

Compétences clés des franchiseurs dans le développement de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise.

Romain Weigel

Université d'Angers

Faculté de droit, d'économie et de gestion

13, allée François Mitterrand

Angers 49036 Cedex 01

Mail : weigel.romain@gmail.com

Résumé

Cette communication a pour objectif de renouveler la lecture de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise pour en comprendre la pérennité. L'analyse est basée sur la théorie des capacités dynamiques. Cette dernière, issue de l'approche par les capacités des entreprises, permet de remettre au centre de l'analyse les capacités propres des entreprises. Cette approche met en avant que la réussite d'une entreprise n'est plus le résultat des pressions externes des marchés, mais de l'exploitation de capacités spécifiques à l'entreprise. La théorie des capacités dynamique propose de prendre en compte les marchés, en soulignant l'importance de capacités permettant de renouveler l'avantage concurrentiel, assurant ainsi sa pérennité. Ce cadre théorique est pertinent dans le cadre spécifique des réseaux de franchise pour deux raisons. La première réside dans le fait que l'approche basée sur les ressources des entreprises constitue un pan de littérature encore peu appliqué aux réseaux de franchise. Une lecture par cette approche permet ainsi de renouveler l'analyse des réseaux de franchise. La deuxième raison tient dans la particularité du rôle d'un franchiseur que les professionnels ont mis en évidence. En développant son réseau, le franchiseur développe un « deuxième métier » après celui développé dans son concept commercial. Ce deuxième métier est ainsi au cœur de l'activité de franchisage d'un réseau et doit être interrogé pour appréhender plus finement la réussite des réseaux de franchise. Nous proposons alors de prolonger les études déjà réalisées dans le monde professionnel avec une méthodologie qualitative d'analyse de discours. D'une part nous proposons de montrer la pertinence de l'analyse des réseaux de franchise par son deuxième métier à travers une démarche de recherche. D'autre part nous proposons de dimensionner le deuxième métier en réalisant un codage thématique du discours des franchiseurs. Enfin, nous mettons en perspective nos résultats avec la théorie des capacités dynamiques pour comprendre la pérennité de la réussite. Cette étude propose alors deux apports principaux. Premièrement elle permet d'appliquer le cadre théorique des capacités dynamiques à un nouveau contexte, et ainsi de l'enrichir. Deuxièmement, elle permet de donner aux professionnels de la franchise de nouvelles clés de lecture pour analyser l'activité des réseaux de franchise et mettre en place des stratégies visant à améliorer leur compétitivité.

Mots-clés

Réseau de franchise, Avantage concurrentiel, Capacités dynamiques

INTRODUCTION

Les réseaux de franchise représentent une part de plus en plus importante du commerce de détail en France ces dernières années et connaît une progression constante malgré la crise économique. Le nombre de réseaux présents sur le territoire national est ainsi passé de 530 en 1998, à 1234 en 2008, pour atteindre 1719 réseaux en activités au 1^{er} janvier 2014 (FFF, 2014). Au cœur de cette résistance économique, les experts mettent en avant l'importance de la relation franchiseur/franchisé.

« Dans les périodes difficiles, les franchisés s'appuient également davantage sur leur franchiseur qui doit être plus combattif, plus novateur. Les liens entre franchiseur et franchisés sont plus resserrés. » (Chantal Zimmer, déléguée générale de la FFF, 2014).

Cette relation s'articule autour de droits et de devoirs entre les deux parties d'un contrat de franchise. Le code de déontologie européen définit ainsi ces obligations :

« Le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit » (Code de déontologie européen de la franchise).

Outre l'obligation des franchisés à respecter le concept du franchiseur, ce code de déontologie met en avant les obligations des franchiseurs à soutenir et à assister les franchisés tout au long de la durée du contrat de franchise. Ces éléments soulignent l'importance du rôle du franchiseur dans le développement du réseau et de nombreuses enquêtes professionnelles s'inscrivent dans cette logique. Etre franchiseur ne se limite ainsi pas uniquement à transmettre un concept commercial codifié, il s'agit également de mettre en place une animation et un support pertinent pour maximiser les chances de réussite des franchisés dans l'exploitation de leur unité commerciale. La littérature professionnelle parle d'un « deuxième métier » que le franchiseur doit apprendre lors de la mise en place de son réseau.

D'un point de vue académique, ce deuxième métier des franchiseurs constitue encore une piste de recherche fructueuse pour approfondir les connaissances sur les réseaux de franchise. Toutefois, des études exploratoires issues du travail scientifique de la fédération française de la franchise les prennent en compte. Le principal rapport s'intéressant à cet objet d'étude, basé sur la l'approche par les ressources et la théorie relationnelle, propose une typologie de savoir-faire correspondant à ce deuxième métier et souligne l'importance de ces savoir-faire dans l'avantage concurrentiel du franchiseur (El Akremi *et al*, 2009). Bien que ce rapport ouvre des perspectives de recherche très intéressantes pour préciser l'appréhension de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise, il n'a pas été suivi d'articles publiés spécifiquement sur la typologie des savoir-faire du métier de franchiseur dans la littérature académique. Nous proposons alors de revenir sur ce deuxième métier des franchiseurs afin d'approfondir les résultats existants.

A travers un codage thématique de discours des franchiseurs, nous présentons une nouvelle typologie des savoir-faire des franchiseurs. D'une part nous confirmons ainsi l'intérêt de l'étude de ce deuxième métier et d'autre part nous affinons le dimensionnement déjà existant. De plus nous proposons d'affiner l'analyse de ces résultats avec une lecture dynamique de l'avantage concurrentiel issue des savoir-faire spécifiques des franchiseurs identifiés. Pour Porter (1991), adopter une lecture dynamique de l'avantage concurrentiel correspond à changer le questionnement de la recherche. Il est nécessaire de non plus se demander comment l'entreprise atteint un niveau de performance supérieur à ses concurrents, mais pourquoi l'entreprise arrive à ce niveau de performance. L'identification des éléments constitutifs du savoir-faire spécifique au métier de franchiseur répond à cet enjeu. Nous mobilisons ainsi la théorie des capacités dynamiques (Teece et al, 1997) et plus particulièrement la distinction des différents niveaux de capacités d'une entreprise (Wang et Ahmed, 2007) pour analyser les tenants dynamiques de ce deuxième métier. Ainsi, nous proposons d'affiner la compréhension de l'origine de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise et de répondre à la problématique suivante :

Comment une lecture dynamique de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise permet d'en comprendre la pérennité ?

