrepreneuriale

Bien qu'il y ait une diversité sémantique assez large sur la définition de l'orientation entrepreneuriale, il y a une convergence sur sa conception qui s'articule autour de trois dimensions clés qui sont : l'innovativité, la prise de risque et la proactivité (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996 ; Miller, 1983 ; Runyan et al. 2008). Selon cette conception, les réseaux de franchise adoptant une orientation entrepreneuriale sont animés par la volonté d'innover, de prendre des risques considérables et d'agir de manière proactive. En revanche, les réseaux de franchise ayant une orientation plutôt « conservatrice » sont peu enclins à l'innovation, averses au risque et réagissent d'une manière défensive (Carland et al., 1984). La mesure de l'attitude entrepreneuriale passe donc par la mesure conjointe de l'innovativité (3.2.1.1), la prise de risque (3.2.1.2) et la proactivité (3.2.1.3).

3.2.1.1. L'innovativité

Le concept de l'orientation entrepreneuriale met en avant la notion d'« innovativité » qui est différente de celle d'« innovation ». L'innovativité est définie comme une attitude alors que l'innovation est plutôt définie en termes d'outputs (exemple : nombre de nouveaux produits et services). D'un point de vue théorique, nous pouvons distinguer deux attitudes contradictoires :

- a) une attitude « traditionaliste » axée sur la commercialisation des produits et services « authentique » et qui conteste l'innovation, et ;
- b) une attitude que l'on peut qualifier de « créatrice » axée sur la R&D, le leadership technologique et les innovations.

Pour mesurer l'« innovativité », nous avons adopté l'échelle de mesure de Miller/Covin & Slevin (1989) qui proposent les trois items suivants :

In general, the top managers of my firm favor . . .								
A strong emphasis on the marketing of tried-and-true products or services	1	2	3	4	5	6	7	A strong emphasis on R&D, technological leadership, and Innovations
How many new lines of products or services has your firm marketed in the past five years (or since its establishment)?								
No new lines of products or services	1	2	3	4	5	6	7	Very many new lines of products or services
Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature	1	2	3	4	5	6	7	Changes in product or service lines have usually been quite dramatic

Les items 2 et 3 relèvent plus d'une mesure de l' « innovation » plutôt qu'une mesure de l' « innovativité ». Pour mesurer l'innovativité, nous avons exclu ces deux items qui seront utilisés pour mesurer l'innovation dans les réseaux de franchise. L' « innovativité » est mesurée par l'item suivant :

<i>En général, votre réseau de franchise met plutôt l'accent :</i>								
<i>sur la commercialisation des produits ou services.</i>	<i>1</i> <input type="checkbox"/>	<i>2</i> <input type="checkbox"/>	<i>3</i> <input type="checkbox"/>	<i>4</i> <input type="checkbox"/>	<i>5</i> <input type="checkbox"/>	<i>6</i> <input type="checkbox"/>	<i>7</i> <input type="checkbox"/>	<i>sur la R & D, le leadership technologique et les innovations.</i>

3.2.1.2. La proactivité

La proactivité est une attitude axée sur la recherche et la poursuite des nouvelles opportunités d'affaires en vue d'être leader sur un marché donné ou de maintenir et renforcer sa position de leader (Stevenson & Jarrilo, 1990). Une certaine nuance sémantique doit être toutefois soulignée. Certains auteurs opposent la « proactivité » à la « passivité » définit comme étant l'incapacité et/ou l'indifférence à saisir les opportunités (Marabet et al., 2013). D'autres opposent la « proactivité » à la « réactivité » en réponse à la concurrence. Nous avons adopté la deuxième perspective : « proactivité » versus « réactivité ». Pour mesurer la proactivité, nous avons adopté l'échelle de mesure de Miller/Covin & Slevin (1989) qui proposent trois items :

In dealing with its competitors, my firm . . .								
Typically responds to actions which competitors initiate	1	2	3	4	5	6	7	Typically initiates actions to which competitors then respond
Is very seldom the first business to introduce new	1	2	3	4	5	6	7	Is very often the first business to introduce new

products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.								products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a “live-and-let- live” posture	1	2	3	4	5	6	7	Typically adopts a very competitive, “undo-the- competitors” posture

Pour mesurer l'attitude proactive des franchiseurs nous avons retenu les items suivants :

Afin de réagir face à vos concurrents, votre réseau de franchise :								
Répond généralement aux actions entreprises par vos concurrents.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Entreprend généralement des actions qui poussent vos concurrents à réagir.
Est très rarement la première entreprise à introduire des nouveaux produits/services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Est souvent la première entreprise à introduire des nouveaux produits/ services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.
Cherche généralement à éviter les affrontements concurrentiels, privilégiant une posture de «laisser- faire».	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Cherche généralement les affrontements concurrentiels, privilégiant ainsi la posture de leader ou de chef de file.

3.2.1.3. La prise de risque

L'orientation entrepreneuriale est fortement associée à la prise de risque. La définition du risque dépend du contexte de l'étude ; on parle du risque stratégique, financier, opérationnel, etc. Dans la présente étude, la notion du risque est liée au rapport rentabilité-risque. Pour mesurer la prise de risque, nous avons utilisé l'échelle de mesure de Miller/Covin & Slevin (1989) qui proposent trois items :

In general, the top managers of my firm have . . .								
A strong proclivity for low- risk projects (with normal and certain rates of return)	1	2	3	4	5	6	7	A strong proclivity for high- risk projects (with chances of very high returns)
In general, the top managers of my firm believe that . . .								
Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental	1	2	3	4	5	6	7	Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the

behavior								firm's objectives
When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm . . .								
Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions	1	2	3	4	5	6	7	Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities

Pour mesurer l'attitude des franchiseurs face au risque, nous avons retenu les items suivants :

En général, votre réseau de franchise a :								
Une préférence pour les projets à faible risque (avec une rentabilité acceptable et certaine)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Une préférence pour les projets présentant un risque élevé (avec une rentabilité élevée)
En général, votre réseau de franchise pense que :								
Compte tenu de l'état de l'environnement, il est préférable d'exploiter progressivement et avec prudence les opportunités offertes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Compte tenu de l'état de l'environnement, il faut être audacieux et il faut mener des actions de grande envergure afin d'atteindre vos objectifs.
Face à des situations de prise de décision comportant des incertitudes, votre réseau de franchise :								
Adopte habituellement une posture prudente "attendre et observer" afin de minimiser le risque de prendre des décisions qui coûteront chères.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Adopte habituellement une attitude audacieuse, une posture agressive afin de maximiser les chances d'exploitation des opportunités potentielles.

3.2.2. L'innovation dans les réseaux de franchise

Pour mieux percevoir l'innovation dans un réseau de franchise, nous avons distingué deux dimensions : l'intensité d'innovation (mesurable en termes de nombre de nouveaux produits et services, ...) et la nature (mineure versus de rupture) de l'innovation.

3.2.2.1. L'intensité d'innovation

Pour mesurer l'intensité d'innovation, les franchiseurs interrogés doivent répondre à l'aide des sept items suivants en se référant à une échelle à sept points (allant de 1 : si la franchise ne propose aucune innovation à 7: si la franchise propose un très grand nombre d'innovations).

Vous avez introduit au cours des 5 dernières années :									
Aucun(e)	1	2	3	4	5	6	7	Un très grand nombre	
de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>								
de nouvelles prestations de services	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux procédés	<input type="checkbox"/>								
des innovations d'organisation	<input type="checkbox"/>								
des innovations de commercialisation	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux concepts ou formats de magasin	<input type="checkbox"/>								
des innovations dans la chaîne logistique	<input type="checkbox"/>								

3.2.2.2. La nature de l'innovation

Pour évaluer la nature de l'innovation, nous avons demandé aux franchiseurs de répondre à l'aide des quatre items suivants en utilisant une échelle à sept points (allant de 1 : si la franchise propose des innovations mineures à 7: si la franchise propose des innovations de rupture).

Par rapport à l'offre initiale, les changements dans les innovations :									
De nature Mineure	1	2	3	4	5	6	7	De rupture	
De produits et/ou de services ont été principalement	<input type="checkbox"/>								
De procédés et/ou d'organisation ont été principalement	<input type="checkbox"/>								
De commercialisation et/ou de concepts et formats de magasin ont été principalement	<input type="checkbox"/>								
Dans la chaîne logistique ont été principalement	<input type="checkbox"/>								

3.2.3. La performance des réseaux de franchise

La performance des réseaux de franchise a été appréciée sur la base des indicateurs de croissance couramment utilisés dans la littérature entrepreneuriale. En reprenant, avec quelques modifications, les échelles de mesure utilisées par Chandler & Hanks (1993) ainsi que Murphy et al. (1996), nous avons retenu les indicateurs suivants. Sur une échelle de 1 (pas de croissance) à 7 (croissance très forte), les répondants évaluent l'évolution de la franchise au cours des 5 dernières années en termes de :

	Stagnation	1	2	3	4	5	6	7	Une évolution très importante
Chiffre d'affaires		<input type="checkbox"/>							
Emploi		<input type="checkbox"/>							
Nombre de clients		<input type="checkbox"/>							
Part de marché		<input type="checkbox"/>							
Bénéfice		<input type="checkbox"/>							
Taille (nombre de points de vente)		<input type="checkbox"/>							

Les franchiseurs interrogés devront donc apprécier la performance de leur réseau de franchise à l'aide d'une échelle à sept points (allant de 1 s'il y a une stagnation à 7 s'il y a une évolution très importante des indicateurs de la performance).

3.3. Evaluation de la qualité métrique des mesures

Afin d'évaluer la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de notre modèle (cf. Figure 3.1), nous avons effectué sur SPSS 20 les analyses statistiques nécessaires, à savoir, les matrices de corrélation inter-items, l'alpha de 'Cronbach' et l'analyse en composantes principales (ACP). Afin de tester l'homogénéité et l'unidimensionnalité des échelles, nous avons utilisé les matrices de corrélation de Pearson et l'ACP. La fiabilité des échelles a été testée en utilisant le coefficient alpha de Cronbach. Les travaux de Nunnally (1978) laissent entendre que, pour une étude exploratoire, l'alpha de Cronbach est acceptable s'il est supérieur à 0.5 et que, pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.7 est recommandée.

3.3.1. Mesure de l'orientation entrepreneuriale

L'échelle mesurant l'orientation entrepreneuriale regroupe les indicateurs mesurant l'innovativité (1 item), la proactivité (3 items) et la prise de risque (3 items). Le problème de fiabilité des mesures concerne les échelles mesurant la proactivité et la prise de risque.

3.3.1.1. Evaluation de la qualité des mesures de la proactivité

Le Tableau 3.2 présente les corrélations entre les indicateurs mesurant l'attitude proactive des franchiseurs. Toutes ces corrélations sont significatives.

Tableau 3.2 - Matrice de corrélations des indicateurs mesurant la proactivité des franchiseurs

		Proactivite1	Proactivité 2	Proactivite3
Proactivité 1	Corrélation de Pearson	1	,424**	,342**
Proactivité 2	Corrélation de Pearson	,424**	1	,307**
Proactivité 3	Corrélation de Pearson	,342**	,307**	1

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

On relève aussi un score de d'alpha de Cronbach de 0,635 (supérieur à 0,5). Comme le montre le Tableau 3.3, la suppression d'un des items mesurant la proactivité n'améliore pas le score de l'alpha de Cronbach. Nous pouvons dire que la cohérence interne de cette échelle est satisfaisante.

Tableau 3.3 - Alpha de Cronbach sans l'item pour la variable "proactivité"

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Proactivité 1	,501
Proactivité 2	,510
Proactivite3	,596

L'analyse en composantes principales menée restitue un seul facteur. Son niveau de 57,835 % préserve l'unidimensionnalité de cette mesure (cf. Tableau 3.4).

Tableau 3.4 - Analyse en composantes principales de la variable "proactivité"

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,735	57,835	57,835	1,735	57,835	57,835
2	,689	22,979	80,813			
3	,576	19,187	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3.3.1.2. Evaluation de la qualité des mesures de la prise de risque

Le Tableau 3.5 présente les corrélations entre les indicateurs mesurant la prise de risque. Toutes ces corrélations sont significatives sauf pour l'item prise de risque 1. On relève aussi un score d'alpha de Cronbach de 0,78 (supérieur à 0,5). Nous pouvons dire à ce niveau que la fiabilité de cette échelle est satisfaisante.

Tableau 3.5 - Matrice de corrélation des indicateurs mesurant la prise de risque

		Prise de risque 1	Prise de risque 2	Prise de risque 3
Prise de risque 1	Corrélation de Pearson	1	,435**	,158
Prise de risque 2	Corrélation de Pearson	,435**	1	,199*
Prise de risque 3	Corrélation de Pearson	,158	,199*	1
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				

Toutefois, comme le montre le Tableau 3.6, la suppression de l'item prise de risque 1, qui n'est pas significativement associé avec le reste des indicateurs, améliore le score de l'alpha de Cronbach de 0.78 à 0,821. L'élimination de l'item prise de risque 1 ne génère toutefois pas une amélioration significative. Cela nous amène à vérifier la dimensionnalité de la variable « Prise de risque ». Pour ce faire, nous avons réalisé une ACP.

Tableau 3.6 - Alpha de Cronbach sans l'item pour la variable « prise de risque »

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Prise de risque 1	,821
Prise de risque 2	,605
Prise de risque 3	,652

L'analyse en composantes principales nous montre l'unidimensionnalité de la variable « prise de risque » avec une restitution sur le premier axe de plus de 69,546 % de la variance totale (cf. Tableau 3.7). Notre échelle semble donc être fiable et valide.

Tableau 3.7 - Analyse en composantes principales de la variable « prise de risque »

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,086	69,546	69,546	2,086	69,546	69,546
2	,613	20,442	89,988			
3	,300	10,012	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3.3.2. Mesure de l'innovation dans les réseaux de franchise

L'échelle mesurant les indicateurs d'innovation dans les réseaux de franchise regroupe les différents indicateurs relevant de deux dimensions : l'intensité d'innovation et la nature de l'innovation.

3.3.2.1. Evaluation de la qualité des indicateurs mesurant l'intensité de l'innovation

Le Tableau 3.8 présente les corrélations entre les indicateurs mesurant l'intensité de l'innovation. Toutes ces corrélations sont positives et significatives. On relève aussi un score d'alpha de Cronbach de 0,825 (supérieur à 0,5). Nous pouvons dire à ce niveau que la fiabilité de cette échelle est satisfaisante.

Tableau 3.8 - Matrice de corrélation des indicateurs mesurant l'intensité de l'innovation

		Int1	Int2	Int3	Int4	Int5	Int6	Int7
Int1	Corrélation de Pearson	1	,326**	,413**	,332**	,399**	,303**	,530**
Int2	Corrélation de Pearson	,326**	1	,420**	,413**	,442**	,248*	,221*
Int3	Corrélation de Pearson	,413**	,420**	1	,550**	,539**	,413**	,450**
Int4	Corrélation de Pearson	,332**	,413**	,550**	1	,556**	,368**	,472**
Int5	Corrélation de Pearson	,399**	,442**	,539**	,556**	1	,368**	,409**
Int6	Corrélation de Pearson	,303**	,248*	,413**	,368**	,368**	1	,437**
Int7	Corrélation de Pearson	,530**	,221*	,450**	,472**	,409**	,437**	1

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

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3.3.2.2. Evaluation de la qualité des indicateurs mesurant la nature de l'innovation

Le Tableau 3.9 présente les corrélations entre les indicateurs mesurant la nature de l'innovation. Toutes ces corrélations sont significatives sauf pour les deux items 2 et 3. On relève aussi un score d'alpha de Cronbach de 0,59 (inférieur à 0,5).

Tableau 3.9 - Matrice de corrélation des indicateurs mesurant la nature de l'innovation

		Nat1	Nat2	Nat3	Nat4
Nat1	Corrélation de Pearson	1	,287**	,261**	,230*
Nat2	Corrélation de Pearson	,287**	1	,200	,392**
Nat3	Corrélation de Pearson	,261**	,200	1	,303**
Nat4	Corrélation de Pearson	,230*	,392**	,303**	1
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

Toutefois, comme le montre le Tableau 3.10, la suppression des items 3 et 4 qui ne sont pas significativement associés ne génère pas une amélioration dans le score de l'alpha de Cronbach. Cela nous amène à vérifier la dimensionnalité de cette variable. Pour ce faire, nous avons réalisé une ACP.

Tableau 3.10 - Alpha de Cronbach sans l'item pour la variable « nature de l'innovation »

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Nat1	,534
Nat2	,519
Nat3	,553
Nat4	,500

L'analyse en composantes principales indique que l'échelle de mesure de cette variable est unidimensionnelle avec une restitution sur le premier axe de 46,6% de la variance totale (cf. Tableau 3.11). Notre échelle semble donc être fiable.

Tableau 3.11 - Analyse en composantes principales pour la variable « nature de l'innovation »

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,843	46,068	46,068	1,843	46,068	46,068
2	,831	20,774	66,842			
3	,759	18,979	85,821			
4	,567	14,179	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3.3.3. Mesure de la performance globale du réseau de franchise

L'examen de la matrice des corrélations entre les indicateurs mesurant les variables de la performance du réseau de franchise (cf. Tableau 3.12) montre qu'ils sont positivement et significativement corrélés. On relève aussi un score d'alpha de Cronbach satisfaisant (0,941 supérieur à 0,5). Nous pouvons dire que la cohérence interne de cette échelle est satisfaisante.

Tableau 3.12 - Matrice de corrélation des indicateurs mesurant la performance globale du réseau de franchise

		Per1	Per2	Per3	Per4	Per5
Per1	Corrélation de Pearson	1	,821**	,811**	,748**	,730**
Per2	Corrélation de Pearson	,821**	1	,764**	,747**	,660**
Per3	Corrélation de Pearson	,811**	,764**	1	,750**	,743**
Per4	Corrélation de Pearson	,748**	,747**	,750**	1	,759**
Per5	Corrélation de Pearson	,730**	,660**	,743**	,759**	1

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

L'analyse en composantes principales menée restitue un seul facteur. Son niveau de 80,824 % préserve l'unidimensionnalité de cette mesure (cf. Tableau 3.13).

Tableau 3.13 - Analyse en composantes principales pour la performance globale des réseaux de franchise

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,041	80,824	80,824	4,041	80,824	80,824
2	,363	7,269	88,093			
3	,244	4,886	92,980			
4	,208	4,168	97,147			
5	,143	2,853	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3.4. Détermination du nombre optimal des configurations

L'un des problèmes majeurs de l'approche configurationnelle de type taxonomique réside dans la détermination du nombre de configurations à analyser (Ketchen & Shook, 1996). Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte, le nombre optimal de configurations peut s'obtenir en utilisant la méthode de la classification hiérarchique (Malhotra, 2004, p.548 ; Evarard et al., 2009, p.424). Les résultats de l'analyse taxonomique seront en effet plus valides lorsque la partition en « n classes » résulte de l'emploi de la méthode de classification hiérarchique que lorsqu'elle est effectuée d'une manière aléatoire (Jolibert & Jourdan, 2006, p.371).

Cette méthode ne peut cependant être utilisée pour une base de données de plus de 100 observations. Lorsque ce nombre est élevé, le dendrogramme qui en résulte s'avère peu pratique à utiliser. Etant donnée la taille de l'échantillon de notre enquête (99 observations empiriques), la procédure de la classification hiérarchique est donc possible.

Nous avons alors tenté de déterminer le nombre optimal de configurations en effectuant une analyse en classe hiérarchique sur SPSS.20. Cette analyse est basée sur la mesure d'agrégation de Ward qui est la plus communément utilisée pour évaluer le degré de similitudes ou de différences entre les observations (Aldenderfer & Blashfield, 1984). La procédure de classification hiérarchique est caractérisée par l'établissement d'un dendrogramme (Jolibert & Jourdan, 2006, p.357). Il s'agit d'un outil graphique (cf. Figure 3.1) sur lequel repose a priori la détermination du nombre de classes/configurations (Malhotra, 2004, p.542 ; Evarard et al., 2009, p.424).

Le critère de décision repose sur l'observation des plages de variation de l'indice de fusion : une brusque variation indique que les groupes deviennent trop hétérogènes pour que la fusion soit acceptée (Jolibert & Jourdan, 2006, p.357). Il suffit pour cela de couper l'arbre de classification à un certain niveau et de regarder les « branches » qui tombent (Bouroche & Saporta, 1989, p.55). Au vu du dendrogramme fourni par la classification hiérarchique (cf. Figure 3.2), il apparaît que la partition en quatre groupes est la plus pertinente.

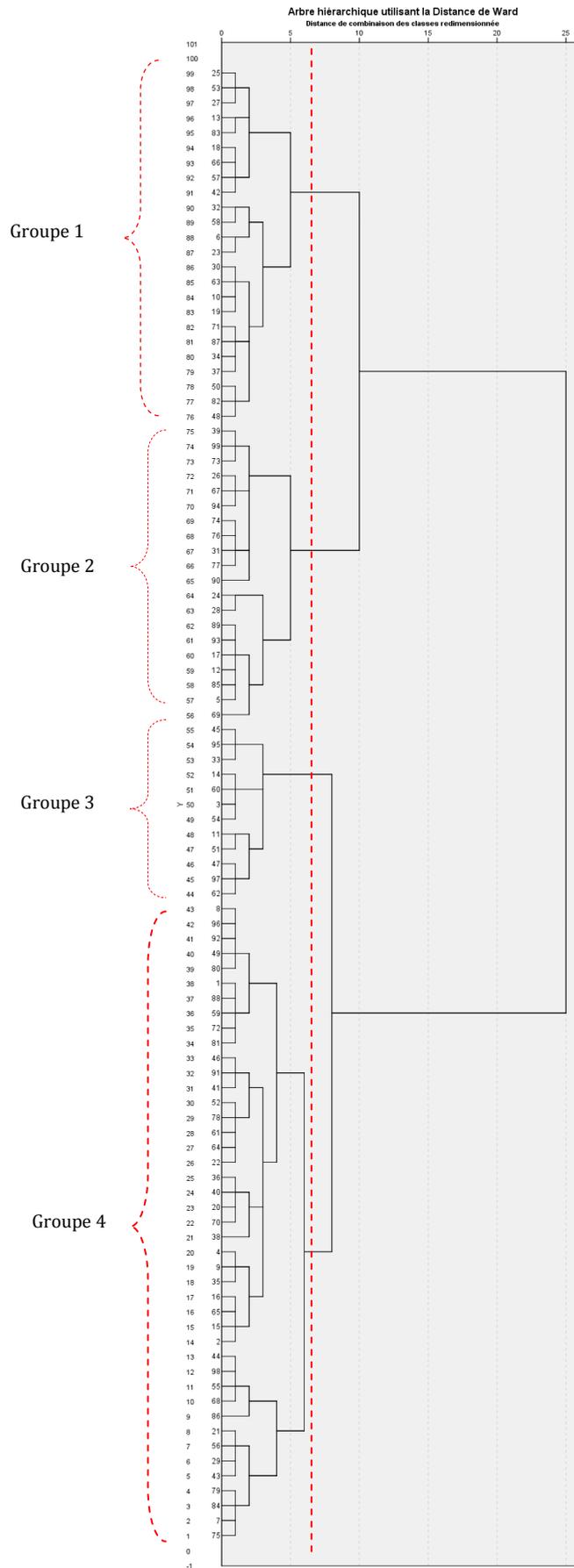
En contraignant le nombre de configurations à quatre, la procédure de classification non hiérarchique a abouti à une répartition assez équilibrée. Ces configurations sont constituées de 30 observations pour la première, de 26 pour la deuxième, de 27 pour la troisième et de 16 pour la quatrième. Il semble alors que la configuration la plus représentative de la base empirique soit la configuration A et la configuration la moins représentative de l'échantillon soit la configuration B.

Tableau 3.14 - *Nombre de réseaux de franchise représentatifs de chaque configuration*

Configurations	Nombre de réseaux	Pourcentage
A	30	30%
B	26	26%
C	27	27%
D	16	16%
Total	99	100%

Chaque configuration représente un effectif supérieur au seuil statistique de 10% (Evarard et al. 2009, p.427), soit plus de dix observations par classe. En effet, la taille de la population étudiée n'est pas suffisamment importante pour permettre de conserver une classe inférieure à ce seuil. Si, par exemple, la « configuration 4 » n'avait eu que cinq réseaux de franchise représentatifs, l'analyse aurait dû être recommencée avec un groupe de moins, c'est-à-dire trois. Comme le montre le Tableau 3.14, la répartition des 99 franchiseurs enquêtés sur les quatre classes est équilibrée. Il n'y a pas lieu de recommencer l'analyse.

Figure 3.2 - Dendrogramme d'une classification hiérarchique



3.5. Vérification de la validité de la taxonomie

Pour vérifier la validité statistique de la taxonomie empirique, nous avons utilisé l'ANOVA 'ANALYSIS OF VARIANCE' (Dancey & Reidy, 2007, p.326). Les variations des scores entre les groupes « variance inter-groupes » et à l'intérieur des groupes « variance intra-groupes » ont été alors analysées. L'analyse de la variance a été réalisée sur la base des variables suivantes : les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (innovativité, proactivité et prise de risque), l'intensité d'innovation ainsi que la nature de l'innovation.

Tableau 3.15 - Analyse de la variance (ANOVA)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Innovativité	Inter-groupes	232,842	3	77,614	70,219	,000*
	Intra-groupes	105,005	95	1,105		
	Total	337,847	98			
Proactivité	Inter-groupes	45,634	3	15,211	16,234	,000*
	Intra-groupes	89,014	95	,937		
	Total	134,648	98			
Prise de risque	Inter-groupes	38,558	3	12,853	11,467	,000*
	Intra-groupes	106,479	95	1,121		
	Total	145,037	98			
Intensité d'innovation	Inter-groupes	96,069	3	32,023	39,591	,000*
	Intra-groupes	76,840	95	,809		
	Total	172,908	98			
Nature de l'innovation	Inter-groupes	59,541	3	19,847	26,305	,000*
	Intra-groupes	71,677	95	,754		
	Total	131,218	98			

* significatif à 5%

Comme le montre le Tableau 3.15, l'analyse de la variance (ANOVA) présente des tests de Fischer significatifs pour l'ensemble des critères de classification au seuil de 5%. La validité statistique de la classification est donc vérifiée. Au-delà de l'évaluation de la fiabilité des résultats, l'analyse de la variance permet aussi de déceler les variables de classement les plus significatives. La valeur F, définie par le rapport entre la « variance inter-groupes » et la « variance intra-groupes » (Dancey & Reidy, 2007, p.331), sert à identifier les variables de classification les plus importantes et discriminantes entre les quatre classes.

Les résultats présentés dans le Tableau 3.15 montrent que l'ensemble des variables de classification sont significatives, et permettent de différencier les quatre configurations de réseaux (loi de 'Fisher' significative, $p < 0.05$). Les variables les plus importantes et discriminantes et qui ont la plus grande valeur de F sont les suivantes : l'innovativité (F= 70,2),

l'intensité d'innovation (F= 39,5) et la nature d'innovation (F= 26,3). Les variables les moins discriminantes et qui présentent la plus faible valeur de F est celles liées à la proactivité (F= 16,2) et la prise de risque (11,4).

Dans ce qui suit, les résultats de la classification non hiérarchique seront utilisés pour identifier les profils d'entrepreneurs représentatifs de chaque configuration.

3.6. Repérage des profils associés à chaque configuration

Après avoir vérifié la pertinence d'une structure taxonomique à quatre classes, les configurations de réseaux et les profils qui leur sont associés seront définis sur la base des variables de classement. Nous avons d'abord calculé, pour chaque critère de classification, les valeurs des médianes et le premier et le troisième quartile (cf. Tableau 3.16). Ensuite, la lecture des moyennes obtenues pour chaque variable de classement et pour chaque classe permet de donner une signification aux différentes configurations obtenues (cf. Tableaux 3.17 et 3.18).

Tableau 3.16 - Statistique descriptive par variable de classement

Variables de classement	Percentiles		
	25%	50%	75%
Innovativité	2,0000	3,5816	5,0000
Proactivité	4,3333	5,3333	6,0000
Prise de risque	3,6667	4,2778	5,0000
Intensité d'innovation	3,0000	4,1429	5,1429
Nature de l'innovation	3,0000	3,7156	4,2500
Performance en termes de croissance	3,5000	4,5000	5,5000

A partir des statistiques descriptives présentées dans le Tableau 3.16, on peut déduire les tendances pour chaque variable de classement. Ainsi, par exemple, pour la variable « innovativité », la valeur de la médiane est de 3,58, ce qui implique que près de 50% de l'échantillon des franchiseurs prennent des valeurs inférieures à 3,58. Concernant les valeurs des quartiles, on peut les interpréter de la manière suivante : le quart de l'échantillon prend des valeurs pour la variable « innovativité » inférieures à 2 et le quart de cet échantillon prend des valeurs supérieures à 5. Les Tableaux 3.17 et 3.18 présentent les valeurs de ces variables pour chaque classe ainsi que leurs interprétations au regard des statistiques précédentes.

Tableau 3.17 - Les quatre configurations de réseaux et leurs interprétations

	Innovativité	Proactivité	Prise Risque	Int-innov	Nat-innov	Croissance
Config A	Faible	Moyenne	Forte	Forte	Forte	Faible
Config B	Elevé	Elevé	Forte	Faible	Faible	Forte
Config C	Très faible	Faible	Faible	Faible	Très Faible	Faible
Config D	Très élevé	Très élevé	Elevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé

Tableau 3.18 - Scores moyens des variables de classification par configuration

Variables de classement	Configuration	Score moyen	Valeurs
Innovativité	A	2,5000	-
	B	5,0000	+
	C	2,0000	--
	D	6,0000	++
Proactivité	A	5,3333	0
	B	5,6667	+
	C	4,3333	-
	D	6,3333	++
Prise de risque	A	4,5000	+
	B	4,5000	+
	C	3,6667	-
	D	5,1667	+
Intensité d'innovation	A	5,0000	+
	B	3,1429	-
	C	3,2857	-
	D	5,2857	++
Nature de l'innovation	A	4,2500	+
	B	3,5000	-
	C	2,7500	--
	D	4,7500	++
Performance en termes de croissance	A	4,3635	-
	B	4,7500	+
	C	3,8333	-
	D	5,5000	++

La lecture des moyennes a alors permis de mettre en évidence la coexistence des quatre configurations de réseaux que nous avons pu caractériser ainsi : les « inventeurs », les « protecteurs », les « essoreurs » et les « avant-gardistes ».

Chaque configuration peut donc être caractérisée par un centre ou une « observation prototype » définie par les scores moyens pris pour chacune des variables de classement. Il est

alors possible d'évaluer le degré de similarités ou de différences entre les différentes configurations comme le montre le Tableau 3.19. Plus la distance entre les centres est faible, plus ils sont semblables (Malhotra, 2004, p.546).

Tableau 3.19 - Distance entre les centres finaux des classes

Classe	A	B	C	D
A		3,297	2,834	3,735
B	3,297		3,471	2,914
C	2,834	3,471		5,511
D	3,735	2,914	5,511	

Il apparaît que la plus grande distance se situe entre les « essoreurs - configuration C » et les « avant-gardistes - configuration D » (5,511) alors que les « inventeurs - configuration A » et les « essoreurs - configuration C » semblent assez proches (2.834). Il apparaît aussi une grande distance entre les « protecteurs - configuration B » et les « essoreurs - configuration C » (3,471).

Pour affiner l'analyse des différences significatives entre les quatre configurations de réseaux, un test de comparaison des moyennes 'Scheffe' a été effectué sur chacune des variables de classement. Les résultats de ce test, présentés dans le tableau situé en annexe 4, montrent que les quatre configurations obtenues sont significativement différentes les unes des autres (test de 'Scheffe' significatif à $p < 0.05$).

3.7. Interprétation des configurations obtenues

Une classification hiérarchique appuyée par une classification non hiérarchique a permis de mettre en évidence la coexistence de quatre configurations de franchiseurs. Chaque configuration a été représentée par un portrait particulier de franchiseurs dénommés respectivement : les « inventeurs », les « protecteurs », les « essoreurs » et les « avant-gardistes » (cf. Tableau 3.20). L'objectif de cette section est d'interpréter les différentes configurations identifiées. La lecture des moyennes des classes selon les variables de classification a permis de caractériser les portraits de franchiseur. Les variables qui n'ont pas été utilisées comme critère de classement, et qui peuvent inclure les variables de la performance, ont été aussi prises en

considération pour interpréter les quatre profils obtenus. Les résultats de test de comparaison ‘Scheffe’ (cf. annexe 4) ont été aussi utilisés pour analyser chaque configuration.

Tableau 3.20 - Taxonomie du réseau de franchise en fonction des deux variables : orientation entrepreneuriale et innovation

		Innovation	
		Organisation innovatrice	Organisation traditionaliste
Orientation entrepreneuriale	Organisation entreprenante	Avant-gardiste <i>Performance très élevée</i>	Essoreur <i>Performance élevée</i>
	Organisation conservatrice	Inventeur <i>Performance faible</i>	Protecteur <i>Performance faible</i>

3.7.1. Les franchiseurs « inventeurs »

La première configuration est associée aux franchiseurs qualifiés d'« inventeurs ». Ce profil, qui représente près de 30 %, est le plus représentatif de l'échantillon de l'enquête. Les franchiseurs « inventeurs » se situent à mi-chemin entre les franchiseurs « avant-gardistes » et les franchiseurs « protecteurs ». Ils sont à la tête d'une organisation qui adopte une posture qui se veut à la fois conservatrice et innovatrice. Ils sont toujours à la recherche d'un certain équilibre entre l'exploitation de nouveaux marchés tout en préservant le marché de base. Pour ce faire, les franchiseurs « inventeurs » soutiennent une stratégie hybride : une stratégie offensive axée sur l'exploitation de nouveaux produits et une stratégie défensive qui cherche à préserver l'offre traditionnelle. Les franchiseurs « inventeurs » éprouvent toutefois des difficultés de croissance qui s'expliquent par un déséquilibre entre les deux stratégies. Bien que les franchiseurs « inventeurs » privilégient des projets d'innovation à haut risque, ils adoptent toutefois une attitude « réactive » qui consiste à conserver leur concept d'origine et à préserver leur marché de base. Cette attitude « réactive » ou encore « défensive » peut s'expliquer par la peur d'un échec commercial (une innovation de rupture coûteuse pour le réseau de franchise qui ne trouvera pas son marché). Afin de maintenir son l'équilibre, le franchiseur se trouve obligé de se recentrer sur son concept de base. Toutefois, apeurés par les dépenses nécessaires à une

innovation de rupture, les franchiseurs « inventeurs » sont incapables de faire évoluer leur concept de base. Cela explique le faible score d'innovativité enregistré auprès des franchiseurs inventeurs.

3.7.2. Les franchiseurs « essoreurs »

La deuxième configuration est associée au portrait de franchiseur « essoreur ». Ce profil représente près de 26% de l'échantillon. Ils sont à la tête d'une organisation de franchise qui adopte une posture hybride qui se veut à la fois entreprenante et conservatrice. Bien qu'ils ne proposent pas de concepts innovants, ils adoptent une posture caractérisée par un fort engagement à l'innovativité, à la prise de risque et à la proactivité. Ils se recentrent généralement sur leur marché traditionnel qu'ils s'efforcent de contrôler avec une offre agressive d'un produit différencié avec un prix compétitif. Alors que les franchiseurs « inventeurs » valorisent l'innovation, les franchiseurs « essoreurs » voient dans l'innovation et le développement des nouveaux concepts un coût qui entrave la performance globale du réseau. En se recentrant sur leur concept d'origine et sur leur marché de base, les franchiseurs génèrent des profits intéressants qui seront réinvestis dans le développement de leur concept de base. Pour ce faire, les actions de l'organisation relatives à l'innovativité, à la prise de risque et à la proactivité seront mobilisées dans la perspective de valorisation de leur concept de base.

3.7.3. Les franchiseurs « protecteurs »

La troisième configuration regroupe les franchiseurs ayant le profil de « protecteurs » qui optent pour une organisation conservatrice et traditionaliste. Ces derniers représentent près de 27% de notre échantillon. Ces organisations de franchise ont une faible orientation entrepreneuriale. Elles sont peu enclines à l'innovation, averses au risque et réagissent d'une manière défensive. D'où le qualificatif d'organisation « conservatrice » au sens de Lumpkin & Dess, 1996). Elles sont aussi qualifiées de « traditionalistes » car elles n'introduisent pas de nouveaux produits ou services. Elles ciblent un marché relativement stable qu'elles s'efforcent de protéger par une offre classique. Elles misent avant tout sur la stabilité. Ces franchiseurs optant pour une posture « conservatrice » et « traditionaliste » sont vulnérables face aux changements qui surviennent dans l'environnement. Elles ne sont pas bien positionnées pour exploiter les nouvelles opportunités qui se présentent. Leur performance en termes de croissance a fortement diminué au cours des cinq dernières années.

3.7.4. Les franchiseurs « avant-gardistes »

La quatrième et dernière configuration regroupe les franchiseurs « avant-gardistes » optant pour des organisations de franchise qui se veulent à la fois entreprenantes et innovatrices. Elles sont qualifiées d'entrepreneuses car elles ont une forte orientation entrepreneuriale caractérisée par un score positif pour les trois dimensions : innovativité, proactivité et prise de risque. Les franchiseurs qui gèrent ce type d'organisations sont animés par une triple volonté : une volonté d'innover, une volonté de prendre des risques considérables et une volonté d'agir de manière proactive afin d'exploiter les nouvelles opportunités qui se présentent. Afin de conquérir de nouveaux marchés, les franchiseurs « avant-gardistes » cherchent continuellement à développer des concepts « futuristes » qui s'éloignent du concept d'origine. A l'image des entrepreneurs prospecteurs au sens de Miles & Snow (1978), les franchiseurs « avant-gardistes » sont obstinément à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement et ils n'hésitent pas à prendre des risques immenses pour acquérir et maîtriser les nouvelles technologies qui leur permettront de demeurer à l'avant-garde. La question qui se pose aux franchiseurs « avant-gardistes » est de savoir « quels nouveaux concepts devrions-nous développer compte tenu des opportunités offertes ? » tandis que pour les franchiseurs « protecteurs » ou « conservateurs », il s'agit plutôt de répondre à la question « comment protégeons-nous notre concept d'origine afin de faire face aux contraintes qui s'imposent ? ». Bien que le nouveau concept soit novateur au risque de ne pas trouver son marché, les franchiseurs « avant-gardistes » réussissent continuellement à créer des nouveaux marchés. La réussite des organisations entreprenantes-innovatrices se traduit aussi par une performance fulgurante. Elles ont, en effet, enregistré le meilleur score de performance en termes de croissance.

Pour conclure ce chapitre, une analyse taxonomique a été menée au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur une base empirique comprenant 99 franchiseurs. La taxonomie induite a permis de relever quatre configurations « empiriques » d'organisations de franchise. Chacune est représentée par un portrait spécifique de franchiseurs dénommés les « inventeurs », les « protecteurs », les « essoreurs » et les « avant-gardistes ». La taxonomie proposée remet en question la logique binaire qui oppose les organisations entreprenantes aux organisations conservatrices. La taxonomie obtenue semble bien se positionner sur un double continuum : les organisations de franchise adoptant une posture « entrepreneuriale » versus « conservatrice » et celles adoptant une posture « innovatrice » versus « traditionaliste ».

