

EVALUER UN SYSTEME DE FRANCHISE, APPROCHE NORMATIVE

CLAUDE NEGRE

Directeur du comité scientifique de la Fédération française de la franchise
Maître de Conférences associé à l'Université de Haute Alsace

Université de Haute Alsace

Mulhouse - Colmar

32, rue du Grillenbreit

68068 COLMAR cedex

Tél. 03 89 20 65 83

Fax : 03 89 20 65 56

Mobile : 06 13 13 21 11

Mail : c.negre@uha.fr

EVALUER UN SYSTEME DE FRANCHISE, APPROCHE NORMATIVE

Le développement réussi d'une chaîne de franchise nécessite une compréhension approfondie des fondements économiques et manageriaux qui sous-tendent son fonctionnement. Cet article propose un instrument de mesure aux franchiseurs désireux d'évaluer leurs pratiques à partir d'indicateurs pertinents issus de la recherche sur le management de la franchise. Cette approche implique des investigations quantitatives et qualitatives et propose un cadre d'analyse des pratiques du franchiseur à partir de neuf indicateurs. Cette démarche poursuit un objectif d'identification et de mesure des forces et des faiblesses du système de franchise. Au-delà, cette approche normative pourra aider les franchiseurs à comparer leurs pratiques.

Mots-clés : franchise – structure – réseau – savoir-faire – mesure de la performance

THE FRANCHISE SYSTEM ASSESSMENT, A NORMATIVE APPROACH

The development of a successful franchise network requires a thorough comprehension of the basic principles of business and economics that underlies franchising. This article provides a measurement tool for franchisers willing to evaluate their practices on pre-eminent indicators, all issued of academic research. This approach requires investigations on a quantitative qualitative basis and proposes a framework allowing measuring the franchiser performances on nine indicators. The first purpose of this tool is to encourage the assessment of strengths and weaknesses of the franchise system. Furthermore it would assist franchisers in designing their franchising management profile and to compare it with current practices.

Key words: franchising – structure – network – know-how – performance measurement

La dimension organisationnelle du système de franchise est largement observée par les chercheurs en sciences de gestion et économie. L'examen de la littérature consacrée à cette forme de coopération inter firme révèle des thèmes récurrents traitant de la nature de la relation de franchise à travers l'approche comportementale des agents, la dimension spatiale des réseaux et les conditions de duplication de savoir-faire dans le cadre d'une stratégie de croissance (Combs et Ketchen, 2003 ; Nègre, 2004 ; Young, McIntyre et Green, 2000).

L'ancrage analytique de la franchise à travers l'approche néo-institutionnelle a contribué à la diffusion d'un corps de doctrine économique (resource constraints and agency theorists) postulant que le système de franchise est une réponse appropriée au besoin de dépassement de limitation des ressources initiales de l'entité franchisante en même temps qu'un facteur de réduction du besoin de supervision des agents par le jeu des incitations monétaires. Ces hypothèses comportementales, considérablement nuancées par différents travaux empiriques (Lafontaine et Shaw 1997 ; Perrigot, 2004 ; Price, 1996 ; Shane, 1996 ; Stanworth, 1997,2000) portant sur la survivance des systèmes de franchise aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France suggèrent la performance économique de cet arrangement institutionnel sans véritablement l'établir (Combs, Michaels, Castrogiovanni, 2004).

Il faut probablement rechercher dans la structure composite du système de franchise et des interactions de ses sous-systèmes : savoir-faire, pouvoir décisionnel et financier, spatial (Bennagmouch, 2003 ; Mehta et Pelton, 2000) les raisons de la fragmentation des travaux et notamment l'absence d'un cadre intégrateur d'évaluation directement issu des résultats de la recherche.

Les auteurs ont le plus généralement contribué, notamment en France, à une compréhension parcellaire du fonctionnement de la franchise, utile mais limitée pour des raisons méthodologiques à une approche dyadique de la relation de franchise. La franchise est observée, comme le sont les alliances, à travers ses conditions de stabilité et les comportements de ses agents. Il en résulte une absence de démarche systématique d'évaluation prenant en compte un ensemble de dimensions clés, dont pourraient bénéficier les intervenants : franchiseurs et investisseurs.

Il reste au praticien, outre l'appropriation de résultats de recherches très fragmentées l'alternative plus globalisante du diagnostic externe ou de l'auto évaluation lui permettant de positionner ses pratiques et de situer ses performances à partir d'un cadre normatif.