Cette étude propose alors deux apports principaux. Premièrement elle permet d'appliquer le cadre théorique des capacités dynamique à un nouveau contexte, et ainsi de l'enrichir. Deuxièmement, elle permet de donner aux professionnels de la franchise de nouvelles clés de

lecture pour analyser l'activité des réseaux de franchise et mettre en place des stratégies visant à améliorer leur compétitivité.

Cette communication s'organise de la façon suivante. Dans une première partie nous reviendrons sur l'origine de l'avantage concurrentiel dans le cadre théorique des capacités dynamiques et nous montrerons la pertinence de ce cadre théorique pour l'étude des réseaux de franchise. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie utilisée pour faire émerger notre typologie de savoir-faire. Enfin, dans une troisième partie nous présenterons nos résultats et nous les mettrons en perspective avec la théorie des capacités dynamiques pour renouveler la grille de lecture de ces savoir-faire.

1 REVUE DE LITTÉRAURE

La théorie des capacités dynamiques constitue une extension des approches basées sur les ressources des entreprises. Nous proposons dans un premier temps de revenir brièvement sur le cheminement théorique aboutissant à la théorie des capacités dynamiques et de présenter plus en détail ce cadre dans un deuxième temps. Enfin nous montrerons la pertinence de ce cadre pour l'analyse de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise.

1.1 APPROCHE PAR LES RESSOURCES DES ENTREPRISES

L'ouvrage de référence de l'approche par les ressources des entreprises est celui de Penrose « The theory of the growth of the firm » publié en 1959. S'inscrivant à l'encontre des théories économiques majoritaires à la publication de ce livre, cet ouvrage ne considère pas les entreprises comme des boîtes noires desquelles entrent des inputs et sortent des outputs, mais comme des processus de production constitué d'un ensemble de ressources physiques et humaines spécifiques à chaque entreprise. L'auteure propose de revenir sur la croissance des entreprises afin de souligner la pertinence de son approche. Dans l'analyse du « monde interne » de l'entreprise, une distinction est faite entre les ressources et les services de production des entreprises. Les ressources des entreprises sont à l'origine des services de production de l'entreprise et ce postulat permet de proposer nouvelle lecture de la croissance des entreprises. De l'adéquation imparfaite entre les services de l'entreprise et les ressources des entreprises résulte des « slacks organisationnels », c'est-à-dire des stocks de ressources inutilisées. Ils représentent des marges de croissance et permettent donc d'augmenter la production sans avoir recours à de nouvelles ressources. Ainsi, le développement d'une

entreprise n'est pas uniquement la réponse aux pressions externes, mais c'est également la conséquence de l'exploitation des ressources de l'entreprise.

Cette grille de lecture n'a pas connu un succès immédiat après sa publication mais elle connaît une période de renouveau dans les années 1980' suite aux travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991). Ces auteurs fondent l'approche « *Resource Based View* » (RBV) pour proposer une lecture alternative aux études sur le positionnement des entreprises (Bain, 1951 ; Porter 2008). Cette approche revient sur les attributs nécessaires pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable. L'homogénéité et la libre circulation des ressources entre les entreprises sont remises en cause et ceci permet de souligner la différence en terme de ressources qui existe entre les entreprises. L'avantage concurrentiel d'une entreprise ne provient donc pas de la position concurrentielle d'une entreprise dans son secteur d'activité, mais de la particularité de son ensemble de ressources. Toutefois, toutes les ressources ne sont pas source d'avantage stratégique. Une telle ressource doit posséder les caractéristiques suivantes ; elle doit avoir de la valeur, être rare, être non-imitable et organisationnelle. Il s'agit du modèle théorique VRIO (Barney, 1991, 2000). Bien qu'innovante, cette approche comprend un certain nombre de critiques, qui ont notamment développées par Priem et Butler (2001) qui soulignent notamment le caractère tautologique de cette approche.

En réponse à ces critiques, l'approche RBV a connu des extensions. Trois extensions de l'approche par les ressources sont devenues incontournables : l'approche basée sur les compétences (Competence Based View - CBV), l'approche basée sur les connaissances (Knowledge Based View - KBV) et l'approche basée sur les capacités dynamiques. Ces extensions ont permis de dépasser les critiques initiales adressées à la RBV et enrichir les approches internes en soulignant l'importance de nouveaux déterminants d'avantage concurrentiel durable. La CBV (Sanchez et Heene, 1996, 1997) se fonde sur l'article de Prahalad et Hamel (1990) et propose une approche reconnectant la théorie et la pratique des entreprises. Pour cela, cette approche se distingue de la RBV dans la définition de l'avantage concurrentiel qui ne se base plus sur les ressources de l'entreprise, mais sur les compétences. Dès lors, la problématique stratégique ne consiste plus à posséder des ressources stratégiques mais à correctement coordonner les ressources de l'entreprise. Ce sont ces combinaisons de ressources qui sont à l'origine des compétences qui permettent de surpasser de manière durable les concurrents sur un marché. Toutefois, toutes les compétences ne génèrent pas des avantages concurrentiels durables, il est nécessaire d'identifier les compétences fondamentales de l'entreprise : les « core competencies ».

