



Comment les réseaux de franchise innovent ils ? : Une approche par les Capacités Dynamiques

Burlaud, Alexandra

Doctorante

NIMEC, Université de Caen

Alexandra.burlaud@unicaen.fr

Simon, Fanny

Professeur des Universités

NIMEC, Université de Rouen

Fanny.simon-lee@univ-rouen.fr

Résumé :

Un courant de recherche indique que les CD augmentent la compétitivité et l'innovation des entreprises. Les entreprises doivent développer des CD pour obtenir un avantage concurrentiel. Selon Wang et Ahmed (2007), les CD sont composées des capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation. Cette recherche cherche à comprendre quel rôle jouent les CD dans l'innovation et l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. De même, nous nous interrogeons sur le rôle de la capacité d'innovation dans les CD.

Les réseaux de franchise offrent un terrain intéressant pour cette analyse car ils font l'objet de dialectiques sur le rôle de l'innovation dans le maintien d'un avantage concurrentiel.

Cette recherche mobilise une méthodologie qualitative qui a conduit à la réalisation de 28 entretiens dans 16 réseaux de franchise français. Nos résultats proposent deux catégories de réseaux de franchise. La première correspond aux réseaux détenant un avantage concurrentiel mais pas de CD et la seconde correspond aux réseaux détenant un avantage concurrentiel et des CD. Pour terminer, nous proposons d'envisager la capacité d'innovation comme une composante des CD selon le modèle de Wang et Ahmed (2007).

Mots-clés : Capacités dynamiques, franchise, innovation

Comment les réseaux de franchise innovent ils ? : Une approche par les Capacités Dynamiques

INTRODUCTION

Un courant de recherche souligne que les capacités dynamiques (CDs) augmentent la compétitivité et l'innovation des entreprises (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). En effet, les entreprises doivent développer des CDs afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009). Ces capacités sont ici définies comme « *le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources.* » (Barreto, 2010, p. 271). Elles supposent des systèmes récurrents, persistants et une intentionnalité de la part des entreprises afin d'identifier les opportunités dans l'environnement et modifier leurs routines (Zollo et Winter, 2002). Cependant, malgré le nombre croissant de travaux portant sur les CDs (Vögel et Güttel, 2013), on ne peut que constater un manque de consensus persistant autour de ce concept (Meurier et Gieu, 2014). En particulier, le rôle de la capacité d'innovation des organisations dans le développement des CDs et le maintien d'un avantage concurrentiel fait l'objet de débats, notamment pour des entreprises œuvrant dans des environnements modérément dynamiques (Wang et Ahmed, 2007 ; Peteraf et al., 2013 ; Breznik et Hisrich, 2014). Ce débat a des conséquences opérationnelles substantielles pour les organisations évoluant dans des environnements relativement prédictibles.

La capacité d'innovation est parfois considérée comme un type particulier de CD, pouvant s'avérer indispensable dans certains secteurs d'activité. Cependant, selon cette conception, les entreprises peuvent créer et maintenir un avantage en déployant des CDs autres que la capacité d'innovation (capacité de décision rapide, de renouvellement stratégique ou d'acquisition). A contrario, pour Wang et Ahmed (2007), la capacité d'innovation est, avec la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation un élément indispensable pour l'émergence de CDs, qui au final permettra un avantage en termes de performance pour l'entreprise. Alors que des recherches antérieures ont mis en évidence la relation entre les CDs et l'innovation (par exemple, Ambrosini, Bowman et Collier, 2009 ; Helfat et al., 2007 ; Teece, 2007 ; Teece et al., 1997) ; il nous semble donc essentiel de comprendre quel rôle jouent les CDs dans l'innovation et l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise et rôle de la capacité d'innovation dans les CDs mais aussi le rôle de la capacité d'innovation dans les CDs.

La franchise est une source importante de croissance entrepreneuriale impliquant deux types d'entrepreneurs différents : le franchiseur qui a identifié une opportunité et en gère la distribution et l'image sur des sites géographiquement dispersés, et des franchisés qui exploitent localement l'opportunité (Gillis et al., 2020). Ce mode d'organisation en réseau permet une croissance rapide grâce à la réplique d'un savoir-faire et à une standardisation de l'offre et des processus (Gorovaia, 2017 ; Windsperger et Gorovaia, 2011). En effet, les réseaux performants sont ceux qui sont capables d'assurer la réplique du concept pour générer un avantage concurrentiel (Perrigot et al., 2017). S'il est généralement admis que le savoir-faire est à la base de la création d'un avantage concurrentiel pour les franchises, les mécanismes permettant le maintien de cet avantage restent à définir. Dans un environnement compétitif, les réseaux doivent se tenir informés des évolutions du marché afin de pouvoir réagir en conséquence et reconfigurer leur base de ressources (Boulay et Chanut, 2010). Les CDs offrent donc un cadre d'analyse tout à fait pertinent pour la franchise (El Akremi et al., 2015). Selon Teece (2007), les CDs fonctionnent dans des secteurs à haute vélocité alors qu'Eisenhardt et Martin (2000) suggèrent que les CDs peuvent aussi être mobilisées dans des environnements plus stables. De même, certains travaux font les liens entre CDs et capacité d'innovation mais ils restent à établir dans la franchise. Cependant, ce contexte de la franchise fait l'objet de dialectiques sur le rôle de l'innovation dans le maintien d'un avantage concurrentiel (Szulanski et Jensen, 2006 ; Sorenson et Sørensen, 2001) et est particulièrement adéquat pour comprendre le rôle joué par les CDs dans l'innovation et l'avantage concurrentiel dans les réseaux de franchise mais aussi le rôle de la capacité d'innovation dans les CDs.

Pour répondre à ces interrogations nous avons conduit une étude qualitative qui a mené à la réalisation de 28 entretiens (19 franchiseurs et 9 franchisés) dans 16 réseaux de franchise français. Nos résultats mettent en évidence deux catégories de réseaux de franchise. Une première catégorie de réseaux qui détient un avantage concurrentiel mais ne détient pas de CDs et une seconde catégorie de réseaux qui détient un avantage concurrentiel et des CDs. De même, nous apportons un éclairage sur les CDs au regard de la capacité d'innovation.

Ce travail est structuré en quatre parties. La première partie apporte un éclairage sur la revue de littérature, la seconde partie présente la méthodologie de la recherche, la troisième partie présente les résultats et la quatrième partie consiste à discuter les résultats obtenus.