Ce chapitre apporte une triple contribution empirique, théorique et pratique. Notre apport empirique consiste à proposer une classification des réseaux de franchise selon deux paramètres : orientation entrepreneuriale et innovation. Cette classification vient corroborer et compléter les modélisations qui positionnent les organisations sur un continuum « entreprenant – conservateur ». Notre principal apport théorique concernant la nuance entre « innovativité » et « innovation » qui ne sont pas toujours positivement associées. A titre d'exemple, les franchiseurs « inventeurs » de la configuration A sont peu enclins à l'innovativité. Toutefois, ils prennent des risques considérables afin de proposer des innovations de rupture. Au lieu de se recentrer sur le renouvellement et l'amélioration continue de leur concept d'origine, les « inventeurs » cherchent des concepts complètement novateurs. Ils sont, de ce fait, exposés à un double risque : 1) le concept d'origine risque d'être désuet et, par conséquent, ils risquent de perdre leur marché traditionnel, 2) le nouveau concept risque de ne pas trouver son marché. C'est pour cette raison que les franchiseurs « inventeurs » voient la performance globale de leur réseau de franchise diminuer. Notons également que ces franchiseurs semblent ainsi, en termes de management de l'innovation, souffrir particulièrement du dilemme entre protection de l'uniformité du concept et innovations dans le réseau (Dada & Watson, 2013).

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les implications pratiques de cette étude. Pour les praticiens, les résultats de l'étude rappellent le poids de la culture entrepreneuriale. Nous avons constaté que les réseaux de franchise de type entrepreneurial (le cas des franchiseurs « avant-gardistes » et « essoreurs ») sont plus performants. Nous avons, en revanche, constaté que les réseaux de franchise de type conservateur (le cas des franchiseurs « inventeurs » et « protecteurs ») voient leur performance diminuer. Ainsi, le système et le cadre de management des réseaux de franchise de type conservateur pourraient être utilement repensés afin de limiter la dégradation de leur performance.

L'approche de ce chapitre a mobilisé l'analyse configurationnelle et adopté une vision systémique de l'organisation comme ensemble d'éléments inter-reliés mais sans distinction entre facteurs explicatifs et facteurs à expliquer. L'approche développée dans le chapitre suivant, contingente, permettra de modifier et compléter ce point de vue en introduisant des causalités entre les trois éléments (Orientation entrepreneuriale, Innovation et Performance) et en modérant ces causalités par certaines variables.

Chapitre 4 – Etude des relations entre innovation et performance

L'innovation est très importante pour la pérennité et la croissance des réseaux de franchise. Toutefois, les franchiseurs sont confrontés à un défi particulier en termes de management de l'innovation car ils doivent manager les idées nouvelles tout en maintenant l'intégrité du système de franchise (Dada & Watson, 2013).

Différents types d'innovation sont à distinguer au sein des réseaux de franchise (cf. chapitre 2). Dioux & Dupuis (2009) soulignent que tout réseau de distribution est caractérisé par une double dimension :

- Le « front-office », directement perceptible par le consommateur. On peut citer, par exemple, un nouveau concept de magasin, un nouveau type de relation et de conseil avec le client, ou un nouveau type de service.
- Le « back-office », le plus souvent ignoré par le consommateur. On peut citer, par exemple, les méthodes d'approvisionnement comme les places de marché électroniques (*e-market places*), les chaînes du froid, les systèmes d'éclatement et de répartition des marchandises, les systèmes de traitement des données.

Il est possible d'appliquer cette distinction aux réseaux de franchise. Les innovations de front-office sont plutôt des innovations permettant d'augmenter le chiffre d'affaires des unités, et donc les royalties, (quitte d'ailleurs à augmenter les coûts pour les franchisés) tandis que les innovations de back-office visent davantage à diminuer les coûts du réseau.

L'objectif principal de ce chapitre est de déterminer si l'innovation conduit à une amélioration de la performance au sein des réseaux de franchise et, le cas échéant, d'identifier les conditions de cette amélioration de performance. La notion de performance est ici entendue en termes de croissance mais aussi au sens financier du terme. Nous chercherons ainsi à vérifier si les franchiseurs introduisant certains types d'innovation connaissent une croissance plus rapide et ont de meilleures performances économiques et financières.

Par ailleurs, les différences d'orientation entrepreneuriale des réseaux peuvent conduire à des résultats différents en matière d'innovation. Les franchiseurs mettent en œuvre différentes stratégies afin de créer de la valeur pour les clients et générer un avantage compétitif par

rapport aux concurrents. Dans la littérature en management, de nombreuses études se sont intéressées à la relation directe entre l'orientation stratégique d'une organisation et sa production d'innovations ou sa performance (Paladino, 2007 ; Grinstein, 2008 ; Hakala, 2010). Toutefois, aucune n'a étudié cette relation dans le cadre des réseaux de franchise. Ainsi, nous ne savons pas si l'orientation entrepreneuriale du franchiseur permet l'introduction d'un type d'innovation particulier et si ces innovations permettent d'améliorer la performance du franchiseur. Par ailleurs, nous ne savons pas non plus si d'autres variables modératrices/médiatrices impactent les relations innovation-performance au sein des réseaux de franchise. Dans ce chapitre, nous étudions principalement le rôle médiateur de l'innovation dans la relation OE-performance dans le cadre des réseaux de franchise. Nous considérons également l'influence de deux variables modératrices : le taux de franchise et la phase du cycle de vie du réseau.

4.1. Etude des relations entre innovation et performance du franchiseur

4.1.1. Revue de littérature et hypothèses

4.1.1.1. Relation entre l'innovation et la performance du franchiseur

De nombreuses études ont mis en évidence une relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise (Gatignon & Xuereb, 1997 ; Han, Kim, & Srivastava, 1998 ; Roberts, 1999 ; Henard & Szymanski, 2001). Cependant, l'innovation ne garantit pas une augmentation de la performance de l'entreprise (Pelham, 1997). La mise sur le marché d'un nouveau produit qui ne conduit pas une augmentation de la part de marché de l'entreprise ne permettra pas d'augmenter la performance (Baker & Sinkula, 2002). Par exemple, des extensions de lignes et de marques peuvent bien marcher mais aux dépens peut-être des produits existants (cannibalisation) (Chandy & Tellis, 1998). En outre, les nouvelles générations de produits remplacent souvent des générations plus anciennes simplement pour que l'entreprise reste compétitive. Transformer l'introduction de nouveaux produits en augmentation des résultats peut être particulièrement difficile pour les petites entreprises parce qu'elles sont moins susceptibles de disposer des ressources financières et du pouvoir de marché pour maximiser le taux d'adoption des nouveaux produits (Chandy & Tellis, 2000). Ainsi, bien qu'une relation générale entre l'innovation et la performance soit susceptible d'exister, il est important de noter que d'autres facteurs modèrent sa force (Ravindranath & Grover, 1998).

Pour éviter le déclin, les franchiseurs doivent investir dans l'innovation et le renouvellement des concepts. Toutefois, le succès des stratégies d'innovation suppose l'existence de conditions organisationnelles et technologiques favorables. Selon Szulanski & Jensen (2008), la réplique exacte des savoir-faire permet une plus forte croissance que l'innovation et l'adaptation aux marchés locaux. Ces auteurs affirment que l'innovation dans les réseaux de franchise ne peut réussir que s'il y a une compréhension approfondie des savoir-faire et des conditions de leur mise en œuvre dans des nouveaux marchés. D'autres études ont montré que les changements et les innovations sont souvent une source de tension dans les réseaux de franchise (Withane, 1991 ; Kaufman & Eroglu, 1999 ; Watson, Stanworth, Heales, Purdy, & Stanworth, 2005). Ainsi, dans cette étude, nous cherchons à vérifier si la relation positive entre innovation et performance est présente dans le contexte particulier des réseaux de franchise.

H1: L'innovation est directement et positivement liée à la performance du franchiseur.

Dans le cadre des réseaux de franchise mixtes – réseaux au sein desquels des unités franchisées et des unités en propre coexistent – Bradach (1997, 1998) a souligné les avantages générés par la mixité organisationnelle pour l'innovation. Selon l'auteur, cette forme organisationnelle permet une adaptation globale pour créer une nouvelle génération de concepts. Il existe un processus d'adaptation mutuel : les unités en propre permettent de tester facilement les innovations avant de les proposer aux franchisés. Ainsi, ce processus facilite la génération, le test, la sélection et la mise en application des idées nouvelles. La veille concurrentielle menée par les franchisés, la pression qu'ils exercent sur les franchiseurs pour obtenir les adaptations nécessaires favorisent l'innovation. Par ailleurs, Lewin-Solomons (1999) a montré les avantages des réseaux mixtes pour le management de l'innovation dans les réseaux de fast-food américains. Par conséquent, la mixité du réseau devrait non seulement influencer l'introduction d'innovations mais aussi la relation innovation-performance. En effet, si la forme plurale facilite le management de l'innovation au sein du réseau alors elle devrait aussi avoir un effet positif sur la relation innovation-performance du franchiseur.

Toutefois, Cliquet & Nguyen (2004) expliquent aussi qu'il est difficile pour un franchiseur de faire évoluer significativement son concept lorsque cette évolution requiert un important investissement des franchisés. Un franchiseur ne peut pas tout imposer à ses franchisés et il doit plutôt les convaincre d'adopter l'innovation. En fait, si introduire une innovation dans des

succursales pose peu de problème, cela nécessite, en revanche, des efforts particuliers pour diffuser l'innovation aux unités franchisées. L'un des inconvénients de la franchise est le fait que les franchisés ont la possibilité de ne pas adopter toutes les modifications exigées par le franchiseur dans leurs unités détenues en propre. Ainsi, la diffusion d'innovations au sein de réseaux largement franchisés est susceptible de poser des problèmes affectant négativement la performance.

H2 : Le taux de franchise exerce un rôle modérateur de la relation innovation-performance.

Les travaux sur l'ambidextrie (capacité des organisations à générer simultanément des innovations incrémentales et de rupture) montrent que les organisations doivent générer deux types d'innovation afin d'assurer leur pérennité sur le long terme (March, 1991) :

- elles doivent préparer leur futur en générant des innovations de rupture à destination de nouveaux marchés ou en utilisant de nouveaux savoir-faire. Ces innovations permettront la rentabilité des entreprises sur le long terme ;
- elles doivent maintenir leur part de marché et générer des revenus à court terme en développant des innovations incrémentales ou en adaptant leurs concepts d'affaires.

La littérature académique propose des exemples d'organisation de franchise permettant de concilier innovation de rupture et innovation incrémentale. Ainsi, Birkinshaw & Gibson (2004) donnent l'exemple de Nokia qui développe des produits innovants tout en maintenant les investissements et le dynamisme de son réseau de franchise². Si la relation entre ambidextrie et performance des organisations est établie (Tushman & O'Reilly, 1996 ; Birkinshaw & Gibson, 2004 ; He & Wong, 2004 ; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005), il n'existe pas de travaux établissant une relation entre la performance du franchiseur et le type d'innovations générées en termes de degré d'innovation (innovation de rupture / incrémentale) ou en termes de contenu (produit/ service/ procédés/ organisation/ commercialisation/ concept/ logistique).

² Nokia a d'abord « exploré » l'activité de téléphonie mobile alors qu'il était spécialisé dans le commerce d'électronique grand public dans les années 1980, puis l'entreprise a exploité avec succès cette activité pendant deux décennies. Cependant, Nokia a échoué dans l'exploration puis l'exploitation des nouvelles options liées à la téléphonie mobile (smartphones et tablettes) au cours des années 2000.

Générer des innovations radicales (nouvelles pour le marché) nécessite souvent de lourds investissements. Par conséquent, cette stratégie d'innovation, risquée financièrement, ne permettra pas forcément d'assurer la rentabilité du franchiseur sur le long terme. La stratégie optimale consisterait plutôt à générer quelques innovations radicales en phase de démarrage puis à prolonger son avantage concurrentiel en générant toute une série d'innovations incrémentales (dont certaines peuvent être inspirées d'actions des concurrents, d'actions de franchisés dans d'autres secteurs d'activité ou d'actions de franchisés sur des marchés étrangers). Toutefois, dans cette recherche, nous considérons l'innovation de rupture comme une attaque concurrentielle initiée par le franchiseur pour améliorer ses positions et ses performances. Ainsi, nous supposons que :

H3 : L'innovation de rupture a un impact plus fort que l'innovation incrémentale sur la performance du franchiseur.

4.1.1.2. Relation entre l'orientation entrepreneuriale du franchiseur et l'innovation

Le concept d'OE émane des travaux de recherche de chercheurs comme Miller (1983, p.170). L'OE concerne les processus comportementaux essentiels pour entrer sur des marchés nouveaux ou existants avec des biens ou services nouveaux ou existants, en particulier dans des environnements concurrentiels dynamiques. Il existe un consensus dans la littérature académique pour affirmer que l'OE comprend trois dimensions : l'innovativité, la prise de risque et la proactivité (Wiklund & Shepherd, 2005). Ces dimensions ont été présentées et définies dans le chapitre 3 de ce rapport.

L'innovation est au cœur de l'entrepreneuriat mais toutes les innovations ne résultent pas d'une forte OE. Les innovations de routine, comme les extensions de lignes, particulièrement en réponse aux actions des concurrents, sont présentes dans la plupart des entreprises. L'innovation inspirée par l'OE est plus que l'adaptation ou la réaction à des tendances de marché ; elle « vise la régénérescence, le renouvellement et la redéfinition des organisations, de leurs marchés ou secteurs d'activité » (Covin & Miles, 1999, p. 50). C'est à travers ce processus d'identification d'opportunité avec pour objectif la régénérescence, le renouvellement et la redéfinition que les concepts radicaux de nouveaux produits naissent. Par sa nature, ce processus nécessite le type de désapprentissage et d'apprentissage génératif qui est

au cœur de l'innovation radicale (Slater & Narver 1998 ; Baker & Sinkula, 2002). Parallèlement, il est important de distinguer entre le processus et les résultats, ce qui explique pourquoi l'OE et l'innovation sont des construits distincts (Lumpkin & Dess, 1996 ; Hult & Ketchen, 2001). Les résultats empiriques montrent que l'OE impacte positivement l'introduction d'innovations dans les petites entreprises (Baker & Sinkula, 2009).

Alors que la franchise joue un rôle important dans beaucoup d'économies, peu d'études se sont intéressées aux questions d'OE dans le contexte de la franchise (Falbe, Dandridge & Kumar, 1998 ; Dada & Watson, 2013) ou dans celui du commerce de détail (Griffith, Noble & Chen, 2006) dans lequel la franchise est très utilisée. Cela est sans doute dû au fait que le concept de franchise est construit sur la standardisation, une notion qui va à l'encontre des stratégies flexibles nécessaires pour favoriser l'OE (Dada & Watson, 2013). Toutefois, en nous fondant sur les développements précédents, nous supposons que l'OE du franchiseur aura un impact positif sur l'introduction d'innovations dans le réseau.

H4: L'OE du franchiseur est directement et positivement liée à l'innovation.

Le type d'innovation le plus susceptible d'être associé à une forte OE est l'innovation radicale (de rupture). Les entreprises avec une forte OE sont susceptibles de développer des concepts ou produits/services complètement nouveaux qui répondent aux besoins latents des clients. La génération de ces types d'innovation dépend de la vision du management, et non de la recherche client traditionnelle. Par conséquent :

H5 : L'OE a un impact plus fort sur les innovations de rupture par rapport aux innovations incrémentales.

Enfin, la relation OE-innovation pourrait être impactée par la phase du cycle de vie du réseau de franchise. Les entreprises jeunes souffrent d'un handicap de nouveauté. Elles ont une moins bonne connaissance des marchés et des clients, ce qui peut les conduire vers des pratiques inefficaces (Ramaswami, Srivastava & Bhargava, 2009). Par ailleurs, elles disposent de moins de ressources pour développer des projets innovants. En revanche, les entreprises déjà établies bénéficient d'une connaissance spécifique du secteur d'activité, de ressources financières importantes et d'une plus grande expérience, ce qui pourrait leur permettre d'introduire

davantage d'innovations. Ainsi, la phase du cycle de vie du réseau de franchise devrait exercer un effet modérateur sur la relation entre l'OE et les innovations introduites par le franchiseur :

H6 : La relation entre l'OE et les innovations introduites par le franchiseur est plus forte pour les réseaux établis que pour les réseaux jeunes.

4.1.1.3. Relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance du franchiseur

La relation théorique entre l'OE et la performance a été beaucoup étudiée (Zahra & Covin, 1995). Les entreprises ayant une forte OE adoptent des comportements stimulés par la recherche de rentabilités élevées (Li, Zhao, Tan & Liu, 2008) de manière à promouvoir et soutenir des positions concurrentielles (Knight, 1997 ; Covin & Miles, 1999). Etre un pionnier dans un secteur d'activité, en introduisant le premier de nouveaux produits ou de nouvelles technologies, comporte de nombreux avantages (Zahra, 1993 ; Zahra & Covin, 1995). Les pionniers peuvent fixer des prix élevés, cibler les segments de marché les plus lucratifs, contrôler les réseaux de distribution, lancer leurs produits comme référentiels sur le marché ou dans le secteur (Zahra & Covin, 1995) et établir une réputation de leader technologique (Walter, Auer & Ritter, 2006). De telles actions, qui régénèrent significativement les organisations, leurs marchés ou secteurs (Covin & Miles, 1999), peuvent renforcer la part de marché (Zahra & Covin, 1995) et permettre de capter des profits élevés (Walter et al., 2006).

De nombreuses études empiriques ont confirmé une relation positive entre l'OE et la performance de l'entreprise. A partir d'une méta-analyse de 51 études empiriques, Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese (2009) concluent que la corrélation entre l'OE et la performance est assez significative ($r = .242$) et que cette relation est robuste aux différentes opérationnalisations des construits et aux différents contextes culturels. Toutefois, les résultats empiriques des différentes études sont contradictoires. Certains travaux montrent un effet direct positif de l'OE sur le chiffre d'affaires et la performance pour des entreprises de tailles et de types différents (Covin & Slevin, 1986 ; Zahra, 1991 ; Smart & Conant, 1994 ; Zahra & Covin, 1995). Des études montrent également que l'effet de l'OE sur la performance est plus prononcé dans les environnements de marché turbulents (Covin & Slevin, 1989 ; McKee, Varadarajan, & Pride, 1989). Cependant, d'autres études ne trouvent aucune relation significative entre l'OE et la performance (Li, Zhang & Chan, 2005 ; Stam & Elfring, 2008), un impact négatif de l'OE

sur la performance (Hart, 1992) ou bien une relation curvilinéaire (Tang, Tang, Marino, Zhang & Li, 2008). Deux explications sont possibles. Premièrement, l'effet de l'OE sur la performance serait spécifique au contexte (Lumpkin & Dess, 1996). Deuxièmement, la relation entre l'OE et la performance serait curvilinéaire.

La relation entre OE et performance a été peu étudiée dans le contexte particulier des réseaux de franchise. Le souhait d'uniformité du franchiseur peut expliquer partiellement pourquoi le nombre d'études sur l'OE est limité dans le contexte de la franchise. Alors que le franchiseur s'efforce de maintenir la standardisation et le contrôle des franchisés afin de protéger la réputation de la marque, les franchisés recherchent l'autonomie dans l'exploitation de leurs unités locales (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007). Toutefois, des niveaux accrus d'autonomie pour les franchisés peuvent augmenter les coûts liés aux problèmes d'agence (en particulier, le *free riding*) présents dans toute dyade franchiseur-franchisé (Cochet, Dormann & Ehrmann, 2008). Le comportement de *free riding* peut nuire à la réputation de la marque et la survie de l'entreprise (Kidwell et al., 2007). Ainsi, le *free riding* peut avoir des conséquences négatives sur la performance du réseau.

L'étude récente de Dada & Watson (2013) montre néanmoins que l'OE des franchisés est positivement liée à la performance en termes de croissance et de résultats des unités et du réseau. De plus, leurs résultats indiquent que les fonctions support du système de franchise ainsi que les clauses du contrat de franchise sont importantes pour favoriser l'OE dans l'organisation. A notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à l'effet de l'OE du franchiseur sur la performance. Cependant, en nous fondant sur les développements théoriques, partiellement validés par les études empiriques, nous supposons que la relation entre OE et performance est positive pour les franchiseurs.

H7 : L'OE du franchiseur est directement et positivement liée à sa performance.

Par ailleurs, Baker & Sinkula (2009) ont montré que l'innovation agit comme variable médiatrice de l'effet de l'OE sur la performance, dans le contexte des petites entreprises. La relation OE-performance est donc aussi indirecte, l'innovation (produit, service, procédé, etc) agissant comme variable médiatrice. En nous appuyant sur cette analyse, nous pouvons affirmer qu'une forte OE du franchiseur l'amène à rechercher de nouvelles opportunités, ce qui

peut conduire à une forte rentabilité à condition que le processus d'innovation réussisse et que des innovations soient donc introduites dans le réseau.

H8 : L'OE exerce un effet indirect sur la performance du franchiseur via l'innovation.

Néanmoins, cette relation OE-performance pourrait être modérée par le cycle de vie du réseau de franchise. En effet, Su, Xie & Li (2011) affirment que les jeunes entreprises peuvent souffrir d'un handicap de nouveauté (Stinchcombe, 1965 ; Freeman, Carroll, & Hannan, 1983) et que la relation OE-performance est différente dans les jeunes entreprises et dans celles déjà établies. Ainsi, les réseaux de franchise jeunes pourraient manquer de ressources et ne pas avoir les moyens requis par leur forte OE. Par ailleurs, ces réseaux n'ont pas encore construit leur légitimité et leurs liens sociaux, alors que ceux-ci sont très importants pour tirer parti de l'OE (Zimmerman & Zeitz, 2002). Inversement, les réseaux de franchise établis ont besoin d'OE pour identifier de nouvelles opportunités sur le marché et développer davantage leurs avantages concurrentiels.

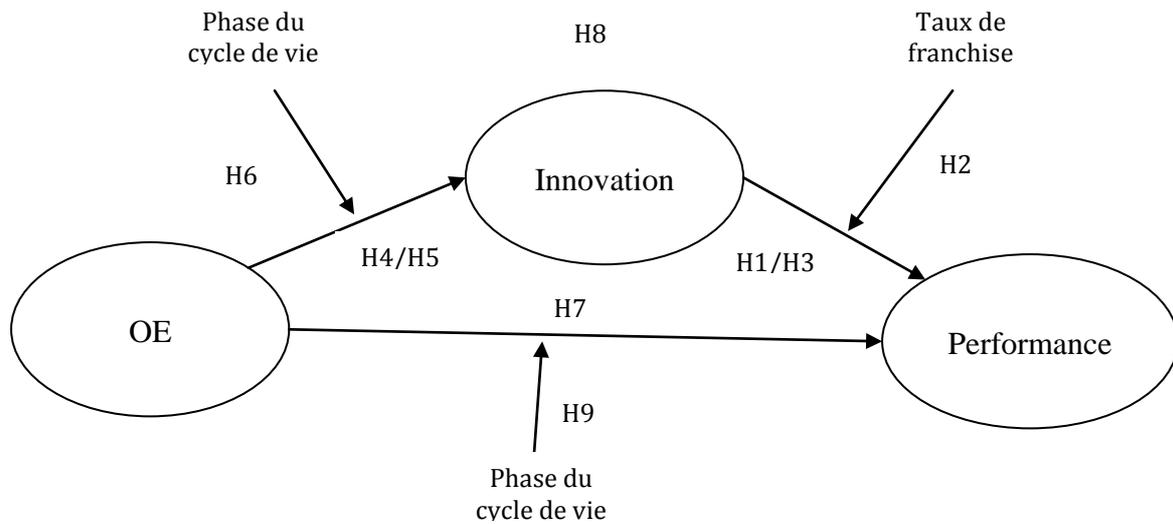
Ainsi, nous supposons que l'impact positif de l'OE sur la performance sera différent selon la phase du cycle de vie de la franchise et donc qu'elle aura un effet modérateur sur la relation :

H9a : La relation directe entre l'OE et la performance du franchiseur est plus forte pour les réseaux établis que pour les réseaux jeunes.

H9b : La relation indirecte entre l'OE et la performance du franchiseur (intermédiée par l'innovation) est plus forte pour les réseaux établis que pour les réseaux jeunes.

Le modèle proposé et les différentes hypothèses testables sont synthétisés sur la Figure 4.1.

Figure 4.1 – *Modèle général : Innovation comme variable médiatrice de la relation OE-performance*



Variables de contrôle :

Secteur d'activité

Taille du réseau

4.1.1.4. Variables de contrôle

La taille du réseau est susceptible d'impacter la performance du franchiseur. C'est pourquoi nous introduisons la taille comme variable de contrôle mesurée à partir du nombre total d'unités dans le réseau.

La turbulence de l'environnement offre aux entreprises de nouvelles opportunités comportant néanmoins un risque élevé (Kohli & Jaworski, 1990). Ainsi, l'impact de la turbulence de l'environnement sur la performance du franchiseur est ambigu. Dans cette étude, nous considérons que les réseaux d'un même secteur d'activité sont soumis au même niveau d'instabilité et nous contrôlons donc cet effet en introduisant dans les modèles des variables sectorielles.

4.1.2. Méthodologie de l'étude empirique

4.1.2.1. Définition des variables

(1) Performance :

L'absence d'études sur l'innovation et la performance dans la franchise peut, au moins en partie, s'expliquer par les difficultés de mesure et d'accès aux données. En effet, les données comptables des réseaux de franchise ne sont pas facilement accessibles pour des raisons de confidentialité et de concurrence (Shane, 2005). Certaines études sur la franchise ont toutefois utilisé des mesures financières de la performance (Michael, 2003; Barthélemy, 2008). Dans notre étude des relations innovation-performance, nous avons eu recours à deux types de données : des indicateurs de rentabilité économique issus de la base DIANE et des mesures subjectives de performance recueillies par questionnaire auprès des franchiseurs.

La rentabilité économique est une mesure d'efficience : elle reflète le retour sur l'ensemble des capitaux investis par le franchiseur (que ces capitaux soient empruntés ou propres). Cette mesure est calculée en moyenne sur 3 ans (2011-2013) afin de minimiser les erreurs de mesure. Quant à la mesure de performance subjective, elle ne renvoie pas à l'efficience mais plutôt à la croissance. En effet, la performance mesure alors l'appréciation de la croissance sur les 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) d'indicateurs d'activité, commerciaux ou comptables (chiffre d'affaires, emploi, nombre de clients, parts de marché, bénéfice, nombre de points de vente). Les éléments qui composent cette variable partagent des notions communes et en font une mesure cohérente³.

³ Le coefficient alpha de Cronbach a été retenu comme indicateur de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure mobilisées dans le questionnaire. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Si le score de l'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont censés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. Pour la mesure de performance l'alpha de Cronbach (0,94) est supérieur à 0,7, seuil généralement retenu.

(2) Innovation :

Différentes variables d'innovation sont utilisées dans cette étude. Tout d'abord, nous construisons une variable d'innovation globale à partir des différents types d'innovations introduites par le franchiseur au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau). Une échelle de Likert à 7 points a été utilisée pour mesurer l'intensité des différents types d'innovation et ainsi calculer un score d'innovation globale (alpha de Cronbach 0,82). Puis, nous distinguons entre les innovations de front-office (produit, service, commercialisation, format/concept ; alpha = 0,67) et celles de back-office (procédés, organisation, chaîne logistique ; alpha = 0,74). Nous proposons ensuite une autre classification fondée sur le caractère technologique de l'innovation. Les innovations technologiques regroupent les innovations de produits, procédés et chaîne logistique (alpha = 0,72) tandis que les innovations non technologiques sont celles qui concernent les services, la commercialisation, l'organisation et les concepts ou formats (alpha = 0,71). Enfin, afin de prendre en compte le degré de nouveauté de l'innovation, nous utilisons l'ensemble des items de la question demandant au franchiseur d'apprécier le degré de rupture des innovations de chaque type sur une échelle de Likert à 7 points (alpha = 0,76).

(3) Orientation entrepreneuriale :

L'OE est mesurée à partir de trois dimensions : l'innovativité, la proactivité et la prise de risque (Lee, Lee & Pennings, 2001 ; Wiklund & Shepherd, 2005). Une échelle de Likert à 7 points a été utilisée pour chacune des 7 composantes qui mesurent l'OE pour construire cette variable (alpha de 0,74).

(4) Taux de franchise :

Le taux de franchise est mesuré comme le nombre d'unités franchisées par rapport au nombre total d'unités du réseau.

(5) Phase du cycle de vie :

La variable est construite à partir de l'âge de la franchise (nombre d'années depuis l'ouverture du réseau en franchise). Afin de distinguer les jeunes réseaux et les réseaux établis, nous retenons un seuil de 5 années d'existence de la franchise pour créer deux catégories de réseaux. Ainsi, lorsque l'âge de la franchise est supérieur strictement à 5 ans, le réseau est classé parmi les réseaux établis ; dans le cas contraire le réseau est considéré comme jeune.

(6) Variables de contrôle :

Nous avons introduit deux variables de contrôle pour nous assurer que les modèles étaient correctement spécifiés. La taille du réseau est mesurée à partir du nombre total d'unités (franchises et succursales) dans le réseau. Pour les secteurs d'activité, nous avons créé 8 variables dichotomiques à opérant les regroupements suivants : Equipement de la maison, Prêt-à-porter, Autres commerces, Services automobiles, Bâtiment et Immobilier, Services à la personne, Services aux entreprises, Hôtels et Restaurants.

4.1.2.2. Tests des différents modèles économiques

La Figure 4.1 synthétise l'ensemble des relations et hypothèses que nous nous proposons de tester. Différents modèles ont été utilisés afin de corroborer les hypothèses. Nous avons procédé en 4 temps :

- 1°) nous avons testé les hypothèses à partir d'une variable d'innovation globale (cf. Tableau 4.1) ;
- 2°) nous avons testé l'existence d'un effet différencié de l'innovation de rupture (par rapport à l'innovation incrémentale) à partir d'une variable mesurant le degré de rupture des innovations introduites (cf. Tableau 4.3) ;
- 3°) nous avons testé les hypothèses en distinguant les innovations de front-office des innovations de back-office (cf. Tableau 4.5) ;
- 4°) nous avons repris les 3 étapes précédentes en utilisant une variable de performance économique.

Pour les modèles intégrant la mesure subjective de la performance et l'innovation globale ou des sous-catégories de cette innovation globale, l'échantillon est constitué de 98 franchiseurs ayant répondu à l'enquête (1 questionnaire n'est pas exploitable compte tenu de données manquantes). Pour le modèle reposant sur le degré de rupture, certains non répondants réduisent ce chiffre à 92 observations. Pour les modèles qui intègrent une mesure financière de la performance, du fait de l'utilisation de données comptables, l'échantillon ne comporte que 67 franchiseurs.

4.1.3. Résultats empiriques

4.1.3.1 Modèles avec une mesure de performance orientée croissance

Appréhension globale de l'innovation :

Les tests (cf. Tableau 4.1) montrent que le modèle avec toutes les interactions est plus général, les autres modèles sans ou avec moins d'interaction, en représentant des cas particuliers. En d'autres termes, il convient d'analyser les relations entre nos variables principales (OE, innovation et performance) non de façon linéaire, mais en relation avec l'expérience dont dispose le franchiseur dans la franchise (+ ou - de 6 ans) et le taux de franchise atteint. Ce premier élément, s'il ne permet certes pas de valider en soi des hypothèses est à prendre en compte pour la corroboration des hypothèses reposant sur des effets de modération.

L'équation de performance montre que l'innovation influence positivement, significativement la performance du réseau. H1 est donc corroborée. Cet effet n'est toutefois pas linéaire : il est modéré par le taux de franchise. Plus le taux de franchise augmente, plus l'effet de l'innovation est faible (H2 corroborée). Ainsi, l'effet de l'innovation sur la performance globale est uniquement significatif pour des taux de franchise relativement faibles par rapport au taux moyen de notre échantillon (soit des taux de franchise d'environ 40% à 50% maximum alors que la moyenne est de près de 70 % pour notre échantillon).

Le coefficient estimé de OE pour les réseaux jeunes n'est pas significatif (coef -.0137 (0.968)), mais pour les réseaux établis, l'effet additionnel est positif significatif (H9a corroborée). Au total, l'effet de l'OE pour les réseaux établis est positif très significatif (.5847 (0.002)) (H7 corroborée).

Tableau 4.1 - Résultats du modèle innovation globale, performance globale

	Sans interaction (1)	Avec interactions (2)
Modèle (1) vs interaction Taux franchise, puis vs modèle (2)	LRchi2(1)=3.57 Prob > chi2 =0.058	LR chi2(3) = 11.15 Prob>chi2 =0.011
interaction taux de franchise uniquement vs modèle (2)		LR chi2(2) = 7.58 Prob>chi2 =0.023
Equation d'innovation		
OE	.379 (3.14)**	-.147 (-.55)
Cycle de vie	.586 (1.99)*	-2.471 (-1.74)
OE * cycle de vie		.649 (2.20)*
taille	.000082 (0.99)	.000071 (.87)
cst	2.584 (3.62)	5.155 (3.79)
Secteur	Inclus	Inclus
R2	.271	.306
Equation de performance		
Innov	.132 (0.98)	.737 (2.25)*
OE	.465 (2.80)	-.014 (-.04)
Innov * taux de franchise		-.928 (-2.15)*
OE * Cycle de vie		.671 (1.70)
Taux de franchise	.395 (.524)	3.896 (2.28)*
Cycle de vie	-.596 (-1.49)	-3.558 (-1.90)
Taille	-.0001 (-1.65)	-.0002 (-1.83)
cst	1.785 (1.72)	1.855 (0.86)
Secteur	oui	oui
R2	.179	.454

En gras : les coefficients significatifs au seuil de 10%, * : significatif au seuil de 5%, ** : significatif au seuil de 1%.

Les autres coefficients estimés de l'équation de performance nous montrent que la variable dichotomique « cycle de vie » a un effet négatif significatif sur la performance globale. S'arrêter à ce coefficient estimé serait une erreur. En effet, la place dans le cycle de vie interagit avec l'OE dans le modèle 2. L'effet négatif du cycle de vie n'est donc valide que pour une OE nulle. Lorsque le niveau d'OE augmente, l'effet du cycle de vie sur la performance devrait augmenter (cf coef de OE*cycle de vie). Un test de Wald (non linéaire) nous montre que pour l'innovation globale, l'expérience n'a un effet négatif significatif sur la performance que pour les réseaux disposant d'un faible niveau d'OE (OE de 3,5 maximum ; coef = -1.16;

$z=-2.02$). Dès lors que l'OE approche ou dépasse la moyenne de l'échantillon, l'expérience n'a pas d'effet significatif sur la performance.

On retrouve ici un résultat prévisible : les réseaux établis connaissent, s'ils ne bénéficient pas d'une orientation entrepreneuriale assez forte, un niveau moyen de croissance des indicateurs d'activité (emploi), commerciaux (CA, parts de marché, nombre de points de ventes) ou comptable (bénéfice) inférieur à ceux des réseaux plus jeunes qui sont, par nature, en pleine phase de démarrage/croissance sur un concept assez neuf. Cet effet « cycle » se retrouve, quelle que soit l'OE, au niveau de la taille mesurée en nombre de points de vente qui exerce aussi (mais à un seuil de significativité de 10% seulement) un effet négatif sur cette mesure de performance orientée croissance.

Si l'on se tourne maintenant vers l'équation d'innovation, on observe que l'OE n'exerce apparemment pas d'effet significatif pour les réseaux jeunes (coef de $-.1466$ (0.582), ns). En revanche, les réseaux établis se distinguent des réseaux jeunes par un effet supplémentaire positif (coef de $.6496$ (0.028)) (H6 corroborée). Au total, pour les réseaux établis, l'effet de l'OE sur l'innovation est donc positif et très significatif (coef de $.5030$ (0.000)) (H4 corroborée).

Pour synthétiser nos résultats autour de nos variables principales, nous dirons donc que :

- l'innovation a un impact positif sur la performance, mais pour des réseaux avec un taux de franchise modéré seulement ;
- l'OE a aussi un impact direct sur la performance mais essentiellement pour les réseaux établis ;
- enfin, l'OE a un impact positif sur l'innovation, essentiellement pour les réseaux établis.

On peut s'attendre, compte tenu de ces relations, à ce que l'OE exerce, en plus de son impact direct, un impact indirect sur la performance, au moins lorsque les conditions sont propices : taux de franchise modéré et expérience dans la franchise. C'est effectivement le cas (H8 corroborée, cf. Tableau 4.2), mais uniquement lorsque les conditions propices à cet effet sont réunies, à savoir lorsque le taux de franchise est modéré et que le réseau est établi (H9b corroborée).

Tableau 4.2 - Effet Indirect via l'innovation globale de l'OE sur la performance en fonction du taux de franchise (réseaux établis seulement)

	coef	Ecart-type	z	P> Z	Borne inf.	Borne sup.
Taux de franchise supérieur à la moyenne (proche 100%)	-.107	.101	-1.05	0.292	-.307	.092
Taux de franchise à la moyenne (60 à 70%)	.040	.068	.590	.555	-.093	.173
Taux de franchise inférieur à la moyenne (30 à 40%)	.187	.105	1.78	.076	-.019	.395

A RETENIR

L'innovation, entendue dans son sens le plus général, favorise la performance du réseau dans une optique de croissance, mais à la condition que le réseau n'affiche pas un taux de franchise trop élevé (pas plus de 40% pour notre échantillon).

L'OE du franchiseur favorise aussi directement la performance, ainsi que l'innovation mais essentiellement une fois qu'on a passé le cap des 5 ans d'expérience dans la franchise.

Une partie de l'effet de l'OE sur la performance est, dans ces conditions, indirecte et passe par l'innovation. Pour les réseaux établis et affichant un taux de franchise modéré, l'effet global de l'OE sur la performance ne sera pas seulement direct, mais passera aussi par l'innovation.

Appréhension de l'innovation en termes de rupture :

Les premiers tests (cf. Tableau 4.3) montrent que, lorsque l'on appréhende l'innovation en termes de rupture, un modèle sans variable modératrice peut être considéré comme inclus dans un modèle qui intègre une interaction entre l'innovation et le taux de franchise dans l'explication de la performance. En revanche, contrairement au modèle précédent qui

appréhendait l'innovation globalement, la phase du cycle de vie n'apparaît pas comme une variable modératrice qui enrichit le modèle. En d'autres termes, l'OE agit sur le degré de rupture de l'innovation et la performance quelle que soit l'expérience du franchiseur et pas seulement pour les réseaux plus expérimentés. Il convient donc d'analyser les résultats en gardant à l'esprit que l'interaction du cycle de vie avec l'OE (modèle 2) n'est intégrée que dans un souci d'homogénéité des résultats présentés, mais que son interaction avec OE ne se justifie pas (ni économiquement ni statistiquement). Le lecteur se reportera donc de préférence au modèle 3 plutôt qu'au modèle 2.