- Quels sont les outils de diagnostic d'un système de franchise actuellement disponibles ? Sur quels fondements théoriques ont-ils été construits ? Quelle est leur finalité ? A quel type d'intervenant s'adresse-t-il ? Quelles en sont leurs limites ?
- Les travaux de recherche publiés, notamment français, permettent-ils de repérer des indicateurs de performance économique d'un système de franchise qui, ordonnés dans un cadre intégrateur, permettraient au praticien (franchiseur ou investisseur) de comparer ses pratiques sur quelques dimensions clés ?
- Quelles seraient alors ces dimensions clés d'évaluation du système de franchise, les propriétés estimées et le mode d'estimation ?
- Quelle forme pourrait prendre cet outil de diagnostic ?
- Qui en serait l'utilisateur ?

Les développements contenus dans ce papier s'appuient sur la littérature existante, tant française qu'anglo-saxonne. La première partie sera consacrée à l'état de l'art des approches méthodologiques de diagnostic proposées par les auteurs. Nous proposerons dans une seconde partie un cadre normatif fondé sur l'agrégation d'indicateurs de performance directement issus de travaux académiques.

1 : LES OUTILS DE DIAGNOSTIC, ETAT DE L'ART

Les outils de diagnostic d'un système de franchise proposés par les auteurs peuvent être considérés par rapport leur objet, les acteurs auxquels ils s'adressent, leur fondement conceptuel (lorsqu'il en existe..), les propriétés estimées et le mode d'estimation, leur instrumentalité et leur territoire géographique de référence.

Il importe de préciser que les approches retenues émanent d'auteurs dont les préoccupations peuvent influencer sur les choix méthodologiques selon qu'il s'agira d'académiques ou de consultants, notamment dans l'autonomie laissée à l'utilisateur de l'outil.

Les principales contributions se concentrent sur la « franchisabilité » d'une activité commerciale ou l'évaluation de la performance d'un système de franchise à travers des procédures d'audit le plus souvent inspirées par une démarche de type benchmarking. Il s'agira donc de permettre au porteur de projet de franchise d'en apprécier sa faisabilité ou de mesurer certaines dimensions manageriales d'une entité franchisante par rapport aux « meilleures pratiques » fonctionnelles ou sectorielles.

La franchisabilité d'un concept est généralement mesurée à partir d'une analyse multicritère dont le score final pronostique le succès. Ainsi Stanworth, Purdy et Hatcliffe (1998), proposent une grille d'auto diagnostic à partir de 17 critères dont 5 strictement financiers renseignés sur une échelle fermée à 6 intervalles. Un score global minimum encourage la poursuite du diagnostic du « would-be franchisor » assisté par des professionnels.

Les méthodologies d'audit des systèmes de franchise privilégient l'identification et l'utilisation de facteurs de succès critiques « CSFs » (Watts, 1997) ou de facteurs clef de performance « KPI's » (Parker, Louw, Baptiste, du Toit, van Schalkwyk, 2000) en vue de mesurer, quantitativement et qualitativement, à travers des interviews et des questionnaires administrés aux franchiseurs et/ou franchisés, les écarts de performances avec les standards sectoriels ou les pratiques de référence. Le plus généralement ces critères ou facteurs clés sont regroupés en dimensions manageriales habituelles d'une démarche d'évaluation de projet ou d'audit d'entreprise : leadership du dirigeant, dimension stratégique, marketing, financière, technologique et tendent à définir le « bon franchiseur » sur la base de d'indicateurs pouvant trouver leur origine en dehors de la franchise.

Shane (2005) a proposé une approche plus stratégique de l'option franchise fondée sur l'analyse sectorielle, la position concurrentielle et les compétences du franchiseur potentiel, issue de la recherche Nord Américaine.

Les outils de diagnostic ou d'audit des systèmes de franchise actuellement disponibles se caractérisent par la faiblesse de leurs fondements conceptuels, leur approche souvent mécaniste et des territoires de référence identifiés.

Les critères et facteurs clés de succès retenus sont rarement liés à des travaux de recherche spécifiques à la franchise. C'est notamment le cas des approches fondées sur le benchmarking se référant aux principes généraux énoncés par McNair(1992) sans proposer véritablement d'alternatives méthodologiques pertinentes en matière de franchise. Existerait-il par exemple beaucoup d'entreprises, franchisantes ou pas, non *concernées par la réponse aux besoins de leurs clients, notamment sur des critères de qualité, service et prix*, pourtant présentés par Atkinson (1995) comme facteurs de succès critiques des systèmes de franchise ?

Les approches, par leur ambition normative, sont souvent réductrices, privilégiant certaines variables endogènes ou contextuelles et à tendance mécaniste. Le déterminisme du diagnostic s'applique.