La deuxième extension de la RBV propose de s'intéresser aux ressources intangibles et plus particulièrement à un type particulier de ressource intangible : les connaissances. Spender (1996) et Grant (1995,1996) fondent alors l'approche « Knowledge Based View » (KBV). Plutôt qu'extension, cette approche est complémentaire à la RBV en proposant une nouvelle conception de l'entreprise en s'appuyant sur deux hypothèses fondamentales (Prévot et al, 2010). Le premier postulat définit l'entreprise comme une réponse plus efficace que le marché par la combinaison des connaissances permettant l'organisation de la production. Le deuxième pose que les frontières de l'entreprise sont définies par le niveau d'efficacité qu'elle atteint dans la coordination de ces connaissances. Ainsi, les connaissances ne sont pas considérées comme données, ou préexistantes, mais construites et développées par l'entreprise. La problématique ne concerne plus la diffusion de la ressource connaissance dans l'entreprise mais porte sur les mécanismes qui permettent de l'identifier, la diffuser et la renouveler.

1.2 THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES.

La théorie des capacités dynamiques développée par Teece et al (1997) n'est pas une extension de la RBV au même titre que la CBV ou la KBV, il s'agit d'un cadre plus intégrateur basé non seulement sur les travaux de Penrose mais également sur les travaux de Schumpeter (1942), ceux de Nelson et Winter (1982) et également sur ceux de Prahalad et Hamel (1990). La théorie des capacités dynamiques prend en compte les capacités des entreprises et propose de l'analyser avec le dynamisme des marchés. Ainsi, la théorie des capacités dynamiques pose la problématique du maintien de l'avantage concurrentiel issu des capacités de l'entreprise dans des marchés en perpétuel mouvement, ceci grâce aux capacités dynamiques des entreprises. Ces capacités dynamiques sont définies comme :

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

Pour les auteurs, le terme « capacité » renvoie à l'importance du management stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer les compétences et les ressources de l'entreprise pour répondre aux changements environnementaux. Le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler les compétences et les ressources pour être en phase avec

l'environnement. Mais bien que l'objectif des auteurs ait été de dépasser les limites de la RBV, notamment dans la définition des concepts clés de l'approche, le même constat est effectué pour l'approche par les capacités dynamiques qui reste un concept flou, qui a été interprété de manière différentes dans de nombreux travaux :

« Researchers refer dynamic capabilities to a wide range of resources, processes and capabilities. As a result, the literature features mixed use and interpretation of terminologies » (Wang et Ahmed, 2007, p.31).

Pour apporter des éclairages à cette approche Wang et Ahmed (2007) proposent de revenir sur la définition des capacités dynamiques et de hiérarchiser les différents niveaux de capacités des entreprises. Le niveau zéro est représenté par les ressources des entreprises qui constituent la base de l'avantage concurrentiel. En remontant d'un cran, il y a les capacités de premier ordre. Ce sont des capacités qui permettent d'améliorer les performances des entreprises mais ne sont pas en lien direct avec l'avantage concurrentiel. Un niveau au-dessus, il y a les capacités de deuxième ordre, les capacités centrales. Ils s'agit de paquet de ressources et capacités directement liés à l'avantage concurrentiel, toutefois ces capacités peuvent également devenir obsolètes, elles ne garantissent donc pas la durabilité de l'avantage concurrentiel. Cette durabilité est assurée par les capacités de troisième ordre : les capacités dynamiques. Ces capacités ne sont plus des sous-ensembles (Teece et al, 1997) ou des capacités de second ordre (Eisenhart et Martin, 2000), mais bien des capacités à part, enracinées dans les processus de l'entreprise et permettant de renouveler les autres niveaux de capacités pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

1.3 PERTINENCE DE L'APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES POUR LES RESEAUX DE FRANCHISE

Bien que les réseaux de franchise constituent un objet de recherche académique depuis le début des années 1980, il subsiste un nombre important de pistes à explorer pour approfondir les connaissances théoriques de cet objet (Combs et Ketchen, 2003 ; Combs et al, 2004 ; Combs et al 2011).

« Combs, Michael et al.'s (2004) review called for a wider array of theoretical perspectives to better explain why firms franchise. Of the three theories that they highlighted (i.e. upper echelon theory, the resource based view, and institutional

theory), *only institutional theory has now been applied* » (Combs et al, 2011, p. 106).

L'approche par les ressources des entreprises, et plus particulièrement à travers la théorie des capacités dynamiques, constitue donc un cadre théorique pertinent pour renouveler l'analyse des réseaux de franchise. L'avantage concurrentiel des réseaux de franchise est donc appréhendé à travers leurs capacités spécifiques qui permettent de surpasser la concurrence. Une étude ethnographique de grands réseaux de franchise américains a mis très tôt en évidence la pertinence de cette approche, en identifiant des processus spécifiques à l'organisation des réseaux de franchise par rapport à des réseaux totalement intégrés ou indépendants (Bradach, 1997).

« From interview and observational data, I identify organizational structure, control system, career paths, and strategy-making processes as four means through which the combination of company and franchise units helps chains achieve their objectives » (Bradach 1997, p. 276)

Cette étude met en avant les particularités organisationnelles inhérentes à un réseau de franchise et souligne leur importance dans l'atteinte d'une performance supérieure aux concurrents. Ces résultats n'ont pas fait l'objet de nouvelles études académiques depuis leur publication, mais ils constituent des enjeux importants pour les professionnels, notamment développés à travers une étude de la Fédération Française de la Franchise (El Akremi *et al*, 2009). Cette étude met en avant un élément particulier, le métier de franchiseur, en le distinguant du métier d'origine du réseau. Le métier d'origine correspond à l'activité des unités commerciales d'un réseau de franchise, qui va être attaché à un secteur d'activité en particulier. En revanche, le deuxième, le métier de franchiseur, correspond à l'organisation d'un réseau de franchise et est un métier spécifique à la forme organisationnelle et non pas au secteur d'activité. Il est donc commun à l'ensemble des franchiseurs. L'apparition de ce deuxième métier est consistante avec les études académiques sur le cycle de vie des franchiseurs (Flyod and Fenwick, 1999 ; Cheng *et al*, 2007). Ces dernières mettent en avant l'évolution du rôle du franchiseur dans le temps et les ajustements organisationnels qui sont effectués. Le franchiseur n'est plus un entrepreneur individuel, l'accroissement du réseau ne lui permet plus de réaliser l'intégralité des tâches et l'oblige à déléguer. Il devient progressivement à la tête d'une entité administrative à part entière chargée de la gestion du réseau.