Tableau 4.3 – Résultats du modèle innovation incrémentale vs rupture, performance globale

	Sans interaction (1)	Avec interactions (2)	Avec interaction taux de franchise seulement (3)
Modèle (1) vs interaction Taux franchise (3), puis vs modèle (2)	LR chi2(1) = 4.90 Prob > chi2 = .0269	LR chi2(3) = 7.91 Prob > chi2 = 0.0479	
Interaction taux de franchise uniquement (3) vs modèle (2)		LR chi2(2) = 3.01 Prob > chi2 = 0.2220	
Equation d'innovation			
OE	.458 (3.90)**	.291 (1.11)	.458 (3.90)**
Cycle de vie	.731 (2.51)*	-.244 (-.17)	.731 (2.51)*
OE * cycle de vie		.207 (0.71)	
Taille	-.00016 (-1.97)*	-.00016 (-2.01)*	-.00016 (-1.97)
constante	1.711 (2.42)*	2.534 (1.87)	1.711 (2.42)*
Secteur	oui	oui	oui
R2	.298	.302	.298
Equation de performance			
Innov	.186 (1.31)	.909 (2.67)**	.896 (2.60)**
OE	.406 (2.35)*	.005 (.01)	.489 (2.84)**
Innov * taux de franchise		-1.072 (-2.37)*	-1.027 (-2.24)*
OE * Cycle de vie		.614 (1.59)	
Taux de franchise	.558 (1.06)	4.396 (2.56)*	4.287 (2.46)*
Cycle de vie	-.826 (-1.96)*	-3.572 (-1.94)	-.710 (-1.72)
Taille	-.00013 (-1.21)	-.00014 (-1.33)	-.00013 (-1.18)
constante	1.797 (1.67)	1.221 (0.55)	-1.158 (-.69)
Secteur	oui	oui	oui
R2	.189	.530	.509

En gras : les coefficients significatifs au seuil de 10%, * : significatif au seuil de 5%, ** : significatif au seuil de 1%.

L'équation de performance montre que le degré de rupture n'exerce pas d'impact linéaire et uniforme sur la performance : le coefficient estimé dans l'équation sans interaction n'atteint pas le seuil de signification statistique (en ce sens H3 semble non corroborée). En revanche, les modèles avec interactions (modèles 2 et 3) montrent que le degré de rupture exerce en soi un effet positif sur la performance (coef. de .909 ou de .896 pour innovation, significatif), mais que cet effet est d'autant plus faible que le taux de franchise augmente (coef de -1.072 ou -1.027 pour innovation*taux de franchise, significatif) (H2 corroborée). Globalement, un test supplémentaire montre que l'effet du degré de rupture décroît assez vite avec le taux de franchise : l'effet est positif (0,490, significatif : $z > 2.50$ pour modèles 2 et 3) pour un taux de franchise modéré d'à peine 40%, mais avec un taux de franchise de 70 % proche de la moyenne observée sur l'échantillon, l'effet diminue en intensité et n'est plus significatif. Cet effet estimé devient même négatif, mais reste non significatif, lorsque le taux de franchise approche 100%. H3 est donc corroborée mais ne tient que pour des taux de franchise réduits. Le coefficient estimé de OE est significatif si l'on ne fait pas de distinction suivant la phase du cycle de vie dans les modèles 1 et 3. Etant donné que l'inclusion du cycle de vie en tant que variable de modération dans ce modèle n'apporte pas à la qualité du modèle, il convient de se concentrer sur ce résultat. L'hypothèse 7 est donc corroborée : l'OE du franchiseur exerce un effet positif sur sa performance (quelle que soit l'expérience de la franchise dont il dispose). A l'inverse, les hypothèses qui reposent sur un effet modérateur du cycle de vie dans l'effet de l'OE sur la performance ne sont pas corroborées (H9a et H9b rejetées).

On retrouve, par ailleurs, dans l'équation de performance, des effets de cycle : la phase du cycle de vie et la taille (quoique de façon non significative ici) conduisent à une légère baisse de la performance (c'est-à-dire un ralentissement de la croissance pour cette mesure de performance).

L'équation d'innovation (modèle 1) montre que l'OE exerce un impact positif significatif sur le degré de rupture de l'innovation. Cet effet est moins évident dans le modèle avec interactions car il est brouillé par l'inclusion de la variable cycle de vie en tant que modératrice. Il est pourtant bien présent dans le modèle avec interaction : des tests complémentaires montrent que l'effet de l'OE sur le degré de rupture de l'innovation pour les réseaux établis est de .499 ($Z=3.83$, significatif). H5 est donc corroborée, et H6 rejetée. Concernant les variables de contrôle, on notera l'effet positif du cycle de vie et négatif de la taille : lorsque le franchiseur dispose d'au moins 5 ans d'expérience, il met en œuvre des innovations présentant un degré de

rupture plus élevé. Néanmoins, ce degré de rupture diminue aussi à mesure que la taille du réseau augmente.

En synthèse, on observe que :

- l'OE exerce un impact direct positif sur la performance, quelle que soit la phase du cycle de vie du réseau ;
- le degré de rupture de l'innovation exerce aussi un impact positif sur la performance, mais seulement pour des taux de franchise modérés ;
- Enfin, l'OE exerce un impact positif sur le degré de rupture de l'innovation.

Le cumul de ces 3 effets laisse penser que l'OE pourrait avoir, en plus de son effet direct sur la performance, un effet indirect via son influence sur le degré de rupture des innovations, ceci au moins lorsque le taux de franchise est modéré.

Sur la base du modèle 3, qui est le mieux adapté à l'appréhension de l'innovation en termes de rupture, nous avons donc estimé l'effet suivant le taux de franchise (cf. Tableau 4.4).

Tableau 4.4 – *Effet Indirect, via le degré de rupture, de l'OE sur la performance en fonction du taux de franchise (réseaux établis)*

	coef	Ecart-type	z	P> Z	Borne inf.	Borne sup.
Taux de franchise supérieur à la moyenne (proche 100%)	-.072	.097	-.074	0.459	-.261	.117
Taux de franchise à la moyenne (60 à 70%)	.078	.067	1.15	.248	-.054	.208
Taux de franchise inférieur à la moyenne (30 à 40%)	.226	.106	2.12*	.034	.017	.430

Il apparaît clairement sur ce modèle que l'OE exerce, dans certaines conditions, un effet positif sur la performance non seulement directement, mais aussi via le degré de rupture plus important qu'il induit. Cet effet ne dépend pas de la place dans le cycle de vie du réseau, il n'est toutefois significatif que pour des taux de franchise assez faibles dans la mesure où le degré de rupture d'une innovation n'exerce un effet positif sur la performance que pour des taux de franchise modérés.

A RETENIR

L'innovation, étudiée sous l'angle du degré de rupture qu'elle induit, influence positivement la performance. Cette relation est modérée par le taux de franchise : plus le degré de rupture de l'innovation est important, plus l'effet sur la performance est important, mais seulement si le taux de franchise reste modéré (inférieur à 40% environ). Pour des taux de franchise plus élevés, cet effet disparaît. Des innovations de rupture constituent donc un chemin vers la performance et la croissance à condition que le réseau ne soit pas trop franchisé.

L'OE favorise l'innovation appréhendée en termes de rupture, et ce, quelle que soit la phase du cycle de vie du réseau. Une attitude entrepreneuriale conduit à des innovations dont le niveau de rupture est plus important et a simultanément un effet direct positif sur la performance.

Pris ensemble, ces relations conduisent à un probable effet positif indirect de l'OE sur la performance. Nos résultats confirment qu'une attitude entrepreneuriale du franchiseur conduit à une performance en termes de croissance plus importante, et montrent qu'une partie de cet effet est indirect et passe par un degré de rupture plus important des innovations dans les réseaux à forte OE.

Appréhension de l'innovation sous le prisme innovation de front-office vs back-office :

Concernant l'innovation « front » (innovation de concept ou format de magasins, de produits, de prestations de service ou de commercialisation), les premiers tests montrent que le modèle avec toutes les interactions englobe les autres modèles plus restreints et que ce modèle doit servir de base à l'analyse et aux tests ultérieurs. Concernant l'innovation « back », l'intégration du taux de franchise uniquement comme variable modératrice ne semble pas apporter au modèle. En revanche, l'intégration de la place dans le cycle de vie ou de toutes les interactions permet de disposer d'un modèle plus général. C'est donc ici le modèle avec toutes les interactions qui constitue la base de travail.

Tableau 4.5 - Résultats du modèle innovation Front vs Back, performance globale

	INNOVATION FRONT		INNOVATION BACK	
	Sans interaction (1)	Avec interactions (2)	Sans interaction (1)	Avec interactions (2)
Modèle (1) vs interaction Taux franchise uniquement, puis vs modèle (2)	LR chi2(1)=4.92 Prob>chi2=0.0265	LR chi2(3)=11.80 Prob>chi2=0.0081	LR chi2(1)=1.71 Prob>chi2=0.1904	LR chi2(3)=8.36 Prob>chi2=0.0391
interaction taux de franchise uniquement vs modèle (2)		LR chi2(2)=6.88 Prob>chi2=0.0321		LR chi2(2)=6.65 Prob>chi2=0.0361
Equation d'innovation				
OE	.336 (2.73)**	-.127 (-0.47)	.437 (3.04)**	-.172 (-0.54)
Cycle de vie	.673 (2.24)*	-2.019 (-1.39)	.472 (1.34)	-3.072 (-1.82)
OE * cycle de vie		.573 (1.90)		.753 (2.14)
taille	.000 (1.13)	.0001 (1.02)	.0001 (0.67)	.0001 (0.54)
constante	2.960 (4.08)**	5.224 (3.76)**	2.084 (2.45)*	5.064 (3.13)**
Secteur	oui	oui	oui	oui
R2 (Bentler-Raykov squared multiple correlation coefficient)	.2756	.3012	.2250	.2597
Equation de performance				
Innov	.062 (0.47)	.806 (2.39)*	.160 (1.40)	.504 (1.82)
OE	.494 (3.01)**	-.046 (-0.13)	.445 (2.70)**	.025 (0.07)
Innov * taux de franchise		-1.090 (-2.50)*		-.533 (-1.49)
OE * Cycle de vie		.719 (1.85)		.585 (1.48)
Taux de franchise	.470 (0.91)	4.771 (2.65)*	.309 (0.58)	2.180 (1.60)
Cycle de vie	-.573 (-1.42)	-3.726 (-2.02)*	-.579 (-1.47)	-3.229 (-1.71)
Taille	-.0001 (-1.59)	-0.002 (-1.81)	-0.002 (-1.66)	-0.002 (-1.81)
constante	1.889 (1.78)	1.597 (0.73)	1.856 (1.85)	2.704 (1.31)
Secteur	oui	oui	oui	oui
R2	.1609	.5192	.1731	.3604

En gras : les coefficients significatifs au seuil de 10%, * : significatif au seuil de 5%, ** : significatif au seuil de 1%.

Au niveau de l'équation expliquant la performance, on observe que l'innovation exerce un effet positif significatif sur la performance, mais que cet effet dépend du taux de franchise. Dans le cas de l'innovation « front », c'est manifeste dans nos résultats : une hausse du taux de franchise induit une baisse de l'effet de l'innovation sur la performance (H1 corroborée, H2

corroborée). Pour l'innovation « back », cela est moins patent dans les résultats car de nombreux coefficients estimés apparaissent non significatifs. Un test de Wald combinant (de façon non linéaire) les coefficients montre que l'effet de l'innovation sur la performance approche le seuil de significativité statistique (à 5%) uniquement pour des taux de franchise faibles. Ainsi, l'effet de l'innovation « back » n'est-il positif que pour des taux de franchise inférieurs à la moyenne (H1 partiellement corroborée, H2 partiellement corroborée).

L'analyse de l'impact direct de l'OE sur la performance doit intégrer l'interaction avec la place dans le cycle de vie. Au niveau de l'innovation « front », l'OE exerce un impact sur la performance significativement plus élevé pour les réseaux disposant d'expérience (H9a corroborée). Un test de Wald montre que l'OE exerce un impact direct positif très significatif sur la performance pour les réseaux disposant d'expérience (coef = 0.673 ; $z = 3.77^{**}$) (H7 corroborée). L'analyse est sensiblement la même au niveau de l'innovation « back » : si l'expérience ne conduit pas à un impact plus fort de l'OE sur la performance (H9a non corroborée), il n'en reste pas moins que, pour les réseaux établis, et seulement pour ceux-là, l'effet direct de l'OE sur la performance est positif très significatif (coef = 3.28 ; $z = 3.28^{**}$) (H7 corroborée).

Parmi les autres variables explicatives, on peut s'attarder sur l'effet de la place dans le cycle de vie. Quelle que soit la mesure d'innovation utilisée, on observe que le cycle de vie semble avoir un impact négatif sur la performance. S'arrêter à ce coefficient estimé serait une erreur. En effet, la place dans le cycle de vie interagit avec l'OE. L'effet négatif du cycle de vie n'est donc valide que pour une OE nulle. Lorsque le niveau d'OE augmente, l'effet de la phase du cycle de vie sur la performance devrait augmenter (cf. coef de OE*cycle de vie). Un test de Wald (non linéaire) nous montre que pour l'innovation back, le cycle de vie n'exerce un effet négatif significatif sur la performance que pour les réseaux disposant d'un faible niveau d'OE (OE de 3,5 maximum ; coef = -1.14 ; $z = 1.96$). Dès lors que l'OE approche ou dépasse la moyenne de l'échantillon, l'expérience n'a pas d'effet significatif sur la performance. Enfin, la taille exerce une légère influence négative sur la performance.

Au niveau de l'équation d'innovation, l'OE exerce un effet significativement plus important pour les réseaux disposant d'expérience (H6 corroborée). L'effet de l'OE sur l'innovation est donc positif très significatif pour les réseaux établis aussi bien pour l'innovation « front » (coef. .445 ; $z = 3.77^{**}$) que pour l'innovation « back » (coef .580 ; $z = 3,73^{**}$) (H4 corroborée).

Enfin, il convient de souligner ici encore que le coefficient négatif significatif devant la variable cycle de vie dans le modèle expliquant la composante « back » ne doit pas nous conduire à conclure que les réseaux établis font moins d'innovation. Cette conclusion ne serait vraie que pour des réseaux affichant un niveau d'OE nul à faible car il ne faut pas oublier que OE et cycle de vie interagissent. A mesure que l'OE augmente, l'effet du cycle de vie devient non significatif.

Finalement, en scindant l'innovation globale en deux sous-composantes, la composante « front » (directement observable par le consommateur) et la composante « back » (non observable par le consommateur), on observe des résultats assez semblables :

- Un effet positif significatif de l'innovation sur la performance, effet qui est modéré par le taux de franchise. Cet effet est très net concernant l'innovation « front ». Pour l'innovation « back », l'effet sur la performance ainsi que la modulation par le taux de franchise sont moins significatifs : l'innovation « back » n'a d'effet positif que pour des taux de franchise faibles ; dans les autres cas, on ne trouve pas de lien entre innovation et performance du réseau de franchise.
- Un effet positif de l'OE sur la performance pour les réseaux établis.
- Un effet positif de l'OE sur l'innovation : cet effet est positif significatif lorsque l'on ne distingue pas suivant le cycle de vie et il est encore plus important pour les réseaux établis.

Globalement, au-delà de l'effet direct de l'OE sur la performance, on devrait observer un effet indirect de l'OE sur la performance via l'innovation, au moins dans des conditions propices (faible taux de franchise, expérience et innovation « front »).

On observe (cf. Tableau 4.6), en effet, que dans les situations les plus propices (taux de franchise faible, réseaux établis), une partie de l'effet de l'OE sur la performance passe par l'innovation. Notons néanmoins que cet effet est significatif seulement au seuil de confiance de 10%. Dans les autres cas (taux de franchise plus élevé ou réseau non expérimenté), l'effet de l'OE sur la performance est seulement direct car les relations entre OE et innovation ainsi qu'entre innovation et performance sont trop faibles pour permettre un effet indirect.

Tableau 4.6 - *Effet indirect de l'innovation front et back sur la performance en fonction du taux de franchise (réseaux établis)*

	INNOVATION FRONT		INNOVATION BACK	
	coef	z	coef	z
Taux de franchise supérieur à la moyenne (proche 100%)	-.138	-1.50	-.024	-.026
Taux de franchise à la moyenne (60 à 70%)	.015	0.27	.073	1.06
Taux de franchise inférieur à la moyenne (30 à 40%)	.168	1.71	.171	1.66

A RETENIR

L'innovation globale peut être décomposée en deux suivant que l'innovation est visible ou invisible aux yeux du consommateur. Lorsque l'on applique le modèle à chacune de ces composantes, les résultats convergent. Nous en concluons donc que, du point de vue d'une mesure de performance orientée croissance, la distinction entre innovation « front » et « back » n'est pas aussi discriminante que nous pouvions l'imaginer a priori. Nous attendions des effets plus importants de l'innovation front sur la performance orientée croissance, l'innovation back renvoyant plutôt à la recherche d'efficacité. Nous n'observons finalement que des coefficients estimés légèrement plus significatifs et élevés dans le cas « front » que dans le cas « back ». Tant la composante front-office que back-office de l'innovation servent donc la croissance de l'entreprise dans ces différentes dimensions, la différence ne jouant que sur l'amplitude de l'effet et non sa direction.

Là encore, l'OE joue un rôle important car elle exerce un effet sur ces innovations puisque, en plus de son effet positif direct pour les réseaux établis, elle joue un rôle indirect sur la performance en stimulant l'innovation.

Appréhension de l'innovation sous l'angle technologique :

Si nous distinguons les innovations technologiques (innovations de procédés, de produits ou dans la chaîne logistique) des innovations non technologiques (innovations de concepts ou formats, de commercialisation ou d'organisation) et que nous appliquons nos modèles, il en

ressort quelques traits saillants (les tableaux de résultats ne sont pas présentés de manière détaillée ici dans un souci de concision).

Pour l'innovation « non technologique », les résultats sont très semblables à ceux obtenus jusqu'ici :

- Un effet positif de l'innovation sur la performance pour un taux de franchise assez faible seulement ;
- Un effet de l'OE sur la performance aussi significatif (surtout quand le réseau est établi, mais aussi lorsque l'on ne distingue pas les réseaux en fonction du cycle de vie) ;
- Un effet positif significatif de l'OE sur l'innovation, uniquement pour les réseaux établis.

Ces résultats conduisent à la conclusion que l'OE exerce un impact direct sur la performance, mais aussi sous certaines conditions (phase du cycle de vie et taux de franchise faible) ainsi qu'un effet indirect –via l'innovation- sur la performance.

Pour l'innovation « technologique », on notera une différence avec les résultats précédents :

- **L'innovation technologique n'a pas, et ce quel que soit le taux de franchise, d'impact sur la performance** (orientée croissance) du réseau ;
- L'OE joue un rôle positif sur la performance ;
- L'OE exerce aussi un effet positif sur l'innovation technologique.

Dans ces conditions, l'OE ne peut avoir qu'un effet direct sur la performance. Le principal trait saillant est que l'innovation technologique (produits procédés, chaîne logistique) n'influence pas la performance orientée croissance, alors que les innovations « non technologiques » (innovations de commercialisation, de prestation de service, d'organisation ou de concepts ou formats de magasin) exercent un effet positif sur la mesure de performance.

Il est intéressant de rapprocher les résultats pour les classifications technologique et back-office car ces catégories présentent des proximités : elles regroupent toutes 2 les innovations de procédés et dans la chaîne logistique. L'innovation technologique inclus en plus les innovations produits, tandis que l'innovation « back » inclus les innovations d'organisation. Or les résultats des régressions d'innovation montrent un effet non significatif de l'innovation technologique sur la performance tandis qu'il est significatif (certes avec des coefficients et des seuils de

signification assez faibles) pour l'innovation back-office. Il semble donc probable que les composantes communes à ces 2 catégories d'innovation aient peu d'impact sur la performance, et que les types d'innovations propres à chacune de ces catégories aient des impacts clairement différenciés. Nous avons fait tourner les modèles sur chacune des innovations regroupées au sein de ces catégories pour le vérifier. Cette explication est validée : les innovations communes à ces catégories (procédé et chaîne logistique) n'ont pas d'impact significatif sur la performance orientée croissance. L'innovation produit (rattachée à l'innovation techno) n'en a pas non plus, tandis que l'innovation organisationnelle (rattachée à l'innovation « back ») exerce un effet positif significatif sur la performance orientée croissance. Ainsi la conclusion qui s'impose est que non seulement l'innovation technologique entendu globalement, mais aussi chacune de ses composantes, n'exerce pas d'influence sur la performance. A contrario, l'innovation non technologique exerce un effet positif sur la performance.

A RETENIR

La distinction technologique / non technologique fait apparaître un résultat notable : les innovations à caractère technologique (innovations de produits, de procédés ou dans la chaîne logistique) ne montrent pas d'effet sur la performance. Cette absence d'impact se vérifie globalement ainsi qu'au niveau de chacune des sous-catégories qui composent l'innovation technologique. Les innovations non technologiques présentent, en revanche, les mêmes résultats que l'innovation globale.

Si l'innovation à caractère technologique ne se traduit pas par un effet au niveau d'une mesure de performance orientée croissance, nous pouvons nous demander si ce type d'innovation ne vise pas plutôt un objectif d'efficience.

4.1.3.2 Modèles avec une mesure de performance économique

La mesure de performance issue du questionnaire est une mesure orientée croissance dans les différentes dimensions de la vie du réseau (commerciale, en termes de taille et d'emploi, mais aussi comptable). Il peut être intéressant de contraster ces résultats avec ceux obtenus avec une mesure de performance plus financière et orientée efficience. Pour cela, nous avons calculé la rentabilité économique des franchiseurs sur les 3 derniers exercices les plus récents disponibles (2011-2013). La rentabilité économique mesure le retour sur les capitaux investis, que ces

capitaux aient été apportés directement par les actionnaires du franchiseur ou que ces capitaux aient été empruntés. On mesure donc ici l'efficacité (le retour résultat sur moyens mis en œuvre) de l'ensemble de capitaux investis quelle que soit leur source, c'est-à-dire l'efficacité économique du franchiseur.

Cette mesure conduit à réduire le nombre d'observations à 67, ce qui peut contribuer à expliquer la faible significativité des coefficients estimés. Les résultats (non détaillés ici) sont toutefois notablement différents de ceux obtenus avec une mesure de performance orientée croissance.

On observe en particulier que :

- C'est presque systématiquement le modèle sans aucune interaction qui doit être préféré pour l'analyse (seule l'innovation technologique fait exception à ce résultat, et pour ce cas, il faut intégrer une interaction entre l'innovation technologique et le taux de franchise). Ainsi, l'introduction du cycle de vie ou du taux de franchise en tant que variables modératrices apporte peu au modèle.
- L'innovation, quelle qu'en soit sa mesure, n'a pas d'impact sur la performance dans un modèle sans variable modératrice (seule l'innovation « non technologique » a atteint tout juste un seuil de signification de 10% avec un effet positif).
- L'OE n'a pas plus d'impact direct sur la performance si nous n'intégrons pas d'interaction.
- En revanche, l'OE influence toujours positivement et significativement l'innovation.

Si nous intégrons les interactions (expérience et taux de franchise), les résultats changent peu, mais un résultat notable émerge :

- Certaines innovations exercent un impact positif significatif **lorsque le taux de franchise est élevé** (au-dessus de la moyenne et proche de 90 à 100%). C'est le cas de l'innovation globale, de l'innovation technologique (mais pas de l'innovation non technologique), de l'innovation de « front-office » (mais pas de l'innovation « back »). (NB : l'innovation appréciée sous l'aspect rupture n'est pas concernée non plus par cet effet).

On observe que le taux de franchise modère la relation innovation-performance dans un sens positif (pour l'innovation technologique, front, et globale) lorsque la performance est une

mesure d'efficacité pour le franchiseur, mais qu'elle le modère négativement (quasi-systématiquement) lorsque la mesure de performance est orientée croissance. **L'innovation permettrait, en général, (sauf innovation technologique) au franchiseur et à son réseau d'afficher de belles performances en termes de croissance lorsque le taux de franchise est modéré. Pour certaines innovations cependant (innovations technologiques, innovations front), seul un taux de franchise élevé permettrait d'augmenter l'efficacité du franchiseur (du point de vue retour sur capitaux investis).**

Ainsi, si globalement nous pouvons avancer que l'innovation permet une croissance plus importante, certains types d'innovation méritent une attention particulière. En particulier, l'innovation technologique dont on a noté dans le paragraphe précédent qu'elle n'avait pas d'impact sur la croissance et ce, quel que soit le taux de franchise, manifeste-t-elle des effets positifs en termes d'efficacité uniquement pour les réseaux à taux de franchise élevé. Cette catégorie d'innovation qui regroupe les innovations de produit, de procédé ou dans la chaîne logistique se distingue donc assez nettement des autres, car le franchiseur et son réseau ne doivent pas en attendre des effets positifs en termes de croissance, mais des effets en termes d'efficacité sous réserve que le réseau soit assez franchisé.

Concernant l'innovation de « front-office » (innovation de concept ou format de distribution, innovation de produits, de prestations de service ou de commercialisation), elle offre un intérêt différent suivant que le réseau fait peu ou beaucoup appel à la franchise. Pour de faibles taux de franchise, cette innovation peut augmenter la performance en termes de croissance. Pour des taux de franchise plus élevés, c'est une performance plus financière qui peut en être attendue.

Ces résultats interrogent le sens des regroupements généralement proposés. En effet, les effets d'efficacité sont spécifiques à l'innovation technologique et à l'innovation front. Or ces deux types d'appréhension de l'innovation n'ont qu'un type d'innovation en commun : l'innovation produit. Cela nous conduit bien entendu à suspecter un effet « innovation produit » derrière ces résultats : l'effet des innovations technologiques et front sur la performance financière serait imputable à l'innovation produit que partagent ces 2 catégories. Un modèle où l'innovation produit est intégrée en tant que mesure d'innovation montre que cet effet ne suffit pas à expliquer nos résultats dans la mesure où l'effet de « l'innovation produit » sur la performance financière (lorsque le taux de franchise est élevé) est moins fort et moins significatif (coef de 1.02 ; $z = 1.95^*$) que si l'on prend l'innovation « front » (coef 2.13 ; $z = 2.22^*$). En revanche,

cela conduit à retourner la question : les innovations d'organisation, seule catégorie d'innovation que partagent les innovations (non technologiques et back-office) qui n'impactent pas la performance financière, ne seraient-elles pas à l'origine de l'effet non significatif sur la performance financière ?

Un modèle qui se fonde uniquement sur l'innovation d'organisation confirme le bien-fondé de la question. Les *innovations d'organisation* se traduisent, en l'absence d'interaction avec le taux de franchise, par un *impact négatif* sur la performance financière (coef. -.936 ; $z = 1.96^*$). L'interaction avec le taux de franchise montre que c'est pour des niveaux élevés du taux de franchise (coef -1.163 ; $z = -1.80$), mais aussi moyens (coef. -.964 ; $z = -1.93$) que cet effet est négatif. Pour un taux de franchise faible, les innovations d'organisation n'ont pas d'impact sur la performance financière. La conclusion qui s'impose est que l'effet non significatif de certains types d'innovation (non technologique ainsi que « back-office ») sur la performance financière est en partie dû à l'effet négatif des innovations d'organisation sur la performance. **Les innovations d'organisation se traduisent par un impact négatif sur la performance financière, particulièrement lorsque le taux de franchise devient moyen (60 à 70%) à élevé (90%).** Deux interprétations peuvent être offertes à ce résultat : soit ces innovations se révèlent plus compliquées qu'attendues, en particulier dans les réseaux fortement à assez fortement franchisés, impactant alors négativement la performance ; soit la causalité est inversée, et c'est parce que la performance financière est déclinante que certains réseaux entreprennent des innovations d'organisation.

Globalement, nous pouvons conclure que nous observons, même si les résultats n'atteignent pas les seuils de significativité précédents de 1% (mais seulement de 5% le plus souvent) quelques effets positifs de l'innovation (hors innovation d'organisation) sur la performance financière. Cet effet est modéré positivement par le taux de franchise : il convient d'afficher un taux de franchise assez élevé (au-dessus de la moyenne) pour bénéficier des effets positifs de l'innovation sur la performance financière.

Afin de tirer des enseignements des analyses précédentes, il nous a semblé utile de proposer un tableau récapitulatif des résultats sur la relation principale entre innovation et performance (cf. Tableau 4.7).

Tableau 4.7 – Synthèse des principaux résultats concernant les relations Innovation-Performance

	Effet sur la performance financière	Effet du taux de franchise sur la relation innovation / performance fin.	Effet sur la performance orientée croissance	Effet du taux de franchise sur la relation innovation / performance croiss.
Innovation globale	+	+	++	-
Degré de Rupture de l'innovation	0	0	++	-
Innovation Front	+	+	++	-
Innovation Back	0	0	+	-
Innovation Techno.	+	+	0	0
Innovation Non-techno.	+ (seuil 10%)	0	++	-

Ainsi, au niveau agrégé de l'innovation globale, l'innovation apparaît comme un vecteur de croissance, au moins lorsque le taux de franchise est modéré, mais aussi comme un moyen d'augmenter la performance financière lorsque le taux de franchise sera cette fois plutôt élevé. Ces deux effets peuvent paraître contradictoires à première vue. En réalité, ils ne le sont pas, car ils renvoient à des contextes, en particulier en termes de types d'innovation concernés, différents.

Remarquons d'abord que le degré de rupture qu'engagent les innovations influence positivement la croissance du réseau, mais pas sa performance financière. Une innovation de rupture a plus d'impact qu'une innovation incrémentale sur la croissance, mais non sur la rentabilité.

Les innovations à caractère technologique (innovations de produits, de procédé, dans la chaîne logistique) influencent positivement la performance financière lorsque le taux de franchise est élevé. En revanche, elles n'ont pas d'impact sur la performance en termes de croissance. Les innovations à caractère non-technologique (commercialisation, prestations de service, organisation, concepts et formats de distribution) contribuent au contraire à la croissance du

réseau pour des taux de franchise modérés. En revanche, leur effet sur la performance financière est plus incertain.

Les innovations « back », non visibles des clients (organisation, procédé, chaîne logistique), étant assez proches des innovations technologiques, on aurait pu s'attendre à un effet similaire sur la performance. Il n'en est rien, puisque leur impact sur la croissance est positif (au moins pour des taux de franchise modérés) tandis que leur effet sur la performance financière est non significatif. L'explication de ces effets très contrastés entre innovation « back » et innovation technologique tient à l'effet très particulier qu'exercent les innovations d'organisation. Les innovations d'organisation exercent un effet négatif sur la performance financière, et ce d'autant plus que le taux de franchise augmente. Au niveau de la performance orientée croissance, l'effet des innovations d'organisation est complètement opposé : positif pour des taux de franchise modérés.

Enfin, les innovations « front », visibles des clients (commercialisation, produits, prestations de service, concept et formats de distribution) ont un effet assez similaire aux innovations non-technologiques- dont elles sont proches- concernant la performance en termes de croissance : ces innovations permettent au réseau de croître dès lors que le taux de franchise est modéré. En revanche, l'effet de ces innovations est différent au niveau de la performance financière. Les innovations « front » n'incluent pas les innovations d'organisation (innovations qui, nous venons de le souligner, ont un effet négatif sur la performance financière). Ceci permet aux innovations « front » d'exercer un effet positif sur la performance financière, et ce surtout pour des niveaux élevés de taux de franchise. Ainsi, ces innovations apparaissent-elles comme support de deux types de stratégies bien différenciées : une stratégie de croissance lorsque le taux de franchise est modéré, ou une stratégie visant l'efficacité et la performance financière lorsque le taux de franchise est assez élevé.

Ces différentes analyses nous permettent finalement de reconsidérer les regroupements opérés a priori entre différents types d'innovations. Si l'on met de côté les innovations d'organisation qui affichent des effets opposés sur chaque performance (positif sur la croissance pour des taux de franchise modérés, négatif sur la rentabilité), on revient à une classification plus simple. Nous trouvons d'un côté des innovations (procédés et chaîne logistique) qui sont le support exclusif d'une stratégie qui vise l'efficacité, mais n'a pas d'impact sur la croissance. Les autres types d'innovations (commercialisation, prestation

de service, concept et format de magasin, voire produit) sont le support soit d'une plus forte croissance si le taux de franchise est modéré, soit d'une stratégie de marge et de rentabilité si le taux de franchise est élevé.

4.2. Etude des différences de perceptions concernant l'innovation entre le franchiseur et ses franchisés

4.2.1. Objectif et approche retenue

De nombreuses études ont montré que les franchisés sont une source importante de nouvelles idées pour le réseau de franchise (Darr, Argote & Epple, 1995 ; Bradach, 1998 ; Cox & Mason, 2007 ; Bürkle & Posselt, 2008). Kaufmann et Eroglu (1999) affirment que ce sont généralement les franchisés qui, par leurs efforts d'adaptation au niveau local, développent de nouvelles offres de marché, transforment celles qui existent, et trouvent des solutions. Néanmoins, il n'y a pas de consensus concernant la volonté réelle des franchiseurs d'avoir des franchisés se comportant en entrepreneurs. Les franchiseurs affirment souvent qu'ils préfèrent sélectionner comme franchisé un gestionnaire, plutôt qu'un entrepreneur, de manière à protéger le concept contre tout changement non autorisé (Falbe et al., 1998). En choisissant des franchisés selon un profil particulier, a priori plus gestionnaire et mieux disposé face aux innovations incrémentales, le franchiseur pourrait créer des biais cognitifs à l'origine de perceptions différentes de l'innovation dans le réseau.

L'objectif de cette section est d'identifier et d'expliquer les différences de perceptions des partenaires concernant l'innovation au sein des réseaux de franchise. Les résultats de l'analyse nous permettront d'évaluer la performance de la coopération entre franchiseur et franchisés en matière d'innovation.

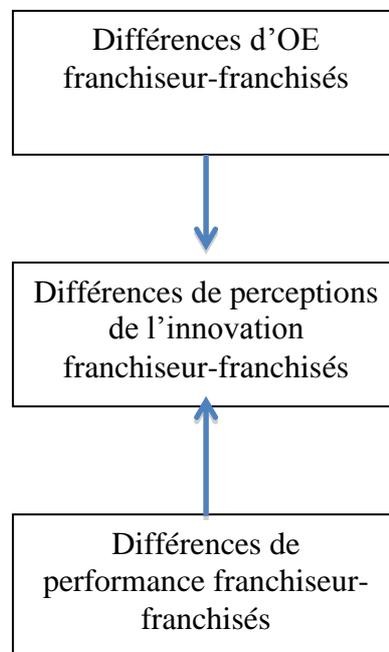
Plus précisément, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le franchisé perçoit l'innovation introduite par le franchiseur différemment de son franchiseur (globalement et pour chacun des types d'innovation) ?
- Est-ce que le franchisé perçoit l'innovation introduite par lui-même différemment de son franchiseur (globalement et pour chacun des types d'innovation) ?
- Est-ce que le franchisé perçoit la fréquence des rencontres avec le franchiseur différemment de son franchiseur ?

- Est-ce que le franchisé perçoit les modes de diffusion des innovations différemment de son franchiseur ?
- Est-ce que ces différences de perceptions peuvent s'expliquer par des orientations entrepreneuriales distinctes entre les franchisés et les franchiseurs ?
- Est-ce que ces différences de perceptions peuvent s'expliquer par des performances distinctes entre les franchisés et les franchiseurs ?

Ces différents questionnements sont résumés dans la Figure 4.2.

Figure 4.2 – *Différences de perceptions de l'innovation entre franchiseurs et franchisés, OE et performance*



Pour répondre à ces questions, nous adoptons une approche multi-perspective en distinguant les perspectives des franchiseurs et celles de leurs franchisés afin d'obtenir une vision globale des problématiques d'innovation. Nous analysons leurs différences de perceptions à partir du croisement des réponses des franchisés et des franchiseurs de sept réseaux de franchise homogènes en termes de taille et d'âge. Signalons également l'homogénéité dans le cycle de vie des relations franchiseurs-franchisés analysées puisque la quasi-totalité des franchisés de l'échantillon ont une ancienneté dans le réseau inférieure ou égale à cinq ans.

Même si notre enquête comporte un nombre restreint de réponses de la part de franchisés, nous disposons de deux échantillons de données primaires (48 réponses de franchisés et 99 réponses de franchiseurs.) qui, suite à leur croisement, ont permis de construire une base de données comportant sept cas de réseaux de franchise, pour lesquels nous disposons des réponses des deux partenaires. Autrement dit, nous disposons des réponses des franchiseurs et d'une partie de leurs franchisés pour les mêmes variables, et pouvons ainsi comparer les réponses pour identifier et expliquer les différences de perceptions pour, notamment, les trois groupes de construits, à savoir l'innovation, l'orientation entrepreneuriale et la performance.

4.2.2. Résultats

4.2.2.1. Différences de perception concernant les innovations introduites par le franchiseur

Le test mené est un test non paramétrique qui permet de ne poser aucune hypothèse implicite sur la forme des distributions des réponses des franchiseurs et franchisés. Les réponses des franchiseurs et de chacun de ses franchisés sont pairées : on s'intéresse à la différence entre la réponse donnée par le franchiseur et celle de ses franchisés.

Les résultats (cf. Tableau 4.8) montrent très clairement que les franchiseurs déclarent un niveau d'innovation dans leur réseau largement supérieur à celui perçu par leurs franchisés. Ceci est très net au niveau de l'innovation globale, mais aussi au niveau des sous-types d'innovation. Le seul type d'innovation pour lequel franchiseurs et franchisés ne montrent pas de différence de perception concerne les innovations de procédés. On note aussi que les différences de perception sont un peu moindres (moins significatives) lorsqu'elles concernent les produits et la chaîne logistique. Il apparaît donc que les franchisés ont tendance à sous-estimer l'innovation introduite par le franchiseur dans le réseau par rapport au franchiseur, et c'est seulement lorsque l'innovation a un contenu « technologique » (i.e concerne les produits, procédés ou la chaîne logistique) que les différences de perception s'amenuisent ou deviennent non significatives.

Tableau 4.8 - Différences de perceptions Franchiseurs / franchisés quant à l'innovation introduite par le Franchiseur.

Type d'innovation	Perception Franchiseur > perception Franchisé	Perception Franchiseur < perception Franchisé	Perception Franchiseur = perception franchisé	Test bilatéral (H0 : égalité) perception Franchiseur ≠ percept. franchisé	Test unilatéral (H0 : égalité) Perception Franchiseur < percept. Franchisé	Test unilatéral (H0 : égalité) Perception Franchiseur > percept. Franchisé
Globale	34	14	0	.0055**	.9990	.0028**
Produits	17	8	23	.1078	.9784	.0539
Prestations de services	31	5	12	.0000**	1	.0000**
Procédés	19	25	4	.4514	.2257	.8544
Organisation	30	11	7	.0043	.9993	.0022
Commercial.	34	7	7	.0000	1	.0000
Concept / format	29	10	9	.0034	.9995	.0017
Chaîne log.	17	8	23	.1078	.9784	.0539

En gras figurent les tests significatifs (H0 rejetée au seuil de confiance de 10% ; * : 5% ; ** : 1%)

Ces résultats posent avec acuité la question de la diffusion - en termes de communication - dans le réseau de ses innovations par le franchiseur, surtout lorsque ces innovations n'ont pas de contenu technologique tangible (organisation, concept/ format, prestation de services, commercialisation). Notons toutefois que ces résultats pourraient aussi être liés à un profil particulier des franchisés sélectionnés par le réseau qui les rendrait (inconsciemment ou non) « hermétiques » aux innovations, en particulier parce qu'ils ne sont pas eux-mêmes créatifs.

4.2.2.2. Différences de perception concernant les innovations introduites par les franchisés

Le questionnaire administré aux franchisés posait la question de la contribution de ces derniers aux différents types d'innovations (échelle de 1 à 7 pour chaque type d'innovation). Le questionnaire aux franchiseurs ne leur posait pas une question similaire, mais leur demandait d'évaluer si les franchisés avaient contribué à l'innovation en distinguant quatre grands types

d'innovations.