Les pratiques de la franchise sont observées et mesurées sur des territoires dont les particularités culturelles et l'environnement juridique ne permettent pas la généralisation. Ainsi les approches normatives proposées s'appliquent-elles spécifiquement aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Afrique du sud.

Le tableau 1 recense les propositions les plus significatives d'une approche normative d'un système de franchise.

Tableau 1 – Travaux portant sur l'évaluation de l'option franchise et/ou l'audit du système

AUTEURS	TRAVAUX	OBJET		A/AA ⁽¹⁾	INSTRUMENTALITE	METHODOLOGIE	PAYS
		FRANCHISABILITE	AUDIT				
Watts E.W. (1997)	<i>Benchmarking and its application to franchising</i>		×	A	faible	CSFs ⁽²⁾	Australie
Stanworth J., Purdy D., Hatcliffe M. (1998)	<i>Franchising Your Business</i>	×		AA	forte	analyse multicritère	Royaume - Uni
Parker E., Louw N., Baptiste A., Du Toit A., Van Schalkwyk (2000)	<i>The Franchise Systems Audit</i>	×	×	A	forte	KPI's ⁽³⁾	Afrique du Sud
Schane S.A. (2005)	<i>From Ice cream to the Internet Using Franchising to Drive the growth and Profits of your company</i>	×	×	AA	faible	KFP ⁽⁴⁾	Etats-unis

(1) A : assisté (Expert indispensable) ; AA : auto-assisté (Expert suggéré)

(2) CSFs : critical success factors

(3) KPI's: key performance indicators

(4) KFP: Key Franchising Policies

2 : POUR UNE APPROCHE NORMATIVE ISSUE DE LA RECHERCHE

Quels indicateurs de performance ?

La faiblesse des références aux fondements conceptuels explorés par la recherche, relatée *supra*, encourage un effort d'ancrage du diagnostic des systèmes de franchise dans la littérature académique. Cette approche ne prétend pas pour autant se substituer aux cadres normatifs précités, dont l'instrumentalité ou l'intérêt dynamique répond à des attentes professionnelles. La proposition alternative consiste à focaliser l'analyse sur des pratiques de la franchise permettant aux opérateurs, franchiseurs ou investisseurs, d'établir un diagnostic fondé sur :

- des critères exclusifs au management de la franchise ;
- des critères issus ou ayant fait l'objet d'études exploratoires et/ou empiriques sur la franchise ;

La finalité du système d'évaluation proposé réside dans l'appréhension de l'axe organisationnel et économique de la performance de l'entité franchisante, au sens de la performance de l'entreprise donné par C. Marmuse (1996). Ainsi sont pris en considération des indicateurs de la structure décisionnelle spécifiques au management du réseau, sans qu'il soit possible de neutraliser les interactions possibles ou probables de choix manageriaux étrangers à la franchise, l'importance stratégique de celle-ci variant selon l'organisation et son histoire. Par ailleurs, nous ne nous préoccupons pas de la performance économique, organisationnelle ou sociale de l'entité franchisée dont il n'a d'ailleurs pas encore été démontré qu'elle conditionnait la première.

L'objet du diagnostic porte sur le système de franchise mis en oeuvre quel que soit son stade de développement, à l'exclusion de sa phase d'ingénierie. Sa finalité ne réside pas dans le positionnement par rapport aux « meilleures pratiques », que la recherche en franchise elle-même ne se hasarde pas à établir, mais vise à établir un profil synthétique qui doit permettre au praticien de se situer par rapport à une population de franchiseurs sur la base d'un certain nombre de dimensions explorées par la recherche et d'agir sur certaines faiblesses.

Le but est de proposer des indicateurs qui après regroupement permettraient au franchiseur, assisté d'experts, une évaluation *in abstracto*. Ce diagnostic synthétique pourrait être ensuite complété par l'introduction des données dans un système-expert de type Provaluo, outil d'auto diagnostique (Santi, Nguyen, 2004) afin de relativiser *in concreto* le profil du franchiseur.

La conception de la base de données et du système, comme les questions relatives à l'hébergement de l'assistant sur site ne font pas l'objet de cet article.

Nous avons retenu les dimensions du management de la franchise ayant fait l'objet d'explorations récentes, toutes issues de travaux de recherche commandités par la profession (Allam, Le Gall, 1999 ; Allam, Jovanovic, Le Gall, 2001 ; Cliquet, 1998 ; Cliquet, Penard, 2002 ; Kalika, 1999 ; Kalika, Roussel, 2000 ; Remoriquet, 1998). Nous privilégions ces dimensions et leurs critères eu égard aux études empiriques qui ont démontré leur importance dans la compréhension de la relation de franchise que nous évoquerons infra. La perspective manageriale qui caractérise ces travaux dont nous avons extrait des résultats les plus opératoires nous conforte dans ce choix.