Le rapport de la FFF met en avant huit dimensions au métier de franchiseurs, nommés « savoir-faire organisationnel » : codification/transmission/réplication, soutien au management RH, Suivi/contrôle des unités, Communication externe, Adhésion/cohésion interne, Agilité organisationnelle, Achats/logistiques, Accès au financement.

Ces études s'inscrivent dans une approche basée sur les capacités des entreprises en mettant en avant l'importance des savoir-faire spécifiques au métier de franchiseur dans la réussite des réseaux. Toutefois, ces résultats restent dans la sphère professionnelle et cette décomposition du savoir-faire du métier de franchiseur n'a pas été publié dans des revues scientifiques à comité de lecture. Nous souhaitons contribuer à cette littérature en approfondissant cette notion à travers une approche dynamique en proposant une nouvelle définition du métier de franchiseur. Cette dernière permet de mettre en avant le caractère dynamique de l'agilité organisationnelle d'un réseau de franchise à travers son influence sur l'ensemble des dimensions du métier de franchiseur.

2 METHODOLOGIE

Pour répondre à notre problématique nous avons choisi de retenir une méthodologie qualitative basée sur l'étude du discours des franchiseurs. Cette analyse a été réalisée à travers un codage thématique qui a permis de mettre en avant sept méta-catégories correspondant aux différentes dimensions du deuxième métier des franchiseurs.

2.1 COLLECTE DES DONNEES

Cette démarche se base d'une part sur un travail de terrain et d'autre part sur des sources de données secondaires disponibles sur internet. Le travail de terrain représente des entretiens semi directifs menés auprès de professionnels de la franchise, tant franchiseurs, que consultants ou encore membres de la fédération française de la franchise. Ce travail d'enquête a été mené en deux temps. Dans un premier temps nous avons réalisé une démarche exploratoire composée de 5 entretiens semi-directifs exploratoires auprès de la fédération française de la franchise et de professionnels de la franchise d'une durée comprise entre une et deux heures et nous avons assisté à 6 séminaires professionnels consacrés au développement des réseaux de franchise. Ce premier temps a permis de confirmer la pertinence de l'analyse de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise par le deuxième métier du franchiseur. Par la suite nous avons poursuivi avec des entretiens semi-directifs réalisés au cours du salon

de la franchise 2013 auprès de seize réseaux de franchise présents dans différents secteurs d'activité (tableau 1). Ces entretiens ont également été menés par un questionnaire semi-directif et ont eu une durée moyenne inférieure à trente minutes compte-tenu des contraintes temporelles pour les professionnels. Aussi, nous avons renforcé notre base de données par le recours à des données secondaires. L'utilisation de ce type de données secondaires a deux avantages. Le premier est qu'il permet d'élargir la quantité de données recueillies et ainsi renforcer l'analyse. Le deuxième avantage de l'utilisation de ces données réside dans le fait qu'elles permettent de réaliser une triangulation des sources et ainsi de réduire le biais de subjectivité induit par l'utilisation de données provenant d'une seule et unique source. Nous avons recueillis trois types de données secondaires. La première est constituée de la communication institutionnelle des seize réseaux de franchise que nous avons rencontrés au salon de la franchise. Le deuxième type de données est constitué des fiches d'information relatives des seize franchiseurs disponibles sur des annuaires internet reconnus dans la profession. Enfin, le dernier type de données est constitué d'interviews des dirigeants des seize réseaux de franchise mis en ligne sur internet. Nous avons récupéré un total de 90 interviews d'une durée moyenne d'une quinzaine de minutes que nous avons entièrement retranscrits pour qu'ils puissent être analysés au même titre que les entretiens réalisés par le chercheur et les autres données collectées.

Tableau 1: secteur d'activité des réseaux interrogés

Secteur d'activité	Nombre de réseaux
Distribution au détail	5
Alimentaire	4
Fitness	3
Immobilier	2
Service à la personne	1

2.2 CODAGE THEMATIQUE

Les données collectées ont été codées et analysées en termes de métier spécifique des franchiseurs mis à la disposition des franchisés. Des catégories ont ensuite émergées de ce processus de codage, prenant la forme de thèmes, en regroupant des unités d'analyse de signification proche (Allard-Poesi, 2003). Ainsi, 20 catégories ont émergées du processus de

codage et ont permis de dégager sept méta-catégories (tableau 2). Ces méta-catégories correspondent aux différentes compétences du deuxième métier de franchiseur et s'inscrivent dans les travaux réalisés par les professionnels du secteur.

Tableau 2: catégories identifiées

Méta-catégorie	Catégories
Compétence n°1 : Normaliser	Normalisation de l'offre
	Normalisation des processus
	Volonté de transfert
	Normalisation des formations
Compétence n°2 : Assister	Financement
	Recherche de locaux
	Gestion des ressources humaines
Compétence n°3 : Communiquer	Image du réseau
	Plan de communication
	Visibilité du réseau
Compétence n°4 : Innover	Changement de l'offre
	Changement de concept
	Test
Compétence n°5 : Contrôler	Contrôle du concept
	Contrôle des performances
Compétence n°6 : Animer	Fonction animation
	Culture réseau
Compétence n°7 : Appuyer	Système information
	Logistique
	Producteur

3 RESULTATS

Nous proposons maintenant de revenir sur les différents résultats obtenus à l'issue du codage thématique et de présenter les deux principaux. Le premier résultat concerne la pertinence de l'analyse de l'activité d'un réseau de franchise à travers le métier de franchiseur. Le deuxième

résultat concerne la définition de ce métier avec l'identification des compétences qui le composent.