Afin de vérifier la convergence de ces perceptions, nous avons rapproché la contribution à l'innovation des franchisés, mesurée par les franchisés eux-mêmes, de celle perçue par le franchiseur. Nous avons raisonné au niveau de l'innovation globale en comparant les scores d'innovation globale introduite par les franchisés et perçue par les franchisés eux-mêmes, en fonction du score de contribution à l'innovation des franchisés donné par le franchiseur.

Le score de contribution à l'innovation globale des franchisés attribué par le franchiseur va de 1 (minimum) à 2 (maximum). Les sept réseaux étudiés se répartissent de la manière suivante :

- deux réseaux déclarent une contribution des franchisés nulle (score=1),
- deux réseaux déclarent une contribution moyenne (score de 1,5),
- et enfin trois réseaux pour lesquels la contribution est forte (score de 1,75).

Nous devrions *a priori* observer un score de contribution des franchisés à l'innovation – évalué par les franchisés eux-mêmes - croissant à mesure que les franchiseurs jugent leurs propres franchisés plus actifs dans l'innovation. Toutefois, un test de Chi-2 de Pearson montre clairement que les contributions médianes des franchisés des trois groupes définis se distinguent nettement de la médiane de l'échantillon global (cf. Tableau 4.9).

Ce test fait apparaître un résultat inverse à celui attendu : à mesure que les franchiseurs évaluent plus favorablement la contribution des franchisés à l'innovation, les franchisés eux-mêmes ont tendance à sous-évaluer leur propre contribution à ces innovations. Ainsi, dans les réseaux où le franchiseur évalue la contribution des franchisés comme faible, les franchisés évaluent leur propre score de contribution à un niveau plus élevé (17 sur 18 sont au-dessus de la médiane et le score moyen est de 2,84 sur une échelle de 1 à 7) que dans les réseaux où le franchiseur juge très favorablement cette contribution (seulement 7 sur 21 se donnent un score supérieur à la médiane et le score moyen est de 1,56).

Tableau 4.9 - Test de Chi2 de Pearson sur l'égalité des médianes des scores d'innovation des franchisés suivant la perception du Franchiseur.

Contribution des franchisés (évaluée par eux-mêmes)	Avis du Franchiseur sur la contribution des franchisés			Total
	Faible (score=1 « pas de contribution »)	Moyen (score=1,5, contribution dans 1 cas sur 2)	Elevé (score = 1,75, contribution dans 3 cas sur 4)	
Nombre inférieur à la médiane globale	1	9	14	24
Nombre supérieur à la médiane globale	17	0	7	24
Total (score moyen évalué par les franchisés eux-mêmes)	18 (2,84)	9 (1,05)	21 (1,56)	48
Pearson chi2(2) = 25.5556, Pr = 0.000				

Même si la contribution à l'innovation déclarée par les franchisés reste à des niveaux modestes (sur une échelle de 1 à 7, la moyenne tourne autour de 2), il n'en reste pas moins que le problème de la divergence des points de vue entre franchiseurs et franchisés sur l'innovation est encore une fois posé. Dans notre petit échantillon à caractère certes exploratoire (48 franchisés de 7 réseaux), c'est lorsque les franchiseurs déclarent une contribution nulle des franchisés à l'innovation que ces derniers déclarent faire le plus d'effort !

4.2.2.3. Différence de perception de la fréquence des rencontres entre le franchiseur et les franchisés

La même question a été posée aux franchiseurs et aux franchisés concernant la fréquence de leurs rencontres. Un code 1 correspond à une fréquence mensuelle, un code 4 à une fréquence annuelle et un code 5 a été ajouté pour une fréquence « au-delà de 1 an ».

Le franchiseur donne une réponse globale (moyenne) pour son réseau, il est donc possible que pour un réseau donné, le franchiseur sur- ou sous-estime la fréquence par rapport à celle

déclarée par les franchisés. Au niveau des sept réseaux étudiés, nous ne nous attendons néanmoins pas à déceler des différences systématiques entre perception par les franchiseurs et par leurs franchisés. Un test non paramétrique sur la médiane des observations paires (entre chaque franchiseur et ses franchisés) a été réalisé.

Tableau 4.10 - *Différences de perceptions Franchiseurs / franchisés quant à la fréquence de leurs rencontres.*

	Score Perception Franchiseur > perception Franchisé	Score Perception Franchiseur < perception Franchisé	Perception Franchiseur = perception franchisé	Test bilatéral (H0 : égalité) perception Franchiseur ≠ percept. franchisé	Test unilatéral (H0 : égalité) Perception Franchiseur < percept. Franchisé	Test unilatéral (H0 : égalité) Perception Franchiseur > percept. Franchisé
Fréquence	4	17	27	.0072**	.0036**	.9993

En gras figurent les tests significatifs (H0 rejetée au seuil de confiance de 10% ; * :5% ; ** :1%)

Les résultats montrent que, dans plus d'un cas sur 2 (27 observations sur 48), la fréquence citée par le franchiseur et ses franchisés est la même. Néanmoins, lorsque les déclarations entre franchisé et franchiseurs divergent (21 observations sur 48), elles le font presque systématiquement dans le sens d'un score donné par les franchiseurs inférieur à celui donné par ses franchisés (17 observations sur 21). Ceci correspond à une situation où le franchiseur surestime la fréquence de ses rencontres par rapport à celle perçue par ses franchisés. Ce résultat peut refléter une réalité, mais il peut aussi être le reflet d'une dépendance des franchisés vis-à-vis de leur franchiseur dans ces réseaux encore jeunes. Ce besoin de conseil et de rencontres par les franchisés se manifesterait par une fréquence des rencontres déclarée plus faible du côté des franchisés que des franchiseurs.

4.2.2.4. Différences de perception de l'utilisation des modes de diffusion des innovations

Dans les questionnaires Franchiseurs et Franchisés, sept modes de diffusion des innovations étaient proposés. Des différences notables apparaissent dans les réponses apportées par les franchiseurs et leurs franchisés. Tout d'abord, tous les franchiseurs de l'échantillon testent les

innovations dans des unités pilotes mais seulement un tiers de leurs franchisés citent ce mode de diffusion de l'innovation. Une deuxième différence importante est à noter dans les réponses concernant l'utilisation d'internet pour la diffusion des innovations. Seul un franchiseur (sur sept) cite internet alors que 83 % des franchisés des sept réseaux interrogés répondent qu'il s'agit d'un mode de diffusion de l'innovation utilisé par le franchiseur (par le biais d'envoi de mails ou de newsletter). Inversement, une majorité de franchiseurs (5 sur 7) indique que des formations spécifiques sont organisées pour diffuser l'innovation mais seulement 29 % des franchisés de ces sept réseaux citent ce mode de diffusion. Les réponses sont plus homogènes en ce qui concerne l'utilisation d'un intranet (43% des franchiseurs, 35 % de leurs franchisés), l'organisation de commissions ou groupes de travail (57 % des franchiseurs, 35 % de leurs franchisés), l'organisation de conventions annuelles (85 % des franchiseurs, 63 % de leurs franchisés).

4.2.2.5. Explications aux différences de perceptions de l'innovation

Le questionnaire administré aux franchisés leur demandait d'évaluer l'innovation par leur franchiseur au cours des cinq dernières années. Cette évaluation a été faite sur une échelle de 1 à 7, et ce pour les sept types d'innovations distingués. La même question a été posée, dans les mêmes termes, aux franchiseurs. Il nous est donc possible de rapprocher ces mesures entre franchiseur et franchisés afin de faire apparaître un écart entre la contribution du franchiseur à l'innovation perçue par le franchiseur et cette même contribution perçue par les franchisés. Nos premiers résultats (cf. 4.2.2.1) montrent d'ailleurs une tendance des franchisés à sous-estimer les innovations des franchiseurs, au niveau global, et plus particulièrement lorsque les innovations n'ont pas un support technologique tangible.

Nous pouvons maintenant nous demander quels sont les facteurs qui expliquent cette différence de perception. L'orientation entrepreneuriale différente entre le franchiseur et ses franchisés de même que des performances en termes de croissance différentes entre ces partenaires peuvent constituer des facteurs explicatifs. Nous les étudions à travers des régressions.

Les régressions proposées dans le Tableau 4.11 incorporent un effet fixe propre à chaque réseau. Il est, en effet, probable que l'écart de perception entre franchisés et franchiseurs soit, pour une part, propre à chaque réseau (et dépende de facteurs que nous n'observons pas). Ces effets fixes permettent de voir s'il existe des niveaux de différences de perceptions significativement différents entre les réseaux, tout en contrôlant pour l'écart de performance et/ou de niveau d'orientation entrepreneuriale entre les partenaires.

Nous n'intégrons pas la taille du réseau comme variable de contrôle dans ces régressions, d'une part, parce qu'en tant que variable propre à chaque réseau, elle est en partie contenue dans l'effet fixe, d'autre part car, nous l'avons souligné au début de cette section, les réseaux étudiés ici présentent des tailles (et des âges) à peu près similaires. Nous intégrons, en revanche, une variable dichotomique sectorielle (commerce vs services). Les modèles présentés intègrent donc, outre la variable dichotomique de contrôle sectorielle et l'effet fixe, les variables indépendantes suivantes : la différence de performance en termes de croissance (Modèle 1), la différence de niveau d'orientation entrepreneuriale (Modèle 2), et ces deux variables ensemble (Modèle 3).

Tableau 4.11 - *Modèles explicatifs des différences de perceptions de l'innovation entre le franchiseur et ses franchisés à partir des différences de performance et d'Orientation entrepreneuriale.*

N=48	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Différence performance (F-f)	.32* (2.01)		.31 (1.88)
Différence OE (F-f)		.17 (1.01)	.13 (.79)
Commerce (variable dichotomique)	1,96** (3.00)	2,71** (4.54)	2.07** (3.09)
Effets fixes	Oui*	Oui*	Oui*
Constante	-.29 (-.69)	-.32 (-.64)	-.48 (-.98)
	F(7,40)=5.58**	F(7,40)=4.81**	F(8,39)=4,91**
	R2 ajusté=.40	R2 ajusté=.36	R2 ajusté=.40

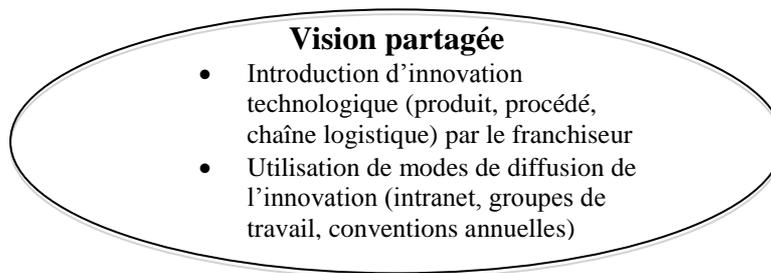
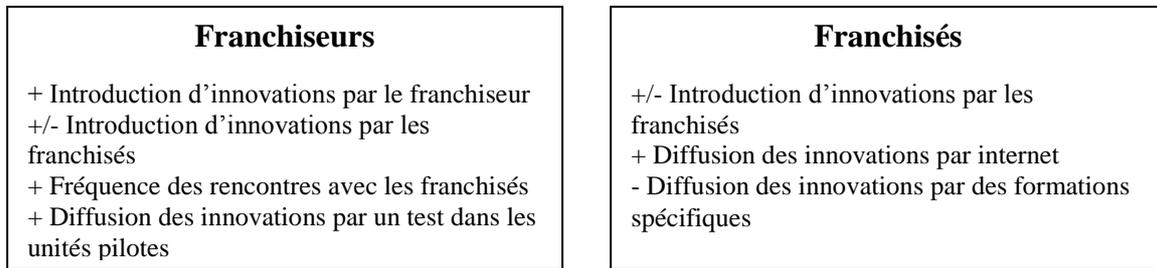
Les résultats montrent, en premier lieu, des effets fixes significatifs systématiques. Certains réseaux affichent des différences de perception significativement plus élevées (ou plus faibles) que leurs pairs, même en contrôlant pour le secteur, le différentiel de performance et d'OE entre franchiseur et franchisés.

Les modèles montrent, par ailleurs, un lien positif significatif entre le différentiel de performance entre Franchiseur et franchisés et la différence de perception : plus le franchiseur a connu une croissance (en termes globaux : chiffre d'affaires, emplois, nombre de clients...) importante relativement à ses franchisés, plus il surestime les innovations introduites dans le réseau par rapport à la perception des franchisés. Une partie de l'écart que nous avons constaté entre la perception de l'innovation du franchiseur par le franchiseur et cette même perception par le franchisé peut donc être imputée à une différence de performance entre franchiseur et franchisés. Plus le franchiseur estime favorablement ses performances par rapport à l'évaluation de leur propres performances par les franchisés, plus il estime aussi favorablement ses performances en termes d'innovation par rapport à ses partenaires. Deux interprétations peuvent être données à ce résultat. La première renvoie à un biais de mesure (ou « d'optimisme ») : certains franchiseurs auraient tendance à surestimer tant leur performance que les innovations introduites dans le réseau. La seconde interprétation est causale et consiste à voir un lien de causalité entre la performance réalisée en termes de croissance et la perception des innovations introduites dans le réseau. L'optimisme pourrait encore être avancé, mais sans biais de mesure : le franchiseur juge favorablement ses innovations car les résultats sont là (ou inversement, parce que les résultats sont bons, le franchiseur porte ex-post un jugement favorable sur les innovations introduites).

Au niveau du différentiel d'orientation entrepreneuriale entre franchiseur et franchisés, aucun effet significatif n'apparaît. Le fait qu'un Franchiseur et ses franchisés divergent quant à leur niveau d'orientation entrepreneuriale ne semble pas avoir d'effet sur le jugement que les partenaires portent sur le niveau d'innovation introduite par le franchiseur.

La Figure 4.3 résume les différences de perceptions des franchiseurs et franchisés en matière d'introduction et de diffusion des innovations.

Figure 4.3 – *Franchiseurs et franchiseés : une vision distincte de l'innovation*



Chapitre 5 – Modes d’organisation et d’animation des relations favorisant l’innovation

Les sources d’innovation dans une organisation sont multiples. Les idées nouvelles peuvent être générées par un processus structuré de veille concernant les habitudes des clients, les concurrents ou les nouvelles technologies afférant à l’activité. Elles peuvent également provenir d’échanges entre des individus ayant un vécu différent et qui partagent leur savoir ou des idées qu’ils ont expérimentées dans un autre contexte (Hargadon & Sutton, 1997). Par ailleurs, dans le contexte particulier de la franchise, les idées nouvelles peuvent provenir des franchisés qui vont adapter les produits, concepts aux besoins locaux de la clientèle (Nègre, 2005) ou par la tête de réseau et ses unités détenues en propre qui vont chercher de nouveaux modèles de croissance pour leurs affaires (Bradach, 1997 ; Cliquet & Nguyen, 2004). La relation entre le franchiseur et ses franchiseurs va ensuite jouer un rôle particulier pour favoriser la diffusion de l’innovation dans le réseau et inciter un maximum de franchisés à adopter les nouveautés. Les idées nouvelles pourront alors être transformées lors de tests effectués sur le terrain par des franchisés qui vont adopter en premier l’innovation. Cependant, la forme d’organisation en réseaux qui caractérise les franchises pose des challenges particuliers en termes de diffusion des innovations proposées par le franchiseur car les franchisés, en tant qu’entrepreneurs indépendants peuvent être réticents à adopter certaines innovations (Cliquet & Nguyen, 2003).

Aussi, dans ce chapitre, nous nous intéressons à l’origine des innovations dans les réseaux de franchise : d’où viennent les idées nouvelles de concepts ou offres à développer ? Nous nous demandons ensuite comment ces innovations sont adoptées dans le réseau de franchise : quels sont les facteurs qui facilitent l’adoption des innovations par de nombreux franchisés et, au contraire, quels sont les freins au changement ? Enfin, nous étudions le rôle-clé de certains acteurs du réseau dans la diffusion des innovations, qu’ils soient animateurs de réseau, responsable du développement du réseau, directeur de réseau ou franchisés pilotes.

Cette partie se base principalement sur des entretiens qualitatifs menés auprès de franchiseurs. Nous utilisons ensuite le questionnaire distribué aux franchisés afin d’avoir une approche plus détaillée des réseaux dans lesquels circule l’information.

RAPPEL METHODOLOGIQUE

La première partie de ce chapitre est basée sur l'analyse thématique de 14 entretiens ouverts auprès de franchiseurs. Ces entretiens ont duré en moyenne 45 minutes et se sont déroulés par téléphone ou skype. Ils ont été retranscrits et les données ont été analysées en fonction de thématiques ayant trait à l'émergence des idées nouvelles, leur diffusion dans le réseau et les freins à l'innovation. Nous présentons ces différentes thématiques, illustrons les sources d'idées nouvelles et leur mode de diffusion. Nous justifions nos arguments par des verbatim issus des entretiens réalisés. Ces verbatim sont indiqués en italique. Nous effectuons ensuite un retour sur la revue de littérature.

5.1. Les sources d'innovation

Les idées nouvelles peuvent être proposées par des personnes extérieures au réseau de franchise (client, partenaire, fournisseur) ou par des acteurs du réseau de franchise qu'ils fassent partie de la tête de réseau ou d'une unité franchisée. Nous nous intéressons, tout d'abord, aux sources externes au réseau de franchise.

5.1.1. Les sources d'innovation externes au réseau

- **Les partenaires et fournisseurs**

Les partenaires des têtes de réseau ou des franchisés comme les agences de communication, les prestataires informatiques, les fournisseurs ou des entreprises œuvrant dans un autre secteur d'activité et proposant des prestations complémentaires sont, dans tous les cas, des sources importantes d'informations. Ceci à plusieurs titres :

- Ils peuvent, tout d'abord, proposer des produits ou prestations nouvelles à offrir dans le réseau de franchise.
- Ils diffusent des informations sur l'évolution de l'environnement et notamment les nouvelles législations ou les tendances en termes de demande.

Le verbatim suivant illustre cette implication des fournisseurs dans l'innovation et le fait que la tête de réseau cherche et sélectionne des fournisseurs orientés vers l'innovation :

« Moi j'ai le souci d'avoir des fournisseurs qui sont plutôt force de propositions, je pense à l'agence avec qui on travaille en communication, même des fournisseurs qui proposent des supports publicitaires, des documents juridiques, des systèmes d'informations... avec des partenaires aujourd'hui sur l'informatique on fait des réunions avec des points réguliers et on les a choisis pour leur capacité à innover ».

(Franchiseur, Enseigne dans l'Immobilier)

La littérature a mis en évidence le rôle important des fournisseurs dans l'émergence des innovations et des organisations cherchent activement à identifier des innovations intéressantes auprès de leurs fournisseurs (Dyer & Singh, 1998). Les firmes « acheteuses » réintègrent ensuite des innovations développées par leurs fournisseurs dans leurs propres produits.

Certains fournisseurs sensibilisent les têtes de réseau aux mutations importantes dans l'environnement. Cependant, les offres qui sont proposées par les fournisseurs peuvent être reformulées en échangeant avec des franchisés ou lors de comités organisés par le franchiseur afin de développer une prestation qui corresponde réellement aux besoins des clients de la franchise. Ces propositions effectuées par les fournisseurs peuvent permettre d'explorer de nouveaux marchés et changer de façon substantielle le domaine d'activité de la franchise. Comme le montre l'exemple suivant, des nouvelles prestations sont envisagées en partant d'une idée formulée par un fournisseur et en l'amendant.

« C'est le fournisseur de plaques qui est venu nous voir en disant : vous allez vendre plein de plaques (...). En discutant en interne, à un moment, il y a quelqu'un qui a eu l'idée de dire : ce qui serait bien c'est qu'on fasse les papiers à la place du mec et on est arrivé à se dire, pour être sûr que les plaques, ce soit bien nous qui les vendions, le mieux c'est qu'on propose non pas le service des plaques, mais le service du changement de carte grise. »

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles).

La littérature met peu en avant ce rôle proactif des fournisseurs afin de pousser leurs innovations chez les clients (ici auprès d'un franchiseur) (Wagner & Bode, 2013). Or plusieurs franchiseurs, dans des secteurs différents, nous ont indiqué être directement inspirés par leurs fournisseurs. Il est probable que, pour les fournisseurs, maintenir une relation favorable avec un réseau de franchise représente un enjeu important car ils bénéficient ainsi non seulement de débouchés auprès du franchiseur mais également souvent de contrats avec les franchisés. Ils

sont donc particulièrement enclins à proposer des idées nouvelles à leurs clients et à investir du temps pour développer ces idées, afin de renforcer la relation avec les clients. D'ailleurs, certains franchisés prennent l'initiative de nouer des partenariats ; lorsque ceux-ci s'avèrent profitables, la nouvelle prestation offerte par le partenaire peut être négociée pour tout le réseau.

Dans le domaine des services à la personne, des partenariats avec des start-ups ou des entreprises qui ont une compétence spécifique sur la prise en charge de certaines personnes permettent de mettre en œuvre des prestations intégrant des avancées récentes de la recherche. Ces partenariats sont également importants pour l'utilisation des nouvelles technologies comme le montre le verbatim suivant :

« Alors les franchisés voulaient qu'on soit plus visibles sur internet et nous, derrière, en rencontrant des prestataires, on s'est donné comme idée de déjà créer cet écosystème pour ensuite parler de nous sur internet, pour qu'on puisse avoir des articles qui soient constants sur notre antenne de système médical ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

De plus, les prestataires de solutions techniques ou marketing peuvent travailler également pour des concurrents et ainsi participer à l'apport de données pour effectuer de la veille concurrentielle.

Cependant, certains franchiseurs émettent des réserves quant à la confidentialité de l'information, comme le montre le verbatim suivant :

« Fournisseurs, faut s'en méfier, je parle au niveau des produits,...

-ils parlent beaucoup?

Oui, ils parlent beaucoup entre eux, nous on arrive à savoir des choses par eux donc ça veut dire que tout ce qu'on peut leur dire, derrière ils vont le dire à nos concurrents donc voilà... »

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

Les rencontres tissées lors de salons ou vis-à-vis d'autres réseaux de franchise permettent également de renouveler le concept de la franchise ou de proposer des prestations complémentaires :

« Le business, ça se fait sur un salon, ça se fait dans les réunions sur Paris, à un verre de la franchise. Moi, je suis en train de lancer un business, je suis en train de revoir peut-être un partenariat avec un franchiseur pour nos enseignes. On s'est dit : tiens, on est un peu embêté pour la pose de nos enseignes, on s'est dit peut-être qu'avec une autre franchise on pourrait travailler avec eux, ils sont présents sur toute la France alors... Après, ça peut être le hasard ou après on peut faire des recherches, quand on a un besoin spécifique, on peut passer par la FFF ou on cherche sur internet. C'est au gré des rencontres, salons, réunions de la FFF...».

(Franchiseur, Enseigne de Services)

- **Les clients :**

Bien que de nombreux réseaux de franchise proposent des questionnaires de satisfaction à leur clientèle, les clients sont peu sources d'innovation. Ils peuvent être amenés à tester de nouvelles offres produits ou prestations et leur avis est ensuite collecté de façon systématique.

Un exemple montre cependant que les clients peuvent faire remonter leurs attentes en termes de nouveaux produits. Cependant, leurs propositions s'inscrivent souvent en considérant les propositions actuelles de la franchise et de ses concurrents, elles permettent ainsi de proposer des innovations de nature incrémentale (améliorations mineures de l'offre) mais ne permettent pas d'étendre substantiellement l'activité de la franchise (comme peuvent le faire les propositions des fournisseurs). La littérature met en évidence le fait que les clients nouveaux participent rarement au développement d'innovations de rupture car ils font des propositions en fonction de ce qu'ils connaissent déjà et sont peu enclins à changer leurs pratiques (Bonner & Walker, 2004).

« C'est arrivé une fois oui, notamment avec un produit qui s'appelle "la brosse XXX" c'est un client qui est venu voir [M. X] en lui disant voilà est-ce que tu connais une brosse qui s'appelle XXX, en l'occurrence le nom de la brosse concurrente, il lui a dit non, donc va voir sur le site internet, il est allé voir... ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

- **La veille**

Peu d'enseignes ont un système formalisé de veille concurrentielle, les franchisés et animateurs de réseau sont fortement impliqués pour récolter de l'information sur l'activité des concurrents, les changements législatifs ou de la demande.

Les grandes enseignes ayant de nombreux franchisés et succursales nous ont cependant indiqué avoir mis en place un ensemble de capteurs pour scanner l'environnement. Elles intègrent notamment les données issues des réseaux sociaux, comme le montre le verbatim suivant :

« Après, il y a toute une observation, tout un travail qui est fait avec notre agence de communication à l'extérieur pour qu'on ait bien la remontée de l'ensemble des articles de presse qui sortent les dernières tendances, donc là c'est aussi l'écoute de l'actualité de [notre domaine] via à la fois les communiqués de presse ou les articles parus sur internet et on regarde aussi tout ce qui se fait sur les réseaux sociaux car c'est une façon assez rapide d'avoir les dernières tendances concurrentes car on est tous présent sur Tweeter, Facebook, donc c'est vrai que ça facilite aussi la remontée des informations concurrentielles en temps réel ».

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

Cette veille est toujours orchestrée par la tête de réseau qui peut avoir souscrit des services spécifiques externes :

« Oui, en fait, la tête de réseau est abonnée à différents outils de veille, veille juridique, veille sectorielle, il y a une composante réglementaire, législative qui est très importante et qui peut avoir un impact assez fort sur notre activité. Il y a une veille juridique aussi en termes de droit social et ensuite veille sectorielle sur les projets, actus ou infos sur les concurrents... ».

(Franchiseur, Enseigne de Services à la personne)

Comme le montre cet extrait et d'autres entretiens, les prestataires externes jouent un rôle important dans la veille et notamment l'appartenance à des fédérations professionnelles.

« Alors, ce que font les concurrents, on connaît un peu car on a une présidente qui fait beaucoup de lobbying, qui est adhérent à la fédération du service à la personne, FSP. Elle côtoie beaucoup notre réseau, les réseaux concurrents car ils sont dans la même fédération ».

(Franchiseur, Enseigne de Services à la personne)

Les franchisés peuvent être impliqués dans la collecte des informations qui sont ensuite partagées dans le réseau :

« C'est notamment aussi les franchisés, ils font des relevés de prix régulièrement, des relevés d'informations, des relevés publicitaires très régulièrement et via l'animateur réseau, via internet, via les mails etc. L'info circule très vite et très bien quoi ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

5.1.2. La diversité des expériences au sein du réseau : une source d'innovation

Les franchisés peuvent provenir de différents domaines d'activité, ils peuvent avoir acquis au cours de leurs expériences professionnelles précédentes des compétences particulières. La diversité au sein du réseau peut ainsi être source d'innovation en transposant des idées qui ont fait leur preuve dans un domaine d'activité à un nouveau domaine d'activité qui est celui de la franchise.

La diversité peut également provenir des implantations à l'étranger de la franchise ou de multi-franchises. Les idées développées par les concurrents peuvent ainsi être plus rapidement transposées au sein de la franchise.

Cependant, le développement d'idées nouvelles n'est pas le fait uniquement de la tête de réseau ou d'un franchisé particulier. Les idées doivent être reformulées, améliorées, transformées (Hargadon & Sutton, 1997), notamment lors de comités ou lors de tests effectués soit dans les unités détenues en propre ou chez des franchisés proches de la tête de réseau.

Nous nous intéressons tout d'abord aux sources d'inspiration du franchiseur puis au rôle de la diversité au sein du réseau de franchise.

- **Les idées nouvelles inspirées d'expériences à l'étranger**

Plusieurs têtes de réseau cherchent des sources d'inspiration à l'étranger, lors de voyages. Cette recherche peut être mise en place de façon assez systématique comme le montre le verbatim suivant :

« Je l'ai fait systématiquement, je suis allé à Singapour pour voir en effet des choses assez innovantes dont on m'avait parlé notamment des jets d'eau avec des images dessus donc ça c'est spectaculaire, c'est vraiment fabuleux ».

(Franchiseur, Enseigne d’Affichage)

Certains franchiseurs peuvent également compter sur leurs franchisés installés à l’étranger pour amener une autre perspective lorsqu’une idée est développée. Ainsi, dans l’exemple ci-dessous, un membre de la tête de réseau nous explique qu’il ne parvenait pas à trouver un intitulé adéquat pour une prestation qu’il voulait offrir à ses clients. Un franchisé belge a utilisé les différences de langage entre la France et la Belgique pour proposer un nouveau nom, qui s’est avéré parlant pour les clients.

« Avec les franchisés, on a un groupe de commission européen et c'est un belge qui a dit : moi j'appelle ça vide maison... Là-bas, ils ne disent pas aéroport mais champ d'aviation donc voilà... et on s'est dit : pourquoi nous aussi on ne dirait pas vide maison voilà ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

La littérature a mis en évidence l’apport du développement international des franchises à l’innovation (Allix-Desfautaux, 2006). Ainsi, des innovations peuvent être générées afin de répondre à une problématique locale (habitudes différentes des consommateurs, conditions particulières d’implantation de la franchise). Le succès d’une innovation dans un pays peut ensuite être étendu à d’autres franchises. Cette diffusion peut, de nos jours, être accélérée pour certaines franchises car les consommateurs voyagent de plus en plus ou diffusent des vidéos de leurs expériences à l’étranger sur les réseaux sociaux. Ils incitent ainsi le franchiseur à prêter attention à des spécificités locales qui ont du succès et à plébisciter leur diffusion dans d’autres pays.

- **Les franchisés en multi-franchise**

Les franchises qui ont des franchisés en multi-franchise peuvent également obtenir des idées sur des développements marketing ou de communication mis en place par les concurrents.

« Après, les autres sources que j'ai, c'est les franchisés qui sont multi-franchisés, donc ça c'est vraiment une bonne source d'approvisionnement même s'il y a une question de confidentialité mais... ce que j'entends par multi-franchisés, c'est un franchisé qui est chez moi et qui est aussi chez [...]. Là, j'ai en tête un franchisé qui a 14 magasins de 9

enseignes différentes. Ça m'alimente pas mal parce que, sur les aspects confidentiels de chiffres d'affaires... je n'ai pas d'infos, mais par contre sur les outils, sur le merchandising. J'ai en tête, par exemple, quand il montre ce qu'il reçoit de X, et bien moi ça me permet de benchmarker par rapport à ce qu'ils font... donc c'est bien quand on a un multi-franchisé, beaucoup mieux que quand on a un franchisé unique qui va nous donner une idée mais bon avec un multi-franchisé c'est plus du concret quoi ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

- **La transformation des idées proposées : reformulation et transposition**

Les idées nouvelles peuvent provenir de transpositions d'autres domaines d'activité. Ainsi, la tête de réseau ou un franchisé sont en veille ou font l'expérience de modèles d'affaires développés dans d'autres domaines d'activité. Ils réfléchissent à des solutions pour transposer ces modèles d'affaires qui ont du succès dans le concept de leur réseau de franchise. Les têtes de réseau essaient ainsi de multiplier les occasions afin d'analyser et comprendre le fonctionnement d'autres réseaux de distribution ou d'autres concepts.

« Le plus important, c'est d'aller voir ce qui se passe ailleurs, dans d'autres réseaux de distribution, dans d'autres métiers et de se dire est-ce que je peux l'appliquer à mon enseigne, à mon produit, à mon concept. Vous allez dans les salons professionnels, même s'ils n'ont rien à voir avec notre activité et on va piquer des idées. Et c'est comme ça que vous allez voir d'autres concepts, voir ce qui est applicable dans le métier et ça c'est super important quoi, et bien sûr, c'est aussi au quotidien de regarder à droite à gauche et c'est comme ça que les idées sortent. C'est d'aller voir dans les autres pays comment ça fonctionne et ça c'est plus un travail je dirais d'opportunité en fonction des salons, en fonction des visites, c'est de se dire, tiens ce qui se passe est ce qu'on pourrait le faire ? »

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

La tête de réseau peut ensuite tester le concept auprès d'un client clé.

La littérature a mis en évidence le rôle-clé de ces transpositions (Hargadon & Sutton, 1997). Il convient donc de multiplier les occasions d'exposition à d'autres expériences, à la fois pour le franchiseur et les franchisés. Des réunions peuvent ensuite être organisées pour confronter ces expériences et essayer de trouver des idées nouvelles.

Cette transposition d'idées d'un domaine à un autre peut aussi provenir des expériences précédentes des franchisés (Fleming et al., 2007). Ainsi, les franchisés peuvent avoir travaillé dans un domaine différent de celui de la franchise qu'ils ont ouverte. Ils peuvent donc non seulement apporter leurs préconisations et des idées d'autres domaines mais également leurs compétences pour mettre en œuvre ces idées.

Ainsi, certains franchiseurs cherchent à avoir une diversité d'expériences et des profils bien particuliers lorsqu'ils recrutent des franchisés, comme le montre le verbatim ci-dessous. Ce processus de recrutement peut ensuite favoriser l'émergence d'idées nouvelles dans le réseau par la collaboration entre différents individus provenant de différents domaines (Fleming et al., 2007).

« Je préfère lui car il a un profil, il vient de tel univers et, dans son ancien métier ou sa carrière professionnelle, il a déjà eu...voilà, celui qui connaît l'informatique, on va aller le chercher car il a une connaissance. C'est un choix qui ne se fait pas comme ça au hasard ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Le fait de travailler avec des individus qui ont une expérience dans le même domaine mais en dehors d'une franchise apporte aussi une diversité enrichissante, comme le montre le verbatim suivant :

« C'est qu'on a aussi des gens franchisés qui viennent d'enseignes non franchisées qui opèrent sur le secteur et qui amènent des petites choses qui viennent enrichir le savoir-faire ».

(Franchiseur, Enseigne de Travail temporaire)

Les analyses des entretiens montrent que les idées doivent être reformulées entre les différents intervenants. Elles sont proposées dans des groupes et elles sont confrontées. Elles sont ensuite enrichies et transformées et mises en place sous forme de test.

« Là, on a des gens qui bossent en permanence sur ces trucs-là et puis on leur dit : ce serait bien si on pouvait faire ça. Puis, il y a un gars dans la boîte qui dit : oh c'est dommage quand on fait tel ou tel truc, si on pouvait juste en appuyant sur un bouton avoir d'autres informations ce serait bien ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Ce processus de reformulation a été mis en évidence dans la littérature. Il est indispensable à l'émergence d'idées nouvelles et peut être accru en utilisant des prototypes ou test de l'innovation (Hargadon & Sutton, 1997) ou en déployant un système de coaching pour les nouveaux venus par des personnes plus intégrées dans la franchise (Amabile et al., 2014). Des sessions de partage peuvent également être organisées et elles peuvent donner l'occasion à des franchisés de « briller » en proposant de nouvelles idées (Harvey et al., 2013).

Les idées provenant de la tête du réseau et des franchisés semblent, cependant, de nature différente. Ainsi, les franchisés conduisent des innovations afin d'adapter le concept à l'environnement local (Cox & Mason, 2007) alors que le franchiseur va conduire des innovations nécessitant plus de compétences spécifiques et jouera un rôle fondamental dans la génération, stimulation et le contrôle de l'innovation (Nègre, 2008). Le verbatim suivant exprime cette dialectique :

« Je pense qu'il y a vraiment une différence entre les 2. Nous, en tant que franchiseur, on amène des idées qui sont plutôt techniques à mettre en place et demandent une plus longue opération ; alors que sur le terrain, le franchisé, lui, est plutôt dans l'intuitif, dans le commercial et voit quelles sont les opportunités pour développer le chiffre d'affaires à travers les éléments qu'il a et il va optimiser la communication que nous, nous faisons en tant que tête de réseau. Et nous, on amène plutôt l'invention, la créativité qu'on peut trouver sur d'autres marchés et par rapport à l'observation plus large du marché français. »

(Franchiseur, Enseigne de Restauration)

5.1.3. Le rôle de l'animateur du réseau dans l'émergence des idées nouvelles et leur diffusion

Les animateurs jouent un rôle central dans l'émergence des idées nouvelles et leur diffusion dans le réseau. Tout d'abord, ils encouragent les franchisés à émettre de nouvelles idées et ils peuvent faire remonter ces idées à la tête du réseau. Le fait qu'ils aient développé une relation de confiance avec le franchisé permet d'encourager la prise de risque associée au fait de faire de nouvelles propositions qui peuvent ensuite être rejetées (Cattani & Ferriani, 2008) par la franchise. Ils jouent également un rôle afin de partager les idées et bonnes pratiques entre franchisés. Lors de leurs rencontres avec les franchisés, ils peuvent ainsi souligner des solutions

trouvées par des confrères à des problématiques du quotidien. Le verbatim suivant illustre ce double rôle des animateurs :

« [les animateurs] se chargent de diffuser de manière verticale et horizontale ces bonnes pratiques-là entre les agences, au sein d'une même région ou de régions différentes. Donc, ils ont 2 axes : un axe vertical où ils remontent les meilleures pratiques, et horizontal parce qu'ils les diffusent pour celles qui n'ont pas vraiment besoin d'être retouchées par nous quoi ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Par ailleurs, les animateurs participent à l'exercice de reformulation et de transformation des idées nouvelles que nous avons décrit ci-dessus. Les animateurs peuvent ainsi communiquer les idées en des termes qui répondent à des besoins et sont attractifs pour les autres franchisés et pour la tête de réseau.

« Les franchisés ont parfois des idées mais qui ne sont pas forcément formulées comme il le faut ou qu'ils ne pensent pas forcément à transmettre donc faut aussi être un peu canalisateur, chercher l'information, la bonne idée. [Les animateurs] accouchent des idées en les formalisant et en les structurant car les franchisés ont peut-être des bonnes idées mais ils sont souvent le nez dans le guidon et ils n'ont pas le temps derrière de passer de l'idée au projet ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Cette remontée d'idées est également importante afin que la tête de réseau puisse mettre en place un plan de déploiement de l'innovation dans tout le réseau et prenne en charge la diffusion de l'idée et sa mise en place dans d'autres unités franchisées.

Certains réseaux de franchise reconnaissent ce rôle-clé de l'animateur de réseau et leur fixent des objectifs en termes d'émergence de nouvelles pratiques, comme le montre le verbatim suivant :

« C'est le challenge des animateurs terrains, ceux qui passent toutes les semaines chez les franchisés. Ils ont, ils sont objectivés, on est 4 animateurs et l'objectif est de trouver au moins une bonne pratique par mois, par animateur. On en a déjà recueilli pas mal donc on en diffuse une par semaine et le but est d'en trouver un maximum. On ne diffuse que les bonnes mais on parle des mauvaises aussi. Il y a beaucoup de gens qui nous remontent des bonnes pratiques, qui pourraient être de bonnes pratiques mais qui sont

hors concept et risquées pour l'agrément donc on leur dit c'est plutôt une mauvaise pratique ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

« On valide les bonnes pratiques avant, si jamais on ne retient pas une bonne pratique, on explique pourquoi. »

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Le verbatim ci-dessus met aussi en évidence le retour formulé aux franchisés une fois qu'ils ont proposé une idée. Il est important pour les franchisés de comprendre pourquoi leur idée a été sélectionnée ou pourquoi elle n'a pas été retenue. Cela peut permettre d'éviter la diffusion informelle de mauvaises pratiques dans le réseau. Les franchisés auront également une meilleure compréhension de ce qui est attendu par la tête de réseau et formuleront certainement par la suite des idées qui correspondent plus aux attentes de la tête de réseau. Si leur idée n'est pas retenue, ils ne seront également pas découragés et continueront à proposer des idées car ils auront compris pourquoi elle n'a pas été sélectionnée. Ainsi, la littérature préconise aux organisations de favoriser l'émergence d'une multitude d'idées nouvelles. Ces idées constituent ainsi un réservoir dans lequel les managers peuvent piocher en fonction des évolutions de l'environnement ou des difficultés rencontrées (Harvey et al., 2013). Cependant, il convient de sélectionner très tôt ces idées afin de limiter les investissements (Loilier & Tellier, 2013). Il faut également expliquer aux franchisés en quoi leurs idées répondent (ou pas) au cadre dans lequel la franchise essaye de se développer afin qu'ils restent motivés et proposent par la suite des idées qui entrent dans ce cadre.