Ainsi nous suggérons de retenir les neuf dimensions suivantes :

- La culture d'innovation du réseau ;
- La structure de management du réseau ;
- Le degré de mixité du réseau (ou pluralité statutaire) ;
- Le degré d'homogénéité de ressources et compétences du réseau ;
- Le degré de différenciation du savoir-faire ;
- La qualité du knowledge management ;
- Le degré de spécificité des actifs et les coûts de redéployabilité ;
- Le levier financier procuré par la franchise ;
- L'état de situation conflictuelle du réseau.

Pour chaque dimension nous proposerons une propriété estimée et un mode d'estimation. Le renseignement de chaque dimension exige des entretiens qualitatifs et/ou l'analyse de données statistiques réputées disponibles, en rapport avec la propriété estimée. Retenant le cadre conceptuel de Stanworth et al. , 1998, chaque item est mesuré sur une échelle formatée en échelons à sept points (au lieu de six) de faible à fort. Il n'est pas proposé de score global (overall assessment) l'objectif n'étant pas un outil d'aide à la décision de type binaire (investir ou non ; lancer la chaîne ou non...) mais de repérage de forces et faiblesses sur des dimensions clés du management de la franchise explorées par la recherche.

L'une des difficultés méthodologiques soulevées par cette approche réside dans le caractère nécessairement subjectif de l'évaluation de certains items difficilement quantifiables (innovation, homogénéité des profils des franchisés, identification et substantialité du savoir-faire) rendant les comparaisons entre réseaux aléatoires. Ce biais, limité à quelques items, la grande majorité étant de nature quantitative, pourrait toutefois se réduire par un effet d'apprentissage de l'évaluation et une certaine homogénéisation des pratiques.

Une autre difficulté tient à la diversité des situations dans lesquelles s'exerce la franchise. Le secteur d'activité, l'histoire du réseau, la structure capitalistique ou la taille de l'entité franchisante, la notoriété de l'enseigne, le positionnement sur le cycle de vie du concept ou du réseau influent sur les items décrivant le savoir-faire, la formation ou la structure manageriale. Cette diversité des situations encourage une relativisation des profils synthétiques obtenus par réseau non seulement par rapport à un score général moyen mais aussi, volume des données aidant, par secteur d'activité.

Le système de diagnostic que nous suggérons nécessitera d'être testé aux fins de mesurer la fiabilité des variables décrivant les dimensions clefs du management de la franchise, même si leur choix à priori se fonde sur les études empiriques relatées infra. De même la validité interne de l'échelle de mesure, proposée en référence au cadre d'analyse de Stanworth (1998), devra-t-elle être testée. Ces validations supposent une phase ultérieure de terrain auprès d'un groupe de franchiseurs.

La culture d'innovation du réseau

Franchise et innovation ont fait l'objet d'études empiriques récentes dans une perspective entrepreneuriale.

Ainsi une recherche de profils culturels type de franchiseurs et des liens avec l'implication organisationnelle des franchisés (Kalika, Roussel, 2000) a-t-elle mis en évidence une forte orientation clients et innovation observée dans le groupe « Les entrepreneurs ». Ces réseaux,

souvent de petite taille, se révèlent les plus innovants et les plus entreprenants sur des marchés émergents. Il est par ailleurs établi que les franchisés appartenant à ce groupe considèrent cette dimension culturelle *orientation client et marché*, comme « critique »

Dans leurs travaux sur les dynamiques d'innovation dans les réseaux de franchise, Allam, Jovanovic et Le Gall (2001), postulent la capacité à innover du franchiseur comme *moteur du comportement entrepreneurial* et observent que 62% des réseaux qualifiés de *shumpeteriens* (disposant de structures de management de la franchise, dont le nombre d'unités et le chiffre d'affaires sont en croissance) ont connu récemment des diversifications produit et/ou une évolution de leur concept alors que seulement 31,58% des réseaux *non schumpeteriens* (ne disposant de structures de management que dans 50% des cas, enregistrant le plus souvent une baisse du nombre d'unités) ont connu une diversification et en aucun cas une évolution de leur concept. Ils observent par ailleurs que l'innovation semble créer une dynamique de limitation des conflits au sein des réseaux. Ces résultats, directement applicables à la franchise corroborent de nombreux travaux sur les stratégies de différenciation et la concurrence monopolistique (Chamberlin, 1950 ; Boursican, 1972 ; Weill, 1974 ; Porter, 1982). Ils encouragent la prise en compte de la culture d'innovation du réseau de franchise comme une variable déterminante de sa stabilité par la forte implication organisationnelle des franchisés, le maintien de sa différenciation marketing, l'attractivité qu'elle suscite auprès des candidats (raison de son développement) et des investisseurs.