3.1 DEUXIEME METIER DES FRANCHISEURS

Le premier temps de l'enquête a permis de mettre en avant la pertinence de l'approche par le deuxième métier. Les entretiens et les conférences ont tous soulignés l'importance de ce nouveau métier dans la réussite du réseau dans le marché pour l'ensemble des franchiseurs, quel que soit le secteur d'activité. La fédération française de la franchise définit ainsi le métier de franchiseur:

« Concrètement que vous soyez dans le bâtiment, dans la restauration, peu importe le secteur d'activité, nous on ne connaît pas votre premier métier. En revanche, le deuxième, celui de franchiseur, la relation franchiseur/franchisé, comment animer mon réseau, comment former mes franchisés, comment les faire venir aux formations, comment recruter des franchisés etc. etc. Ça ce sont des choses que l'on connaît et ce sont des choses que vous pouvez très facilement partager avec d'autres réseaux » (Fédération Française de la franchise)

La fédération française de la franchise met donc en avant ce caractère particulier du métier de franchiseur en le nommant deuxième métier, en opposition avec le premier. Ce qui est particulièrement intéressant ici c'est que la fédération souligne le caractère transversal de ce deuxième métier. Cette transversalité peut être observée de deux manières. Une première qui se base sur la diversité des actions de gestion. Et une deuxième qui se rapporte au secteur d'activité des franchiseurs, quel que soit ce secteur, un franchiseur est confronté à ces mêmes problématiques de gestion.

Les cabinets de conseil en développement de franchise rejoignent la fédération dans la définition du métier de franchiseur. Plusieurs fondateurs de cabinets de conseil présents au salon de la franchise proposent ces définitions du métier de franchiseur :

« Etre franchiseur c'est apprendre un nouveau métier, vous pouvez être expert de votre domaine d'activité mais vous découvrez une activité complètement différente » (Fondateur du cabinet de conseil X)

« Premier point que je voudrais partager avec vous la dessus c'est celui-ci. Quand vous devenez franchiseur vous ne vendez plus un produit ou un service, vous

vendez le métier qui permet de vendre ce produit ou ce service. Je vais prendre un exemple très simple dans la boulangerie. Je ne vends plus une baguette de pain, je vends le métier qui permet au boulanger de vendre une baguette de pain. [...] le deuxième métier qui est le métier de franchiseur, va être le même pour tout le monde quel que soit le secteur d'activité» (Fondateur du cabinet de conseil Y)

Etre franchiseur implique alors bien la prise en considération d'une nouvelle activité qui est de nature différente de l'activité d'origine du réseau. De même que pour la fédération française de la franchise, les consultants considèrent cette nouvelle activité comme transversale et s'appliquant à l'ensemble des franchiseurs. Les cabinets de conseil en management des réseaux de franchise vont plus loin que la fédération française de la franchise dans la définition de ce nouveau rôle. Ils mettent en avant la nécessité de développer des savoir-faire spécifiques à cette activité pour performer. Ils différencient ces savoir-faire transversaux des savoir-faire opérationnels qui sont transmis aux franchisés. Ce sont ces seconds savoir-faire, associés à l'activité de franchiseur, qui permettent de fidéliser les franchisés au réseau.

« Il y a un fantasme chez tous les franchisés, dans tous les réseaux de franchise, qui est permanent et qui ne s'arrête jamais. Ce fantasme c'est se passer du franchiseur. [...] Donc il va falloir anticiper ces fantasmes de franchisés en toutes connaissances de cause, car c'est naturel qu'ils aient ces fantasmes. Cela veut dire que quand vous construisez votre réseau, vous devez vous poser cette question, est ce que le franchisé peut se passer de moi ? Objectivement est ce qu'il a besoin de moi pour réussir son activité ? Il faut que sans vous ça soit moins bien d'une façon générale » (Fondateur du cabinet de conseil Y)

Ces savoir-faire définissent donc l'essence du métier de franchiseur, ce sont eux qui permettent aux franchiseurs de représenter une valeur ajoutée pour les franchisés. Si le deuxième métier, celui de franchiseur, est défini par opposition au premier métier, il en va de même pour les savoir-faire. Les savoir-faire du premier métier sont transmis aux franchisés pour leur permettre de développer le réseau dans le territoire donné, mais le franchiseur possède également d'autres savoir-faire, dont il garde l'exclusivité pour assurer sa position en tête de réseau.

« Ça c'est un savoir-faire non transmis. On va mettre dans ce pavé là tous les éléments de savoir-faire qui vont vous permettre de montrer à votre franchisé qui

si il s'en va il perd tout ça, et donc qu'il n'a pas intérêt à partir » (Fondateur du cabinet de conseil Y)

« Parce que la partie savoir-faire transmis a été l'essentiel de notre relation (franchiseur/franchisé NDA), il faut impérativement que vous ayez ce qu'on a baptisé un savoir-faire mis à disposition. » (Fondateur du cabinet de conseil Z)

Ainsi, la prise en compte du métier de franchiseur est une piste de recherche pertinente avec les préoccupations des professionnels du secteur. Nous allons maintenant nous attacher à détailler les sept dimensions que nous avons identifiées pour ce deuxième métier.

3.2 DEFINITION DES SEPT DIMENSIONS IDENTIFIEES

Le codage thématique a permis d'identifier sept compétences formant le savoir-faire du métier de franchiseur. Ces compétences sont les suivantes : Normaliser-transférer, Assister, Communiquer, Innover, Contrôler, Animer et Soutenir. Elles permettent de mettre en lumière les capacités spécifiques que les franchiseurs possèdent dans la gestion de réseau.

3.2.1 Première dimension : Normaliser

L'analyse du discours des franchiseurs nous a permis d'identifier une première compétence : normaliser.