5.1.4. Des systèmes de récompense « informels » pour la formulation d'idées nouvelles

Peu d'enseignes ont mis en place un système de récompense pour les franchisés qui proposeraient des idées nouvelles. Les franchises qui proposent une forme de récompense le font de façon plutôt informelle et essentiellement sous la forme d'une baisse des montants financiers qui reviennent au franchiseur.

« Ce garçon, au lieu de me payer un droit, des royalties sur la franchise à hauteur de 5%, il avait 1,5% parce qu'il développait ; il s'occupait de tout ça (la mise en place d'une innovation). Voilà, il avait eu, en récompense, un semestre même, je l'avais exonéré de sa royauté du semestre ».

(Franchiseur, Enseigne d’Affichage)

Ce dispositif n’est cependant pas formalisé contractuellement, il provient d’un arrangement entre le franchiseur et le franchisé. Ces pratiques peuvent être assez répandues dans le réseau, elles sont acceptées par l’ensemble des franchisés comme le montre le verbatim suivant :

« On culpabilise toujours de récompenser des franchisés pour trouver des innovations qu’ils sont censés payer dans leur redevance. On l’a plutôt converti sous un format participatif où, finalement, la récompense de la personne qui est dans la commission, c’est qu’elle démarre souvent le projet avant les autres. Alors, certes, elle essuie les plâtres mais il y a un côté intellectuellement enrichissant pour eux qui sont vraiment sur le terrain, et on s’arrange toujours pour que leur commission ait des conditions un peu préférables pour ceux qui essuient les plâtres et ça c’est bien vécu ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Les travaux de recherche sur la créativité montrent que les individus qui proposent des idées nouvelles sont motivés de façon intrinsèque : ils sont peu motivés par des gratifications financières mais sont particulièrement touchés par la reconnaissance de leurs pairs ou la valorisation de leurs idées (Amabile et al., 1996). Il est donc tout à fait compréhensible que même si les franchiseurs n’ont pas développé de système de récompense, des idées nouvelles soient proposées car les individus se sentent « investis » dans le processus. Ils veulent améliorer leurs affaires et développer de nouvelles offres. La reconnaissance que peuvent acquérir les franchisés qui ont proposé des idées vis-à-vis d’autres franchisés peut également être un élément de motivation, d’où l’importance des remises de prix telles que celles décrites dans le verbatim ci-dessous :

« On ne récompense pas, enfin... on remet un petit trophée, on va dire, à la convention nationale, des meilleures pratiques de l’année. On remet 4 ou 5 trophées à notre convention annuelle... ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Même si peu de franchises, parmi celles interrogées, ont actuellement mis en place un système de récompense, plusieurs ont indiqué mettre en place des challenges ou concours :

« Nous avons créé une cellule qui s’appelle "Innovation" et qui permet de remonter des innovations ou des idées qui émergent sur le terrain.

-Et qui proviennent soit des succursales soit des franchisés ?

Exactement... tous les 2 ans... sous forme de concours ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Des visuels peuvent également permettre d'alimenter, en termes de communication, l'innovation générée par les franchisés. Ainsi, un animateur de réseau demande aux franchisés d'envoyer des photos de leurs réalisations :

« J'ai mis en place récemment un challenge car je viens d'un autre secteur d'activité où cela se faisait. (...) Il y en a un premier pour lequel on a fixé uniquement des objectifs quantitatifs et là je me suis aperçu qu'on pouvait les challenger non seulement de façon quantitative sous la forme de classement mais également de façon qualitative donc on leur demande de nous alimenter en photos pour illustrer la façon dont ils relayent l'image de marque de l'entreprise ».

(Franchiseur, Enseigne de l'Equipeement de la maison)

Les franchisés sont également relativement autonomes dans la gestion de leur activité. Cette autonomie est essentielle à la créativité (Bouchard & Bos, 2006) et peut aider les franchisés à être plus impliqués dans la conduite de l'innovation que des salariés qui seraient fortement liés par un lien de subordination.

Ainsi, un animateur de réseau d'une enseigne ayant de nombreuses succursales nous a indiqué développer d'abord les innovations chez les franchisés avant de les mettre en place dans les succursales car le processus est plus flexible :

« L'innovation passe par la franchise... on est sur des concepts un peu plus petits. En succursale, on n'a pas la même forme ou structure financière opérationnelle pour aller gérer ces événements conceptuels.

-C'est-à-dire que, lorsque vous avez des innovations, vous les mettez d'abord dans les franchises...

On n'est pas armé en succursale pour faire évoluer ces concepts. Ça peut s'adresser à des gars qui ont plus de liberté que nous en succursale ».

(Franchiseur, Enseigne dans la Restauration)

Le fait que des récompenses ne soient pas nécessaires peut également être expliqué par la forte proximité cognitive entre les franchisés qui rencontrent au quotidien les mêmes

problématiques, ont le même métier et ont suivi des formations en commun. Le verbatim suivant illustre le rôle moteur de cette proximité cognitive :

« C'est aussi lié à une culture de partage forte, ancienne et forte, c'est lié à une culture d'échange, au fait qu'on fasse tous le même métier, même si on est dans des endroits différents avec des tailles de centre différentes, on fait quand même tous le même métier donc il y a une très grande proximité et voilà dès qu'il y en a un qui a une idée, il est toujours content de la proposer et de l'infuser aux autres. Encore une fois, pour la plupart, ce sont des commerçants indépendants et même nos patrons ont cette mentalité de dire : regardez ce que moi je suis capable de faire, ce que j'ai inventé, donc ça fuse ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Ce verbatim met aussi en évidence le rôle exemplaire de l'équipe de direction de la franchise, qui, par son comportement, en proposant des solutions à des problèmes, montre aux franchisés qu'il est important d'échanger et de trouver des solutions auprès d'autres partenaires (Amabile et al., 2014). Certaines franchises affichent l'innovation comme une valeur centrale de leur modèle de développement. Le fondateur de la franchise peut alors devenir une figure mythique qui génère de nombreuses innovations comme dans l'exemple suivant :

« On n'a pas besoin de dispositif spécifique puisque l'on a un patron qui est très créatif et qui est à l'origine de 100% des innovations, d'une part dès le lancement de la franchise, et ensuite pour assurer le succès de notre manière d'avancer ».

(Franchiseur, Enseigne de l'Équipement pour la maison)

5.2. La sélection des idées et la mise en place de tests

5.2.1. Les idées collectées passent par différentes étapes de sélection avant d'être proposées aux franchisés

La plupart des personnes interviewées nous ont indiqué ne pas avoir mis en place de comité spécifique pour gérer l'innovation dans leur réseau (un seul réseau nous a indiqué avoir un tel comité et un autre nous a indiqué vouloir mettre en place une telle structure). La mise en place d'un comité d'innovation dans un réseau s'est cependant faite récemment. Le verbatim suivant décrit le déroulement des réunions mises en place par ce comité, pendant lesquelles l'expression est très libre :

« On a un petit groupe de 3 personnes au sein du siège, c'est en train de démarrer, qui s'appelle justement « Innovation ». On fait des réunions et on balance des idées, bonnes

ou mauvaises, on s'en fiche et puis après, soit on détruit des idées, soit on les reconstruit en disant : ça c'est pas mal. Le but c'est d'essayer de les mettre en place dans un centre filiale avant de les libérer dans le réseau. (...). On essaye déjà de trouver des idées simples, pas celles qui prennent beaucoup de temps. Si après on veut monter des groupes de travail, c'est un peu compliqué. Mais voilà c'est un brainstorming, on envoie des idées sans limites quoi. Si ça fait entonnoir, on retient seulement les meilleures, plus faciles à mettre en place les moins coûteuses et efficaces ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Dans des domaines très concurrentiels, un budget développement peut être attribué pour proposer des nouveaux produits aux franchisés afin de pouvoir se différencier par rapport aux concurrents.

Lorsqu'il n'existe pas de comité spécifique dédié à l'innovation, les problématiques liées à l'innovation sont alors traitées dans les comités de communication, marketing, technique ou logistique. Pour les petits réseaux, le fondateur du réseau peut être directement impliqué et avoir la responsabilité principale du suivi et développement des innovations.

Le processus est, en général, très structuré avec des idées qui sont proposées soit par les franchisés et qui sont remontées via l'animateur du réseau, des boîtes à idées ou des échanges d'emails. Le plus souvent, une personne centralise ces idées nouvelles. Les idées sont alors soumises soit à la direction du réseau ou directement au comité responsable.

«C'est un comité exécutif qui est chargé des grands projets transversaux, des innovations et qui regroupe un membre de la logistique, la personne DRH, une du marketing, le commercial, et on a l'informatique et la finance donc c'est 6 personnes qui sont chargées, en gros, non pas de dépouiller les boîtes à idées mais de faire marcher toutes les innovations ou les projets transversaux. Et c'est à partir de là que c'est trié et priorisé, soumis au comité de direction et après on part en test. Toutes les nouvelles idées sont testées... ».

(Franchiseur, Enseigne de prêt à porter)

Les franchiseurs essaient de limiter la prise de risque de leurs franchisés en les impliquant dans les comités de sélection des idées :

« Vous allez faire réagir 4 ou 5 ou 6 franchisés par rapport à un point, s'il y a un intérêt ou pas. S'ils sont plusieurs à dire : oui mais ça, ce n'est pas terrible, on remet l'idée dans le placard. On part si ça vaut le coup ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Les franchiseurs privilégient alors l'implication de franchisés qui ont quelques années d'expérience et qui connaissent bien le domaine d'activité. Ces franchisés peuvent également s'impliquer plus facilement dans le projet.

« En général, c'est des magasins qui ont tous 5 ans (...). On a souvent des gens de magasins qui ont un ou 2 ans qui veulent participer à ce genre de commission parce qu'ils sont à l'affût de vouloir être partout, c'est bien mais en même temps on sait que ça va leur prendre du temps et l'objectif premier, il est plus de rentabiliser leur entreprise que de participer à ce genre de commission ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de matériel)

Ils mettent alors en place l'innovation avec éventuellement l'aide de prestataires spécifiques. Il y a ensuite éventuellement une seconde étape de validation et l'idée est testée soit dans des unités pilotes ou chez des franchisés qui entretiennent en général une relation étroite avec la tête de réseau. L'innovation n'est déployée plus amplement que si les résultats sont concluants. Les risques sont ainsi très limités comme l'indique le verbatim suivant :

« Le processus qu'on prend par animation est vite vrai, on a tellement de points de contrôle, qu'on arrête vraiment quand on voit que ça ne va pas marcher plutôt que de prendre des claques ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Les premières phases du développement d'une idée sont parfois décrites comme « confuses » ou « floues » : les idées ne sont pas bien définies, elles peuvent évoluer dans le temps et donner naissance à d'autres idées. Le risque est donc important de se perdre (et de dépenser du temps et de l'argent) à développer des idées qui ne peuvent être opérationnalisées. Les recherches ont donc mis en évidence l'importance d'un processus très structuré pour sélectionner les idées : on parle parfois de « portes » que l'idée doit passer avant d'obtenir des ressources supplémentaires (Boeddrich, 2004). Il faut également s'assurer que plusieurs individus soient enclins à apporter leurs compétences afin de développer l'idée (Bouchard & Bos, 2006), ce qui peut être délicat dans le cas de la franchise car les franchisés ont peu de temps à accorder à l'innovation. Ces

étapes de sélection et vérification des ressources sont donc cruciales. Nos entretiens montrent que ces processus restent relativement informels, ils mériteraient d'être formalisés et connus de tous les franchisés afin de les impliquer plus fortement dans les comités et de mettre en œuvre une culture de l'innovation.

5.2.2. La gestion du processus d'innovation dans le temps

La littérature sur la gestion de l'innovation met en évidence l'avantage concurrentiel que peuvent avoir les organisations qui parviennent à lancer de façon régulière des innovations (Verona & Ravasi, 2003). Cela leur permet notamment de garder une longueur d'avance sur les concurrents et d'assurer leur pérennité sur le long terme. Certaines organisations imposent ainsi un rythme d'innovation à leurs équipes : des objectifs sont fixés annuellement en ce qui concerne le nombre d'idées proposées et le nombre d'idées mises en place. On retrouve le même processus dans certaines franchises. Cependant, les têtes de réseau sont plutôt confrontées à un fort flux d'idées nouvelles et elles doivent veiller à ne pas submerger leurs franchisés en leur proposant sans cesse de nouvelles choses alors qu'ils n'auront pas le temps ou les ressources pour les mettre en œuvre. Aussi, plusieurs personnes interviewées nous ont indiqué limiter le nombre d'idées nouvelles qui sont mises en œuvre dans le réseau chaque année et elles veillent à ne déployer qu'une idée à la fois. Ceci peut se comprendre par les ressources limitées dédiées à l'innovation, tant au niveau des têtes de réseau que des franchisés.

« On s'en fixe un ou deux par an. Au départ, il y a 3 ans, on en a porté 4 ou 5 par an mais c'est trop. On a vu après qu'on n'avait pas le temps de leur apprendre à les vendre, on n'avait pas le temps de faire des réunions en région donc on perdait beaucoup de temps. On s'est dit : on va en faire un ou deux par an maximum, bien faits, et puis on va voir après, on ne peut pas leur apporter trop de choses non plus, ils n'adhèrent pas, pas le temps ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

5.2.3. L'utilisation des outils digitaux pour la capture et le partage d'idées nouvelles

Les technologies de l'information offrent de nouvelles opportunités pour collecter des idées nouvelles. Des systèmes de *crowdsourcing* (Burger-Helmen, 2011) qui permettent de collecter en ligne les idées de clients, partenaires ou membres de l'organisation voient le jour. Des

newsletters en ligne permettent également de diffuser rapidement l'information à un grand nombre d'individus. Certaines franchises entrent dans un développement collaboratif avec leurs clients afin que le produit corresponde réellement à leurs besoins, comme le montre le verbatim suivant :

« Alors, c'est le début, mais nous croyons beaucoup aux enquêtes clients et on peut dire, par exemple, que sur le produit XXX, nous avons fait participer nos clients. Alors, ça fait très longtemps qu'on fait des études clients, des tables rondes pour réagir sur des produits mais c'est plutôt pour valider des produits après conception... Là, nous rentrons vraiment dès la conception du produit avec le client, on l'intègre ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Ces clients clés, qui permettent d'anticiper les besoins du marché, sont aussi appelés *lead users* et, dans certains secteurs, ils sont la principale source d'innovations (Von Hippel, 1986). Ils ont des besoins qui seront ceux du marché, quelques années plus tard, et ils sont prêts à s'impliquer dans la conception d'innovations. L'implication des clients dans le processus d'innovation des franchises dépend cependant beaucoup du secteur d'activité de la franchise et concerne surtout la distribution de produits.

Ces systèmes ont cependant leurs limites car il est difficile pour les individus de réagir sur les idées proposées par d'autres, de proposer des améliorations à ces idées via des systèmes en ligne (Davenport & Prusak, 1998). Les outils en ligne sont cependant utilisés pour différentes choses dans les réseaux de franchise.

Tout d'abord, les forums en ligne et newsletters permettent d'échanger des conseils et les bonnes pratiques entre franchisés comme l'indiquent le verbatim ci-dessous :

« On a quelqu'un aujourd'hui qui est connecté tous les jours au réseau intranet pour la gestion du forum. Le forum n'est pas utilisé aujourd'hui comme une arme de manifestation mais c'est plus utilisé pour s'entre-aider entre franchisés, sur un conseil, sur une recherche de produit... ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de matériel)

Certaines franchises ont un intranet avec une page spécifique dédiée au partage d'expérience. Les pratiques d'autres franchisés ou les idées proposées par le franchiseur sont expliquées en

détail. Ces outils servent à la fois pour partager les informations entre les franchisés mais également au sein d'un même point de vente, pour diffuser de l'information auprès des salariés.

Les franchisés ont besoin de visualiser le résultat de l'innovation. Aussi, les photos et visuels montrant la mise en œuvre de l'innovation sont essentiels comme le montre le verbatim suivant :

« Il y a un document spécifique qui reprend les critères : quel magasin, pourquoi il a fait ça, quel était l'objectif, s'il y a une photo qui montre ce qui a été réalisé, ... Des fois, c'est des idées de gestion donc il n'y a pas besoin de photo mais s'il y a un élément qui est visuel, il y a forcément une photo pour expliquer ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Cependant, les échanges en face à face, via l'animateur de réseau ou lors des réunions mensuelles restent essentiels. De nombreux réseaux ont instauré un temps dédié lors des réunions afin de faire remonter les bonnes pratiques. Une personne centralise alors ces pratiques qui sont ensuite analysées et éventuellement diffusées.

« Ce qu'on a voulu, c'est vraiment que l'idée remonte facilement et qu'elle émerge sans que ce soit compliqué... On a mis tous les moyens possibles, ça va du mail qu'ils utilisent pas mal et on a une personne chez nous qui centralise un peu tout ça. On a des temps pour ça dans les réunions de région mensuelles, on appelle ça " la parole aux équipes" et c'est volontairement large avec un temps de parole dédié qu'on oriente sur différents sujets mais c'est 2 à 3 questions ouvertes où on passe 45 min à 1 heure à écouter ce qui remonte du terrain. Parfois, il y a des problématiques, c'est traité, ça nous sert de feedback... et il y a la moitié du temps qui est dédiée à : qu'est-ce que vous nous proposez ? Puis ça remonte au siège. Donc ça s'appelle « boîte à idée », quoi de neuf dans le réseau, quoi de neuf à la concurrence, ça, ça remonte par mail et au travers d'une gazette qu'on envoie tous les 2 mois où on nous re-sollicite pour de nouvelles idées... ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

5.2.4. La réalisation de tests

Avant de diffuser une innovation dans le réseau, la tête de réseau effectue toujours une expérimentation. Celle-ci se déroule soit dans des unités détenues en propre ou chez le

franchisé qui a proposé l'idée ou encore au sein d'une franchise avec laquelle la tête de réseau a des liens étroits (franchisé qui est membre de la famille ou impliqué depuis de nombreuses années), comme le montre le verbatim suivant :

« [A propos d'une unité pilote] : c'est un peu notre laboratoire d'expérimentation où on peut tester les innovations. Après, on peut aussi tester les innovations avec des franchisés, notamment quand il est à l'origine de l'idée. On a fait un test il y a un an au sein de notre agence franchisée de Bordeaux sur la sollicitation psycho-cognitive, parce que c'était le franchisé qui était à l'initiative de l'idée et il était volontaire aussi pour l'expérimentation ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Ces expérimentations permettent notamment de tester s'il existe un modèle économique pérenne pour l'innovation : est-ce que les clients adhèrent à la nouvelle prestation, quels sont les coûts associés ? Les variables du marketing-mix peuvent ainsi être ajustées comme le montre le verbatim suivant :

« On l'a testé d'abord dans nos magasins une première fois. Le positionnement produit est bon mais pas le positionnement prix ; donc on l'a d'abord testé une première fois, aujourd'hui, on a fini la phase de test. Ça doit faire depuis le début de l'année, donc c'est très récent, on est en phase de diffusion dans le réseau, c'est un carton, un carton plein ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

L'innovation peut alors être amendée soit pour être proposée de façon occasionnelle ou pour améliorer sa rentabilité ou faciliter sa mise en œuvre.

« Ça dépend mais là, ce type de système, d'abord, vous le testez, vous avez un premier groupe de travail qui va le mettre en place pendant 2 mois, et sur ces 5 franchisés, pour voir comment ça fonctionnait, quelles étaient les réactions des consommateurs, de façon à affiner notre discours commercial, de présenter les intérêts et avantages de cette carte, voir si le système fonctionnait informatiquement. Est-ce que le client qui a ses comptes sur internet peut visualiser ses points ? On a fait ça pendant 2 mois et, au terme des mois, nous avons créé une réunion nationale, on avait un planning, et lors de la convention annuelle, on a présenté le projet finalisé, les premiers retours d'expérience des magasins et après le but c'était d'obtenir l'adhésion de tous et de dire voilà cette carte elle est obligatoire, elle va être mise en place par tous. C'est une décision pas vraiment

collégiale mais que tout le monde va faire... et après bien sûr nos animateurs ont été dans les magasins pour mettre en place avec eux le système ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

Le choix entre unité pilote et franchisé peut dépendre de l'enjeu en termes de diffusion. On préférera utiliser des expérimentations auprès de franchisés lorsque l'innovation est en rupture avec les pratiques habituelles et risque d'avoir des difficultés à s'imposer auprès des autres franchisés.

« Très généralement, c'est dans les unités pilotes pour éviter de prendre trop de temps au franchisé. En revanche, les meilleurs avocats, dans certains cas, sont les franchisés eux-mêmes. Il y a des franchisés bienveillants qui sont prêts à prendre un peu de leur temps pour démontrer à d'autres comment ça fonctionne, ce qui rend le travail de conviction beaucoup plus efficace ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

5.3. La diffusion des idées dans le réseau

5.3.1 Des early adopters aux followers

Rogers (1995) a montré que la diffusion des innovations suivait une courbe en cloche : les innovants et adopteurs précoces adoptent très vite l'innovation mais ils sont peu nombreux. L'enjeu pour les entreprises est de convaincre la majorité précoce puis la majorité tardive, voire les retardataires. On retrouve le même processus au sein des réseaux de franchise avec quelques franchisés qui adoptent très facilement les nouvelles idées et les testent dans leur point de distribution. Ensuite, l'enjeu pour les franchiseurs est de parvenir à convaincre une majorité de franchisés afin que les prestations offertes ou processus soient assez homogènes au sein de la franchise. Le verbatim suivant illustre la réticence que peuvent avoir les franchisés à adopter une innovation et l'adoption progressive de l'innovation grâce aux résultats positifs dégagés par les adopteurs précoces.

« Il y a des franchisés qui y vont, la majorité du troupeau qui dit que c'est nul et que ça ne sert à rien et qui n'y va pas et qui finalement se rend compte au bout de quelques mois ou années que certains gagnent de l'argent avec ça. Et finalement ce sont nos pionniers qui sont les meilleurs ambassadeurs et qui font que, petit à petit, le gros du troupeau y

va. C'est ce qui s'est passé pour la gestion locative et qui se passe pour le projet cellule
».

(Franchiseur, Enseigne dans l'Immobilier)

La diffusion de l'information et des résultats apportés par l'innovation sont souvent orchestrés par la tête de réseau qui incite les franchisés à discuter entre eux comme le montrent les deux verbatim ci-dessous :

« Il y a une méthodologie de prospection téléphonique qui est mise en place, on dit : va voir comment ça se passe dans l'agence de Toulouse. J'ai organisé 2 journées d'immersion en agence chez un franchisé en plus, donc ça rend le discours plus crédible quand c'est le franchisé qui parle à un autre franchisé pour démontrer que ça fonctionne ».

(Franchiseur, Enseigne de Travail temporaire)

« Ce qu'on a fait, on a trouvé un franchisé et puis une ou deux succursales par région pour les faire s'exprimer en réunions de régions sur ce qu'allait apporter tel test, sur ce que les clients disaient. On a reçu des verbatim après ces communications qui disaient : ah j'ai tel client qui est venu pour un produit qu'il avait vu sur internet et puis il est venu pour l'essayer, le toucher, il ne voyait pas bien la matière sur internet et quelque part ça illustre le fait qu'il avait préparé ses achats... Quand ça vient des boutiques et que c'est du verbatim boutique, ça passe mieux auprès de tous les autres ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

Cependant, les têtes de réseau peuvent faire face à différents types de résistance au changement dus à la structure du réseau en lui-même ou au type d'innovation. Nous soulignons ces différents facteurs de résistance au changement dans la section suivante.

5.3.2. La résistance au changement

L'organisation en franchise pose des problèmes spécifiques pour la tête de réseau. Tout d'abord, les franchisés n'ont qu'un temps limité à accorder à la mise en œuvre des innovations. Ensuite, ils supportent directement les risques engendrés par le déploiement de ces innovations. Enfin, ils doivent souvent investir pour les mettre en œuvre. De plus, comme le montre le verbatim suivant, la tête de réseau a également un rôle de diffusion de l'innovation à jouer

auprès des salariés des franchisés. Des individus situés à différentes distances de la tête de réseau et ayant des intérêts différents doivent être convaincus :

« Une fois que vous avez convaincu le patron, ça ne s'arrête pas là, pas du tout, si vous vous arrêtez là, vous avez tout faux. Derrière, il faut aller sur le terrain, réunir les équipes, leur dire voilà l'intérêt, voilà comment c'est important pour nous et les consommateurs et leur apporter des outils pour le faire ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

La jeunesse du réseau de franchise peut également être un facteur qui va freiner la diffusion des innovations car les franchisés ne maîtrisent pas encore totalement le concept de la franchise et la gestion de leur affaire, ils ont donc peu de temps à consacrer au développement d'innovations.

« La difficulté qu'on a c'est que, pour une bonne partie du réseau, ce sont des franchisés relativement jeunes, qui ont démarré il y a moins d'un an, et l'investissement en temps leur semble relativement lourd par rapport à leur niveau de maturité. Faut arriver à ce que les franchisés ne surestiment pas l'investissement et puis implémentent les bons process dès le départ... ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

A contrario, l'ancienneté des franchisés est souvent citée comme un facteur d'innovation, comme le montre le verbatim suivant. Cela dépend, cependant, du secteur d'activité de la franchise et de la complexité des connaissances nécessaires au bon fonctionnement du concept de la franchise :

« Les anciens suivent toujours, ils sont toujours force d'idée. Plus ils avancent dans le temps, plus... C'est un métier qui est tellement long à comprendre que 15 ou 20 ans plus tard on en apprend encore donc je dirais que c'est des gens qui, au contraire, quand ils se retrouvent en convention... les anciens sont contents d'aller donner un peu leur science, on va dire, à des petits jeunes qui démarrent et ça fait aussi avancer les conventions, c'est très ouvert ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution d'appareils)

Les innovations, notamment technologiques, qui demandent des compétences que les franchisés ne possèdent pas, ont des difficultés à s'imposer. De plus, les innovations trop complexes à mettre en œuvre, qui n'apportent pas de résultats concrets sur le court terme, qui

sortent des pratiques des franchisés, ont du mal à s'imposer dans le réseau comme le montre le verbatim suivant concernant une innovation qui n'est pas parvenue à être diffusée dans le réseau :

« Le truc n'a pas pris car je pense que l'investissement... avec une complexité un peu trop forte, un peu loin des bases de ce que font les gens et il n'y avait pas d'impact significatif en termes de résultats par rapport à l'investissement temps des personnes ».

(Franchiseur, Enseigne de Services)

Ceci peut cependant être problématique pour assurer la pérennité des concepts de franchise sur le long terme. En effet, pour assurer des revenus dans le futur face aux actions de leurs concurrents, les têtes de réseau doivent mener des actions déstabilisantes en mettant en place des innovations qui remettent en cause les pratiques de la franchise, ou permettent d'explorer de nouveaux marchés ou technologies (March, 1991). Or ces actions risquent de ne pas recevoir l'adhésion des franchisés qui vont préférer des innovations incrémentales, nécessitant moins d'investissements et plus faciles à mettre en œuvre. Ces innovations incrémentales peuvent cependant facilement être copiées par les concurrents et donc ne permettent pas d'assurer sur le long terme la pérennité du concept de la franchise. Le verbatim suivant montre que les têtes de réseau peuvent être amenées à privilégier les innovations incrémentales pour favoriser leur adoption dans le réseau :

« Il faut leur apporter des choses simples, qui soient faciles à mettre en place et qui leur apportent un peu de business quoi ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Par ailleurs, les actions innovantes qui sont interprétées par les franchisés comme un contrôle sur leur façon de développer leur affaire ou une perte d'autonomie potentielle dans leur façon de gérer leur point de distribution sont souvent rejetées. La difficulté d'appropriation semble particulièrement forte lorsqu'il s'agit d'innovation de processus alors même qu'elles permettent d'améliorer considérablement la rentabilité des franchisés. La résistance des franchisés peut être comprise car ces types d'innovation remettent en question les modes de travail et également leur rôle et place dans le point de vente comme le montre le verbatim suivant :

« Finalement, certains franchisés s'étaient rendus un peu indispensables au fonctionnement de leur structure et avaient peur qu'en mettant en place des outils, certains process, on nuise à l'organisation alors qu'au contraire c'est tout l'inverse ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Dans certains cas, les têtes de réseau acceptent donc que des franchisés n'adoptent pas l'innovation. L'innovation peut être une innovation de process et alors le risque est que deux entités différentes aient des processus de gestion très différents et que la tête de réseau doive gérer les outils pour ces processus. Si l'innovation concerne l'offre ou des actions de communication, commercialisation, le risque est que les clients n'aient pas accès à la même prestation dans différents secteurs. Une problématique se pose donc en termes d'homogénéisation de l'offre sur le territoire national.

5.3.3. La problématique spécifique de l'homogénéisation de l'offre sur le territoire national

L'une des problématiques auxquelles sont confrontées les têtes de réseau est de définir si l'innovation qui est développée doit être imposée à tous les franchisés ou s'ils peuvent leur laisser une marge de manœuvre. Comme le montre le verbatim suivant, la diversité des situations des franchisés en termes de taille, situation géographique ou ancienneté peut rendre certaines innovations peu adaptées :

« Nous, toujours et par principe, on essaye de faire des choses qui concernent tout le monde, pas forcément au même moment mais potentiellement tout le monde. Après, il y a quelques fois... je vais vous donner un exemple... Il y a quelques années, on avait lancé une offre sur du bureau motorisé, les mecs qui avaient un trop petit magasin c'était un gros souci pour eux, c'était pas forcément bien adapté, pour autant, ils étaient intégrés à tout le process...».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

A contrario, dans certains secteurs d'activité, les clients peuvent facilement passer d'un franchisé à un autre ou peuvent être amenés à utiliser les services de différents franchisés en fonction de leurs déplacements. Il est donc important d'avoir une offre uniforme, conforme aux annonces publicitaires diffusées :

« Nous, notre ambition c'est de toujours pouvoir garantir à nos clients tout ce qu'on annonce. Nous, on parle nationalement à nos clients, pas en local, que ce soit à travers des médias type télé ou digitaux donc voilà, quand le consommateur se connecte au site (de la franchise), il ne regarde pas pour quelle région pour savoir ce qu'on va lui offrir. On parle nationalement donc on part d'un bilan avec le moins d'insatisfaits possibles

pour ne pas qu'ils disent : à la télé j'ai vu que, et dans la réalité vous ne le faites pas. Donc bien sûr on essaye d'argumenter en permanence pour essayer d'emmener l'adhésion des derniers irréductibles ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

La plupart des têtes de réseau interviewées ne souhaitent pas imposer le déploiement des innovations à leurs franchisés, aussi elles doivent parvenir à emporter leur adhésion et elles sont prises dans une dialectique qui consiste à laisser de la marge de manœuvre et une autonomie de décision à leurs franchisés ou à veiller au déploiement d'une offre au niveau national comme le montre le verbatim suivant :

« Donc ce sont des projets ambitieux parce que si vous voulez, pour avoir une franchise, vous ne pouvez pas imposer des choses et les gens se sont dits : pourquoi le faire ? Si on fait un projet comme celui-ci, il faut quand même que des clients qui soient à Quimper, à Brest, à Colmar, ils vont dans un magasin en France, il faut qu'ils puissent bénéficier des intérêts de leur carte de fidélité ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente).

5.3.4. Vaincre la résistance au changement : le recours au contrat

La plupart des têtes de réseau nous ont indiqué éviter le recours au contrat pour déployer des innovations. La relation de franchise est perçue comme un partenariat et est gouvernée essentiellement par la confiance entre le franchisé et le franchiseur. Aussi, il est difficile d'imposer une idée qui n'emporterait pas du tout l'adhésion d'un franchisé. De plus, juridiquement, les têtes de réseau craignent parfois que le contrat ne soit requalifié s'il est trop contraignant. Aussi, comme le montre le verbatim suivant, même si le contrat inclut des clauses indiquant que le franchisé doit mettre en œuvre les nouveautés proposées par la franchise, c'est avant tout sur leur implication et en leur démontrant la valeur ajoutée de l'innovation que les têtes de réseau essaient de diffuser l'innovation dans le réseau :

« Oui, c'est un peu coercitif mais, dans le contrat, les franchisés sont obligés d'appliquer toutes évolutions du savoir-faire, au sens large, que ce soit en termes d'offres ou de procédures. Jusqu'à présent, ce n'est pas trop notre culture. Ça fonctionne mais si vous voulez utiliser l'arme contractuelle... on pourrait, mais après je pense que ce n'est pas forcément le meilleur moyen de faire adhérer les chefs d'entreprises... ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Le recours au contrat est cependant invoqué lorsqu'il s'agit d'innovations touchant l'image même de la franchise notamment via ses vitrines ou le design des points de distribution. Mais une fois encore, les capacités d'investissement des franchisés sont prises en compte comme le montrent les deux verbatim ci-dessous :

« Alors des innovations, on en a eu en phase concept, concept en vitrine, en immobilier donc ça pour le travailler en magasin, on l'impose au franchisé ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

« Oui et non, c'est sous-entendu, c'est-à-dire que le franchisé, il a une obligation d'appliquer les évolutions du concept... Après, c'est des innovations, tout dépend de l'évolution, si c'est une innovation par exemple architecturale, tous ne pourront pas supporter le coût, il y a une clause mais pour ce genre de changement architectural, il y a un minimum de délai donné, que ce ne soit pas trop court. Sinon il n'acceptera jamais, il va vous dire je viens de mettre 300 000 € dans les travaux et là tu me dis qu'il faut que je change mon comptoir, ce n'est pas possible. Il faut emmener l'adhésion du franchisé. L'application et l'obligation d'appliquer le concept, oui, après il y a des choses pas obligatoires ».

(Franchiseur, Enseigne de Dépôt-vente)

A contrario, le réseau de franchise est parfois obligé d'investir pour mettre en place des innovations radicales qui nécessiteraient des ressources trop importantes de la part des franchisés.

« On a des contrats, par exemple, qui stipulent qu'on ne peut pas imposer des changements qui nécessitent des investissements conséquents de la part des franchisés. Si demain on voulait avoir un changement radical des outils qui nécessite un gros investissement, c'est un investissement qu'on devrait financer en propre. Récemment, on a évolué sur un logiciel par exemple, chose qu'on a dû financer de par la tête de réseau. Cela nécessite d'avoir une solidité financière à la tête de réseau pour pouvoir financer des innovations ultérieures. Ça peut constituer un frein si on fait des changements très radicaux... ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Les têtes de réseau travaillent donc essentiellement sur la motivation des franchisés et essaient à la fois de leur apporter des éléments factuels pour montrer l'intérêt de l'innovation et de faciliter le déploiement des innovations avec des solutions « clés en main ». Cliquet & Nguyen (2004) ont montré le challenge important que représente une organisation en franchise pour le déploiement d'innovations de rupture. Nous détaillons ces dispositifs dans la section suivante.

5.3.5. Vaincre la résistance au changement : formations, accompagnement et package de communication

Lorsque des innovations de processus ou concernant les systèmes d'informations sont mises en place, la formation est un élément clé pour vaincre les résistances des franchisés, comme le montre le verbatim suivant :

« On met en place un processus d'accompagnement costaud, avec des formations. On avait un taux d'adhésion sur les formations de 50 % ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Les anciens systèmes sont ensuite remplacés par les nouveaux, malgré l'opposition de certains franchisés.

Pour tous les types d'innovations changeant les pratiques des franchisés, un accompagnement fort est requis, qui est symbolisé par une implication accrue de l'animateur de réseau ou de personnels spécifiques de la tête de réseau qui vont définir un discours pour présenter l'innovation aux clients, préparer des supports de communication, accompagner les franchisés en rendez-vous client et leur donner tout le matériel nécessaire pour vendre l'innovation, comme le montre les verbatim suivants :

« On leur apprend les discours, on les accompagne en rendez-vous pour expliquer comment ça fonctionne, les rassurer aussi pour leur dire que ce n'est pas une offre qui vient en concurrence par rapport à ce qu'ils font au quotidien ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

« Pour le magasin qui adhère, on va envoyer des mailings à tous les médecins, à toutes les infirmières de son secteur, mettre des totems dans son magasin, on va communiquer

sur ces mails les nouveaux services proposés... Voilà, c'est nous qui dirigeons toute la communication. Il a juste à avoir le stock pour le Drive dans son magasin ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution de produits)

La tête de réseau, lorsqu'elle souhaite qu'une innovation clé se développe dans le réseau, peut internaliser un certain nombre de prestations. Une partie de la prise en charge de l'innovation est ainsi assurée par la tête de réseau, ce qui permet de diminuer les risques et l'investissement nécessaire pour les franchisés. Cela limite également la complexité des nouvelles connaissances qu'ils ont à acquérir et favorise le déploiement de l'innovation comme le montre le verbatim suivant :

« En fait, on avait créé un plateau qui bossait pour l'ensemble du réseau. On a centralisé un certain nombre de moyens, on a fait des outils informatiques, on a eu une démarche type chantier disant notre objectif c'est ça, comment on y va, quels moyens, combien on met sur la table et on a bossé pendant plusieurs mois de réflexion, de préparation, de mise au point, de mise en œuvre et puis, dès que ça a été possible techniquement et légalement, et bien on a communiqué sur ce nouveau service et ça a démarré d'une manière extrêmement satisfaisante et ça reste aujourd'hui quelque chose de tout à fait judicieux pour nous. » (...) « On a créé un outil informatique pour assister les mecs quand ils font le boulot, des trucs tout simples mais qui aident beaucoup. On a décidé de centraliser tout ça, pour nos propres magasins, on s'est servi de ce savoir-faire là pour faire un plateau d'assistance pour les magasins franchisés qui bossaient en direct, en local. Les magasins qui avaient des questions pouvaient appeler le plateau directement pour bénéficier de l'assistance des spécialistes qu'on avait mis en place ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Toutes les personnes interviewées ont noté l'importance des résultats pour emporter l'adhésion des franchisés comme le montre le verbatim suivant :

« J'étais le seul, le seul à y croire et puis après il y en a qui ont été interloqués à la réunion devant le chiffre d'affaires que je dégageais sur un site, j'ai dégagé ma première année 5000 €, hors frais techniques ».

(Franchiseur, Enseigne d'affichage)

La dimension régionale joue un rôle très important dans la diffusion de l'innovation. Ce qui renvoie à l'importance de la proximité géographique dans la conduite de l'innovation (Loilier & Tellier, 2001). Ainsi, lorsque nous avons questionné les têtes de réseau sur les échanges entre les franchisés, ils nous ont spontanément indiqué que les franchisés échangent surtout avec d'autres qui se situent dans la même région. Cette dimension régionale peut être utilisée par les animateurs pour accroître les échanges entre les franchisés qui ont mis en place l'innovation et ceux qui sont plus réticents à la tester comme le montre le verbatim suivant :

« Si c'est un projet compliqué, on peut déployer ça en région. C'est-à-dire que l'animateur fait des petites réunions en région pour présenter le projet, le produit et comment le vendre et comment le déployer quoi. C'est souvent fait en région et par petits groupes, parce que le chef d'entreprise, quand il a la tête dans le guidon, il n'est pas forcément bon commercial on va dire, malheureusement, donc faut l'aider, presque lui donner un "package" tout fait et prêt à l'emploi ».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Une personne interviewée nous a également indiqué qu'elle organisait des réunions entre franchisés sans que le franchiseur soit représenté pour que la discussion puisse être libre et cela facilite l'adoption des innovations dans le réseau.