On examinera donc la capacité du réseau de franchise à générer de l'innovation commerciale et/ou manageriale en considérant les réalisations reconnues par le franchiseur et les franchisés et les éléments structurels qui les favorisent. A titre d'exemple les dirigeants de McDonald's Corporation reconnaissent volontiers que la plupart des innovations produits et d'équipements diffusées dans le réseau furent suggérées par des franchisés.

La propriété estimée sera donc **la capacité du franchiseur à générer, stimuler et contrôler l'innovation dans le réseau.**

Le mode d'estimation impliquera :

- Un recueil d'informations sur les innovations reconnues par le franchiseur et ses franchisés sur les dernières années ;
- Une analyse des structures de management du réseau et le repérage des organes formels et/ou informels favorisant les échanges d'expériences ;
-

Le tableau 2 présente les items et les échelles permettant de mesurer la variable innovation.

Tableau 2 – Mesure de la capacité d'innovation du réseau

Variable	Items	Score
<i>Capacité d'innovation</i>	1. Intensité de l'innovation produit/concept sur les 3 dernières années	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. Intensité de l'innovation manageriale sur les 3 dernières années	□ □ □ □ □ □ □ □
	3. Les suggestions des franchisés sont encouragées (groupes informels, comités consultatifs...)	□ □ □ □ □ □ □ □

La structure de management du réseau

Différents travaux portant sur la nature de la relation de franchise ont permis d'appréhender les rôles dévolus aux managers de réseaux et la structuration de l'entité franchisante.

Le management de la franchise recouvre en fait l'expérimentation en unité pilote, le recrutement des franchisés (fonction de développeur), la formation initiale et l'animation du réseau. La spécialisation de ces activités et les moyens humains alloués varient considérablement selon la vitesse de développement souhaitée et les technologies mises en œuvre par secteur d'activité. Il reste que le défi managérial pour le franchiseur consiste à optimiser ses ressources en fonction de ses objectifs d'ouvertures et des coûts spécifiques de management du réseau (obtention du *Break-even size*), (Silvester, Stanworth, Purdy, Hatcliffe, 1996). Il sous-entend un objectif de couverture des coûts de transaction *ex ante* par le cumul des droits d'entrée encaissés et des coûts de transaction *ex post* et d'agence par le cumul des royalties encaissées du réseau.

Les coûts spécifiques liés au recrutement correspondent aux moyens alloués à l'identification et à la sélection des candidats, au repérage des sites proposés, au temps nécessaire à la conclusion de l'accord de franchise. La durée globale du recrutement est une résultante de l'attractivité de la franchise, de la spécificité des actifs humains (profil recherché) et des moyens mis en œuvre. Elle s'élève en moyenne, en France, à 145 jours, tous secteurs confondus (Allam, Le Gall, 1999). On observe que ce temps varie considérablement selon les secteurs d'activité, 260 jours en moyenne dans l'hôtellerie restauration pour 97 jours dans l'équipement de la maison et qu'il est rarement inférieur à deux mois. On recherchera donc dans le degré de systématisation des procédures de recrutement un facteur réducteur des coûts de transaction *ex ante* (Nègre, 2000, 2004) tout en maintenant les exigences de spécificité des actifs humains et de site propres à l'enseigne.

Les coûts liés à la formation initiale reflètent également la volonté du franchiseur d'accroître la spécificité des actifs humains. Ils peuvent être appréhendés par la durée du stage de formation qui s'élève en moyenne en France à 26 jours, tous secteurs confondus et varie considérablement selon les technologies concernées (Allam, Le Gall, 1999). On remarque néanmoins que cette formation reste courte, 60% des réseaux ayant un stage inférieur à 20 jours. On cherchera donc à mesurer l'effort de transmission initiale de savoir-faire à travers la comparaison de la durée du stage offert par l'enseigne avec la durée moyenne du secteur d'activité.