La normalisation correspond à la mise en place d'une démarche systématique de standardisation et de codification des processus de gestion d'une organisation. Dans le cadre des réseaux de franchise, la réussite des franchisés se fonde sur la réplique des processus et des savoir-faire métier des franchiseurs par les franchisés. Cette réplique induit un travail important des franchiseurs pour mettre à disposition des franchisés ces processus et ces savoir-faire. C'est ainsi la première étape pour devenir franchiseur, il s'agit de normaliser les processus et savoir-faire constitutif de la gestion quotidienne d'une unité commerciale. Cette normalisation constitue le premier pas du transfert de ces pratiques vers les franchisés et se traduit par la production de documents comme des « bibles » de réseaux de franchise ou des manuels opératoires. La deuxième étape est la mise en place de plan de formation qui assure le transfert de ces savoir-faire aux franchisés. Ce plan de formation s'inscrit également dans l'effort de normalisation puisqu'il s'agit d'un ensemble de formations communes pour les franchisés.

3.2.2 Assister

La deuxième compétence identifiée dans le discours des franchiseurs représente l'assistance offerte aux franchisés.

Cette assistance est une part intégrante de la valeur ajoutée de l'entrée dans un réseau de franchise par rapport à l'ouverture d'un commerce indépendant. En plus de proposer une offre et des processus de travail normalisés, les franchiseurs offrent aux franchisés une assistance sur des points importants de la création et de la gestion d'une entreprise. Nous avons identifiés trois points sur lesquels la majorité des franchiseurs proposent une assistance. Le premier est relatif à l'obtention et à la négociation de prêts bancaires, les franchiseurs mettent à disposition des franchisés un savoir-faire relationnel et un savoir-faire technique. Relationnel dans les partenariats créés avec des banques et technique dans leur aide à la création d'un dossier bancaire. Le deuxième type d'assistance porte sur la sélection et l'aménagement du local de l'unité commerciale, les franchiseurs aident les franchisés à sélectionner les bons types d'emplacements et les mettent en relation avec des entreprises pour réaliser l'aménagement. Enfin la dernière assistance porte sur la gestion des salariés des franchisés. D'une part les franchiseurs aident les franchisés sur le recrutement, par exemple ils proposent aux franchisés de distinguer les profils pertinents pour gérer l'unité. D'autre part les franchiseurs mettent en place des formations pour les salariés des franchisés.

3.2.3 Communiquer

La troisième compétence identifiée est constituée des compétences de communication des franchiseurs.

Ce savoir-faire représente l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise auprès de la clientèle. Nous avons identifiés trois catégories d'éléments de communication. Premièrement l'établissement d'une image homogène à travers l'ensemble des unités par l'établissement d'une charte graphique en accord avec le positionnement de l'offre. La deuxième catégorie correspond à l'établissement du plan de communication avec la présence de deux logiques. Une première logique descendante, au niveau national ou international, à travers l'établissement par le franchiseur d'un plan de communication dans les grands médias TV, internet et radio. Et une logique ascendante au niveau local, où les franchiseurs valident les éléments de communication qui ont été réalisés à partir, ou par, des franchisés. Enfin les franchiseurs assurent la visibilité du réseau en assurant

sa présence aux événements importants de la profession ou par l'établissement de partenariats avec d'autres marques reconnues.

3.2.4 Innover

La quatrième compétence identifiée dans le discours des franchiseurs porte sur les capacités d'innovation des réseaux de franchise.

Si la réussite des réseaux de franchise repose en partie sur une offre normalisée de produits/services, il est toutefois primordial d'assurer l'évolution de ces produits pour maintenir la réussite du réseau. L'analyse du discours des franchiseurs a permis de mettre en évidence deux types d'innovations. La première repose sur l'innovation des produits/services, il s'agit d'une évolution de la gamme en modifiant les produits/services existants ou en ajoutant de nouveaux produits/services à l'offre. Toutefois, cette évolution peut être plus importante, avec un changement plus général. Les réseaux de franchise développent alors un nouveau concept, à travers un nouveau positionnement géographique ou par le développement d'une nouvelle enseigne, pour atteindre de nouveaux consommateurs. Ces innovations sont des enjeux majeurs pour les réseaux de franchise car elles peuvent nécessiter des investissements importants de la part des franchisés. Ainsi, les franchiseurs développent des unités pilotes qui permettent de développer et tester les nouveaux produits/services, processus ou concept et ensuite les intégrer à l'ensemble des unités du réseau.

3.2.5 Contrôler

La cinquième compétence des franchiseurs est composée du contrôle des franchisés.

Un contrat de franchise autorise les franchisés à répliquer le concept d'un franchiseur mais les oblige à respecter les conditions d'exploitation imposées par le franchiseur. Ainsi, les franchiseurs mettent en place des processus de contrôle des franchisés pour s'assurer du respect du concept dans les différentes unités commerciales. Pour cela, les franchiseurs proposent d'une part des visites régulières de contrôle dans lesquelles il est question de l'application du concept dans les unités. D'autre part, les franchiseurs développent également des moyens de contrôle complémentaires et peuvent mettre en place des visites aléatoires. Toutefois le contrôle des franchiseurs va au-delà du contrôle de l'application des méthodes. Il y a également un contrôle des performances financières. Ce contrôle est rendu possible grâce

à la mise en place de ratios communs qui permettent de comparer différentes unités et ainsi de contrôler les performances financières des unités.

3.2.6 Animer

La sixième compétence est constituée d'une fonction propre aux réseaux de franchise : la fonction animation.

L'animation d'un réseau de franchise permet d'assurer l'homogénéité du réseau en assurant la communication entre les franchiseurs et les franchisés. L'analyse du discours des franchiseurs nous a permis de souligner deux éléments caractérisant l'animation dans un réseau de franchise. Le premier correspond à l'existence d'une fonction animation dans le réseau. En effet, de nombreux franchiseurs mettent en avant le nombre d'animateurs dans les documents commerciaux pour recruter des franchisés et l'existence de cette fonction est un sujet récurrent des interviews. Le deuxième élément est lié au rôle de cette fonction dans un réseau. Les animateurs constituent les liens entre les franchiseurs et les franchisés, ils participent ainsi au développement de la culture du réseau. D'une part en associant les franchisés dans les décisions d'orientations stratégiques du réseau à travers des commissions ou des séminaires de travail. D'autre part, les animateurs contribuent au développement de la culture en étant les principaux vecteurs de propagation des valeurs du franchiseur dans l'ensemble du réseau.