Comme noté précédemment, les franchisés ne veulent pas que la mise en œuvre de l'innovation se traduise par une perte de leur autonomie ou contrôle sur leur activité. Aussi, ils vont rejeter des innovations qui se traduiront par une dépendance accrue vis-à-vis du franchiseur (notamment lorsqu'ils doivent louer un système) ou vis-à-vis d'un prestataire de services. Aussi, les têtes de réseau veillent à traduire l'innovation pour ne pas accroître cette dépendance, même si cela peut se traduire par des investissements financiers plus importants de la part du franchisé. La tête de réseau peut donc être amenée à négocier pour le réseau dans son ensemble un nouveau modèle économique vis-à-vis des prestataires de services où elle pourra modifier le *business model* de l'innovation pour ne pas contraindre les marges de manœuvre des franchisés. Devant le succès des sites e-commerce et l'émergence de *pure players* en ligne, certaines franchises ont été amenées à vendre leurs produits en ligne. Cela engendre des réactions vis-à-vis des franchisés qui ont peur de perdre une partie de leur clientèle. Les têtes de réseau ont donc dû adapter leur offre pour inciter les clients à se rendre en boutique, comme le décrit la section suivante.

5.3.6. La conduite d'innovations spécifiques : les innovations concernant le développement d'un site de e-commerce par la franchise

Certaines innovations nécessitent une conduite spécifique du changement et notamment l'ouverture de sites de e-commerce par le franchiseur. Le verbatim suivant exprime les craintes des franchisés et la réponse apportée par la tête de réseau qui a construit des dispositifs pour inciter les clients à se rendre dans les points de distribution. Afin de mettre en place ces sites d'e-commerce, les têtes de réseau s'appuient sur les retours des franchisés, sur des propositions de franchisés qui travaillent pour d'autres enseignes ayant déjà un site d'e-commerce et peuvent partager leurs expériences. Le verbatim suivant illustre ce retour d'expérience et les modifications apportées au projet de la tête de réseau :

« Le côté digitaliser une relation, prendre des ventes sur les magasins physiques par internet... et au début oui, ça a été vu avec pas mal de crainte. Après, on a mis en place pas mal de dispositifs au-delà du multi-canal, donc à chaque fois qu'un internaute vient sur notre site, il est incité à aller en magasin par plusieurs outils qu'on a mis en œuvre. D'ailleurs, il y a beaucoup de sujets autour du site internet où on a sollicité les équipes lors des réunions mensuelles en disant qu'est-ce qui vous plaît ou non, ce qu'il faut changer sur le site etc. et notamment il y a des idées qui sont pas mal sorties ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

« Chaque newsletter envoyée à un client, il y a 2 options, soit j'utilise mon code sur internet, soit j'imprime mon bon de réduction et je vais en magasin. Ça, c'est complètement accepté car on a beaucoup communiqué dessus et on a fait en sorte que ça vienne plutôt du terrain ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

Les franchisés peuvent être également rémunérés lorsqu'une transaction est réalisée sur le site Internet et que le client récupère le produit dans le point de vente d'une franchise. Cela facilite l'adhésion des franchisés.

Les têtes de réseau ont également réfléchi à d'autres modèles financiers afin de prendre en compte le travail des franchisés dans les ventes réalisées en ligne. Les outils Internet sont également modifiés afin de permettre de proposer avant tout des produits en stock dans les unités franchisées. Les franchisés sont également sensibilisés afin de proposer des produits ou

prestations complémentaires au client. Les animateurs de réseau communiquent ensuite sur le rôle du site de e-commerce dans l'apport de nouveaux clients.

« Quand il venait faire poser (le produit commandé par Internet) en magasin et bien il générerait encore de l'activité à ce moment-là parce que, pendant qu'il était en magasin, on lui vendait d'autres produits, il prospectait etc. Et puis, en même temps, on a trouvé des solutions pour affecter le chiffre d'affaires différemment, pour que le magasin n'ait pas le sentiment que c'est le site qui prend du chiffre mais c'est bien lui qui réalise le chiffre. Donc on a, petit à petit, aussi affiné notre modèle, affiné nos outils pour que au bout du compte.... Aujourd'hui, les outils ont suffisamment évolué, quoi que quand le consommateur dit moi je veux acheter ce produit-là, on lui dit : donc mon gars si tu veux aller vite, tu le prends (chez tel franchisé) il est disponible dans 2 heures, tu le payes en ligne etc... C'est pareil, pour le consommateur, les internautes, ça n'a pas changé sauf que pour notre point de vente, (c'est différent) ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

5.3.7. Le rôle de l'animateur de réseau dans la diffusion des innovations

Les animateurs de réseau ont un double rôle dans la diffusion des innovations. Tout d'abord, ils diffusent les informations sur les réussites des expérimentations ou sur les bonnes pratiques d'autres franchisés :

« C'est la courroie de transmission naturelle (les animateurs de réseau), ce sont les gens qui organisent les réunions de secteur et les réunions de région donc ils sont force de proposition, c'est eux qui vendent et poussent les idées auprès des franchisés et en permanence. On utilise d'autres outils, d'autres moyens avec des documents, intranet et tout un tas de trucs mais rien ne remplace la force de conviction d'un mec qui dit, attend on a proposé ça, ça marche super bien, vas-y fonce ».

(Franchiseur, Enseigne de Services automobiles)

Les animateurs de réseau vont également participer au développement de documents de communication, de support d'aides à la vente pour les franchisés. Mais ils ont également un rôle de contrôle lors de la tenue des expérimentations. Ils vérifient que l'innovation soit bien déployée selon les indications de la tête de réseau afin d'éviter d'obtenir des résultats qui seraient biaisés de par une variable non contrôlée lors de la mise en œuvre de l'innovation.

« S'ils tombent sur le magasin en test, ils doivent le suivre en particulier, vérifier que tous les paramètres sont OK, effectifs. Je prends un exemple : si on travaille sur l'extérieur de la boutique pour créer une nouvelle vitrine, il faut que les compteurs de passages fonctionnent. S'il y a un défaut de compteur, les analyses sont faussées parce qu'on ne saura pas compter de manière utile les gens qui rentrent par rapport à la même période l'année d'avant. Ils sont investis au même titre que nous dans la tête de réseau, dans l'analyse, la pertinence des données, l'investissement d'équipe, voilà c'est l'émergence puis après la mise en œuvre ».

(Franchiseur, Enseigne de Prêt-à-porter)

5.4. Innovations d'exploration versus innovations d'exploitation

La rupture est plus souvent menée par la tête du réseau et en réponse aux changements de l'environnement. Elle est plus difficile à accepter pour les franchisés et nécessite un accompagnement plus fort :

« On a été à l'initiative de ça parce qu'on a la vision de l'évolution du métier que ne veulent ou ne peuvent pas entendre les franchisés parce qu'on est clairement en train de leur expliquer que ce qui les a fait vivre jusqu'à présent ne les fera plus vivre ou en tout cas différemment dans les années à venir. Le modèle évolue vite et vraiment en profondeur, c'est très structurant...».

(Franchiseur, Enseigne de Prestations de services)

Le risque est donc important pour une franchise de ne pas parvenir à renouveler son concept et ne pas proposer d'innovations suffisamment différentiantes pour assurer la pérennité de la franchise sur le long terme.

« - Ce qui veut dire que c'est plus difficile de mettre en place des innovations plus radicales, qui transforment vraiment la façon de faire ?

Tout à fait oui. C'est vrai que, en tant que franchiseur, on se contente souvent de mettre des innovations qui sont euh... nous dans notre métier (...). La carte de fidélité, c'est la même chose (ça a été facilement adopté), finalement, on voit que la fidélisation ça concerne tout le monde. Dès l'instant que nous on va vouloir innover sur telle chose qui sort un peu des sentiers battus, là ça va être beaucoup plus compliqué oui ».

(Franchiseur, Enseigne de Distribution d'appareils)

5.5. Analyse des réseaux de relations entre franchisés

Dans cette section, nous nous intéressons aux relations qu'entretiennent les franchisés entre eux, avec les succursales et avec les têtes de réseau. En effet, les réseaux de relations peuvent avoir différentes configurations. Certains franchisés peuvent être « isolés » et ne pas profiter pleinement des particularités de la franchise car ils ne communiquent pas avec d'autres franchisés, d'autres peuvent avoir un réseau de relations étendu et maintenir des liens avec la plupart des autres franchisés, d'autres encore vont se concentrer sur un petit nombre de relations (quelques interlocuteurs) et ils vont renforcer la relation avec ces interlocuteurs. Nous nous appuyons sur le questionnaire administré aux franchisés.

RAPPEL METHODOLOGIQUE

48 franchisés ont répondu, essentiellement par téléphone, à un questionnaire qui comportait notamment des questions sur leurs relations avec d'autres franchisés, avec les succursales, les animateurs et la tête de réseau. Trois types de relations ont été mesurées : tout d'abord, sur le fait qu'ils aient déjà échangé des idées sur des améliorations produits, commerciales, de services ou d'organisation avec les autres membres de leur réseau de franchise – Ensuite sur le fait qu'ils aient déjà recherché des solutions à des problèmes rencontrés auprès d'autres membres du réseau de franchise et enfin sur le fait qu'ils aient participé à la promotion d'innovations auprès d'autres membres du réseau de franchise. Ces trois facettes de l'innovation sont essentielles afin d'avoir à la fois de nouvelles idées qui émergent dans le réseau mais également afin d'assurer la diffusion de ces idées. Ainsi, l'entraide et la recherche de solutions auprès d'autres augmentent la créativité (Amabile & Kramer, 2011). Les réseaux de relations jouent également un rôle important dans les échanges d'idées qui peuvent aboutir à des produits ou concepts nouveaux (Burt, 2004). Enfin, les décideurs doivent souvent choisir entre plusieurs idées qui sont en concurrence pour les ressources disponibles (Van de Ven, 1986), et la promotion des idées est donc essentielle afin de transformer une invention en innovation. Nous avons pu reconstituer des réseaux complets de relations pour quatre réseaux. Nous avons analysé un réseau concernant les échanges d'idées entre franchisés, un réseau concernant les échanges de solutions et un réseau global concernant tous les types de relations entre franchisés. Nous n'avons pas établi de réseau concernant la promotion des idées car très peu de franchisés nous ont indiqué avoir des relations avec d'autres franchisés pour promouvoir

des idées nouvelles. Nous avons ainsi 12 représentations de réseaux sociaux concernant les échanges entre franchisés. Les réseaux sociaux sont les ensembles de relations qu'entretiennent des organisations. Ils donnent des informations sur la façon dont les informations et ressources circulent entre ces organisations.

- Nous avons calculé la densité des réseaux de relations. Cette mesure représente le nombre de relations effectivement entretenues dans le réseau par rapport au nombre de relations possibles. On obtient ainsi un chiffre compris entre 0 et 1, plus le chiffre est proche de 1 et plus les franchisés entretiennent des relations avec d'autres franchisés.

- Nous avons vérifié si le réseau comprenait des points isolés, c'est-à-dire des franchisés qui n'entretiendraient pas de relation avec d'autres franchisés.

- Nous avons calculé le score global de centralité du réseau (centralité de degré). Les relations dans le réseau peuvent être réparties de différentes façons : un ou quelques membres dans le réseau peuvent concentrer les relations. Ils ont ainsi un accès privilégié aux ressources et aux informations et peuvent décider de faire passer ou non une information (Borgatti, 2005). A contrario, les relations peuvent être réparties égalitairement entre les membres et l'accès aux ressources et informations est ainsi le même pour tous les membres. Un score élevé de centralité indique que quelques franchisés concentrent les réseaux de relations et donc l'accès aux informations et ressources.

- Nous avons enfin identifié si certains membres du réseau occupent des positions spécifiques dans le réseau (par exemple ils sont un point de passage obligé pour l'information).

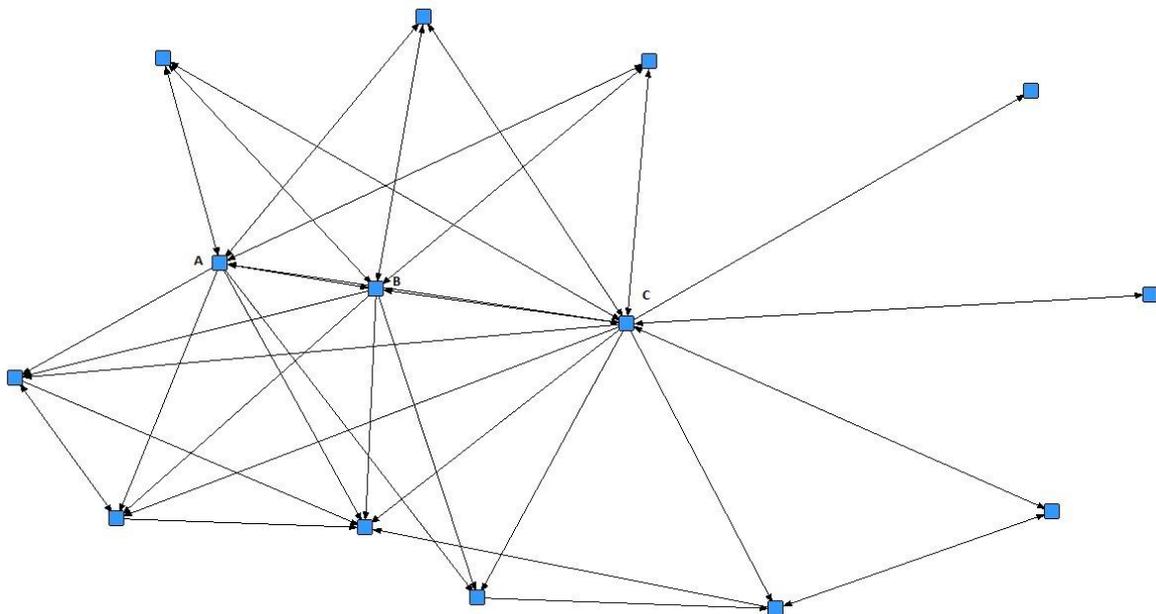
- Nous nous sommes ensuite intéressés aux types de liens. En effet, les liens entre organisations peuvent être faibles ou forts. Un lien faible signifie qu'il y a une faible proximité émotionnelle entre les entités, qu'elles n'entretiennent pas de relations depuis longtemps et sont en contact peu fréquemment (Granovetter, 1973). Un lien fort, au contraire, caractérise la relation entre deux entités qui sont en contact depuis longtemps, se rencontrent fréquemment et sont proches émotionnellement. Nous avons mesuré la relation entre les franchisés en utilisant une échelle de Likert qui mesurait si les franchisés sont de simples connaissances, des partenaires de travail, un franchisé dont ils sont proches ou un ami ou membre de la famille. Les deux premiers items sont utilisés pour caractériser les liens faibles tandis que les deux derniers caractérisent les liens forts. Nous calculons pour chaque réseau le pourcentage de liens forts parmi l'ensemble des liens (incluant les liens avec la tête de réseau, les animateurs et les succursales). Nous

indiquons également le nombre de liens avec les succursales, animateurs de réseau et tête de réseau.

5.5.1. Résultats concernant les réseaux complets

Nous souhaitons, tout d'abord, proposer deux représentations graphiques de deux réseaux différents. Ces représentations sont celles des réseaux incluant tous les types de relations (échanges d'idées, de solutions et promotion des idées).

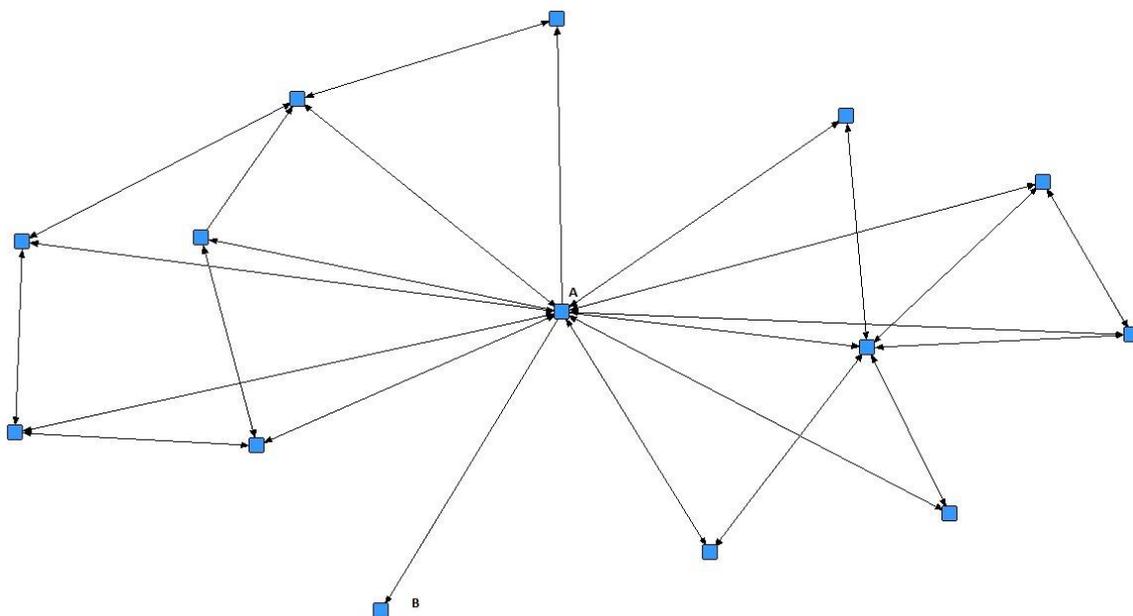
Figure 5.1 - Représentation du réseau 1 pour tous types d'échange



La représentation graphique montre que trois franchisés (les points A, B et C) concentrent une grande partie des relations dans le réseau. Ils sont centraux et ont un accès privilégié à l'information. Ils peuvent donc jouer un rôle clé dans le partage des idées et des solutions. On aperçoit également que les autres franchisés ont, pour la plupart, des relations entre eux, en dehors des relations avec les points A, B et C. Ils ne sont donc pas complètement dépendants de ces acteurs centraux et peuvent faire passer l'information, même en cas de défaillance d'un acteur central. Seuls les franchisés situés en haut à droite du graphique dépendent exclusivement de l'acteur C pour leurs communications sur les idées nouvelles et solutions.

Lorsque le réseau a ce type de configuration, il conviendra, pour le franchiseur, de veiller à ce que les acteurs centraux fassent bien passer l'information sur les innovations dans le réseau. Ces acteurs peuvent également être utilisés comme des champions pour l'innovation (Jenssen & Jorgensen, 2004). Ils vont promouvoir l'innovation auprès des autres franchisés. L'intégration dans le réseau des franchisés ayant peu de relations avec d'autres pourra également être encouragée afin qu'ils bénéficient de l'entraide d'autres et puissent faire bénéficier le réseau de leurs expériences.

Figure 5.2 - Représentation du réseau 2 pour tous types d'échange



Le réseau ci-dessus représente les échanges entre franchisés (tous types d'échanges confondus) pour un autre réseau de franchise. Le graphique est très différent de celui présenté sur la Figure 5.1. Un acteur est central dans le réseau et joue un rôle crucial car il est le seul à faire transiter les informations entre deux parties du réseau. Ainsi, si ce franchisé venait à ne plus assurer ses fonctions de courtier dans la franchise, le réseau de franchise serait constitué de deux groupes qui n'auraient plus de relations entre eux. Ce qui est très intéressant ici c'est que ces deux groupes représentent des franchisés qui sont géographiquement proches. Ainsi, un groupe représente les franchisés localisés dans le nord et le milieu est de la France et l'autre groupe les franchisés localisés dans le sud-est et l'ouest de la France. Cela correspond aux propos tenus par de nombreux franchiseurs lors des entretiens qui nous ont indiqué que les franchisés correspondaient surtout avec d'autres franchisés localisés dans la même région. Ce phénomène

est accentué par la tenue de réunions en région. Il convient cependant, dans ce cas, de vérifier que les informations circulent, malgré tout, entre les différentes régions et que cette diffusion des informations ne dépend pas d'un franchisé unique, comme c'est le cas pour ce réseau car le risque de pertes d'informations est grand. Dans ce réseau, le point B a également uniquement des relations avec le point A et est donc relativement isolé. En bref, dans ce type de réseau, il conviendra de renforcer les relations entre les différents sous-groupes qui constituent la franchise.

Pour conclure concernant ces représentations des réseaux, chaque situation de franchise pose des challenges particuliers. On observe, dans les quatre cas étudiés qu'entre 1 et 3 acteurs sont centraux dans les réseaux et concentrent les échanges. Les franchisés en périphérie du réseau sont plus ou moins connectés à ces acteurs centraux et dépendants. Les scores de densité et de centralité des réseaux nous permettent de différencier la situation dans les quatre cas étudiés.

Tableau 5.1 - Scores de densité des quatre réseaux étudiés

	<i>Densité du réseau d'échanges d'idées</i>	<i>Densité du réseau d'échanges de solutions</i>	<i>Densité du réseau global</i>
Franchise 1	0,3	0,19	0,307
Franchise 2	0,21	0,243	0,296
Franchise 3	0,217	0,505	0,505
Franchise 4	0,149	0,209	0,264

Note : plus le chiffre est proche de 1 et plus le réseau est dense, c'est-à-dire que les franchisés ont de nombreuses relations entre eux.

Les réseaux sont globalement peu denses, sauf pour le score d'échanges de solutions de la Franchise 3. Ce réseau est un prestataire de services, les franchisés échangent tous avec trois acteurs centraux mais également par groupes de deux (dyades). La faible densité des réseaux indique que les franchisés ont peu de relations entre eux, cependant, nous n'avons qu'une unité complètement isolée dans la Franchise 4 pour le réseau global. Cette entité est, en fait, en cours de liquidation judiciaire. Nous avons également deux franchisés isolés pour la Franchise 1 sur le réseau d'échanges d'idées uniquement (ces deux franchisés n'échangent pas d'idées avec d'autres franchisés). Aussi, la faible densité des réseaux indique principalement que, dans tous les réseaux, il y a quelques acteurs centraux (moins de trois) qui échangent avec de nombreux autres franchisés (le plus souvent tous les franchisés) mais la majorité des autres franchisés ont plutôt des relations avec un faible nombre d'autres franchisés (en général, deux autres franchisés). On observe également que pour les Franchises 2, 3, 4, le réseau d'échanges de

solutions est plus dense que le réseau d'échanges d'idées. Cela est relativement intuitif. En effet, les franchisés partagent une expérience commune, ils peuvent donc espérer trouver des solutions à leurs problématiques auprès d'autres franchisés du même réseau. Les échanges d'idées représentent une prise de risque plus importante car les franchisés peuvent voir leurs idées rejetées par les autres (Cattani & Ferriani, 2008), ils vont donc échanger ces idées s'ils se sentent en confiance ou si la culture de la franchise est particulièrement tournée vers les échanges d'idées.

On observe également que les réseaux d'échanges d'idées et d'échanges de solutions n'ont pas les mêmes configurations. Aussi, les franchisés n'échangent pas avec les mêmes partenaires lorsqu'ils ont des idées ou recherchent des solutions. Certains liens peuvent être multiplexes et être utilisés à la fois pour la recherche d'idées et de solutions mais, en général, les franchisés cherchent des solutions dans des réseaux plus larges que pour les échanges d'idées.

Nous nous intéressons ensuite à la centralité globale du réseau afin d'analyser la répartition des relations au sein du réseau. Les scores de centralité de degré se calculent de la façon suivante : pour une franchise, dans le réseau : la centralité de degré se mesure au nombre de liens (taille du réseau d'un acteur). On peut l'interpréter en disant que plus un acteur est central de ce point de vue, plus il est « actif » dans le système (Lazega, 2007). La valeur de centralité globale du réseau donne une idée sur la distribution des valeurs de centralité. Elle est définie comme la somme des différences entre le nœud le plus central et tous les autres nœuds, divisée par le nombre maximum possible de cette somme des différences. Ces mesures sont calculées à partir du logiciel UCINET 6 qui est spécifique pour le traitement des données des réseaux sociaux. Le tableau 5.2. recense les mesures de centralité pour les différents réseaux.

Tableau 5.2 - Scores de centralité des réseaux

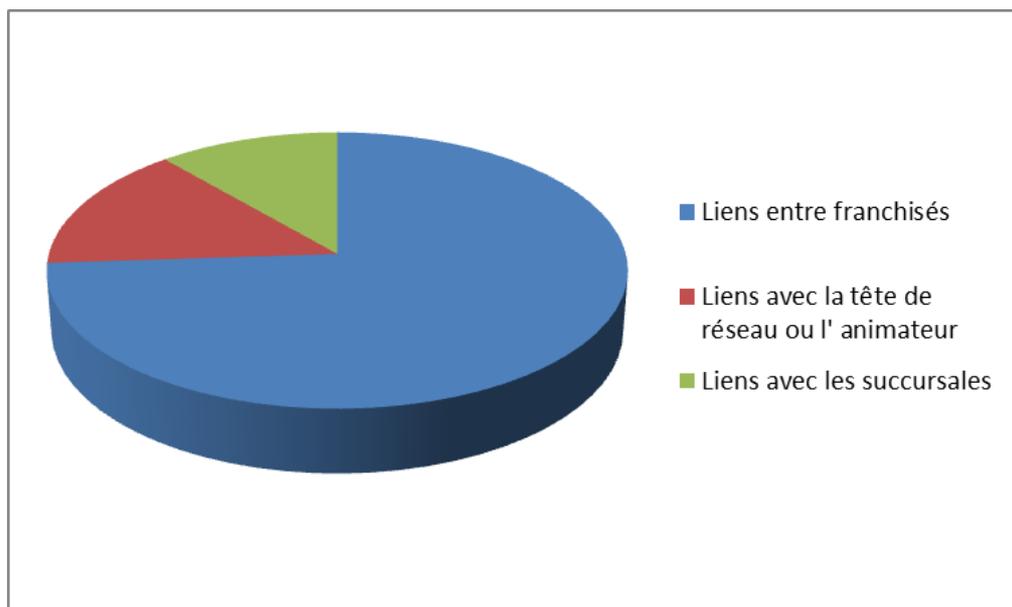
	<i>Centralité du réseau globale sortante 'influence'</i>	<i>Centralité du réseau globale entrante 'popularité'</i>
Franchise 1	78,107	28,402
Franchise 2	81,065	47,93
Franchise 3	61,33	40
Franchise 4	72,45	26,53

On distingue ici la centralité sortante, qui est constituée par les liens cités par le franchisé d'où part la relation, de la centralité entrante qui est constituée par le fait que le franchisé ait été cité par d'autres franchisés. La centralité sortante est souvent considérée comme une mesure de l'influence tandis que la centralité entrante est une mesure de popularité. Les mesures de centralité sortante indiquent une forte centralisation du réseau, c'est-à-dire que quelques franchisés ont indiqué échanger des idées ou chercher des solutions auprès de pratiquement tous les autres franchisés du réseau alors qu'à contrario, aucun franchisé n'est cité par tous les autres comme une source quasi-unique de solutions ou d'idées. Cela constitue une répartition du flux d'informations assez équilibrée dans les réseaux.

5.5.2. Résultats concernant tous les réseaux interrogés

Nous nous sommes ensuite intéressés à la répartition des liens entre franchisés et avec la tête de réseau, les animateurs et les succursales. La Figure 5.3 représente, pour tous les réseaux confondus, la source des échanges. Comme le montre la Figure 5.3, les franchisés ont majoritairement des liens avec d'autres franchisés et parmi les répondants (47 franchisés), 47% d'entre eux n'ont pas cité la tête de réseau ou les animateurs comme source d'échange de solutions, d'idées ou de promotion d'innovations.

Figure 5.3 - Répartition des liens au sein des réseaux étudiés



Lors des entretiens qualitatifs, les franchiseurs nous ont souvent indiqué que les animateurs sont un relais naturel pour les échanges d'idées et qu'ils sont l'un des vecteurs principaux afin de faire remonter les idées à la tête de réseau. Le questionnaire administré aux franchisés montre, a contrario, qu'une partie importante des échanges se fait entre franchisés. Il convient donc, pour le franchiseur, de parvenir à capter ces idées ou d'avoir un retour sur les problèmes fréquemment rencontrés par les franchisés et les solutions trouvées afin de les partager plus amplement dans le réseau. Des plates-formes d'échanges d'idées en ligne peuvent aider à garder une trace des idées ou des problèmes posés. Le cas de la plate-forme Innocentive, mise en place par l'entreprise Eli Lilly, a notamment été étudié dans la littérature (Liotard, 2010) et montre qu'elle permet de capter de nouveaux savoirs. Sur cette plate-forme, des entreprises peuvent poster des problèmes qu'elles rencontrent et des spécialistes du monde entier peuvent répondre et l'internaute gagnant remporte un prix (*Ibid*). Lors des entretiens qualitatifs effectués auprès des franchiseurs, certains nous ont indiqué organiser des challenges afin de favoriser la remontée d'idées. Il semble, en effet, qu'au-delà des rencontres régulières avec l'animateur, ce type d'événement puisse favoriser une remontée des idées et éviter que leur diffusion reste limitée à un petit nombre de franchisés fortement connectés entre eux mais peu connectés au reste du réseau.

Ces échanges importants entre franchisés peuvent être expliqués par la nature des liens dans le réseau : 75% des liens activés dans nos quatre réseaux sont des liens faibles et 25% des liens forts (entre franchisés proches ou amis, membres d'une même famille). Les liens faibles, majoritaires, apportent de nouvelles perspectives (Granovetter, 1973) tandis que les liens forts permettent les échanges d'informations complexes ou de connaissances tacites (Hansen, 1999). Dans les réseaux étudiés, il semble qu'il y ait un équilibre entre les deux types de liens, ce qui permet à la fois la diffusion des idées et un travail en commun pour résoudre des problématiques complexes (les liens forts sont structurellement moins nombreux car ils demandent du temps pour être renforcés et maintenus). Les liens forts vont permettre la confiance entre les franchisés et l'implication nécessaire pour rechercher des solutions aux problèmes (Cross et al., 2001).

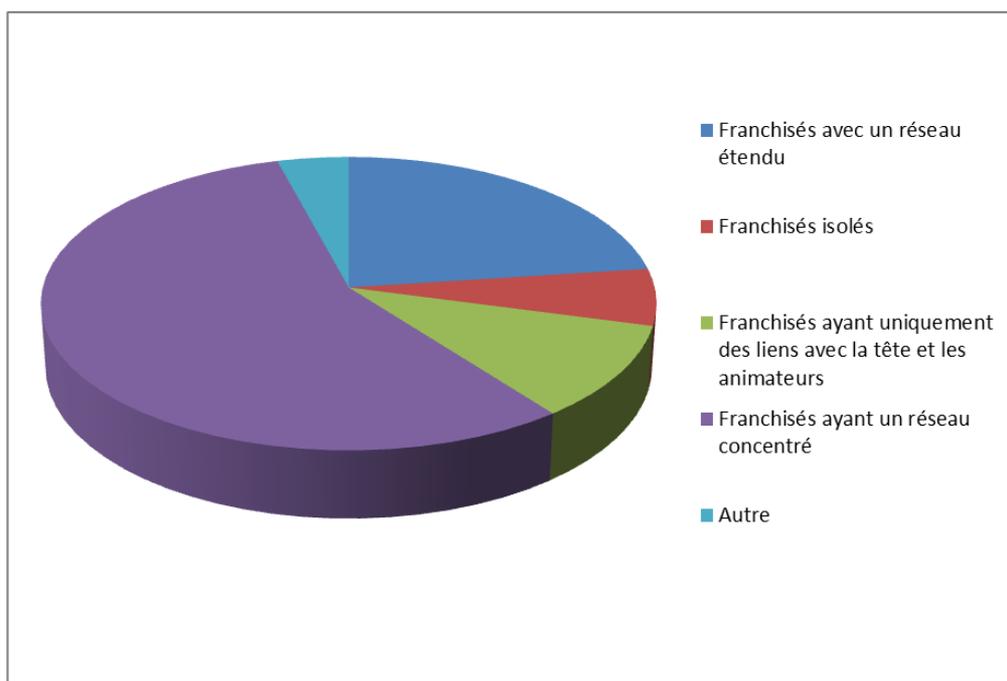
Nous nous intéressons maintenant au profil des franchisés. Nous différencions trois types de profils :

- des franchisés qui ont un réseau étendu (ils sont connectés à plus de 80 % des autres franchisés) ;

- des franchisés qui n'entretiennent des relations qu'avec les animateurs de réseau ou la tête de réseau ou les succursales ;
- des franchisés qui n'ont pas de relations d'échange ;
- des franchisés qui ont des relations avec moins de 25% des autres franchisés.

La Figure 5.3 montre la répartition de ces différents profils parmi l'ensemble des franchisés ayant répondu au questionnaire.

Figure 5.2 - Répartition des différents profils de franchisés



La majorité des franchisés ont un réseau concentré : ils sont connectés à moins de 25 % des autres membres du réseau. Cette situation est assez intuitive : en effet, les franchisés n'ont qu'un temps restreint à accorder au maintien des relations avec d'autres franchisés, ils vont donc se concentrer sur quelques contacts. De plus, la confiance et l'accessibilité sont des éléments essentiels à la créativité et aux échanges d'idées avec d'autres (Amabile et al., 2014), les franchisés développent des relations de confiance avec quelques autres collaborateurs et c'est donc avec eux qu'ils vont échanger des idées ou solutions. Environ un quart des franchisés ont un réseau étendu. Cependant, la situation est très variable d'une franchise à une autre, certains réseaux de franchise concentrent ce type de profil. Peu de franchisés sont isolés et annoncent ne pas échanger d'idées ou de solutions et seuls deux franchisés sont dans une situation intermédiaire : ils échangent avec plus de 25 % d'autres acteurs du réseau mais avec moins de 80 %.

Conclusion

Cette conclusion a pour objectif de synthétiser les principaux résultats obtenus dans le cadre de notre recherche tout en proposant quelques orientations managériales pouvant être utiles aux acteurs de la franchise qui souhaitent optimiser leurs conditions d'innovation et de diffusion d'idées nouvelles au sein de leur réseau.

1. Les principaux enseignements issus de la recherche

1.1. Identification des innovations des réseaux de franchise interrogés

De nombreuses formes d'innovation peuvent être observées dans les réseaux interrogés : innovations de produits, de prestations de services, de nature juridique ou logistique, ou bien liées à l'application de nouvelles technologies.

Les résultats qualitatifs et quantitatifs de notre étude révèlent que les innovations les plus présentes, introduites au cours des 5 dernières années dans les réseaux interrogés, sont des innovations de produits et de services. A contrario, les innovations relatives aux nouveaux concepts de magasins et les innovations dans la chaîne logistique sont moins fréquentes.

La transcription au niveau juridique de ces innovations se traduit au niveau des contrats par des changements (et ainsi des innovations contractuelles) tous les 2 à 3 ans en moyenne.

Les rencontres entre franchiseurs et franchisés ont lieu le plus souvent tous les mois ou tous les deux mois et constituent un facteur potentiel d'innovation, de même que la mise en place d'un conseil des franchisés (pour ¼ des réseaux interrogés) ou la présence d'un animateur réseau.

Le recours à internet se présente également comme un facteur déterminant de l'innovation du réseau et recouvre une variété d'utilisation : support à l'image de marque, dialogue et circulation de l'information au sein du réseau, recrutement des franchisés, veille concurrentielle et canal de vente.

Nos résultats montrent aussi que la proximité du marché impacte la nature des innovations et que l'initiative des franchisés est déterminante pour les innovations de produits et de services.

Enfin, l'organisation de formations spécifiques représente le mode privilégié de diffusion des innovations, ce qui traduit la nécessité d'un temps d'explication et d'adaptation pour les unités franchisées.

Par ailleurs, ces innovations apparaissent le plus souvent comme étant de nature incrémentale plus que de rupture. Les innovations de rupture, plus souvent menées par les têtes de réseau, sont plus difficiles à accepter pour les franchisés et nécessitent un accompagnement plus fort. Le risque est donc important pour une franchise de ne pas parvenir à renouveler son concept et de ne pas proposer d'innovations suffisamment différenciantes pour assurer la pérennité du réseau sur le long terme.

Enfin, le pourcentage moyen du chiffre d'affaires consacré aux dépenses d'innovation est de 7,4 %. Parallèlement, le manque de moyens financiers des réseaux interrogés se présente comme le frein principal à l'innovation.

1.2. Les configurations de réseaux de franchise favorisant l'innovation

Cette étude nous a permis de mettre en évidence la coexistence de 4 configurations de franchiseurs. Pour réaliser celle-ci, nous avons mobilisé la notion d'orientation entrepreneuriale selon laquelle, pour réussir leurs innovations, les organisations doivent être animées par une volonté d'innover, de prendre des risques et d'agir de manière proactive.

Nous avons caractérisé chaque configuration par un portrait particulier de franchiseurs que nous avons qualifiés respectivement d'« inventeurs », de « protecteurs », d'« essoreurs » et d'« avant-gardistes » :

- Les « inventeurs »

Le profil des « inventeurs » est le plus représentatif de l'échantillon de notre enquête. Cette catégorie est peu encline à l'innovativité. Toutefois ces franchiseurs prennent des risques importants afin de proposer des innovations de rupture. Au lieu de se recentrer sur le renouvellement et l'amélioration continue de leur concept d'origine, les « inventeurs » cherchent des concepts complètement novateurs. Ils sont, de ce fait, exposés à un double

risque : d'une part, le nouveau concept risque de ne pas trouver son marché, et d'autre part, cette innovation radicale emporte le risque d'obsolescence ou de dénaturation du concept d'origine pouvant entraîner une perte du marché traditionnel. Pour cette raison, les franchiseurs « inventeurs » voient la performance globale de leur réseau de franchise diminuer.

- Les « essoreurs »

La deuxième configuration que nous avons identifiée est associée au portrait de franchiseur « essoreur » à la tête d'une organisation de franchise qui adopte une attitude à la fois entreprenante et conservatrice. Bien qu'ils ne proposent pas de concepts innovants, ils adoptent une posture caractérisée par un fort engagement à l'innovativité, à la prise de risque et à la proactivité. Ils se recentrent sur leur marché traditionnel qu'ils s'efforcent de contrôler avec une offre agressive d'un produit différencié avec un prix compétitif. Ces franchiseurs voient dans l'innovation un coût qui entrave la performance globale du réseau ; en se recentrant sur leur concept d'origine et sur leur marché de base, ils génèrent des profits importants qui sont réinvestis dans le développement de leur concept de base.

- Les « protecteurs »

Les franchiseurs « protecteurs », quant à eux, optent pour une organisation conservatrice et traditionnaliste et se caractérisent par une faible orientation entrepreneuriale, et sont donc peu enclins à l'innovation, averses au risque et réagissent de manière défensive. Ils ciblent un marché relativement stable qu'ils s'efforcent de protéger par une offre classique en misant avant tout sur la stabilité. Cette posture conservatrice et traditionnaliste les rend vulnérables aux changements de l'environnement dans la mesure où ils n'exploitent pas les opportunités qui se présentent. Cette attitude explique que la performance de ces réseaux, en termes de croissance, ait fortement diminué au cours des cinq dernières années.