1. L'APPROCHE DES CDS

1.1 La nature des CDs

Le concept des CDs a largement attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion ces dernières années (Barreto, 2010). Le constat de départ de cette théorie est le suivant : l'entreprise, si elle souhaite maintenir un avantage concurrentiel doit non seulement être capable d'exploiter des ressources qu'elle possède en interne, ou peut mobiliser en externe, mais doit également développer des compétences nouvelles qui permettront de s'adapter aux changements de l'environnement et d'en tirer profit (Depeyre et Mirc, 2007). Les travaux ont alors identifié les CDs comme des capacités qui permettent aux entreprises d'accorder leurs ressources et compétences en interne avec l'environnement externe. Ainsi, les travaux de Teece et al., (1997) et Teece (2007, 2009), soulignent que les CDs visent à identifier les opportunités en scannant, recherchant et explorant les technologies et les marchés afin de répondre à l'évolution rapide de l'environnement. Elles sont également associées à la capacité de l'organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources (Helfat et al., 2007 ; Teece et al., 1997). La définition des CDs ne faisant pas consensus, il est nécessaire de préciser explicitement la conception adoptée afin de lever toute ambiguïté et de les distinguer de notions proches (Schilke et al., 2018). Ainsi, nous nous inscrivons dans la perspective de Barreto (2010) et nous considérons les CDs comme des éléments encastrés dans les processus qui sont structurés et récurrents et se différencient donc de la résolution de problèmes ad hoc (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). Nous ajoutons que ces éléments doivent être stables (Zollo et Winter, 2002) et doivent permettre à l'organisation de prendre des décisions avant les concurrents (Barreto, 2010). Ces dernières doivent aboutir à de la création de valeur pour les clients en reconfigurant la base de ressources et compétences de l'organisation (Teece et Pisano, 1994 ; Tripsas 1997 ; Augier et Teece, 2008 ; Adner et Helfat, 2003). Les CDs doivent être différenciées des capacités ordinaires qui ont pour objectif d'assurer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise car elles visent les changements stratégiques et se manifestent au niveau organisationnel (Laaksonen et Peltoniemi, 2018). Les parties suivantes visent à souligner les débats concernant les CDs dans des environnements modérément dynamiques et la présentation du modèle de Wang et Ahmed (2007) retenu pour cette recherche.

1.2 Le modèle de Wang et Ahmed (2007)

Les CDs ont été particulièrement étudiées dans des environnements dynamiques (également appelés véloces) (Pavlou et El Sawy, 2011). Cependant, leur nature et impact diffèrent en fonction du niveau de dynamisme de l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000). Ainsi, les environnements modérément dynamiques sont caractérisés par des changements plus prédictibles que ceux fortement dynamiques et des trajectoires stratégiques plus linéaires avec des structures industrielles plus stables. Les études ont proposé que les CDs avaient un impact plus faible sur le maintien d'un avantage concurrentiel, pour les entreprises dans les contextes plus stables. Ainsi, dans ce type d'environnement les managers perçoivent plus rarement la nécessité de reconfigurer leur base de ressources et d'acquérir de nouvelles compétences et mobilisent donc moins les CDs (Ambrosini, Bowman et Collier, 2009). Cependant, le constat est plus mitigé. D'après Wilden et Gudergan (2015), si la reconfiguration de la base de ressources peut apporter un bénéfice pour les entreprises dans des environnements stables, les coûts associés à une analyse constante de l'environnement surpassent les bénéfices associés aux informations ainsi collectées dans de tels contextes. Par conséquent, bien que les CDs puissent permettre aux entreprises de saisir des opportunités de manière nouvelle et potentiellement efficace, elles ne garantissent pas pour autant le succès ou la survie de l'organisation (Zahra et al., 2006). En effet, ces capacités sont nécessaires mais pas suffisantes pour maintenir un avantage concurrentiel. Elles créent ainsi de la valeur mais de manière indirecte (Zahra et al., 2006 ; Helfat et Peteraf, 2003) c'est à dire que les CDs « *n impliquent pas la production d'un bien ou la fourniture d'un service commercialisable* » (Helfat et Peteraf, 2003, p.999). Par conséquent, il faut parvenir à développer des capacités qui apportent un avantage à l'organisation en fonction du contexte dans lequel elle évolue (Zahra et al., 2006).

En particulier, Wang et Ahmed (2007) proposent trois composantes qui seraient communes aux CDs dans un modèle théorique qui n'a pas été testé :

- la capacité d'adaptation qui permet à l'entreprise d'identifier et de capitaliser sur les nouvelles opportunités en utilisant de façon flexible les ressources ;
- la capacité d'absorption qui consiste à définir la valeur des informations externes et les assimiler ;
- la capacité d'innovation qui permet de développer de nouveaux produits, services ou processus.

D'après les auteurs, ces trois dimensions sont connectées et sous-tendues par des processus d'intégration, reconfiguration, renouvellement et recréation. Ce modèle, fortement inspiré de la

définition de Teece, se veut intégratif et les 3 capacités mentionnées ci-dessus seraient valables quel que soit le contexte des organisations. Cependant, on peut s'interroger sur la place de la capacité d'innovation dans des environnements relativement stables tels que la franchise. En effet, dans ce type d'environnement, les avantages liés à la réplique, sur une large échelle, d'un savoir-faire, fruit de l'expérience de l'entreprise et donc fortement maîtrisés peuvent être supérieurs au fait de lancer de nouveaux produits ou services (Sorenson et Sørensen, 2001). De même, d'après l'étude menée par Wilden et Gudergan (2015), les effets de la capacité d'absorption peuvent être limités dans des environnements stables. Une autre perspective, bien qu'ayant des similarités, est proposée dans le modèle de synthèse de Schilke et al. (2018). La capacité à développer des nouveaux produits et services est présentée comme une dimension particulière (parmi d'autres) des CDs. Cette dimension ayant été la plus traitée par les chercheurs. Ceci suppose, comme dans la perspective d'Eisenhardt et Martin (2000) que les entreprises pourraient développer d'autres types de CDs pour être performantes. Ces différentes approches des CDs nous incite notamment à nous interroger sur le rôle de la capacité d'innovation telle que définie par Wang et Ahmed (2007) dans les CDs des réseaux de franchise.

Les CDs ont été étudiées dans des secteurs variés tels que l'industrie pharmaceutique (Hoang et Rothaermel, 2010), le tourisme (Jian et al., 2019) ou encore le secteur public (Pablo et al., 2007) mais peu de travaux mobilisent cette théorie pour étudier l'innovation dans les réseaux de franchise.

Les parties suivantes apportent un éclairage sur les spécificités du modèle de la franchise et les CDs dans la franchise.

2. LA FRANCHISE

2.1 Les particularités du modèle de la franchise

La franchise est une forme organisationnelle qui lie par un contrat le franchiseur (propriétaire d'une enseigne) et les franchisés (des entrepreneurs indépendants). Cette forme organisationnelle permet au franchisé de vendre les produits ou services du franchiseur, en respectant néanmoins les normes de celui-ci (Cox et Mason, 2009). Les réseaux de franchise se développent donc grâce à la réplique d'un concept et à des points de vente offrant des produits et/ou des services standardisés (Gorovaia, 2017). Deux éléments sont au cœur de la création d'un avantage concurrentiel dans la franchise : le savoir-faire qui doit apporter de la valeur aux franchisés et être clairement identifié et secret et la qualité de la relation entre le franchiseur et le franchisé,

basée sur une collaboration étroite et continue et caractérisée par de la confiance (Perrigot et al., 2017).

Ainsi, selon Paswan et Wittmann (2009), l'attractivité du réseau repose sur la qualité du savoir-faire développé par le franchiseur. Le franchiseur, de par son expérience préalable, développe un ensemble de méthodes, usages, informations pratiques qui peuvent concerner la vente des produits, leur présentation ou transformation, l'accueil des clients ou la gestion du point de vente. Ces connaissances, qui sont explicités dans le contrat de franchise, constituent le savoir-faire et sont un facteur substantiel du succès de la franchise. Le franchiseur doit maintenir et transférer cet ensemble de connaissances à ses sous-unités (Argote, 1999 ; Szulanski et al., 2003). Selon Easterby-Smith et Lyles (2003), le transfert de connaissances dans les réseaux d'entreprise est essentiel, notamment pour partager le savoir-faire entre les membres du réseau. En effet, le succès des réseaux dépend presque entièrement du transfert de savoir-faire du franchiseur vers les franchisés (Windsperger et Gorovaia, 2011).