3.2.7 Soutenir

La septième et dernière compétence est constituée de l'appui organisationnel que les franchiseurs offrent aux franchisés

L'appui organisationnel des franchiseurs s'illustre dans trois catégories. La première est celle du système d'information, il s'agit d'un appui majeur qui permet aux franchisés de disposer d'un outil informatique efficace et adapté à la gestion de leur unité commerciale. Le deuxième point réside dans l'appui logistique des franchiseurs avec la mise en place de centrales de référencement ainsi que des services de logistique pour assurer l'approvisionnement des franchisés. Enfin, certains franchiseurs offrent également aux franchisés des centrales d'achats, dans lesquelles les franchisés obtiennent des produits exclusifs produits par les franchiseurs.

4 DISCUSSION

Il existe une différence sémantique entre les résultats de la présente analyse et celle présentée dans le rapport de la fédération française de la franchise. Ces résultats mettent en avant des compétences plus que des savoir-faire, en les exprimant à travers des verbes à l'infinif. Les méta-catégories identifiées par le codage thématique peuvent ainsi permettre d'éclairer les problématiques d'avantage concurrentiel dans le cadre de l'approche par les capacités dynamiques. C'est dans cette différence sémantique que réside également la différence de nombre d'éléments composant le savoir-faire du métier de franchiseur. Ainsi, la deuxième compétence identifiée permet de rassembler deux savoir-faire organisationnels de l'étude de la FFF tout en proposant un nouvel élément composant l'assistance des franchiseurs aux franchisés.

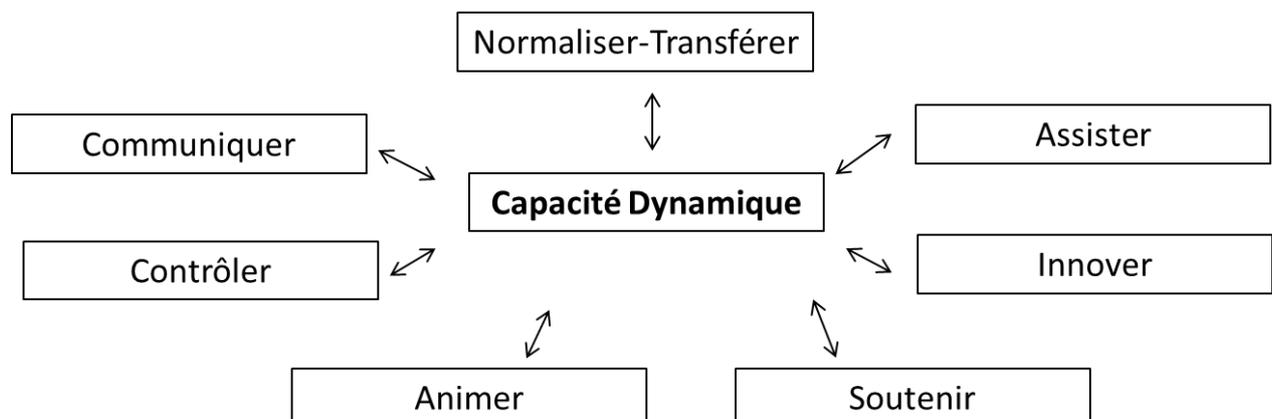
En reprenant l'analyse de Ahmed et Wang (2007) il est possible de présenter une nouvelle grille de lecture des sources de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise. Pour rappel, ces auteurs proposent de distinguer les compétences de second ordre, compétences centrales à l'origine de l'avantage concurrentiel des franchiseurs, des compétences de troisième ordre, les capacités dynamiques qui permettent de maintenir et d'améliorer dans le temps les compétences centrales. Ainsi, cette analyse permet d'une part d'expliquer la réussite à un instant t d'une entreprise par l'identification des capacités centrales. Et d'autre part permet de prendre en compte un aspect dynamique en mettant en avant les capacités permettant de modifier les compétences centrales.

Ainsi, en regardant les différentes compétences à travers le prisme de l'analyse de Ahmed et Wang (2007), il apparaît qu'elles représentent pour les franchiseurs capacités de second ordre, des compétences centrales. A un instant t , un franchiseur surpasse ses concurrents et atteint un niveau de performance élevé grâce à ces différentes compétences centrales qui permettent d'optimiser la gestion du réseau. Ces résultats s'inscrivent ainsi dans le prolongement des travaux pionniers de Bradach (1997) et de ceux de l'étude de la fédération française de la franchise qui permettent de mettre au cœur de la réussite du réseau dans son marché domestique les compétences liées au métier de franchiseur.

Pour proposer une lecture dynamique de cet avantage concurrentiel, il est nécessaire de prendre en compte les capacités de troisième ordre. Ces capacités ne sont pas de la même nature que les capacités de second ordre, elles sont plus abstraites et sont difficilement transposables en tant que processus.

Toutefois, il est possible de prendre en compte cette notion en considérant l'ensemble des capacités de second ordre des franchiseurs et de mettre en perspective les interdépendances qu'elles possèdent. En effet, les différentes compétences identifiées des franchiseurs ne sont pas indépendantes les unes des autres. Au contraire, ces dernières sont en interactions et une modification de l'un des aspects du réseau impacte le reste des compétences. Ainsi, l'ensemble de ses dimensions constituent un écosystème qui doit être équilibré pour maintenir la performance du réseau. L'évolution d'un aspect du réseau doit être suivie de l'évolution des autres compétences pour maintenir l'avantage concurrentiel du réseau dans le temps. A ce titre, le lien existant entre ces différentes compétences constitue bien une capacité dynamique, répondant aux caractéristiques des capacités de troisième ordre de Ahmed et Wang (2007). Les franchiseurs développent ainsi une capacité permettant de prendre en compte les évolutions du marché et de reconfigurer l'ensemble des compétences pour préserver l'avantage concurrentiel du réseau. La figure n°1 propose une représentation graphique du lien de la capacité dynamique avec les compétences centrales des franchiseurs.