- Les « avant-gardistes »

La quatrième et dernière configuration se caractérise par des franchises « avant-gardistes » à la fois entreprenantes et innovatrices. Les franchiseurs qui gèrent ce type d'organisation sont animés par une volonté d'innover, de prendre des risques et d'agir de manière proactive. Afin de conquérir de nouveaux marchés, les « avant-gardistes » sont à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement, n'hésitent pas à prendre des risques pour acquérir et maîtriser les nouvelles

technologies qui leur permettront de rester à l'avant-garde. De ce fait, la réussite de ces organisations se traduit par une forte performance en termes de croissance.

Ces résultats traduisent l'importance de la culture entrepreneuriale. Les réseaux de franchise de type entrepreneurial, à savoir les organisations « avant-gardistes » et « essoreurs » sont plus performants. En revanche, les réseaux de type conservateur, à savoir les franchiseurs « inventeurs » et « protecteurs » voient leur performance diminuer.

On peut donc en conclure que le système et le cadre de management des réseaux de franchise de type conservateur se doit d'être repensé afin de limiter la dégradation de leur performance.

1.3. Les relations entre orientation entrepreneuriale, innovation et performance

Selon nos résultats, l'innovation, entendue dans son sens le plus général, influence la performance du réseau dans une optique de croissance, et ce, d'autant plus que le taux de franchise est modéré (pas plus de 40% pour notre échantillon).

Parallèlement, l'orientation entrepreneuriale du franchiseur favorise la performance ainsi que l'innovation du réseau mais essentiellement une fois le cap des 5 ans d'expérience passé. Ensuite, si l'on appréhende l'innovation en termes de rupture, l'orientation entrepreneuriale exerce une influence positive sur la performance, quelle que soit la phase du cycle de vie du réseau et pas seulement pour les réseaux les plus expérimentés. Néanmoins, les innovations de rupture constituent un chemin vers la performance et la croissance, à condition que le réseau ne soit pas trop franchisé.

Lorsque le franchiseur dispose d'au moins 5 ans d'expérience, il met en œuvre des innovations présentant un degré de rupture plus élevé ; néanmoins, ce degré de rupture diminue à mesure que la taille du réseau augmente. De plus, nous pouvons remarquer que si ce degré de rupture influence positivement la croissance du réseau, ce n'est pas le cas en termes de performance financière. Une innovation de rupture a plus d'impact qu'une innovation incrémentale sur la croissance, mais non sur la rentabilité.

La distinction des innovations suivant les typologies existantes (front vs back ; technologique vs non technologique) s'est révélée finalement assez peu pertinente dans la mesure où les types

d'innovations qu'elles regroupent n'induisent pas les mêmes effets suivant la mesure de performance utilisée.

En effet, si l'on met de côté les innovations d'organisation qui affichent des effets opposés sur chaque performance (positif sur la croissance pour des taux de franchise modérés, négatif sur la rentabilité), on revient à une classification plus simple. Nous trouvons, d'un côté, des innovations (procédés et chaîne logistique) qui sont le support exclusif d'une stratégie qui vise l'efficacité, mais n'a pas d'impact sur la croissance. Les autres types d'innovations (commercialisation, prestation de service, concept et format de magasin, voire produit) sont le support soit d'une plus forte croissance si le taux de franchise est modéré, soit d'une stratégie de marge et de rentabilité si le taux de franchise est élevé.

Concernant les différences de perception des partenaires relatives à l'innovation, les franchiseurs déclarent un niveau d'innovation dans leur réseau supérieur à celui perçu par leurs franchiseés. Les franchiseés ont donc tendance à sous-estimer l'innovation introduite par le franchiseur, et c'est seulement lorsque l'innovation a un contenu « technologique » (produits, procédés, chaîne logistique) que les différences de perception s'amenuisent. Ces résultats posent donc la question de la diffusion par le franchiseur, en termes de communication, des innovations, surtout lorsque celles-ci n'ont pas de contenu technologique tangible.

Néanmoins, les visions sont partagées concernant l'introduction d'innovations d'ordre technologique par le franchiseur de même que sur l'utilisation des modes de diffusion de l'innovation (intranet, groupes de travail, conventions annuelles).

2. Implications managériales en termes de conditions d'émergence et de diffusion des innovations.

2.1. Où trouver des sources d'inspiration ?

Cette recherche nous a permis d'identifier des sources d'innovation de nature externe et interne :

- les sources externes

Les idées nouvelles peuvent provenir de sources externes issues des liens avec les partenaires des réseaux de franchise. Ainsi, les fournisseurs, les agences de communication, les prestataires

informatiques, ou des entreprises œuvrant dans un autre secteur d'activité et proposant des prestations complémentaires, constituent des sources importantes d'information. Ces partenaires peuvent, à ce titre, proposer des produits ou prestations nouvelles à offrir dans le réseau de franchise ou diffuser des informations sur l'évolution de l'environnement.

Ce faisant, les offres proposées par ces acteurs peuvent être reformulées en échangeant avec des franchisés ou lors de comités afin de développer de nouvelles prestations auprès des clients du réseau. Par ailleurs, les rencontres tissées lors de salons ou avec d'autres réseaux de franchise peuvent également permettre de renouveler le concept de la franchise.

A contrario, bien que de nombreux réseaux soumettent des questionnaires de satisfaction à leur clientèle, les clients n'apparaissent pas comme source d'innovation. Néanmoins, ils peuvent être sollicités pour tester de nouvelles offres de produits ou prestations et leur avis est ensuite collecté de façon systématique. On peut, dès lors, se poser la question de l'intérêt d'une plus grande interaction avec la clientèle dans une optique de co-construction de l'offre, susceptible d'aboutir à des innovations pertinentes.

Par ailleurs, la mise en œuvre de systèmes formalisés de veille concurrentielle demeure avant tout l'apanage des grandes enseignes. Dans ce cadre, les prestataires externes tels que les fédérations professionnelles peuvent jouer un rôle important dans ces processus de veille.

- les sources internes

D'un point de vue interne, les franchisés et animateurs de réseau sont fortement impliqués pour récolter de l'information sur l'activité des concurrents, les changements législatifs ou de la demande. Les sources d'innovation internes reposent alors sur la diversité des expériences des collaborateurs du réseau. Ainsi, les sources d'inspiration peuvent provenir de franchisés installés à l'étranger qui apportent de nouvelles perspectives.

Les franchisés en multi-franchise sont également source d'inspiration par l'intermédiaire de procédures de *benchmarking* d'autres secteurs d'activité. Cette transposition d'idées d'un domaine à un autre peut aussi provenir des expériences précédentes de franchisés recrutés au sein de secteurs d'activité différents.

Il est donc conseillé à la fois au franchiseur et aux franchisés, de multiplier les sources d'exposition à d'autres expériences. Des réunions peuvent ensuite être organisées pour confronter ces expériences et tenter de développer des innovations.

De plus, les animateurs de réseau jouent un rôle central dans l'émergence d'idées nouvelles et leur diffusion dans le réseau, en encourageant les franchisés à émettre des propositions qui seront ensuite remontées au siège. Ils permettent également le partage d'idées et de bonnes pratiques entre les franchisés.

Enfin, le fondateur de la franchise peut représenter le vecteur principal de l'innovation en alimentant le réseau de ses propres idées et compétences.

2.2. Comment sélectionner et diffuser les innovations ?

Une fois mises au jour, les idées, qu'elles soient de source interne ou externe, doivent ensuite être reformulées entre les différents intervenants, en les soumettant à des comités où elles sont confrontées pour ensuite être enrichies, transformées puis testées. Les animateurs de réseau, en particulier, participent à cet exercice de reformulation et de transformation des idées nouvelles. Nous pouvons ainsi encourager les franchiseurs à fixer des objectifs à leur animateur en termes d'émergence de nouvelles pratiques.

Concernant la sélection des idées, très peu de réseaux, parmi ceux interrogés, possèdent une structure spécifique permettant de gérer l'innovation. Les problématiques sont le plus souvent traitées dans le cadre des comités de communication, marketing, technique ou logistique. Dans les petits réseaux, la responsabilité principale du suivi et du développement des innovations incombe au fondateur.

Généralement, le processus de sélection de l'innovation est structuré par l'intermédiaire des animateurs réseau remontant les idées proposées par les franchisés, de boîtes à idées ou échanges d'emails. Les idées sont ensuite centralisées puis soumises à la direction du réseau ou au comité responsable. L'innovation peut alors être développée avec l'aide de prestataires spécifiques, avec une éventuelle étape de validation puis de test dans les unités pilotes ou chez des franchisés entretenant une relation étroite avec la tête de réseau.

On peut, à ce propos, remarquer que les étapes de sélection et de vérification des ressources nécessaires pour développer les idées nouvelles sont cruciales et que les processus d'innovation mériteraient d'être plus formalisés et connus de tous les franchisés afin de les impliquer plus fortement dans une culture d'innovation.

Néanmoins, les têtes de réseau étant souvent confrontées à un flux important d'idées nouvelles, elles doivent veiller à ne pas submerger leurs franchisés dont le temps et les ressources sont comptés.

Par ailleurs, peu d'enseignes parmi celles interrogées, mettent en place un système de récompense pour les franchisés proposant des idées nouvelles. La récompense se fait plutôt de façon indirecte, essentiellement sous la forme d'une baisse des montants des royalties. Néanmoins, en tant qu'entrepreneurs indépendants, les franchisés se sentent investis dans le processus d'innovation qui leur permet d'améliorer leur propre activité. La reconnaissance que peuvent acquérir les franchisés vis-à-vis de leurs homologues franchisés/pairs constitue également une source de motivation au travers notamment de remises de prix organisées par la tête de réseau. Dans un réseau mixte, il peut alors s'avérer opportun de développer les innovations en 1er lieu chez les franchisés avant de les transférer à l'ensemble du réseau.

L'utilisation d'outils digitaux pour la capture et le partage d'idées nouvelles (tels que la mise en place de systèmes de *crowdsourcing*) permettant de collecter en ligne les idées des clients, partenaires ou membres de l'organisation, peuvent être des sources efficaces d'idées nouvelles. Des newsletters en ligne permettent également de diffuser rapidement l'information ; on peut souligner l'intérêt de développement collaboratif avec les clients du réseau afin d'adapter plus précisément le produit ou service aux attentes de ces derniers.

Les forums en ligne et newsletters permettent d'échanger conseils et bonnes pratiques entre franchisés. Certains réseaux ont un intranet ou une page spécifique dédiée au partage d'expérience. Ces outils permettent également une diffusion des informations auprès des salariés des points de vente. Même si les échanges en face à face demeurent fondamentaux, pour transmettre ces nouvelles idées ou pratiques à l'ensemble du réseau, les photos ou visuels montrant la mise en œuvre de l'innovation sont essentiels. Un temps de diffusion des bonnes pratiques peut ainsi être dédié lors des rencontres entre acteurs de la franchise.

Avant la diffusion de l'innovation à l'ensemble du réseau, une expérimentation est réalisée afin de savoir s'il existe un modèle économique pérenne pour celle-ci. L'expérimentation se déroule soit dans les unités succursalistes ou chez le franchisé ayant proposé l'idée ou encore au sein d'une unité franchisée avec laquelle la tête de réseau entretient des liens étroits. On observe que le choix de l'une ou l'autre unité dépend souvent de l'enjeu en termes de diffusion. Les tests auprès de franchisés sont préférés lorsque l'innovation est en rupture avec les pratiques habituelles et risque d'avoir des difficultés à s'imposer auprès des autres franchisés. L'innovation peut ensuite être amendée.

Concernant la diffusion des idées dans le réseau, on observe le processus suivant : quelques franchisés adoptent très facilement les idées nouvelles puis l'enjeu consiste ensuite pour les franchiseurs à convaincre la majorité restante des franchisés.

2.3. Comment vaincre la résistance au changement ?

L'organisation en franchise peut poser des problèmes spécifiques pour la tête de réseau dans la mesure où il existe des formes de résistance au changement. D'une part, les franchisés disposent d'un temps limité pour mettre en œuvre les innovations et ils supportent les risques engendrés par le déploiement de ces innovations. D'autre part, ils doivent souvent investir financièrement pour les mettre en œuvre. Par ailleurs, le franchiseur peut également avoir à jouer un rôle de diffusion de l'innovation auprès des salariés même des franchisés.

Les innovations de nature technologique, en particulier nécessitant des compétences spécifiques, ont des difficultés à s'imposer de même que les innovations trop complexes à mettre en œuvre et n'apportant pas de résultats tangibles sur le court terme. Cet état de fait peut être dommageable pour le dynamisme et la pérennité des réseaux dans la mesure où cela risque de limiter les innovations de rupture au profit des innovations de nature incrémentales qui, bien souvent, sont plus aisément reproductibles par la concurrence.

Par ailleurs, dans la mesure où elles remettent en question leur mode de travail et leur rôle, les actions innovantes peuvent être perçues par les franchisés comme une perte d'autonomie potentielle. Or, la plupart des franchiseurs interviewés ne souhaitent pas imposer le déploiement des innovations à leurs franchisés et doivent alors tenter d'emporter leur adhésion. Dans certains cas, le franchiseur accepte que les franchisés n'adoptent pas l'innovation, ce qui

engendre des problèmes d'homogénéisation de l'offre. Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'innovations touchant l'image même de la franchise, le recours au contrat peut être invoqué.

Enfin, dans le cadre d'innovations radicales nécessitant des ressources financières trop importantes de la part des franchisés, le franchiseur est parfois contraint d'investir par lui-même pour mettre en place les innovations. L'organisation en franchise constitue donc un challenge important pour le déploiement d'innovations de rupture.

Pour vaincre ces formes de résistance au changement, il est conseillé de mettre l'accent sur la formation, en particulier lorsqu'il s'agit d'innovations de processus ou relatives aux nouveaux systèmes d'information mis en place.

Pour tous les types d'innovations changeant les pratiques des franchisés, un accompagnement important est requis, qui peut être caractérisé par une implication accrue de l'animateur de réseau ou de personnels spécifiques de la tête de réseau qui vont définir un discours pour présenter l'innovation aux clients, préparer des supports de communication, accompagner les franchisés en rendez-vous client et leur fournir tout le matériel nécessaire pour vendre l'innovation.

Lorsque la tête de réseau souhaite qu'une innovation se diffuse dans le réseau, elle peut assurer la prise en charge de l'innovation afin de diminuer les risques et l'investissement nécessaire pour les franchisés. Cela limite également la complexité des nouvelles connaissances que ces derniers doivent acquérir et favorise le déploiement de l'innovation.

On peut également souligner le fait que des résultats positifs en termes de chiffres d'affaires permettent plus aisément d'emporter l'adhésion des franchisés.

La dimension régionale joue également un rôle très important dans la diffusion, dans la mesure où les franchisés échangent surtout avec les homologues de leur région. Cette dimension régionale peut donc être mise à profit par les animateurs pour accroître les échanges entre les franchisés du réseau qui ont mis en place l'innovation et ceux qui sont plus réticents à l'appliquer.

Il peut également s'avérer opportun d'organiser des réunions entre franchisés sans que le franchiseur soit représenté pour que la discussion puisse être libre et faciliter l'adoption de l'innovation dans le réseau.

Dans la mesure où la mise en œuvre de l'innovation peut faire craindre aux franchisés de perdre une partie de leur autonomie ou de contrôle sur leur activité, les franchiseurs auront parfois intérêt à négocier pour le réseau dans son ensemble un nouveau modèle économique vis-à-vis des prestataires de services ou bien pourra modifier le business model de l'innovation. Cela peut être le cas lors d'innovations concernant le développement d'un site de e-commerce. Par exemple, face aux craintes de ses franchisés, le franchiseur peut construire des dispositifs pour inciter les clients à se rendre dans les points de distribution. Les outils internet peuvent également être modifiés afin de permettre de proposer, en premier lieu, des produits en stock dans les points de vente franchisés.

2.4. Favoriser les réseaux de relations entre acteurs de la franchise

Notre étude nous a permis d'identifier différentes configurations de réseaux de relations entre les acteurs de la franchise.

Lorsqu'il existe des franchisés centraux, concentrant une grande partie des relations et ayant donc un accès privilégié à l'information, jouant un rôle clé dans le partage d'idées et de solutions, il convient, pour le franchiseur, de veiller à ce que ces acteurs centraux fassent bien circuler l'information sur les innovations dans le réseau.

D'autres configurations identifient un acteur central, seul à faire transiter les informations entre deux parties du réseau, qui peuvent caractériser des régions géographiques spécifiques. Dans ce cas, il s'agit pour le franchiseur de vérifier que les informations circulent, malgré tout, entre les différentes parties car le risque de perte d'informations est grand si ce franchisé central venait à ne plus assurer ses fonctions de courtier du réseau.

Contrairement aux entretiens qualitatifs réalisés avec les franchiseurs, le questionnaire administré aux franchisés montre qu'une partie importante des échanges se fait entre franchisés. Il convient donc, pour le franchiseur, de parvenir à recueillir ces idées ou solutions

apportées par les franchisés afin de les partager à l'ensemble du réseau. Dans ce cadre, le recours à des plates-formes d'idées en ligne peut permettre de capter de nouveaux savoirs.

Enfin, l'organisation de challenges par la tête de réseau favorise également la remontée des idées et évite que leur diffusion reste limitée à un petit nombre de franchisés fortement connectés entre eux mais peu connectés au reste du réseau.

Bibliographie

Aldenderfer, M.S. & Blashfield, R.K 1984, *Cluster Analysis*, Sage University Paper Publications series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-044. Thousand Oaks, CA : Sage.

Allix-Desfautaux, C 2006, 'Franchise internationale et marchés émergents: Un éclairage sur l'Inde' *Décisions Marketing*, no 43-44, pp.109-121.

Amabile, T, Conti R, Coon H, Lazenby J & Herron M 1996, 'Assessing the work environment for creativity' *Academy of Management Journal*, vol 39, no 5, pp. 1154-1184.

Amabile, T, Fisher C & Pillemer J 2014, 'IDEO's Culture of Helping' *Harvard Business Review*, vol 92, no 1, pp. 54-61.

Amabile, T & Kramer, S. J 2011, 'The power of small wins' *Harvard Business Review*, vol 89, no 5, pp. 70-80.

Baker, W & Sinkula, J 2002, 'Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box' *Journal of Market Focused Management*, vol 5, no 1, pp. 5-23.

Baker, W & Sinkula, J 2009, 'The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses' *Journal of Small Business Management*, vol 47, no 2, pp. 443-464.

Baldauf, A & Rank, O. N 2005, 'Importance de l'orientation entrepreneuriale pour le succès des PME suisses à l'étranger' *La Vie économique Revue de politique économique*, vol 4, pp. 55-58.

Barthélemy, J 2008, 'Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains' *Strategic Management Journal*, vol 29, no 13, pp. 1451-1463.

Birkinshaw, J & Gibson, C 2004, 'Building Ambidexterity into an Organization' *MIT Sloan Management Review*, vol 45, no 4, pp. 47-55.

Blair, R & Lafontaine, F 2005, *The Economics of Franchising*, New York, NY, Cambridge University Press.

Boeddrich, H. J 2004, 'Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process' *Creativity and Innovation Management*, vol 13, no 4, pp. 274-285.

Bonner, J.M, & Walker, O.C 2004, 'Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations' *Journal of Product Innovation Management*, vol 21, no 3, pp.155-169.

Borgatti, S.P 2005, 'Centrality and network flow' *Social networks*, vol 27, no 1, pp. 55-71.

- Bouchard, V & Bos, C 2006, 'Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle' *Revue française de gestion*, vol 2, pp. 95-109.
- Boulay, J & Chanut, O 2010, *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.
- Bouroche, J.M. & Saporta, G 1989, *L'analyse des données*, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- Bradach, J 1997, 'Using the plural form in the management of restaurant chains' *Administrative Science Quarterly*, vol 42, no 2, pp. 276-303.
- Bradach, J 1998, *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA, Clearing House Inc.
- Bürkle, T & Posselt, T 2008, 'Franchising as a plural system: A risk-based explanation' *Journal of Retailing*, vol 84, no. 1, pp. 39-47.
- Burger-Helmchen, T 2011, 'Crowdsourcing: définition, enjeux, typologie' *Management & Avenir*, vol 1, pp. 254-269.
- Burt, R.S 2004, 'Structural holes and good ideas' *American journal of sociology*, vol 110, no 2, pp. 349-399.
- Carland, J.S, Hoy, F, Boulton, W.R & Carland, J.C 1984, 'Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization' *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp. 354-359.
- Cattani, G & Ferriani, S 2008, 'A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry' *Organization Science*, vol 19, no 6, pp. 824-844.
- Chandler, G.N & Hanks, S.H. 1993, 'Measuring Performance of Emerging Businesses' *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, p.32-40.
- Chandy, R & Tellis, G 1998, 'Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize' *Journal of Marketing Research*, vol 35, no 4, pp. 474-487.
- Chandy, R & Tellis, G 2000, 'The Incumbent's Curse? Incumbency, Size and Radical Product Innovation' *Journal of Marketing*, vol 64, no 3, pp. 1-18.
- Choukroun, M 2012, *Les dynamiques de succès de la distribution*, Dunod, Paris.
- Cliquet, G & Nguyen, M 2004, 'Innovation Management within the plural form networks' in *Economics and Management of Franchising Networks*, Windsperger J, Cliquet G, Hendrikse G & Tuunanen M (eds), Physica/Springer, Heidelberg, pp.109-125.
- Cochet, O, Dormann, J & Ehrmann, T 2008, 'Capitalising on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads' *Journal of Small Business Management*, vol 46, no 1, pp. 50-72.

- Covin, J & Miles, M 1999. 'Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage' *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no 3, pp. 47-65.
- Covin, J & Slevin, D 1986, 'The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale' in *Frontiers of entrepreneurship research*, Ronstadt, R, Hornaday, J, Peterson, R & Vesper, K (eds), Wellesley, MA, Babson College, pp. 628-639.
- Covin, J & Slevin, D 1989, 'Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments' *Strategic Management Journal*, vol 10, no 1, pp. 75-98.
- Covin, J & Slevin, D 1991, 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior' *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°1, p.7-25.
- Cox, J & Mason, C 2007, 'Standardisation versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats' *Service Industries Journal*, vol 27, no 8, pp. 1053- 1072.
- Cross, R, Rice, R.E & Parker, A 2001, 'Information seeking in social context: Structural influences and receipt of information benefits', *Systems, Man, and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews*, IEEE Transactions, vol 31, no 4, pp. 438-448.
- Dada, L & Watson, A 2013, 'The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship' *International Small Business Journal*, vol 31, no 8, pp. 955-977.
- Dancey, C.P & Reidy, J 2007, *Statistiques sans maths pour psychologues*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- Darr, E, Argote, L & Epple, D 1995, 'The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organisations: Productivity in franchises' *Management Science*, vol 41, no 11, pp. 1750-1762.
- Davenport, T.H & Prusak, L 1998, 'Working knowledge: How organizations manage what they know', Harvard Business Press.
- Davidson, P. & Wiklund, J. 2001, 'Level of analysis in Entrepreneurship Research: Current research practice and suggestions for the future', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.25, n°4, p.81-99.
- Detrie, JP 2005, *Strategor, Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Dioux, J & Dupuis, M 2009, *La Distribution: Stratégies des réseaux et management des enseignes*, Pearson.
- Dupuis, M 2001, 'Innovation commerciale', *Études et Recherches*, CERIDICE.
- Dyer, J.H & Singh, H 1998, 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage' *Academy of management review*, vol 23, no 4, pp. 660-679.
- Evrard, Y, Pras, B & Roux, E 2009, *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, Editions Dunod, Paris.

- Falbe, C, Dandridge, T & Kumar, A 1998, 'The effect of organisational context on entrepreneurial strategies in franchising' *Journal of Business Venturing*, vol 14, no 1, pp. 125-140.
- Fiegenbaum, A & Thomas, H 1995, 'Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy' *Strategic Management Journal*, vol.16, n°6, p.461-476.
- Filion, L.J 2000, 'Typologie d'entrepreneur - Est-ce vraiment utile ?', in T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société (EMS), pp.251-262.
- Fleming, L & Waguespack, D. M 2007, 'Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities' *Organization science*, vol 18, no 2, pp. 165-180.
- Freeman, L.C 1979, 'Centrality in Social Networks: Conceptual clarification' *Social Networks*, vol.1, pp. 215-239.
- Freeman, J, Carroll, G & Hannan, M 1983, 'The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates' *American Sociological Review*, vol 48, no 5, pp. 692-710.
- Funel, C, Vigoureux, M & Vittori, A 2012, 'L'innovation commerciale. Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?', Cahier de recherche no 291, Crédoc.
- Gallouj, C 2007, *Innover dans la grande distribution*, De Boeck.
- Gatignon, H & Xuereb, J 1997, 'Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance' *Journal of Marketing Research*, vol 34, no 1, pp. 77-90.
- Granovetter, M. S 1973, 'The strength of weak ties' *American Journal of Sociology*, vol 78, no 6, pp. 1360-1380.
- Griffith, A, Noble, S & Chen, Q 2006, 'The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach' *Journal of Retailing*, vol 82, no 1, pp. 51-62.
- Grinstein, A 2008, 'The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta-analysis' *Journal of Academic Marketing Science*, vol 36, no 2, pp.166-173.
- Hakala, H 2010, 'Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations' *International Journal of Management Reviews*, vol 13, no 2, pp. 199-217.
- Hamel, G 2000, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Han, J, Kim, N & Srivastava, R 1998, 'Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?' *Journal of Marketing*, vol 62, no 4, pp.30-45.
- Hansen, M. T 1999, 'The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits' *Administrative science quarterly*, vol 44, no 1, pp. 82-111.

- Hargadon, A & Sutton, R. I 1997, 'Technology brokering and innovation in a product development firm' *Administrative science quarterly*, vol 42, no 4, pp. 716-749.
- Harms, R, Kraus, S & Reschke, C 2007, 'Configurations of new ventures in entrepreneurship research - contributions and research gaps', *Management Research News*, vol. 30, n°9, pp.661-673.
- Hart, S 1992, 'An integrative framework for strategy-making processes' *Academy of Management Review*, vol 17, no 2, pp. 327-351.
- Harvey, J. F, Naggari, R, Cohendet, P & Simon, L 2013, 'Gérer les idées pour mieux innover', *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol 38, no 3, pp. 25-34.
- He, Z & Wong, P 2004, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis' *Organization Science*, vol 15, no 4, pp. 481-494.
- Henard, D & Szymanski, D 2001, 'Why Some New Products Are More Successful Than Others' *Journal of Marketing Research*, vol 37, no 4, pp. 362-375.
- Henriquez, T 2013, *Analyse du processus d'adoption d'une nouvelle forme de vente : contribution de la socialisation organisationnelle*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- Hertog, P (den) & Brouwer, E 2000, 'Innovation indicators for the retailing industry: a meso perspective', mimeographed, Dialogic, Center for Science & Policy, Utrecht University, Utrecht, December.
- Hult, G & Ketchen, D 2001, 'Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance' *Strategic Management Journal*, vol 22, no 9, pp. 899-906.
- Jansen, J, Van Den Bosch, F & Volberda, H 2005, 'Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?', *Academy of Management Journal*, vol 48, no 6, pp. 999-1015.
- Jenssen, J. I & Jørgensen, G 2004, 'How do corporate champions promote innovations?', *International Journal of Innovation Management*, vol 8, no 1, pp. 63-86.
- Jolibert, A & Jourdan, P 2006, *Marketing research, Méthodes de Recherche et d'Etudes en marketing*, Dunod.
- Kaufmann, P & Eroglu, S 1999, 'Standardisation and adaptation in business format franchising' *Journal of Business Venturing*, vol 14, no 1, pp. 69-85.
- Ketchen, D.J & Shook, C.L 1996, 'The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique' *Strategic Management Journal*, vol.17, n°6, pp.441-458.
- Ketchen, D.J, Combs, J.G, Russell, C.J, Shook, C, Dean, M.A, Runge, J, Lohrke, F.T, Naumann, S.E, Haptonstahl, D.E, Baker, R, Beckstein, B.A, Handler, C, Honig, H & Lamoureux, S 1997, 'Organizational configurations and performance: A meta-analysis' *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp. 223-240.

- Ketchen, D.J, Thomas, J.B & Snow, C.C 1993, 'Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches' *The Academy of Management Journal*, vol.36, no6, pp. 1278-1313.
- Kidwell, R, Nygaard, A & Silkoset, R 2007, 'Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship' *Journal of Business Venturing*, vol 22, no 4, pp. 522-544.
- Knight, G 1997, 'Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation' *Journal of Business Venturing*, vol 12, no 3, pp. 213-225.
- Kohli, A & Jaworski, B 1990, 'Market-orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, vol 54, no 2, pp. 1-18.
- Lazega, E 2007, *Réseaux et structures relationnelles*, éd. PUF, Que sais-je.
- Lee, C, Lee, K & Pennings, J 2001, 'Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures' *Strategic Management Journal*, vol 22, no 6-7, pp. 615-640.
- Lewin-Solomons, S 1999, 'Innovation and Authority in Franchise Systems: An Empirical Exploration of the Plural Form' Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos, Iowa.
- Li, H, Zhang, Y & Chan, T 2005, 'Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures: The contingency effect of environments and firm competences' *Journal of High Technology Management Research*, vol 16, no 1, pp. 37-57.
- Li, Y, Zhao, Y, Tan, J & Liu, Y 2008, 'Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms' *Journal of Small Business Management*, vol 46, no 1, pp. 113-133.
- Liotard, I 2010, 'Crowdsourcing et plateforme Internet: le cas de Innocentive', Open source innovation (beyond software), Février 2010, Strasbourg, France, pp. 1-21.
- Loilier, T & Tellier, A 1999, *Gestion de l'innovation*, Paris, EMS.
- Loilier, T, & Tellier, A 2001, 'La configuration des réseaux d'innovation: une approche par la proximité des acteurs', *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, no 4, pp. 559-580.
- Loilier, T & Tellier, A 2013, *Gestion de l'innovation*, Paris, EMS.
- Lumpkin, G & Dess, G 1996, 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance' *Academy of Management Review*, vol 21, no 1, pp. 135-172.
- Malhotra, N 2004, *Analyse typologique - Etudes marketing avec SPSS*, Editions Pearson Education, Paris.
- March, J 1991, 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, vol 2, no 1, pp. 71-87.

- McKee, D, Varadarajan, P & Pride, W 1989, 'Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market- Contingent Perspective' *Journal of Marketing*, vol 53, no 3, pp. 21-35.
- Michael, S 2003, 'First mover advantage through franchising', *Journal of Business Venturing*, vol 18, no 1, pp. 61-80.
- Miles, M & Huberman, M 2003, *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck (2e éd.).
- Miles, R & Snow, C.C 1978, *Organization Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D 1981, 'Towards a new contingency approach: The search for organizational gestalts' *Journal of Management Studies*, vol.18, n°1, pp.1-26.
- Miller, D 1983, 'The correlates of entrepreneurship in three types of firms' *Management Science*, vol 29, no 7, pp. 770–791.
- Miller, D 1987 'The genesis of configuration' *Academy of Management Journal*, vol.12, n°4, pp.686-701.
- Miller, D 1996, 'Configurations revisited' *Strategic Management Journal*, vol.17, n°7, pp. 505-512.
- Miller, D 2011, 'Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future' *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.35, no.5, pp.873-894.
- Murphy, G.B, Trailer, J.W. et Hill, R.C. (1996), 'Measuring Research Performance in Entrepreneurship' *Journal of Business Research*, vol.36, n°1, pp.15-23.
- Nègre, C 2008, 'Évaluer un système de franchise' *Revue française de gestion*, vol 1, no 181, pp. 41-62.
- Nunnally, J 1978, *Psychometric theory*, New York : McGraw-Hill, 2ème édition.
- OCDE 2005, 'La mesure des activités scientifiques et technologiques', *Manuel d'Oslo : principes directeurs par le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Paris, Les Editions de l'OCDE, 3ème édition.
- Paladino, A 2007, 'Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientation' *Journal of Product Innovation Management*, vol 24, no 6, pp. 534-553.
- Pelham, A 1997, 'Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms' *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol 5, no 3, pp. 55-77.
- Ramaswami, S, Srivastava, R & Bhargava, M 2009, 'Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value' *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 37, no 2, pp. 97-116.

- Rauch, A, Wiklund, J, Lumpkin, G & Frese, M 2009, 'Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future' *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol 33, no 3, pp. 761-787.
- Ravindranath, M & Grover, R 1998, 'From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management' *Journal of Marketing*, vol 62, no 4, pp. 1-12.
- Rich, P 1992, 'The organization Taxonomy: Definition and Design' *Academy of Management Review*, vol.17, n°4, pp.758-781.
- Roberts, P 1999, 'Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry' *Strategic Management Journal*, vol 20, no7, pp. 655-670.
- Rogers E. M 1995, *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Romelaer, P 1998, 'Innovation, performances et organisation', *Revue Française de Gestion*, no 118, pp. 92-101.
- Roussel, P, Durrieu F, Campoy E & El Akremi A 2002, *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*, Paris, Economica.
- Runyan, R, Droge, C & Swinney, J 2008, 'Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance' *Journal of Small Business Management*, vol.46, n°4, p.567-588.
- Shane, S 2005, *From ice cream to the Internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*, New York, Prentice Hall.
- Slater, S & Narver, J 1998, 'Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two' *Strategic Management Journal*, vol 19, no 10, pp. 1001-1006.
- Smart, D & Conant, J 1994, 'Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance' *Journal of Applied Business Research*, vol 10, no 3, pp. 28-38.
- Stam, W & Elfring, T 2008, 'Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra-industry social capital' *Academy of Management Journal*, vol 51, no 1, pp. 97-111.
- Stevenson H, Jarillo, J.C 1990, 'A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management' *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°4, pp.17-27.
- Stinchcombe, A 1965, 'Social Structure and Organizations', in March J (ed), *Handbook of Organizations*, Chicago, IL, Rand McNally & Company, pp. 142-193.
- Su, Z, Xie, E & Li, Y 2011, 'Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms' *Journal of Small Business Management*, vol 49, no 4, pp. 558-577.

- Szulanski, G & Jensen, R 2008, 'Replication, Copy Exactly, and the Growth of Franchising Networks: The Negative Consequences of Franchising Innovation' *Research Policy*, vol 37, no 1, pp. 1732-1741.
- Tang, J, Tang, Z, Marino, L, Zhang, Y & Li, Q. 2008, 'Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures' *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 32, no 1, pp. 219-239.
- Tushman, M & O'Reilly, C 1996, 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change' *California Management Review*, vol 38, no 4, pp. 8-30.
- Van de Ven A.H. & Engleman, R.M 2004, 'Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship' *Journal of Business Venturing*, vol.19, n°3, pp. 343-358.
- Van de Ven, A.H 1986, 'Central problems in the management of innovation' *Management science*, vol 32, no 5, pp. 590-607.
- Venkataraman, N 1989, 'The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence' *Academy of Management Review*, vol.14, n°3, pp. 423-444.
- Verona, G & Ravasi, D 2003, 'Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation' *Industrial and corporate change*, vol 12, no 3, pp. 577-606.
- Von Hippel, E 1986, 'Lead users: a source of novel product concepts' *Management science*, vol 32, no 7, pp. 791-805.
- Wagner, S. M & Bode, C 2014, 'Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing' *Journal of Operations Management*, vol 32, no 3, pp. 65-78.
- Walter, A, Auer, M & Ritter, T 2006, 'The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on University spin-off performance' *Journal of Business Venturing*, vol 21, no 4, pp. 541-567.
- Watson, A, Stanworth, J, Healeas, S, Purdy, D & Stanworth, C 2005, 'Retail franchising: An intellectual capital perspective' *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 12, no. 1, pp. 25-34.
- Wiklund, J & Shepherd, D 2005, 'Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach' *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no 1, pp. 71-91.
- Withane, S 1991, 'Franchising and franchisee behaviour: an examination of opinions, personal characteristics and motives of Canadian franchisee entrepreneurs' *Journal of Small Business Management*, vol 29, no 1, pp. 22-29.
- Zahra, S & Covin, J 1995, 'Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis' *Journal of Business Venturing*, vol 10, no 1, pp. 43-58.
- Zahra, S 1991, 'Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study' *Journal of Business Venturing*, vol 6, no 4, pp. 259-285.

Zahra, S 1993, 'New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables' *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 18, no 2, pp. 47-69.

Zimmerman, M & Zeitz, G 2002, 'Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy' *The Academy of Management Review*, vol 27, no. 3, pp. 414-431.