Enfin on s'intéressera aux ressources humaines allouées au management du réseau de franchise en exploitation. Si l'on dénombre en moyenne un manager pour 30 unités, une analyse la distribution des réseaux indique une réalité très contrastée, 20% des réseaux affichant un manager pour 10 à 20 unités et 36% un manager pour 20 à 30 unités (Allam, Jovanovic, Le Gall, 2001). On postulera qu'en vertu de la « rationalité limitée » des agents, la relation de franchise s'accommode mal d'une dispersion du management sur un trop grand nombre d'unités, notamment dans la phase initiale d'exploitation du franchisé.

La propriété estimée sera donc **l'adéquation structurelle du management de réseau**

Le mode d'estimation impliquera :

- L'existence et l'examen de procédures formelles de recrutement ;
- L'évaluation des moyens de formation à l'objet de la franchise ;
- L'évolution du ratio manager/unités franchisées.

Le tableau 3 présente les items et les échelles permettant de mesurer la variable adéquation structurelle.

Tableau 3 – Mesure de l'adéquation structurelle du management de réseau

Variable	Items	Score
<i>Adéquation Structurelle</i>	1. Le recrutement est systématisé en procédures	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. Durée du stage de l'enseigne/ durée moyenne du stage dans le secteur	□ □ □ □ □ □ □ □
	3. Ratio manager/ unités franchisées	□ □ □ □ □ □ □ □

Le degré de mixité du réseau

La mixité du réseau de franchise, encore appelée pluralité statutaire, désigne le taux de d'unités exploitées en succursales par le franchiseur. Ce taux n'est jamais nul dans la mesure où l'obligation d'expérimentation préalable et permanente du savoir-faire implique la propriété juridique d'une ou plusieurs unités pilotes par l'entité franchisante.

La question posée est celle de l'évolution de la proportion d'unités détenues par le franchiseur et du taux idéal. Longtemps les praticiens ont du se satisfaire d'énoncés pseudo-théoriques, sortis du néant par des consultants telle la « règle des deux tiers, un tiers » soit deux tiers en franchise, un tiers en succursale et que dire de la « règle des trois deux » (trois pilotes devant avoir fonctionné pendant deux ans avant de recruter un premier franchisé...)?

La recherche n'apporte pas de réponse définitive à la question de l'optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise. Toutefois elle établit la prépondérance de la franchise dans une stratégie de conquête territoriale (grande dispersion spatiale) par rapport au succursalisme destiné à des stratégies intensives de pénétration locales de zones déjà acquises en franchise (Cliquet, 1998). Le phénomène de transfert du franchisage vers le succursalisme s'observe notamment dans le secteur du meuble avec les enseignes But, Conforama, Fly qui après avoir recouru à la franchise dans le cadre de stratégies spatiales extensives confortent désormais leurs positions locales en franchise (Leloup, 2004).

Inversement on observe des stratégies de désinvestissement de réseaux succursalistes transformant tout ou partie de leurs unités en franchise, dont un exemple est donné par l'enseigne La Brioche dorée du Groupe Le Duff, pour des raisons d'efficacité économique (Baroncelli, Manaresi, 1996).

Le taux de mixité moyen des enseignes françaises s'élevait en 2003 à 62% et affichait une certaine stabilité de 2000 à 2003. Il est élevé dans les réseaux d'équipement de la personne (45%), proche de la moyenne dans l'équipement de la maison, les services automobiles et l'hôtellerie, faible dans la coiffure (82%), les services aux entreprises (77%), la restauration rapide (68%), l'immobilier (95%), (FFF, 2003).

Quant à la question de la stabilité de la proportion succursale/franchise dans les réseaux, Lafontaine et Shaw (1999) l'établissent (sur une population Nord-Américaine) lorsque les six premières années de pratique de la franchise sont écoulées.

Il resterait pour anéantir toute prétention normative à un taux optimum de mixité des réseaux de franchise à méditer les *fantaisies circonstancielles* qui selon Bradach (1998) expliquent le plus souvent le choix statutaire local, même si la tête de chaîne ne perd pas de vue un objectif stratégique global de mixité.

Les résultats souvent peu concordant de la recherche sur la mixité des réseaux comme leur faible instrumentalité plaident en faveur d'une prise en compte nuancée de cette variable dans l'évaluation d'un système de franchise. Ainsi, alors que la recherche d'un effet de levier financier propre à la franchise, évoquée *infra*, encourage un faible taux de succursalisme notamment en phase de lancement de la chaîne, il est établi que la légitimité du franchiseur auprès de ses premiers candidats sera liée à son assise succursaliste.