Figure 1: Interdépendance des dimensions du métier de franchiseur



La capacité dynamique ainsi identifiée correspond également aux caractéristiques des capacités dynamiques mises en avant par Teece et al. Pour ces auteurs les capacités dynamiques recouvrent la capacité d'une organisation à identifier, évaluer, et reconfigurer ses métiers (Teece, 2007). La prise en compte des compétences centrales permet de prendre en compte une étape intermédiaire d'analyse et de répondre à la problématique d'identification des métiers de l'entreprise. Par la définition des compétences centrales des franchiseurs, les métiers sources d'avantage concurrentiel sont mis en évidence. Les sept compétences identifiées permettent ainsi de proposer une lecture concrète de l'avantage concurrentiel des

franchiseurs et de mettre en avant l'importance de la tête de réseau dans l'identification des évolutions des marchés et la répercussion sur l'ensemble des capacités.

5 CONCLUSION

Cette lecture renouvelée de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise répond à un double objectif. D'une part, elle permet d'enrichir les connaissances théoriques de l'avantage concurrentiel d'un réseau de franchise. En utilisant une méthode qualitative, l'étude s'inscrit dans la ligne des études de la fédération française de la franchise et permet de les approfondir en proposant une nouvelle lecture de l'agilité organisationnelle des réseaux de franchise. Ainsi, une nouvelle grille de lecture est mise à la disposition des franchiseurs pour analyser la réussite de leur réseau et la pérennité de leur avantage concurrentiel. D'autre part elle permet d'appliquer et d'illustrer le cadre des capacités dynamiques à une forme organisationnelle particulière. A travers l'interdépendance des différentes dimensions de métier de franchiseur, apparaît la capacité dynamique des franchiseurs. Elle permet de mettre en cohérence l'ensemble des compétences du métier de franchiseur pour répondre aux mouvements du marché et ainsi pérenniser l'avantage concurrentiel.

Toutefois cette étude comporte également des limites qui constituent autant de pistes pour des recherches futures. Premièrement, le recours à une méthodologie qualitative appelle moins un jugement en termes de validité externe que de robustesse d'analyse. Les cas étudiés dans cette communication permettent de générer de nouveaux concepts et non à valider des hypothèses. Dès lors, une généralisation de la recherche serait plus analytique que statistique (Yin, 1994 ; David, 2003). Ceci n'exclut par la réalisation de travaux comparatifs sur d'autres réseaux de franchise pour conforter les analyses. Deuxièmement bien que le métier de franchiseur soit commun à l'ensemble des franchiseurs quel que soit le secteur d'activité, les rapports de la FFF indiquent qu'il existe une différence dans l'importance de chaque dimension en fonction des secteurs d'activité. Dans cette logique, la capacité dynamique d'un réseau de franchise peut également contenir des spécificités dues au secteur d'activité qu'il peut être intéressant d'interroger.

REFERENCES

- Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données. In Y.Giordano (dir) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Management et Société
- Bain, J. S. (1951), Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940, *The Quarterly Journal of Economics*, 293-324.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17:1, 99-120.
- Barney J. (2000), Context is crucial commonalities, differences, and subtle differences ». In *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 17:261-69. Advances in Strategic Management 17. Emerald Group Publishing Limited.
- Bradach, J. L. (1997), Using the plural form in the management of restaurant chains, *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Cheng, J., J. Lin, H.Tu, et N.Wu. (2007), Toward a Stage Model of the International Franchise System Development, *Journal of Marketing Channels*, 14:4, 65-83.
- Combs, J. G., et D. J. Ketchen (2003), Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis, *Journal of Management*, 29:3, 443-65.
- Combs, J. G., D. J. Ketchen, et J.C. Short (2011), Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35:3, 413-25.
- Combs, J. G., S. C. Michael, et G. J. Castrogiovanni (2004), Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity, *Journal of Management*, 30:6, 907-31.
- David, A. (2003), Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de gestion*, 39, 139-66.
- Eisenhardt, K. M., et J. A. Martin, (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21:10-11, 1105-1121.
- El Akremi A, O. Herbach,,K. Mignonac et R. Perrigot, (2009) *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise?* Fédération Française de la Franchise
- Fédération Française de la franchise (2014) *Synthèse 2014 Enquête annuelle de la franchise*
- Floyd, C. et G. Fenwick, (1999) Towards a model of franchise system development, *International Small Business Journal* 17:4, 32-48.
- Ghantous N., F. Chameroy, P.Y. Léo et J. Phillippe (2013) *L'internationalisation des réseaux de franchise, processus et clefs de succès* Fédération Française de la Franchise

- Grant, R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17: Special Issue, 109-22.
- Heene A. et R. Sanchez, (1997) *Competence-based strategic management*. Chichester. John Wiley & Sons
- Nelson, R. R., et S. G. Winter, (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press/Harvard University Press
- Porter, M. E.(2008), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster
- Porter, M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal* 12, 95-117.
- Prahalad, C. K., et G. Hamel (1990),. *The core competence of the corporation*. Boston (MA).
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Prévot, F., F. Brulhart, et G. Guieu.(2010), Perspectives fondées sur les ressources, *Revue française de gestion* 204 :5, 87-103.
- Priem, R. L., et J. E. Butler.(2001) Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review* 26:1, 57-66.
- Sanchez, R., et A. Heene (1996). *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers
- Spender, J.C. (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spender, J.C., et R. M. Grant, (1996) Knowledge and the Firm: Overview *Strategic Management Journal* 17:Special Issue, 5-9.
- Teece, D. J., G. Pisano, et A. Shuen. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-33.
- Wang, C. L., et P. K. Ahmed. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews* 9:1, 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic management journal* 5:2, 171-80.
- Yin, R. K. *Case study research: Design and methods*. Sage publications, 1994.
- Zimmer C. (2014) <http://blog.pap.fr/jeromeaugereau/la-franchise-resiste-a-la-crise-en-2014/>