2.2 Les CDs dans les réseaux de franchise

À notre connaissance, les travaux mobilisant les CDs et la franchise se sont concentrés sur la performance (El Akremi et al., 2015) ou le rôle de franchiseur dans le développement du réseau (Weigel, 2020), mais n'ont pas cherché à comprendre l'innovation dans les réseaux de franchise.

D'après El Akremi et al. (2015), il est pertinent d'étudier les CDs dans la franchise car les franchiseurs créent régulièrement de nouvelles compétences ou connaissances dans le réseau afin de renouveler le savoir-faire. Dans un environnement compétitif, le réseau doit effectivement se tenir informé des évolutions du marché afin de pouvoir réagir en conséquence (Boulay et Chanut, 2010). Cette capacité se rapporte à la propension de la chaîne à utiliser, redéployer les ressources pour formuler et mettre en œuvre la meilleure stratégie afin de répondre aux besoins du marché et surpasser les concurrents (Gillis et Combs, 2009 ; Griffith, Noble et Chen, 2006). Malgré le faible nombre de travaux portant sur les CDs dans les réseaux de franchise, la littérature sur le changement et l'innovation dans les réseaux de franchise indique que le développement de CDs dans les réseaux de franchise répondrait à un certain nombre de spécificités :
-Tout d'abord, les secteurs représentés dans la franchise concernent principalement les services à la personne ou aux entreprises, la restauration, l'hôtellerie, l'équipement de la maison ou

encore le secteur lié à l'automobile. Ces différents domaines sont caractérisés par des changements relativement prévisibles, une faible présence des innovations de rupture et des acteurs bien identifiés. Ils peuvent donc être caractérisés comme étant modérément dynamiques ;

-Ensuite, les savoir-faire développés doivent être diffusés à l'ensemble des entités du réseau (Perrigot et al., 2017). Ainsi, les éléments encastés dans les processus et qui constituent les CDs doivent permettre cette diffusion uniforme dans le réseau ;

-Le renouvellement, récréation, intégration et reconfiguration des ressources et compétences qui sous-tendent les CDs peuvent intervenir à la fois au niveau des franchisés et du franchiseur (Cox et Mason, 2007). Ainsi, des recherches récentes montrent que les franchisés génèrent de nouvelles connaissances qui peuvent aboutir au lancement de nouvelles offres ou processus (Dada et Watson, 2013). Les réseaux de franchise peuvent ainsi développer des processus liés aux CDs à la fois au niveau des franchisés, de la tête de franchise et dans la relation franchisé-franchiseur ;

-Finalement, la reconfiguration et le renouvellement de la base de connaissances et de ressources nécessite plus d'investissements dans les réseaux de franchise que dans les entreprises traditionnelles et peut faire l'objet de résistance de la part des franchisés (Cliquet et Nguyen, 2004). Ainsi, les franchisés étant propriétaires de leur affaire, il faut parvenir à les convaincre de la nécessité de ces renouvellements afin qu'ils les adoptent dans leur point de vente (Ibid). Le compromis entre le fait de conserver le statut quo face aux transformations de l'environnement et ne pas mobiliser des CDs et transformer les ressources et compétences dans le réseau et assumer le coût de cette transformation est ainsi très présent dans la franchise.

Nous avons donc montré depuis la revue de la littérature la pertinence d'appliquer un cadre d'analyse sur les CDs pour les réseaux de franchise. Nous avons également pu démontrer que si les CDs dans ce contexte partagent un certain nombre de caractéristiques avec les CDs dans des environnements modérément dynamiques, il existe, malgré tout, des spécificités. Nous souhaitons donc conduire une étude empirique exploratoire afin de comprendre quel rôle jouent les CDs dans l'innovation et l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise mais aussi le rôle de la capacité d'innovation dans les CDs des réseaux de franchise. En effet, si la capacité d'absorption (l'acquisition de connaissances de différentes sources) semble être au cœur de l'avantage concurrentiel dans la franchise (Paswan et al., 2014), les recherches apportent des résultats plus mitigés concernant la capacité d'innovation et d'adaptation (Khelil et al., 2020 ; Sorenson

et Sørensen, 2001). Ainsi, des innovations trop fréquentes et des adaptations locales non maîtrisées peuvent nuire à la performance du réseau. Nous avons donc conduit une étude qualitative auprès de 16 réseaux de franchise.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 Collecte des données

Pour ce faire, nous avons interrogé plusieurs réseaux de franchise appartenant à différents secteurs que nous caractérisons de modérément dynamique. Nous avons choisi une diversité de cas et de représentation de différents secteurs d'activité et de tailles variables (allant de 24 à 470 unités) afin de pouvoir faire émerger des éléments communs concernant les CD dans les réseaux de franchise. Notre méthode de recherche est centrée sur des études comparatives de 16 réseaux de franchise. Le tableau 1 recense les caractéristiques des réseaux étudiés en termes de taille et secteur d'activité. Une courte description de chaque réseau est présentée dans l'annexe 1.

Tableau 1 : Principales caractéristiques des cas étudiés en termes d'activité et de taille

RESEAU DE FRANCHISE	INTERVIEWS	TAILLE DU RESEAU	SECTEUR	NOMBRE DE DONNES SECONDAIRES
Réseau 1	Directeur de la franchise	43 unités	Maison et Loisir	4
Réseau 2	Directeur de la franchise et 2 franchisés	120 unités	Maison et Loisir	5
Réseau 3	Directeur de la franchise et un franchisé	74 unités	Automobile	4
Réseau 4	PDG et Directeur de la franchise et un franchisé	66 unités	Automobile	3
Réseau 5	Développeur franchise et 2 franchisés	315 unités	Alimentation	1

Réseau 6	Chef du département légal et Direction des Relations Partenaires	256 063 unités	Hôtels	3
Réseau 7	Développeur franchise et Directeur de la franchise	110 unités	Maison et Loisir	6
Réseau 8	Développeur franchise et un franchisé	25 unités	Alimentation	6
Réseau 9	PDG	24 unités	Automobile	2
Réseau 10	PDG	68 unités	Services aux entreprises	6
Réseau 11	Développeur franchise et 2 franchisés	74 unités	Services	4
Réseau 12	Directeur de la franchise	470 unités	Services	2
Réseau 13	Directeur de la franchise	90 unités	Services	5
Réseau 14	Directeur des achats	185 unités	Automobile	6
Réseau 15	Directeur de la franchise	Nc	Services	2
Réseau 16	Directeur de la franchise	294 unités	Automobile	1

Afin de comprendre le contexte dans lequel chaque franchise évolue, la présence et le maintien d'un avantage concurrentiel et la fréquence de l'innovation dans le réseau, nous avons collecté des données secondaires pour chaque réseau. Les franchiseurs doivent à la fois convaincre des entrepreneurs d'adhérer au concept de la franchise et communiquer sur les nouvelles offres de la franchise pour attirer des clients. Les communiqués de presse et articles dans la presse spécialisée sont donc nombreux et permettent d'avoir des informations riches sur la trajectoire du réseau en termes de performance et d'innovation. Nous avons ainsi consulté les rapports annuels des réseaux, les articles de presse spécialisée dans la franchise tel que L'express, Franchise Magazine, l'Observatoire de la franchise, Toute la franchise, AC Franchise, Franchise

commerce, Les Echos de la Franchise, Place des franchises, le site officiel de la Fédération Française de la franchise ou encore LSA-conso. Nous prenons aussi en compte les informations provenant des sites internet des réseaux de franchise sélectionnés mais aussi les articles provenant de sites spécialisés sur le secteur du réseau. Nous disposons ainsi également de données concernant le dynamisme des secteurs d'activité des différents réseaux et pouvons comparer la croissance de la franchise à celui de son secteur d'activité, notamment pour évaluer le maintien (ou non) d'un avantage concurrentiel. La présence de certains réseaux dans la presse concernant des changements de stratégie ou le déploiement de nouveaux produits/services ou encore des remises de prix pour l'innovation sont autant d'éléments qui nous ont permis d'appréhender le niveau de dynamisme du réseau ainsi que sa capacité d'innovation. Au total nous avons utilisé 60 sources de données secondaires.