Il importera donc surtout de d'appréhender la contribution de la mixité du réseau :

- aux objectifs de développement territoriaux (en ce qu'ils relèvent d'un arbitrage entre ressources internes allouées à une unité ou recours à des actifs humains et de sites externes disponibles , la pluralité statutaire jouant comme une variable d'ajustement de réalisation des objectifs d'ouverture) ;
- à l'image du franchiseur auprès des candidats, à travers les délais de recrutement ;
- à la création de synergies entre le management des succursales et de la franchise ;

La propriété estimée sera **le degré de contribution de la mixité aux objectifs de développement**

Le mode d'estimation impliquera :

- l'analyse des écarts entre les prévisions d'ouverture et leurs réalisations (s'entendant pour un taux de mixité planifié) ;
- l'analyse des délais de recrutement des franchisés ;
- L'analyse du taux de conversion des gérants de succursales en franchisés.

Le tableau 4 présente les items et les échelles permettant de mesurer la variable contribution de la mixité.

Tableau 4 - Mesure de la contribution de la mixité aux objectifs de développement

Variable	Items	Score
<i>contribution de la mixité aux objectifs de développement</i>	1. Ecart prévisions ouvertures/réalisations	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □
	2. Délais de recrutement	□ □ □ □ □ □ □
	3. Conversions des gérants en franchisés	□ □ □ □ □ □ □

Le degré d'homogénéité des ressources et compétences du réseau

Le système de franchise postule l'unicité du concept et une mise en œuvre homogène par duplication des actifs humains et de site. Il s'inscrit en cela dans une démarche de réplique organisationnelle (Nègre, 2003).

On s'intéressera donc au degré d'homogénéité des franchisés, comme facteur humain d'adhésion au projet collectif et d'implication organisationnelle affective (Kalika, Roussel, 2000). Un degré minimal de proximité en termes de qualification, d'aptitudes et de dispositions personnelles des franchisés sera donc recherché. Les travaux de Allam, Jovanovic et Legall, 2001, établissent une représentation des franchiseurs plus hétérogène qu'homogène du profil de leurs franchisés, notamment sur les aptitudes personnelles (83%) soulignant ainsi des différences marquées relatives au facteur intrinsèquement humain.

Ce constat de disparité de la population des franchisés et de ses conséquences managériales plaide pour l'évaluation et la réduction éventuelle de cette faiblesse. Elle aura notamment pour effet indirect de mieux anticiper les risques de comportements claniques et les oppositions qui en découlent.

La propriété mesurée sera **le degré d'homogénéité des profils des franchisés**.

Le mode d'estimation impliquera :

- l'identification du mode d'appariement des talents et des profils, à travers les procédures de recrutement ;
- l'analyse des scores obtenus aux procédures de contrôle d'application du savoir-faire du réseau (moyenne et dispersion des scores) ;

Le tableau 5 présente les items et les échelles permettant de mesurer l'homogénéité des profils des franchisés

Tableau 5 – Mesure du degré d'homogénéité des profils des franchisés

Variable	Items	Score
<i>Homogénéité profils des franchisés</i>	1. Appariement des talents et des profils	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. (-) Dispersion des scores d'application du savoir-faire	□ □ □ □ □ □ □ □

Remarque : les items inversés sont précédés d'un signe négatif (-)

|

Le degré de différenciation du savoir-faire

La littérature traitant de la franchise est unanime sur le caractère déterminant du savoir-faire, tant sur la qualification que sur la performance économique d'un système de franchise.

Si le débat reste ouvert sur le degré d'originalité du savoir-faire ou la validité de son expérimentation il ne fait plus de doute que celui-ci constitue l'attribut distinctif de la franchise. Le droit consacre cette acception économique tant au niveau réglementaire (Règlement CEE du 22 décembre 1999) que jurisprudentiel.

Le savoir-faire est défini par Leloup (2004) comme *ensemble finalisé de connaissances pratiques, transmissibles, non immédiatement accessibles au public, non brevetées et conférant à celui qui maîtrise cet ensemble un avantage concurrentiel.*

Toutefois l'acception strictement juridique du savoir-faire pose problème quant à son évaluation économique. Le règlement communautaire fournit en effet des orientations sur les caractères requis du savoir-faire, notamment son identification et sa substantialité, tout en limitant la portée de l'avantage concurrentiel qui en résulte à son utilité pour le franchisé en fonction de l'état initial de ses connaissances. Le savoir-faire est donc apprécié *in concreto* et sur la base de la preuve matérielle apportée par le franchiseur d'une expérimentation et d'une formalisation jugée suffisante. La jurisprudence conforte cette acception et légitime de fait une duplication organisationnelle, sans exigence particulière sur la différenciation marketing provoquée par la mise en œuvre d'un savoir-faire. On pourra y voir le signe d'un réalisme sur les difficultés d'évaluation *in abstracto* de la part d'instances juridictionnelles bien dépourvues en moyens d'investigation marketing.