Table des matières

INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	7
1.1. L'ENQUETE FRANCHISEURS	7
1.2. LES ENTRETIENS AVEC LES FRANCHISEURS	10
1.3. L'ENQUETE FRANCHISES	11
1.4. LES PRINCIPALES ANALYSES REALISEES	14
CHAPITRE 2 - IDENTIFICATION DES INNOVATIONS DES RESEAUX DE FRANCHISE	18
2.1. RAPPEL DES TYPOLOGIES D'INNOVATION DANS LA LITTERATURE ET ANALYSE DES ENTRETIENS FRANCHISEURS	18
2.1.1. BREF RAPPEL DES TYPOLOGIES DANS LA LITTERATURE	19
2.1.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES ENTRETIENS REALISES AUPRES DES FRANCHISEURS	21
2.2. ANALYSES DESCRIPTIVE ET TYPOLOGIQUE DE L'ENQUETE FRANCHISEURS	31
2.2.1. LE TYPE DE RESEAU	31
2.2.2. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'INNOVATION DANS LE RESEAU	34
2.2.3. L'ORGANISATION GENERALE DU RESEAU	36
2.2.4. LES DETERMINANTS	39
2.2.5. LES FREINS A L'INNOVATION	44
2.2.6. UNE TYPOLOGIE DES RESEAUX	45
CHAPITRE 3 - ETUDE DES CONFIGURATIONS DE RESEAUX DE FRANCHISE FAVORISANT L'INNOVATION	49
3.1. OBJECTIFS DE LA METHODE DE CLASSIFICATION	50
3.2. CHOIX DES VARIABLES DE CLASSIFICATION	52
3.2.1. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	53
3.2.2. L'INNOVATION DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE	56
3.2.3. LA PERFORMANCE DES RESEAUX DE FRANCHISE	57
3.3. EVALUATION DE LA QUALITE METRIQUE DES MESURES	58
3.3.1. MESURE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	58
3.3.2. MESURE DE L'INNOVATION DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE	61
3.3.3. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DU RESEAU DE FRANCHISE	63
3.4. DETERMINATION DU NOMBRE OPTIMAL DES CONFIGURATIONS	64
3.5. VERIFICATION DE LA VALIDITE DE LA TAXONOMIE	67
3.6. REPERAGE DES PROFILS ASSOCIES A CHAQUE CONFIGURATION	68
3.7. INTERPRETATION DES CONFIGURATIONS OBTENUES	70
3.7.1. LES FRANCHISEURS « INVENTEURS »	71
3.7.2. LES FRANCHISEURS « ESSOREURS »	72
3.7.3. LES FRANCHISEURS « PROTECTEURS »	72
3.7.4. LES FRANCHISEURS « AVANT-GARDISTES »	73
CHAPITRE 4 – ETUDE DES RELATIONS ENTRE INNOVATION ET PERFORMANCE	75
4.1. ETUDE DES RELATIONS ENTRE INNOVATION ET PERFORMANCE DU FRANCHISEUR	76
4.1.1. REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES	76
4.1.2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE	85
4.1.3. RESULTATS EMPIRIQUES	88
4.2. ETUDE DES DIFFERENCES DE PERCEPTIONS CONCERNANT L'INNOVATION ENTRE LE FRANCHISEUR ET SES FRANCHISES	107

4.2.1. OBJECTIF ET APPROCHE RETENUE	107
4.2.2. RESULTATS	109

CHAPITRE 5 – MODES D’ORGANISATION ET D’ANIMATION DES RELATIONS FAVORISANT L’INNOVATION **118**

5.1. LES SOURCES D’INNOVATION	119
5.1.1. LES SOURCES D’INNOVATION EXTERNES AU RESEAU	119
5.1.2. LA DIVERSITE DES EXPERIENCES AU SEIN DU RESEAU : UNE SOURCE D’INNOVATION	124
5.1.3. LE ROLE DE L’ANIMATEUR DU RESEAU DANS L’EMERGENCE DES IDEES NOUVELLES ET LEUR DIFFUSION	128
5.1.4. DES SYSTEMES DE RECOMPENSE « INFORMELS » POUR LA FORMULATION D’IDEES NOUVELLES	130
5.2. LA SELECTION DES IDEES ET LA MISE EN PLACE DE TESTS	133
5.2.1. LES IDEES COLLECTEES PASSENT PAR DIFFERENTES ETAPES DE SELECTION AVANT D’ETRE PROPOSEES AUX FRANCHISES	133
5.2.2. LA GESTION DU PROCESSUS D’INNOVATION DANS LE TEMPS	136
5.2.3. L’UTILISATION DES OUTILS DIGITAUX POUR LA CAPTURE ET LE PARTAGE D’IDEES NOUVELLES	136
5.2.4. LA REALISATION DE TESTS	138
5.3. LA DIFFUSION DES IDEES DANS LE RESEAU	140
5.3.1 DES EARLY ADOPTERS AUX FOLLOWERS	140
5.3.2. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	141
5.3.3. LA PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE DE L’HOMOGENEISATION DE L’OFFRE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL	144
5.3.4. VAINCRE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT : LE RECOURS AU CONTRAT	145
5.3.5. VAINCRE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT : FORMATIONS, ACCOMPAGNEMENT ET PACKAGE DE COMMUNICATION	147
5.3.6. LA CONDUITE D’INNOVATIONS SPECIFIQUES : LES INNOVATIONS CONCERNANT LE DEVELOPPEMENT D’UN SITE DE E-COMMERCE PAR LA FRANCHISE	150
5.3.7. LE ROLE DE L’ANIMATEUR DE RESEAU DANS LA DIFFUSION DES INNOVATIONS	151
5.4. INNOVATIONS D’EXPLORATION VERSUS INNOVATIONS D’EXPLOITATION	152
5.5. ANALYSE DES RESEAUX DE RELATIONS ENTRE FRANCHISES	153
5.5.1. RESULTATS CONCERNANT LES RESEAUX COMPLETS	155
5.5.2. RESULTATS CONCERNANT TOUS LES RESEAUX INTERROGES	159

CONCLUSION **162**

BIBLIOGRAPHIE **174**

TABLE DES MATIERES **184**

ANNEXES

ANNEXE 1 – Questionnaire Franchiseurs

L'innovation au sein des réseaux de franchise

Nous réalisons une enquête dans le cadre d'un contrat de recherche avec la FFF. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Bien entendu, vos réponses demeureront anonymes et confidentielles. Nous vous remercions par avance de votre aide qui nous sera fort précieuse et nous vous prions de recevoir nos meilleures salutations.

Nom du réseau :

Fonction du répondant :

A - Informations générales

A1 - Votre réseau de franchise est-il adhérent de la Fédération Française de la Franchise (FFF) ?

Oui Non

A2 - Quelle est l'année de la création de votre réseau en franchise ?

A3 - Quel est le secteur d'activité de votre réseau ?

- | | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Equipement de la maison | <input type="checkbox"/> Prêt-à-porter | <input type="checkbox"/> Autre équipement de la personne | <input type="checkbox"/> Alimentaire |
| <input type="checkbox"/> Commerces divers | <input type="checkbox"/> Service automobile | <input type="checkbox"/> Bâtiment | <input type="checkbox"/> Nettoyage |
| <input type="checkbox"/> Coiffure et esthétique | <input type="checkbox"/> Autres services aux personnes | <input type="checkbox"/> Services aux entreprises | <input type="checkbox"/> Formation |
| <input type="checkbox"/> Restauration rapide | <input type="checkbox"/> Restauration classique | <input type="checkbox"/> Hôtels | <input type="checkbox"/> Immobilier |
| <input type="checkbox"/> Si autres, précisez | | | <input type="checkbox"/> Voyages |

A4 - Quel est le chiffre d'affaires global annuel du réseau (sous enseigne et franchisé) en milliers d'euros ?

A5 - Quel est le nombre de salariés du réseau (sous enseigne et franchisé) ?

A6 - Quel est le nombre total de points de vente du réseau ?

A7 - Quel est le nombre d'unités en propre ?

A8 - Quel est le nombre d'unités en franchise ?

A9 - Au cours des 5 dernières années, sur quels marchés géographiques votre entreprise a-t-elle exercé son activité ?

(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- France Europe Amérique Asie Afrique Océanie

A10 - Quel est le pourcentage de nouveaux franchisés présents dans le réseau depuis moins de 5 ans ?

B - Innovation dans le réseau

Vous pouvez vous reporter à la notice explicative située à la fin du questionnaire pour une définition précise des types d'innovation accompagnée d'exemples.

B1 - Vous avez introduit au cours des 5 dernières années :

	Aucun(e)s	1	2	3	4	5	6	7	Un très grand nombre
de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>								
de nouvelles prestations de services	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux procédés	<input type="checkbox"/>								
des innovations d'organisation	<input type="checkbox"/>								
des innovations de commercialisation	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux concepts ou formats de magasin	<input type="checkbox"/>								
des innovations dans la chaîne logistique	<input type="checkbox"/>								

B2 - Internet joue-t-il un rôle spécifique pour l'innovation dans votre réseau ?

- Oui Non

Si Oui, pour quelle(s) utilisation(s) :

	Aucun rôle	1	2	3	4	5	6	7	Rôle très important
Recherche d'information sur les marchés et veille concurrentielle	<input type="checkbox"/>								
Dialogue et circulation de l'information entre membres du réseau	<input type="checkbox"/>								
Canal de ventes	<input type="checkbox"/>								
Image de marque et référencement	<input type="checkbox"/>								
Recrutement des futurs franchisés	<input type="checkbox"/>								

Si Autres, précisez :

B3 - Par rapport à l'offre initiale, les changements dans les innovations ... :

	De nature Mineure	1	2	3	4	5	6	7	De rupture
De produits et/ou de services ont été principalement		<input type="checkbox"/>							
De procédés et/ou d'organisation ont été principalement		<input type="checkbox"/>							
De commercialisation et/ou de concepts et formats de magasin ont été principalement		<input type="checkbox"/>							
Dans la chaîne logistique ont été principalement		<input type="checkbox"/>							

B4 - Les franchisés sont-ils parfois à l'initiative des innovations :

	Oui	Non
de produits/ services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de procédés/ organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de commercialisation/ concepts/ formats magasin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dans la chaîne logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5 - Quel est le pourcentage du chiffre d'affaires global du réseau dédié aux dépenses d'innovation ?

B6 - Possédez-vous un service dédié à l'innovation ?

Oui Non Si Oui, quel effectif ?

B7 - Vos contrats de franchise incluent-ils une clause explicite concernant l'innovation ?

Oui Non

C - Stratégie/ orientation entrepreneuriale du franchiseur

C1 - Proactivité :

Afin de réagir face à vos concurrents, votre réseau de franchise :

Répond généralement aux actions entreprises par vos concurrents.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Entreprnd généralement des actions qui poussent vos concurrents à réagir.
Est très rarement la première entreprise à introduire des nouveaux produits/services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Est souvent la première entreprise à introduire des nouveaux produits/ services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.
Cherche généralement à éviter les affrontements concurrentiels, privilégiant une posture de «laisser-faire».	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Cherche généralement les affrontements concurrentiels, privilégiant ainsi la posture de leader ou de chef de file.

C2 - Prise de risque :

En général, votre réseau de franchise a :

Une préférence pour les projets à faible risque (avec une rentabilité acceptable et certaine)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Une préférence pour les projets présentant un risque élevé (avec une rentabilité élevée)
---	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	--

En général, votre réseau de franchise pense que :

Compte tenu de l'état de l'environnement, il est préférable d'exploiter progressivement et avec prudence les opportunités offertes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Compte tenu de l'état de l'environnement, il faut être audacieux et il faut mener des actions de grande envergure afin d'atteindre vos objectifs.
---	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---

Face à des situations de prise de décision comportant des incertitudes, votre réseau de franchise :

Adopte habituellement une posture prudente "attendre et observer" afin de minimiser le risque de prendre des décisions qui coûteront chères.

1 2 3 4 5 6 7

Adopte habituellement une attitude audacieuse, une posture agressive afin de maximiser les chances d'exploitation des opportunités potentielles.

C3 - Innovativité :

En général, votre réseau de franchise met plutôt l'accent :

sur la commercialisation des produits ou services.

1 2 3 4 5 6 7

sur la R & D, le leadership technologique et les innovations.

D - Performance

D - Sur une échelle de 1 (pas de croissance) à 7 (croissance très forte), comment percevez-vous l'évolution du réseau au cours des 5 dernières années en termes de :

	Stagnation	1	2	3	4	5	6	7	Une évolution très importante
Chiffre d'affaires		<input type="checkbox"/>							
Emploi		<input type="checkbox"/>							
Nombre de clients		<input type="checkbox"/>							
Part de marché		<input type="checkbox"/>							
Bénéfice		<input type="checkbox"/>							
Taille (nombre de points de vente)		<input type="checkbox"/>							

E - Organisation du réseau

E1 - Avec quelle fréquence introduisez-vous des modifications de contrats de franchise ?

- Tous les ans
 Tous les deux à trois ans
 Tous les quatre à cinq ans
 Si autres, précisez :

E2 - Quelles sont les clauses contractuelles les plus fréquemment modifiées ?

- Droit d'entrée
 Royalties
 Redevance publicité
 Si autres, précisez :

E3 - En général, quelle est la fréquence des rencontres avec les franchisés (dans le cadre de visites régulières, réunions de travail ou congrès) ?

- Tous les mois
 Tous les deux mois

- Tous les six mois
- Une fois par an
- Si autres, précisez :

E4 - Existe-t-il un conseil/ comité de concertation des franchisés au sein de votre réseau ?

- Oui Non

E5 - Y-a-t-il des animateurs dans le réseau ?

- Oui Non Si Oui, combien ?

E6 - Utilisez-vous un intranet pour dialoguer avec vos franchisés ?

- Oui Non

E7 - Comment diffusez-vous les innovations au sein du réseau ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- par un test par les unités détenues en propre
- par un intranet
- par internet
- par des formations spécifiques
- par l'organisation de commissions ou groupes de travail
- par l'organisation de conventions annuelles
- Si autres, précisez :

F - Freins à l'innovation

F - Au cours des cinq dernières années, les facteurs suivants ont-ils représenté des freins à l'innovation ?

	Sans effet	1	2	3	4	5	6	7	Frein très important
Aucune nécessité en raison d'innovations précédentes	<input type="checkbox"/>								
Incertitude de la demande en produits innovants	<input type="checkbox"/>								
Manque d'informations sur les marchés	<input type="checkbox"/>								
Manque d'informations sur les technologies	<input type="checkbox"/>								
Marché dominé par des firmes déjà établies	<input type="checkbox"/>								
Coût de l'innovation trop important	<input type="checkbox"/>								
Manque de moyens financiers	<input type="checkbox"/>								
Manque de personnel qualifié	<input type="checkbox"/>								
Difficulté à trouver des partenaires	<input type="checkbox"/>								
Résistance au changement des franchisés	<input type="checkbox"/>								
Si autres, précisez :									
<input type="text"/>									

DEFINITIONS DE L'INNOVATION

Une **innovation de produits** est la mise à la disposition de vos clients de biens nouveaux ou améliorés de façon significative par rapport aux produits précédemment distribués par le réseau au regard de ses caractéristiques essentielles, de sa convivialité (facilité d'usage), et de ses composants (ou son utilisation). Les innovations de produits doivent être nouvelles pour votre réseau, mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient nouvelles pour votre marché. Elles peuvent avoir été développées à l'origine par votre réseau ou par d'autres entreprises. Exemple : l'offre d'un nouveau type de pneu alternatif aux pneus traditionnels par un réseau de centres auto ou bien une nouvelle offre de gel minceur par un réseau spécialisé dans la beauté et les cosmétiques.

Une **innovation de services** est la mise à la disposition de vos clients de prestations de services nouvelles ou améliorées de façon significative. Les innovations de prestations de services doivent être nouvelles pour votre réseau, mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient nouvelles pour votre marché. Elles peuvent avoir été développées à l'origine par votre réseau ou par d'autres entreprises. Exemple : l'offre d'une nouvelle prestation de dépollution de l'habitable par un réseau de centres auto ou l'offre d'un nouveau service d'expertise immobilière par un réseau d'agences immobilières.

Une **innovation de procédés** est la mise en œuvre d'un procédé de production ou d'une activité de soutien ou support nouveaux ou significativement améliorés pour vos produits/prestations de services. Les nouveautés ou améliorations significatives peuvent concerner vos procédés de fabrication ou de production de biens ou de prestations de services ou encore vos activités de maintenance, d'achat, de comptabilité ou informatiques. L'innovation de procédé doit être nouvelle pour votre réseau, mais il n'est pas nécessaire qu'elle le soit pour votre marché. Elle peut avoir été développée à l'origine par votre réseau ou par d'autres entreprises. Exemple : l'amélioration significative des procédures de gestion (avec notamment le recours à certaines Nouvelles Technologies de l'Information).

Une **innovation d'organisation** est un nouveau mode de fonctionnement de votre réseau, une nouvelle méthode d'organisation du travail ou de ses relations externes qui n'étaient pas utilisés précédemment dans votre réseau. Elle doit résulter des décisions stratégiques prises par la direction. Les nouveautés ou améliorations significatives peuvent concerner de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures (reconfiguration des processus, système de gestion des connaissances, production sur commande, système de gestion de la qualité, etc.), de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (nouvelle répartition des responsabilités / du pouvoir de décision parmi les salariés, travail d'équipe, décentralisation, intégration ou automatisation de différents services de l'entreprise, système de formation, etc.), de nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes (mise en place pour la première fois d'alliances, de partenariats, d'externalisation d'activités ou de sous-traitance). Exemple : l'utilisation pour la première fois de nouveaux contrats (commission-affiliation, multi-franchise, etc).

Une **innovation de commercialisation** est la mise en œuvre de stratégies de vente nouvelles qui diffèrent significativement des méthodes de vente existant dans votre réseau et qui n'avaient pas été utilisées auparavant. Ceci requiert des changements dans le design, l'emballage ou la présentation d'un bien ou d'une prestation des services, son positionnement, sa promotion ou son prix s'ils ont un impact significatif. Les nouveautés ou améliorations significatives peuvent ainsi concerner des modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien ou service, l'utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des biens ou des services (par ex. première utilisation d'un nouveau média publicitaire, introduction de cartes de fidélité, etc.), de nouvelles stratégies de tarification de vos produits ou services (par ex. nouvelle

méthode permettant de moduler le prix d'un bien ou d'un service en fonction de la demande, promotions, etc.).
Exemple : l'ouverture d'un site internet de commercialisation.

Une **innovation de concepts ou formats de magasin** est la mise en œuvre de concepts nouveaux concernant le point de vente. Ainsi, une nouvelle marque, un nouvel univers au sein d'une enseigne et le repositionnement d'une enseigne relèvent de ce type d'innovation. Exemple : l'ouverture d'une nouvelle enseigne de restauration à emporter au sein du réseau à partir du concept initial de restauration traditionnelle.

Une **innovation dans la chaîne logistique** est l'introduction de nouveautés ou améliorations significatives dans vos méthodes de gestion des flux matières (ou marchandises), d'approvisionnement ou de distribution de biens ou prestations de services. Exemple : la mise en place d'ECR (Efficient Consumer Response), la gestion en juste à temps, etc.

ANNEXE 2 – Guide d’entretien semi-directif avec les franchiseurs

Introduction :

Nous bénéficions d’un contrat de recherche avec la Fédération Française de la Franchise. Nous sommes une équipe de chercheurs universitaires et nous cherchons à comprendre comment les innovations naissent dans les réseaux de franchise (qui est à l’origine de l’idée, dans quel contexte) et comment ces idées nouvelles se diffusent dans le réseau. L’objectif est de synthétiser les résultats dans un rapport qui sera disponible gratuitement sur le site de la FFF et que vous pourrez consulter. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence les facteurs qui peuvent favoriser l’innovation dans les réseaux de franchise et identifier des freins à ces innovations (que ce soit en termes de proposition d’idées nouvelles ou d’adoption de ces idées). L’innovation est, dans cette étude, comprise de façon très large et peut concerner à la fois des idées de produits ou concepts nouveaux ou de nouveaux modes d’organisation ou de commercialisation dans le réseau. Elle peut être relative à de petites améliorations ou de véritables ruptures. L’entretien dure environ 30 minutes et nous essayons de le rendre anonyme.

Partie 1 : Organisation de l’innovation dans le réseau :

1°/ Pouvez-vous me donner rapidement quelques éléments permettant de caractériser votre réseau (date de création, nombre d’entités) – Qu’est-ce qui pour vous caractérise votre réseau (sa spécificité) ?

2°/ Est-ce qu’il existe des dispositifs spécifiques pour favoriser l’innovation dans votre réseau de franchise ? (Relancer sur le fait qu’il puisse y avoir des cellules dédiées comme par exemple : un département marketing – des unités détenues en propre...)

3°/ Est-ce que vous mettez en place des actions pour promouvoir l’innovation dans le réseau ? Y a-t-il un système de récompense ou d’autres types d’incitation (des challenges, boîtes à idées) ?

4°/ Est-ce que des animateurs de réseau assurent la liaison entre les franchiseurs et la tête de réseau ? Jouent-ils un rôle dans l'innovation (émergence et diffusion) ? Lequel ?

5°/ Comment prenez-vous en compte les changements de votre environnement (habitudes des consommateurs, concurrents,...) ? Y- a-t-il des dispositifs spécifiques (cellule de veille,...) ?

Partie 2 : Description du processus d'émergence et de diffusion d'une (ou plusieurs) innovation(s)

6°/ Pourriez-vous me donner un exemple d'une innovation qui soit parvenue à s'imposer dans le réseau ? (Faire préciser le type d'innovation : produit, organisation, commercialisation, logistique... et le niveau de rupture)

7°/ D'où est venue l'idée nouvelle ? Dans quel contexte ? Si elle vient d'un franchisé, demander depuis quand il est dans le réseau, s'il entretient des relations spécifiques avec la tête de réseau ou avec les autres franchisés.

8°/ Comment cette idée s'est-elle diffusée dans le réseau ? Est-ce qu'il y a eu des réticences ? Est-ce que l'idée a dû être adaptée ? Est-ce que certains individus ont joué un rôle clé dans la diffusion de l'innovation ?

9°/ Est-ce que des actions spécifiques ont été mises en place pour promouvoir le développement de l'idée nouvelle ?

Si possible, reprendre les mêmes questions avec un exemple d'innovation ayant une autre caractéristique (ex : plus incrémentale ou d'une autre nature)

10°/ Est-ce que vous auriez en tête un exemple d'innovation que vous n'êtes pas parvenu à diffuser dans le réseau ? Pourquoi ? Quelles ont été les réticences principales ?

Partie 3 : Caractéristiques du réseau

11°/ Est-ce que de nombreuses nouvelles entités ont rejoint le réseau dans les deux dernières années – quel est le taux de renouvellement ?

12°/ Quelle proximité entretiennent vos franchiseurs entre eux – est-ce qu'ils se rencontrent fréquemment ? Echangent-ils leurs pratiques ? Est-ce qu'ils se connaissent depuis longtemps ? Quelles sont les relations entre le franchiseur et les franchisés ?

13°/ Est-ce que vous avez mis en place des dispositifs spécifiques afin d'impliquer vos clients ou fournisseurs dans le développement de nouvelles idées ?

14°/ Quels types de clauses dans le contrat de franchise favorisent d'après vous l'innovation dans le réseau de franchise ?

Merci.

ANNEXE 3 – Questionnaire Franchisés

L'émergence et la diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise

Nous réalisons une enquête dans le cadre d'un contrat de recherche avec la FFF. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Bien entendu, vos réponses demeureront anonymes et confidentielles. Nous vous remercions par avance de votre aide qui nous sera fort précieuse et nous vous prions de recevoir nos meilleures salutations.

Nom du réseau de franchise :

A – Votre activité

A1- Quelle est l'année de création de votre activité au sein de ce réseau de franchise ?

A2- Combien de points de vente ou d'unités possédez-vous dans ce réseau ?

A3- Quel est le code postal du lieu d'implantation de votre activité ? (Plusieurs réponses sont possibles si multi-franchisé)

A4- Avez-vous démarré votre activité en franchise... ?

- Seul
- Avec d'autres associés
- Avec votre conjoint
- Avec un autre membre de la famille

Autre :

Si vous n'avez pas démarré seul, combien de personnes ont participé à la création de l'activité ?

A5- Combien de personnes employez-vous actuellement ? (nombre total de salariés si multi-franchisé)

A6- Avez-vous travaillé préalablement comme salarié au sein du réseau ?

- Oui
- Non

Si Oui, combien d'années ?

A7- Votre formation initiale trouve-t-elle une application concrète dans le domaine d'activité de votre franchise ?

- Non pas du tout
- Non
- Oui mais pas tout à fait
- Oui
- Oui tout à fait

A8- Lors du démarrage de votre activité en franchise, combien d'années d'expérience professionnelle possédiez-vous ?

A9- Lors du démarrage de votre activité en franchise, combien d'années d'expérience professionnelle dans le même secteur possédiez-vous ?

B - Innovation dans le réseau

B1 – Votre franchiseur a introduit au cours des 5 dernières années (ou depuis que vous êtes franchisé) :

	<i>Aucun(e)s</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Un très grand nombre</i>
de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>								
de nouvelles prestations de services	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux procédés	<input type="checkbox"/>								
des innovations d'organisation	<input type="checkbox"/>								
des innovations de commercialisation	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux concepts ou formats de magasin	<input type="checkbox"/>								
des innovations dans la chaîne logistique	<input type="checkbox"/>								

B2 – Vous avez introduit au cours des 5 dernières années (ou depuis que vous êtes franchisé) :

	<i>Aucun(e)s</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Un très grand nombre</i>
de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>								
de nouvelles prestations de services	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux procédés	<input type="checkbox"/>								
des innovations d'organisation	<input type="checkbox"/>								
des innovations de commercialisation	<input type="checkbox"/>								
de nouveaux concepts ou formats de magasin	<input type="checkbox"/>								
des innovations dans la chaîne logistique	<input type="checkbox"/>								

B3 – Votre contrat de franchise inclut-il (si oui, cocher la case) :

- Une clause d'exclusivité territoriale (vous garantissant un territoire commercial)
- Une indemnité à la fin du contrat (indemnité de rachat, de non-concurrence, de préemption, etc.)
- Une clause de renouvellement implicite du contrat à son terme
- Une clause liée à l'adaptation de votre point de vente ou activité aux innovations introduites par le franchiseur

B4 – Y a-t-il eu des innovations dans votre réseau qui ont conduit à modifier votre contrat de franchise ?

- Oui
- Non

B5 – Quelle est la durée de votre contrat de franchise ?

	années
--	--------

C - Orientation entrepreneuriale

C1 - Proactivité :

Afin de réagir face à vos concurrents, vous :

Répondez généralement aux actions entreprises par vos concurrents.	1	2	3	4	5	6	7	Entrenez généralement des actions qui poussent vos concurrents à réagir.
	<input type="checkbox"/>							
Etes très rarement la première entreprise à introduire des nouveaux produits/services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.	1	2	3	4	5	6	7	Etes souvent la première entreprise à introduire des nouveaux produits/services, mode d'organisation, procédé d'exploitation, etc.
	<input type="checkbox"/>							
Cherchez généralement à éviter les affrontements concurrentiels, privilégiant une posture de «laisser-faire».	1	2	3	4	5	6	7	Cherchez généralement les affrontements concurrentiels, privilégiant ainsi la posture de leader ou de chef de file.
	<input type="checkbox"/>							

C2 - Prise de risque :

Vous avez, en général :

Une préférence pour les projets à faible risque (avec une rentabilité acceptable et certaine)	1	2	3	4	5	6	7	Une préférence pour les projets présentant un risque élevé (avec une rentabilité élevée)
	<input type="checkbox"/>							
En général, vous considérez que :								
Compte tenu de l'état de l'environnement, il est préférable d'exploiter progressivement et avec prudence les opportunités offertes.	1	2	3	4	5	6	7	Compte tenu de l'état de l'environnement, il faut être audacieux et il faut mener des actions de grande envergure afin d'atteindre vos objectifs.
	<input type="checkbox"/>							
Face à des situations de prise de décision comportant des incertitudes, vous :								
Adoptez habituellement une posture prudente "attendre et observer" afin de minimiser le risque de prendre des décisions qui coûteront cher.	1	2	3	4	5	6	7	Adoptez habituellement une attitude audacieuse, une posture agressive afin de maximiser les chances d'exploitation des opportunités potentielles.
	<input type="checkbox"/>							

D - Performance

D - Sur une échelle de 1 (déclin très fort) à 7 (croissance très forte), comment percevez-vous l'évolution de votre activité au cours des 5 dernières années en termes de :

	Déclin très important	1	2	3	4	5	6	7	Augmentation très importante
Chiffre d'affaires		<input type="checkbox"/>							
Emploi		<input type="checkbox"/>							
Nombre de clients		<input type="checkbox"/>							
Part de marché		<input type="checkbox"/>							
Bénéfice		<input type="checkbox"/>							
Taille (nombre de points de vente ou d'unités)		<input type="checkbox"/>							

E - Organisation du réseau

E1 - En général, quelle est la fréquence de vos rencontres avec le franchiseur (dans le cadre de visites régulières, réunions de travail ou congrès) ?

- Tous les mois
- Tous les deux mois
- Tous les six mois
- Une fois par an
- Si autres, précisez :

E2 - Y-a-t-il des animateurs dans le réseau ?

- Oui Non

Si **Oui**, quelle est la fréquence de vos rencontres ?

- Tous les mois
- Tous les deux mois
- Tous les six mois
- Une fois par an
- Si autres, précisez :

E3 - Utilisez-vous un intranet pour dialoguer avec votre franchiseur (équipe commerciale ou autre au niveau de la tête de réseau) ?

- Oui Non

Si **Oui**, quelle est la fréquence moyenne d'utilisation pour dialoguer avec le franchiseur ?

- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Une fois par trimestre
- Une fois par an
- Si autres, précisez :

E4 - Comment votre franchiseur diffuse-t-il les innovations au sein du réseau ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- par un test dans les succursales ou les unités pilotes
- par un intranet
- par internet
- par des formations spécifiques
- par l'organisation de commissions ou groupes de travail
- par l'organisation de conventions annuelles
- par le bouche-à-oreille
- Si autres, précisez :

F – Vos relations avec les autres unités du réseau

F1 – Avez-vous déjà échangé des idées sur des améliorations produits, commerciales, de services ou d'organisation avec les autres membres de votre réseau de franchise ?

Oui Non

Si **Oui**, lesquels ? (Insérer liste y compris succursales)

- Franchisé 1
- Franchisé 2
-
-
-
-
-
-
-
- Succursale 1
- Succursale 2
- animateurs
- Tête de réseau

F2 – Avez-vous déjà cherché des solutions à des problèmes que vous rencontrez auprès d'autres membres de votre réseau de franchise ?

Oui Non

Si **Oui**, lesquels ? (Insérer liste y compris succursales)

- Franchisé 1
- Franchisé 2
-
-
-
-
-
-
-
- Succursale 1
- Succursale 2
- animateurs
- Tête de réseau

F3 – Avez-vous déjà participé à la promotion d'innovations (de produits, services, commerciales ou d'organisation) auprès d'autres franchisés ?

Oui Non

Si **Oui**, lesquels ? (Insérer liste des franchisés)

- Franchisé 1
- Franchisé 2
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

F4 – Comment caractériseriez-vous votre relation avec les autres franchisés du réseau ? Pour chaque franchisé, indiquez si vous le considérez comme :

	<i>Une simple connaissance</i>	<i>Un partenaire de travail</i>	<i>Un franchisé dont vous êtes proche</i>	<i>Un ami ou membre de la famille</i>
Franchisé 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisé 14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aucune relation avec les franchisés du réseau

Nous vous remercions de votre participation à notre enquête. Afin de nous aider dans le traitement des réponses, pourriez-vous nous indiquer :

G1 – Votre âge ?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 50 ans
- Plus de 50 ans

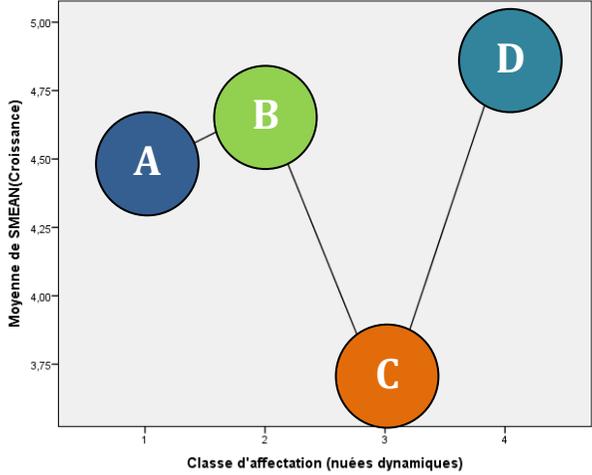
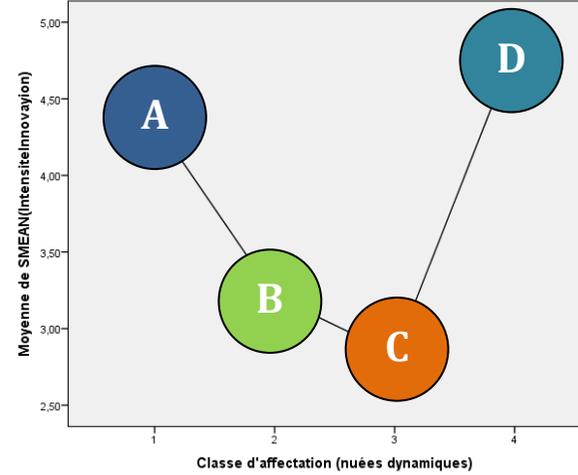
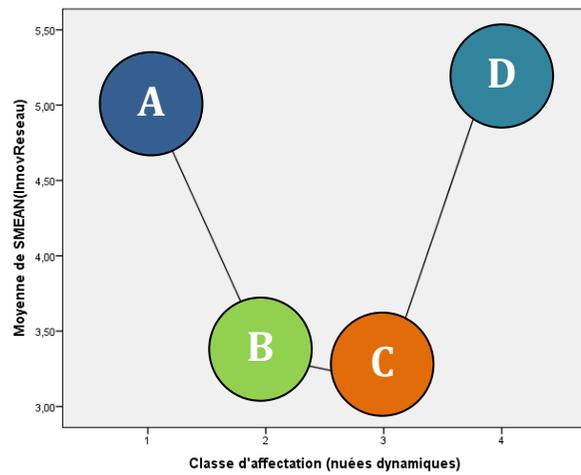
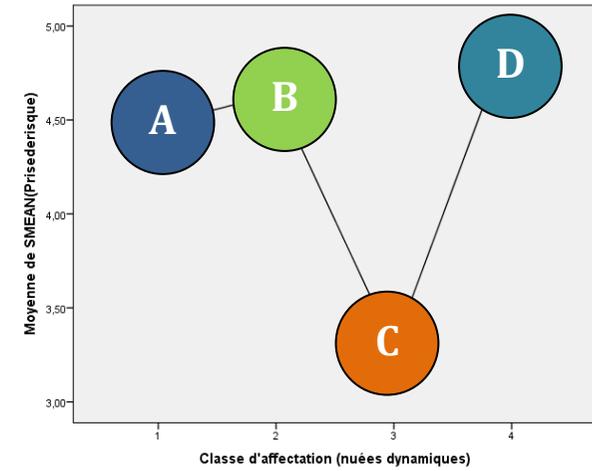
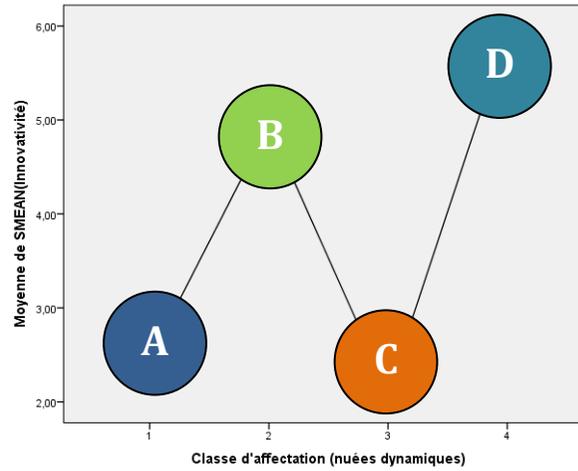
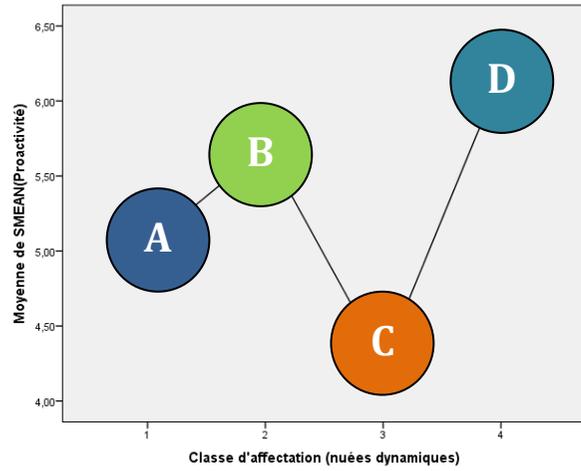
G2 – Votre genre ?

- Féminin
- Masculin

G3 – Votre niveau de diplôme le plus élevé ?

- Pas de diplôme
- Brevet des collèges
- CAP/BEP
- Bac
- Bac+2
- Bac+3/+4
- Bac+5 ou Doctorat

ANNEXE 4 – Résultats de l'analyse taxonomique



Comparaisons multiples							
Scheffe							
Variable dépendante	(I) Classe d'affectation (nuées dynamiques)	(J) Classe d'affectation (nuées dynamiques)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
SMEAN(Innovativité)	1	2	-2,47878*	,28170	,000	-3,2806	-1,6770
		3	,35556	,27889	,655	-,4382	1,1494
		4	-3,47083*	,32546	,000	-4,3972	-2,5445
	2	1	2,47878*	,28170	,000	1,6770	3,2806
		3	2,83434*	,28888	,000	2,0121	3,6566
		4	-,99205*	,33406	,037	-1,9429	-,0412
	3	1	-,35556	,27889	,655	-1,1494	,4382
		2	-2,83434*	,28888	,000	-3,6566	-2,0121
		4	-3,82639*	,33169	,000	-4,7705	-2,8823
	4	1	3,47083*	,32546	,000	2,5445	4,3972
		2	,99205*	,33406	,037	,0412	1,9429
		3	3,82639*	,33169	,000	2,8823	4,7705
SMEAN(Proactivité)	1	2	-,64199	,25937	,113	-1,3802	,0962
		3	,78416*	,25678	,030	,0533	1,5150
		4	-1,12222*	,29966	,004	-1,9751	-,2693
	2	1	,64199	,25937	,113	-,0962	1,3802
		3	1,42614*	,26597	,000	,6691	2,1832
		4	-,48024	,30757	,490	-1,3557	,3952
	3	1	-,78416*	,25678	,030	-1,5150	-,0533
		2	-1,42614*	,26597	,000	-2,1832	-,6691
		4	-1,90638*	,30539	,000	-2,7756	-1,0371
	4	1	1,12222*	,29966	,004	,2693	1,9751
		2	,48024	,30757	,490	-,3952	1,3557
		3	1,90638*	,30539	,000	1,0371	2,7756
SMEAN(Prisederisque)	1	2	-,16296	,28367	,954	-,9704	,6444
		3	1,18169*	,28084	,001	,3823	1,9810
		4	-,50324	,32774	,505	-1,4361	,4296
	2	1	,16296	,28367	,954	-,6444	,9704
		3	1,34465*	,29090	,000	,5167	2,1726
		4	-,34028	,33639	,796	-1,2977	,6172
	3	1	-1,18169*	,28084	,001	-1,9810	-,3823
		2	-1,34465*	,29090	,000	-2,1726	-,5167
		4	-1,68493*	,33401	,000	-2,6356	-,7342
	4	1	,50324	,32774	,505	-,4296	1,4361
		2	,34028	,33639	,796	-,6172	1,2977
		3	1,68493*	,33401	,000	,7342	2,6356

SMEAN(InnovReseau)	1	2	1,72747*	,24098	,000	1,0416	2,4134
		3	1,89312*	,23858	,000	1,2141	2,5722
		4	-,40714	,27841	,547	-1,1996	,3853
	2	1	-1,72747*	,24098	,000	-2,4134	-1,0416
		3	,16565	,24712	,930	-,5377	,8690
		4	-2,13462*	,28577	,000	-2,9480	-1,3213
	3	1	-1,89312*	,23858	,000	-2,5722	-1,2141
		2	-,16565	,24712	,930	-,8690	,5377
		4	-2,30026*	,28374	,000	-3,1079	-1,4927
	4	1	,40714	,27841	,547	-,3853	1,1996
		2	2,13462*	,28577	,000	1,3213	2,9480
		3	2,30026*	,28374	,000	1,4927	3,1079
SMEAN(IntensiteInnovayion)	1	2	1,14185*	,23274	,000	,4794	1,8043
		3	1,52007*	,23042	,000	,8642	2,1759
		4	-,47223	,26890	,384	-1,2376	,2931
	2	1	-1,14185*	,23274	,000	-1,8043	-,4794
		3	,37822	,23867	,477	-,3011	1,0575
		4	-1,61408*	,27600	,000	-2,3996	-,8285
	3	1	-1,52007*	,23042	,000	-2,1759	-,8642
		2	-,37822	,23867	,477	-1,0575	,3011
		4	-1,99230*	,27404	,000	-2,7723	-1,2123
	4	1	,47223	,26890	,384	-,2931	1,2376
		2	1,61408*	,27600	,000	,8285	2,3996
		3	1,99230*	,27404	,000	1,2123	2,7723
SMEAN(Croissance)	1	2	-,21954	,41156	,963	-1,3909	,9519
		3	,86374	,40745	,220	-,2960	2,0235
		4	-,44987	,47549	,826	-1,8032	,9035
	2	1	,21954	,41156	,963	-,9519	1,3909
		3	1,08328	,42204	,094	-,1180	2,2845
		4	-,23033	,48805	,974	-1,6194	1,1588
	3	1	-,86374	,40745	,220	-2,0235	,2960
		2	-1,08328	,42204	,094	-2,2845	,1180
		4	-1,31361	,48459	,068	-2,6929	,0657
	4	1	,44987	,47549	,826	-,9035	1,8032
		2	,23033	,48805	,974	-1,1588	1,6194
		3	1,31361	,48459	,068	-,0657	2,6929
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.							