Pour notre étude qualitative ce sont donc 28 entretiens semi-directifs (19 avec des franchiseurs, 9 avec des franchisés) qui ont été réalisés avec des franchiseurs et des franchisés. La moyenne des entretiens réalisés est de 35 minutes. Nous avons souhaité avoir les deux points de vue, lorsque ceci était possible, afin de pouvoir croiser les données. En ce qui concerne les entretiens avec les têtes de réseau, nous avons essentiellement interrogé les directeurs de la franchise ou responsables de son développement. Les entretiens semi-directifs abordent les produits/services mis en place récemment dans le réseau. Une discussion s'engage ensuite sur les modifications apportées au réseau pour la conception du nouveau produit ou service comme par exemple le recrutement d'une nouvelle personne ou des tests de nouvelles machines. Pour être plus précis, nous demandons au franchiseur de nous expliquer l'origine du nouveau produit/service (demande clients, idée du marketing), jusqu'à sa diffusion dans le réseau en passant par les changements nécessaires à la mise en place du nouveau produit/service. De par la complexité de l'objet, le terme « capacité dynamique » n'a jamais été utilisé lors des entretiens. L'objectif des entretiens est de partir du début de l'innovation et retracer son chemin jusqu'au résultat obtenu (mise en place à l'entière du réseau ou échec). Il est ainsi nécessaire de retracer le processus complet afin de pouvoir déterminer si des CD sont présentes ou non. Les entretiens se sont déroulés en face à face ou par téléphone lorsqu'une rencontre physique était impossible notamment pour des raisons géographiques ou plus tard pour des raisons sanitaires (covid-19, 2020-2021).

3.2 Analyse des données

Nous avons tout d'abord cherché à définir si les réseaux sélectionnés parvenaient à maintenir un avantage concurrentiel. Dans le cadre de cette recherche nous considérons que le réseau possède un avantage concurrentiel lorsque son chiffre d'affaires et son nombre d'unités franchisées augmentent (sur une période de 3 ans 2017-2019). De même, nous avons aussi noté l'obtention de récompense ou des communiqués réalisés par la presse spécialisée et qui saluent les performances d'un réseau donné sur la période considérée. Nous avons ainsi pu distinguer les réseaux qui ne semblent pas maintenir leur avantage concurrentiel (réseaux qui ont des chiffres décroissants non justifiés par la perte de vitesse du secteur d'activité) et les réseaux qui maintiennent ou accroissent leur avantage concurrentiel.

Nous avons analysé chaque réseau pour observer s'il mobilisait les trois des dimensions proposées par Wang et Ahmed, (2007) à savoir, la capacité d'adaptation, d'absorption, d'innovation ou si certaines étaient absentes. Pour ce faire, nous avons mobilisé les définitions du tableau 3.

Une fois que nous avons observé les dimensions de Wang et Ahmed (2007), mobilisées par les réseaux, nous avons ensuite identifié la présence (ou l'absence) de CDs.

Selon Altintas (2011), les CDs peuvent être identifiées grâce aux critères suivants (tableau 3) :

-La récurrence (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) qui permet de souligner le caractère répétitif du phénomène et de le différencier de l'improvisation ou de la résolution de problème ad hoc. Ainsi, le fait qu'un processus se répète à deux reprises est suffisant pour identifier une CD (Altintas, 2011).

-La stabilité du processus (Zollo et Winter, 2002). Nous considérons que le processus est stable lorsque le nouveau produit/service est proposé par toutes les unités du réseau aux clients du réseau, traduisant alors un transfert entre le franchiseur vers chaque unité franchisée qui proposera ensuite le nouveau produit/service à ses clients.

-Le lien entre les mises en œuvre du processus (Pablo et al., 2007). Il doit ici être possible d'observer les différents liens lorsque le processus induit des changements et que ces mêmes changements possèdent des liens entre eux du fait de la dépendance de sentier (path dependency) (Altintas, 2011).

-La modification des ressources (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Le nouveau produit/service proposé par le réseau devra entraîner une modification de ses ressources comme l'achat d'une nouvelle machine par exemple.

Nous considérons donc que nous sommes bel et bien en présence d'une CD lorsque les critères précédemment cités sont remplis.

Tableau 3 : opérationnalisation des capacités d'innovation, d'absorption et adaptation (Wang et Ahmed, 2007)

	DEFINITION	EXEMPLES DE VERBATIMS
Capacité d'innovation	Elle permet de développer de nouveaux produits, services ou processus.	« Il y a dedans (dans la gamme vé-gane) 9, 10 produits qui ont été créés. » (Réseau de franchise dans les Loisirs)
Capacité d'absorption	Elle consiste à définir la valeur des informations externes et les assimiler.	« On va déjà aller voir une entreprise externe, on a travaillé avec nos designers mais on a fait aussi des sortes d'appels d'offres auprès des écoles d'architectes, auprès des jeunes designers pour avoir d'autres retours pour avoir d'autres propositions. » (Réseau de franchise dans l'hôtellerie)
Capacité d'adaptation	Elle permet à l'entreprise d'identifier et de capitaliser sur les nouvelles opportunités en utilisant de façon flexible les ressources.	« Cette idée elle est venue d'une partie des clients qui aimaient ça mais ne voulaient pas avoir ce côté chimique donc déjà, on a commencé à réfléchir à ça. » (Réseau de franchise dans les services automobiles)
Capacité dynamiques	Récurrence, Stabilité du processus, Liens entre les mises en œuvre du processus, Modification des ressources et compétences.	« On teste, une fois qu'on a testé nous, on demande la validation évidemment à l'Espagne pour vérifier que ça reste dans le cadre et après on va derrière redescendre l'info par réunion, par séminaire etc. (...) » (Réseau de franchise dans les services automobiles)

La comparaison des cas et des contextes afférents nous a permis d'aboutir aux résultats décrits ci-dessous.

4. RESULTATS

Nos résultats font ressortir deux catégories de réseaux de franchise. La première catégorie correspond aux réseaux qui détiennent un avantage concurrentiel mais pas de CDs ; et la seconde

catégorie correspond aux réseaux qui détiennent un avantage concurrentiel et des CDs. Notre échantillon contient aussi un réseau (réseau 8) qui ne comporte ni CDs ni avantage concurrentiel mais ne sera pas étudié dans cette recherche, nous nous concentrons ici uniquement sur les deux catégories précédemment citées. Le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Synthèse des réseaux interrogés détenant un avantage concurrentiel et détenant ou non des CDs

RESEAUX DETENANT UN AC MAIS PAS DE CDS	RESEAUX DETENANT UN AC ET DES CDS
Réseau 11	Réseau 4
Réseau 3	Réseau 9
Réseau 12	Réseau 10
Réseau 13	Réseau 6
Réseau 5	Réseau 15
Réseau 14	Réseau 7
Réseau 16	Réseau 2
	Réseau 1

4.1 Les réseaux possédant un avantage concurrentiel mais pas de CDs

Cette partie s'attache à comprendre pourquoi certains réseaux de notre échantillon réussissent à détenir un avantage concurrentiel sans pour autant détenir de CDs. Tout d'abord, nous caractérisons les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation dans les réseaux possédant un avantage concurrentiel mais pas de CDs. Ensuite nous ferons la comparaison avec les réseaux possédant un avantage concurrentiel et des CDs.

Tous les réseaux de notre échantillon, même ceux qui ne détiennent pas de CDs détiennent une capacité d'adaptation. La capacité d'adaptation permet notamment de saisir des opportunités de marché qui sont détectées la plupart du temps par les franchisés. Celle-ci peut se manifester sous différentes formes. Dans notre premier exemple, le réseau 11, les franchisés sont une véritable source d'informations pour les franchiseurs, car ils n'hésitent pas à faire remonter leurs idées. Dans le verbatim suivant, les franchisés ont demandé au franchiseur de mettre en place un Drive, une technique déjà utilisée dans la grande distribution. Les franchisés souhaitent adapter cette technique du Drive à leur propre activité pour pouvoir délivrer plus rapidement les produits médicaux à leurs clients. Les franchisés perçoivent le Drive comme une véritable opportunité car les personnels médicaux sont souvent pressés par le temps :

« C'était tous les franchisés, ils avaient ça en tête (...) Je me suis retrouvée à mettre en place un Drive (...) et puis il faut dire les professionnels de santé c'est une cible très particulière et qui n'a pas beaucoup de temps donc il faut aller vite donc c'était particulièrement adapté à cette cible » (Franchiseur dans le domaine des Services).

La capacité d'adaptation peut aussi se manifester d'une autre façon comme la réalisation d'études de marché. Le réseau 5 a réalisé une étude de marché pour réorienter sa stratégie. Grâce à cette étude de marché, le réseau a décidé de monter en gamme.

« La clientèle finale dans les études de marché refusait le milieu de gamme, elle refuse toujours d'ailleurs (...) La réponse de l'enseigne a été de monter en gamme, en qualité nous sommes montés qualitativement, nous avons premiumisé donc il a des produits qui ont été supprimés (...) » (Franchiseur dans le domaine de l'Alimentaire).

La capacité d'adaptation permet aussi d'adapter l'offre des produits proposés par le réseau. Poursuivant avec l'exemple du réseau du réseau 5, la capacité d'adaptation permet au franchiseur d'intégrer les idées locales de ses franchisés à l'intégralité du réseau. Dans notre exemple, un franchisé d'Alsace souhaitait proposer un bretzel à ses clients, un produit régional jusqu'alors non proposé par le réseau. Suite à une discussion entre le franchiseur et ce même franchisé, le réseau a décidé d'accompagner le franchisé à créer son bretzel, qui est maintenant disponible pour tout le réseau en France mais aussi pour les unités internationales du réseau.

« Pour le bretzel c'est l'un de nos franchisés dans l'Est de la France qui a dit j'aimerais bien faire mon bretzel et c'est l'animateur réseau une fois (...) qu'ils avaient déterminé une recette, c'est revenu chez nous en interne et de façon très collégiale la R&D a travaillé pour mettre au point une recette, finaliser une recette, a travaillé après avec la direction financière pour pouvoir évaluer une rentabilité potentielle sur cette recette et elle a été proposée à notre franchisé » (Franchiseur dans le domaine de l'Alimentaire).

En ce qui concerne les réseaux détenant un avantage concurrentiel mais pas de CDs, il est possible de noter l'absence de capacité d'absorption. La capacité d'absorption consiste à définir la valeur des informations externes et les assimiler. Pour autant, l'absence de cette capacité d'absorption n'empêche pas le réseau de détenir un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel fut apprécié par l'augmentation conjointe du nombre d'unités du réseau et de son chiffre d'affaires. Par exemple, le réseau 12, dispose d'un département Recherche et Développement.

Il a donc déjà les compétences en interne pour le développement d'une nouvelle technologie de lavage haute pression. Par conséquent, les moyens détenus par le réseau sont suffisants et ne nécessitent pas la recherche de nouvelles compétences.

« On a des équipes en fait en Recherche & Développement qui déposent des brevets d'ailleurs sur les solutions de lavage » (Franchiseur du domaine des services).

La capacité d'innovation permet de développer de nouveaux produits, services ou processus. Il est donc judicieux de se demander comment ces réseaux peuvent détenir un avantage concurrentiel sans pour autant développer de capacité d'innovation, ni même de CDs.

Une réponse possible se situe dans la stratégie même du réseau. Le réseau 13, est une franchise proposant du portage de repas aux personnes âgées. Le fait de ne pas innover fait partie intégrante de sa stratégie du fait de la cible du réseau : les personnes âgées. En effet, cette clientèle n'apprécie pas le changement. Par conséquent, le réseau effectue donc le moins de modifications possibles et l'offre évolue plutôt de manière générationnelle.

« La cible âgée à part le changement d'une génération à l'autre on ne peut pas apporter plus de changement que ça parce qu'en plus les gens âgés, par essence n'aiment pas trop le changement (...) donc il faut un peu de changement pour que les gens ne se lassent pas mais pas trop non plus par ce que ça les déstabilisent » (Franchiseur dans le domaine des services).

Pour autant, le réseau détient un avantage concurrentiel puisque son chiffre d'affaires entre 2017 et 2019 est en augmentation (chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2017 contre 30 millions d'euros en 2019) ainsi que le nombre d'unités franchisées (55 unités en 2017 et 90 unités en 2019).

Une autre réponse à l'absence de capacité d'innovation peut aussi résider dans le secteur. Par exemple dans certains secteurs comme celui de la boulangerie (réseau 5), l'innovation semble pouvoir être uniquement minime. En effet, dans le secteur de la boulangerie, les principaux changements observés par les clients se limitent bien souvent à de nouvelles recettes ou de nouveaux parfums. L'avantage du réseau se situe alors davantage dans sa notoriété et sa couverture nationale que par sa capacité d'innovation.

Le réseau 12 de notre échantillon constitue un cas intéressant car il est l'unique réseau détenant un avantage concurrentiel mais pas de CDs à détenir une capacité d'innovation. La présence

d'un département Recherche et Développement démontre un intérêt fort du réseau pour l'innovation et suppose d'importants efforts de sa part pour proposer des services plus efficaces. Pourtant, nos données secondaires montrent que ce réseau sort environ une innovation tous les dix ans. C'est pourquoi nous ne pouvons parler de CDs mais plutôt d'une capacité d'innovation ad hoc. Par innovation ad hoc nous entendons les réseaux de franchise qui innoveront peu fréquemment, et ne font donc pas l'objet d'un comportement répétitif comme le demande les CDs. Par conséquent nous considérons qu'un réseau innovant de façon ad hoc ne va proposer que ponctuellement des nouveautés à ses clients.

Cette capacité d'innovation est pourtant suffisante pour garantir la croissance et la pérennité du réseau puisqu'il a reçu le prix « coup de cœur de la franchise : pérennité et croissance maîtrisée » attribué par l'Express et l'Observatoire de la franchise.

4.2 Les réseaux possédant un avantage concurrentiel et des CDs

Dans cette partie nous comparons les CDs d'adaptation, innovation et absorption dans les réseaux possédant des CDs aux réseaux qui n'en possèdent pas.

Selon Wang et Ahmed (2007), les CDs sont composées de trois capacités. La capacité d'adaptation, la capacité d'absorption et la capacité d'innovation que nous avons déjà détaillées ci-dessus.

Les réseaux détenant un avantage concurrentiel et des CDs détiennent effectivement ces trois capacités. D'après notre échantillon, ces trois capacités sont connectées entre elles. La capacité d'adaptation déclenche la capacité d'absorption du franchiseur et la capacité d'innovation semble être le résultat de la mobilisation de ces deux capacités avec pour production un nouveau produit ou service du réseau. Par exemple, le réseau 1 est particulièrement proactif dans la recherche de nouvelles opportunités sur son environnement. Le franchiseur effectue une veille des marchés internationaux afin de percevoir les tendances émergentes du marché. Grâce à sa veille, il a observé que les clients souhaitaient des produits plus naturels et surtout qui correspondaient mieux aux réels besoins de leurs animaux de compagnie. Ces produits sont les produits grain free, c'est à dire sans céréales. Les céréales ne sont en fait pas adaptées pour les chiens mais pourtant utilisées dans de nombreux produits alimentaires (capacité d'adaptation). Le franchiseur décide alors de partir à la recherche d'un nouveau fournisseur pouvant fournir des produits donc grain free (capacité d'absorption). Après ses recherches, le réseau a réussi à développer non seulement plusieurs produits mais aussi plusieurs marques de produits grain free. La création de ces produits et de ces marques représente la capacité d'innovation qui n'est

autre que le résultat de la mobilisation des deux capacités précédentes (capacité d'adaptation et d'absorption). Nous illustrons cette connexion grâce aux verbatims dans le tableau ci-dessous retraçant l'exemple du réseau 1.

Tableau 5 : capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation du réseau 1

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« On s'est rendu compte que en regardant un petit peu les autres marchés, des marchés européens jusqu'au marché américain qu'il y avait une tendance pour les produits naturels et des produits qui correspondent mieux aux besoins nutritionnels des chiens c'est ce qu'on appelle des produits sans céréales qu'on appelle autrement grain free. »
Capacité d'absorption	« Alors on a cherché d'abord un nouveau fournisseur »
Capacité d'innovation	« Alors en fait aujourd'hui on doit avoir, combien on a de marques aujourd'hui, 2,3,4,5,6...13 »

Maintenant que la connexion des trois capacités est mise en avant, nous rentrons plus en détail dans chacune de celles-ci au travers des paragraphes suivants.

Comme pour les réseaux de la catégorie précédente, la capacité d'adaptation peut se manifester de plusieurs manières dont celles présentées précédemment. Cependant, nous observons que les réseaux possédant les CDs ont une vision proactive de leur environnement contrairement à ceux qui n'en possèdent pas. Ils vont être attentifs au marché, aux demandes des clients ou encore à la concurrence du marché. Pour ce faire, le franchiseur peut par exemple observer l'évolution de l'environnement en écoutant ses clients. Il peut aussi participer à des salons internationaux, permettant ainsi au franchiseur de côtoyer les nouveautés du marché. Le franchiseur peut aussi développer une permanence sur le terrain qui lui permet de rester au plus proche de la réalité des franchisés et lui permet aussi de collecter les retours des franchisés et mêmes des clients lors des visites. La plupart du temps les franchisés ont davantage affaire aux animateurs réseaux qu'à la direction de la franchise elle-même. Ces exemples sont illustrés par les verbatims du tableau ci-dessous.

Tableau 6 : verbatims de la capacité d'adaptation des franchiseurs interrogés

RESEAU DE FRANCHISE	VERBATIMS
Réseau 7	<i>« Le marché végane, pareil oui on le voyait à la télé, on le voyait aussi dans nos rayons il y a des clients à un moment donné avec une recherche un peu plus naturelle donc on s'est dit on va créer une gamme végane »</i> (Franchiseur dans le domaine de la Maison et des Loisirs)
Réseau 9	<i>« Personnellement moi j'essaie d'aller à minima deux fois par mois sur les centres aussi donc j'essaye aussi de faire des journées comme je faisais avant parce que ça me tient à cœur de garder le côté terrain, savoir ce que c'est, comment vendre les produits, comment les mettre en place et d'avoir justement le retour client en plus du retour de mes franchisés »</i> (Franchiseur dans le domaine des services)
Réseau 1	<i>« On l'a pressenti parce qu'en fait on participe aux salons internationaux notamment le plus gros salon mondial de l'animalerie finalement il est en Allemagne »</i> (Franchiseur dans le domaine de la Maison et des Loisirs)

Nous retenons que la capacité d'adaptation dans les réseaux détenant un avantage concurrentiel et des CDs est davantage mobilisée par les franchiseurs, qui ont une vision proactive de leur environnement alors qu'elle est principalement mobilisée par les franchisés pour les réseaux ne détenant pas de CDs. Cette proactivité peut notamment se traduire par les visites systématiques des unités comme le démontre le verbatim du réseau 9 (tableau 6). Dans notre exemple du réseau 11 (qui détient un avantage concurrentiel mais pas de CDs), nous pensons que la capacité d'adaptation est principalement mobilisée par les franchisés car ce réseau a la particularité de ne détenir que des unités franchisées, c'est à dire que le réseau ne dispose d'aucune unité propre. Nous considérons donc que ce réseau se repose effectivement essentiellement sur les franchisés du réseau pour détecter les opportunités du marché. La structure du réseau peut donc impacter la capacité d'adaptation.

Une différence entre les deux catégories de réseaux se situe au niveau de la capacité d'absorption. En effet, les réseaux qui ne possèdent pas cette capacité ne développent pas non plus de CDs même s'ils peuvent détenir un avantage concurrentiel comme nous l'avons précisé plus tôt. La capacité d'absorption, tout comme la capacité d'adaptation peut se manifester de plusieurs façons. Le réseau 9, pratiquait une prestation de « purification de l'air de l'habitable » seulement les retours clients indiquaient alors que si les clients appréciaient effectivement cette prestation, ils n'appréciaient cependant pas son aspect chimique. A partir de cette réflexion de sa

clientèle, le réseau a commencé à réfléchir puis à chercher des solutions pour mettre en place la même prestation mais de façon plus naturelle.

Pour réaliser cette prestation, le réseau 9 a alors mobilisé sa capacité d'absorption afin d'aller chercher de nouveaux savoirs pour réaliser la prestation :

« Ils ont trouvé un fabricant en Espagne et une machine donc qui faisait de l'ozone (...) On a fait le procédé classique, on a acheté la machine, on a testé plusieurs types de machines etc. »

(Franchiseur dans le domaine des services)

La capacité d'absorption peut aussi se manifester par l'embauche de personnel ayant les connaissances requises au développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service.

Le réseau 10 dans le domaine du travail intérimaire souhaitait proposer une « offre globale ». Cette offre globale se compose d'un accompagnement physique en agence et d'une plateforme internet sur laquelle les clients de l'agence peuvent eux même recruter leurs intérimaires en ayant accès à une banque de CVs. La réalisation de cette offre globale et notamment la mise en place de cette plateforme internet nécessitait de nouveaux savoirs comme l'indique le verbatim suivant :

« C'est une révolution interne puisqu'on a embauché une trentaine de personnes dont une dizaine de développeurs informatiques avec une structure très startup. On a rencontré je crois trois ou quatre solutions qu'on a évaluées, qu'on a testées, deux qu'on a testées notamment pour voir comment ça pouvait fonctionner, comment ça marchait est ce que c'était simple ou pas. »

(Franchiseur dans le domaine du travail temporaire).

Nous pouvons donc constater que dans les deux cas les réseaux ont mobilisé la capacité d'absorption pour chercher des solutions à l'extérieur du réseau puis a ensuite intégré ces informations dans le réseau, que ce soit par la recherche de fabricants ou l'embauche de nouveaux salariés.

Tout comme pour la capacité d'adaptation pour les réseaux détenant un avantage concurrentiel et CDs ; la capacité d'absorption est encore une fois à l'origine du franchiseur qui va faire les démarches de nouvelles machines pour le réseau 9 ou la démarche de recrutement pour le réseau 10.

Une seconde différence entre nos deux catégories de réseaux se situe à la capacité d'innovation. Les réseaux détenant un avantage concurrentiel et des CDs disposent de la capacité d'innovation. Elle se manifeste tout simplement par la création de nouveaux produits ou services par le réseau.

Un réseau de vente d'articles de fitness a développé une gamme entière de produits véganes pour répondre à l'évolution de son environnement :

« Il y a des clients à un moment donné avec une recherche un peu plus naturelle donc on s'est dit on va créer une gamme végane (...) il y a dedans 9, 10 produits qui ont été créés » (Franchiseur dans le domaine des Loisirs).

Nous constatons que la capacité d'innovation est en majorité développée par les réseaux qui détiennent un avantage concurrentiel et des CDs car un seul réseau sans CDs mais avec un avantage concurrentiel développe aussi une capacité d'innovation. L'absence de capacité d'absorption chez les réseaux détenant un avantage concurrentiel mais pas de CDs empêchent majoritairement ceux-ci d'aboutir au développement de la capacité d'innovation. Comme cité précédemment, plusieurs facteurs comme le secteur ou la présence de connaissance en interne peuvent expliquer cette absence de la capacité d'absorption.

Nous pouvons donc penser que la combinaison de la capacité d'adaptation et d'absorption favorise le développement de la capacité d'innovation. L'ajout de nouvelles connaissances au réseau permet en fait à celui-ci de développer des nouveaux produits/services.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Un des questionnements de la recherche était de comprendre le rôle joué par les CDs dans l'innovation et l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise. La recherche s'interrogeait aussi sur la nature des CDs au regard de la capacité d'innovation en mobilisant l'approche de Wang et Ahmed (2007). Plusieurs perspectives s'affrontent en ce qui concerne leur nature. Alors que certains pensent que capacité d'innovation et CDs sont synonymes, d'autres comme Wang et Ahmed (2007) suggèrent que la capacité d'innovation est une composante de la CD. En effet, Parashar et Singh (2005) affirment que la capacité d'innovation s'appuie sur les CDs notamment car celles-ci facilitent la capacité à s'adapter au changement par l'innovation (Hill et Rothaermel, 2003). Wang et Ahmed (2007) considèrent que les CDs se composent de la capacité d'adaptation, de la capacité d'absorption et de la capacité d'innovation.

Nos résultats montrent que les réseaux de notre échantillon possédant un avantage concurrentiel et des CDs détiennent par la même occasion une capacité d'innovation ainsi que les capacités d'adaptation et d'absorption. Nous pouvons donc penser que la capacité d'innovation est comme le suggèrent Wang et Ahmed (2007) une composante des CDs. En revanche, nous soulignons que la capacité d'innovation et les CDs ne sont pas synonymes puisque nos résultats démontrent qu'un réseau de notre échantillon dispose d'une capacité d'innovation sans pour autant développer de CDs. De plus, ces mêmes auteurs suggèrent que les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation composant les CDs sont connectées entre elles. Nos résultats vont aussi en ce sens. En effet, d'après nos résultats, la capacité d'adaptation déclenche la capacité d'absorption du franchiseur et la capacité d'innovation semble être le résultat de la mobilisation de ces deux capacités avec pour production un nouveau produit ou un nouveau service du réseau.

Notre recherche démontre aussi qu'il est possible pour les réseaux de franchise de détenir un avantage concurrentiel sur le long terme sans pour autant détenir de CDs. Ce résultat rejoint la littérature sur les relations ambiguës entre CDs et avantage concurrentiel (Chaharmahali et Siadat, 2010 ; Krzakiewicz, 2013). Si certains travaux tels ceux de Teece et al., (1997) et Augier et Teece (2009) suggèrent que les CDs mènent à l'avantage concurrentiel, nos résultats démontrent que les CDs ne sont pas toujours nécessaires pour l'obtenir. En effet, plusieurs réseaux de notre échantillon ne possèdent pas de CDs et détiennent pourtant un avantage concurrentiel malgré leur absence. Ceci peut notamment s'expliquer par la capacité d'adaptation, développée par ces réseaux, qui s'appuie sur des relations étroites entre le franchiseur et les franchisés. Comme le suggèrent Cox et Mason (2007) les franchisés sont effectivement une source d'idées pour le réseau de par leurs interactions avec la clientèle locale. De plus, la relation entre le franchiseur et ses franchisés joue un rôle particulier dans la promotion de la diffusion des innovations au sein du réseau et permet d'encourager les franchisés à adopter les nouveautés (Cliquet et Nguyen, 2004). Le franchiseur ne peut imposer les nouvelles innovations à ses franchisés. Le franchiseur doit alors convaincre plutôt que contraindre (Allix-Desfautaux et al., 2014). Il est donc essentiel pour le franchiseur de maintenir des relations de qualité avec ses franchisés notamment parce que les franchisés peuvent être réticents à l'adoption de certaines innovations, surtout lorsqu'elles sont à l'initiative du franchiseur (Ibid). Ce qui nous amène à discuter nos résultats sur la capacité d'absorption des réseaux de franchise.

La capacité d'absorption n'apparaît que dans notre seconde catégorie de réseaux, c'est à dire les réseaux qui ont un avantage concurrentiel et des CDs. Nos résultats mettent en avant l'importance de la capacité d'absorption dans les réseaux de franchise. En effet, elle suppose de

nombreux efforts de la part du franchiseur afin de diffuser le nouveau produit ou service dans l'entièreté du réseau de par les disparités géographiques qui peuvent exister. En effet, la mobilisation de la capacité d'absorption par le seul franchiseur ne suffit pas à assurer la pérennité du réseau. Le franchiseur doit faire en sorte de transmettre les connaissances absorbées à tous ses franchisés et ce malgré les disparités géographiques dans le but de proposer une offre standardisée aux clients. Pour ce faire, le franchiseur peut s'appuyer sur divers moyens comme les formations, les réunions annuelles ou encore les réunions régionales. Allix-Desfautaux et al. (2014), notent que la formation est un moyen efficace pour vaincre la résistance de certains franchisés.

Nos résultats rejoignent les discussions affirmant que les CDs peuvent cependant favoriser l'avantage concurrentiel (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Wang et al., 2015 ; Lee et al, 2016). En effet, nous pensons que les CDs favorisent l'avantage concurrentiel notamment car les réseaux qui détiennent un avantage concurrentiel et des CDs développent davantage les capacités d'absorption et d'innovation que les réseaux qui n'en détiennent pas.

Notre recherche comporte cependant un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, l'approche qualitative présente en elle-même certaines limites quant à la généralisation des résultats présentés ci-dessus. Une recherche future proposant une recherche mixte qualitatif/quantitatif pourrait donner davantage de poids aux résultats.

Ensuite, l'étude empirique s'est concentrée uniquement sur le marché français. Une prochaine étude pourrait proposer un niveau d'analyse européen étant donné que le système de la franchise est régi par le Code de Déontologie Européen de la franchise.

Références :

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025

Altintas, G. (2011). Formation, déploiement et articulation des capacités dynamiques : le cas de Voyageurs du Monde, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction d'Isabelle Royer, IAE de Lille.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1).

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.

- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Boulay, J., & Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte.
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. *Journal of small business and enterprise development*.
- Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2004). Innovation management within the plural form network. In *Economics and management of franchising networks* (pp. 109-125). Physica, Heidelberg.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Cox, J., & Mason, C. (2009). Franchise network restructuring: Pressures, constraints and mechanisms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(5-6), 503-527.
- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Depeyre, C., & Mirc, N. (2007). Dynamic Capabilities: problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *AEGIS Le Libellio d'*, 3(5), 2-12.
- Easterby-Smith, M. P. V., & Lyles, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: agendas for future research.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.

- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899.
- Gorovaia, N. (2017). Knowledge transfer in franchising. In *Handbook of Research on Franchising*. Edward Elgar Publishing.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hoang, H. A., & Rothaermel, F. T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic management journal*, 31(7), 734-758.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900.
- Khelil, N., Allix-Desfautaux, C., Le Nadant, A. L., & Simon-Lee, F. (2020). Is entrepreneurship an appropriate strategic posture for franchise systems? A configurational analysis. *Recherches en sciences de gestion*, (3), 131-156.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Meurier, B. M., & Guieu, G. (2014). *Les capacités dynamiques dans un contexte inter-organisationnel: une étude dans des réseaux territorialisés de la région PACA* (No. hal-01476949).
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708.
- Paswan, A. K., D'Souza, D., & Rajamma, R. K. (2014). Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*.

- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Perrigot, R., Herrbach, O., Cliquet, G., & Basset, G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 272-281.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Szulanski, G., Jensen, R. J., & Lee, T. (2003). Adaptation of know-how for cross-border transfer. In *Governing Knowledge-Processes* (pp. 131-150). Gabler Verlag.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic management journal*, 27(10), 937-957.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management J.* 18(7):509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Tripsas, M. (1997). "Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry." *Industrial & Corporate Change* 6(2): 341-377.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.

Windsperger, J., & Gorovaia, N. (2011). Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: the case of franchising. *Journal of Management & Governance*, 15(4), 617-640.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Descriptions des réseaux interrogés

Réseau 1

Ce réseau appartient au secteur de la maison et des loisirs. Il est spécialisé dans les produits alimentaires et les accessoires pour animaux avec un focus sur les chiens et les chats. Ils représentent 90% de l'offre du magasin. Aucun animal n'est à vendre dans les magasins du réseau, mais ils proposent des services tels que le toilettage ou la pesée des animaux.

Réseau 2

Il appartient également au secteur de la maison et des loisirs et est le leader en France de l'achat et de la vente de produits d'occasion et reconditionnés. Ce réseau est positionné sur plusieurs types de produits tels que le multimédia, les jeux vidéo, les loisirs culturels, le luxe et l'équipement (image, petit électroménager).

Réseau 6

Ce réseau appartient au secteur de l'hôtellerie. Il est le premier groupe français et le sixième groupe mondial. Ce réseau hôtelier est connu pour ses différentes gammes de chaînes hôtelières, avec des marques allant de l'hôtel économique à l'hôtel de luxe.

Réseau 7

Il appartient au secteur de la maison et des loisirs. Ce réseau propose à la vente des articles de fitness et de musculation à la vente ainsi qu'une gamme de produits dédiés à la nutrition sportive. Le réseau s'adresse aussi bien aux sportifs occasionnels que réguliers.

Réseau 3

Ce réseau appartient au secteur des services et se positionne sur la vente de véhicules d'occasion entre particuliers. Le réseau de franchise s'inspire du fonctionnement des agences immobilières et se positionne donc comme un intermédiaire à valeur ajoutée dans la transaction de véhicules d'occasion entre particuliers.

Réseau 4

Il appartient au secteur des services et se positionne sur le marché de l'automobile et du bâtiment. Il propose de nombreux services comme la pose de films teintés sur les vitres des véhicules ou des bâtiments. Plus récemment, le réseau s'est lancé dans le remplacement de pare-brise, suite à une loi visant à interdire la pose de films teintés sur les vitres des véhicules.

Réseau 5

Ce réseau appartient au secteur alimentaire et propose des produits de boulangerie et de snacking « à la française ». Le concept est basé sur la qualité supérieure des produits et la tradition boulangère.

Réseau 11

Ce réseau appartient au secteur des services et propose la vente et la location de matériel médical pour les professionnels de la santé et les particuliers, notamment pour le maintien à domicile des personnes âgées ou à mobilité réduite.

Réseau 12

Ce réseau appartient au secteur des services et propose des stations de lavage de voitures. Nous avons notamment sélectionné ce réseau car il a reçu le prix « Coup de cœur de la franchise : pérennité et croissance maîtrisée » décerné par l'Express et l'Observatoire de la Franchise. De plus, la marque dépose régulièrement des brevets. Tous ces éléments nous ont encouragés à sélectionner ce réseau.

Réseau 8

Ce réseau appartient au secteur de l'alimentation. Il s'agit d'un producteur et distributeur de produits gastronomiques du Sud-Ouest de la France. Après avoir raté le virage de l'internet en 2000, ce réseau a connu plusieurs années difficiles avec un chiffre d'affaires en baisse et la fermeture d'unités franchisées.

En 2014, la franchise fait peau neuve avec un nouveau concept dont les objectifs sont d'optimiser l'expérience client en magasin, d'attirer une clientèle plus jeune et de valoriser l'image de l'enseigne.

Réseau 9

Ce réseau appartient au secteur des services et est spécialisé dans le lavage écologique des voitures sans eau et à la main. La franchise est espagnole et le master-franchisé français a acheté les droits pour le développement en France.

Réseau 10

Ce réseau appartient au secteur des services et plus précisément au recrutement temporaire. Ce réseau d'agences de recrutement temporaire se distingue par son positionnement en agence, par opposition à l'approche traditionnelle du porte-à-porte.

Réseau 14

Ce réseau appartient au secteur des services et est spécialisé dans l'entretien et la vente d'accessoires automobiles. Les centres automobiles du réseau sont organisés autour de deux pôles d'activité distincts et complémentaires : le magasin libre-service et l'atelier où sont effectuées les réparations/entretien des véhicules sont effectués.

Réseau 15

Ce réseau appartient au secteur des services et opère dans deux domaines principaux. Le premier est l'aide à domicile pour les personnes âgées. Le réseau développe également un concept de micro-maison de retraite, où chaque résident a son propre appartement. Le second axe concerne la petite enfance, avec le développement de micro-crèches. Elles sont intégrées à la micro-maison de retraite afin de leur donner vie.

Réseau 13

Ce réseau appartient au secteur des services et est le leader de la livraison de repas à domicile aux personnes âgées. Chaque jour, des repas sont livrés à des personnes âgées qui ne peuvent ou ne veulent plus cuisiner, tout en tenant compte des régimes alimentaires possibles de ses clients.

Réseau 16

Ce réseau appartient au secteur des services et propose la location courte durée de voitures et de véhicules utilitaires en France.

ANNEXE 2 : Tableau de synthèse des trois capacités de Wang et Ahmed (2007) pour les réseaux interrogés

Réseau de	Capacité d'adaptation	Capacité d'absorption	Capacité d'innovation
Réseau 1	X	X	X
Réseau 2	X	X	X
Réseau 3	X	-	-
Réseau 4	X	X	X
Réseau 5	X	-	-
Réseau 6	X	X	X
Réseau 7	X	X	X
Réseau 8	-	-	-
Réseau 9	X	X	X
Réseau 10	X	X	X
Réseau 11	X	-	-
Réseau 12	X		X
Réseau 13	X	-	-
Réseau 14	X	-	-
Réseau 15	X	X	X
Réseau 16	X	-	-

X = présence de la capacité
 - = absence de que capacité