Dans ses travaux portant sur la mesure du savoir-faire, Remoriquet (1998) propose un modèle d'évaluation du différentiel de savoir-faire des membres d'un réseau de franchise par rapport aux savoir-faire « communs » de professionnels indépendants. Il s'agit d'une approche perceptuelle de la satisfaction du consommateur relative à certaines variables de savoir-faire procéduraux ou formalisés en manuels opératoires de franchise. Ces indicateurs de degré de différenciation de savoir-faire perçu par le consommateur, obtenus par la définition d'items de mesure d'une performance élémentaire et regroupés par types de savoir-faire, permettent une appréciation du système de franchise par rapport aux forces concurrentielles en présence sur un secteur d'activité ou un segment de marché. On pourra opposer à cette approche une certaine lourdeur méthodologique (recueil terrain obligatoire), les délais de réalisation et les coûts afférents.

Nous suggérons donc une appréciation du savoir-faire fondée à la fois sur le respect des exigences réglementaires et sur l'approche marketing de la franchise.

La déontologie professionnelle (Code de déontologie européen de la franchise), la réglementation communautaire (du 22 décembre 1999), la norme AFNOR NF Z 20-000 d'août 1987 (Franchise, Relations contractuelles) s'accordent sur l'obligation de transmission d'un savoir-faire éprouvé et substantiel. La norme AFNOR introduit une dimension financière à l'établissement de la preuve de l'avantage concurrentiel puisqu'elle définit les unités pilotes comme : *centres d'exploitation dans lesquels le savoir-faire du franchiseur est mis en œuvre. Ne peut être considéré comme unité pilote, que le centre, doté d'une comptabilité autonome, et présentant un résultat positif sur un exercice d'au moins douze mois.*

Aucun des textes ne donne d'indication sur le nombre d'unités pilotes requis et la durée d'expérimentation laissant aux acteurs du système leur libre arbitre managérial.

La propriété estimée sera donc **le degré de différenciation du savoir-faire.**

Le mode d'estimation impliquera :

- l'examen du modèle expérimental : optimisation du concept *in situ* et validité des expériences (on préconisera la mise en œuvre de plans expérimentaux aux fins de tester les variables réputées différenciatrices et de donner sens aux unités pilotes)
- la mesure financière du résultat généré par l'avantage concurrentiel en unité pilote et sa comparaison au résultat professionnel moyen ;
- l'examen des manuels opératoires de franchise (supports de transmission de savoir-faire), élément d'identification et de présomption de substantialité du savoir-faire.

Le tableau 6 présente les items et les échelles permettant d'estimer le degré de différenciation du savoir-faire

Tableau 6 – Mesure du degré de différenciation du savoir-faire

Variable	Items	Score
<i>différenciation du savoir-faire</i>	1. Validité de l'expérimentation 2. Résultat du pilote/résultat du secteur 3. Identification et substantialité	<i>1 2 3 4 5 6 7</i>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

La qualité du knowledge management

Les travaux portant sur la création, l'expérimentation et le transfert de savoir-faire par l'entité franchisante se sont enrichis des courants de recherche fondés sur l'apprentissage organisationnel. Ainsi aux structures classiques verticales dévolues à la formation initiale et continue des membres du réseau de franchise se sont ajoutés à l'initiative de franchiseurs des échanges d'expériences sur la base d'une circulation horizontale de l'information entre franchisés. Dans la ligne des travaux de Aoki (1990), Sorenson & Sorenson (2001) suggèrent de recourir aux capacités d'innovation des franchisés en favorisant les échanges d'expériences facteurs de création d'un actif collectif spécifique.

Si l'idée même d'un réseau contributif à l'innovation paraît fondée, voir items relatifs à la culture d'innovation du réseau *supra* et Nègre (2003), au sens où elle ne limite pas le système de franchise à un simple modèle de duplication organisationnelle, on l'assortira d'une réserve imposée par la nature de la relation de franchise. En effet, la franchise s'inscrit dans les formes de réseaux de coopération verticale et ses attributions de maîtrise d'œuvre, de coordination et de contrôle nécessaires au maintien de l'identité et à la réputation de l'enseigne sont intangibles. Les structures informelles d'échanges d'expériences et de partage de connaissances devront donc être naturellement favorisées par le franchiseur restant entendu que toute innovation suggérée par ces structures ne saurait être appliquée au réseau que sous condition de validation en unité pilote.

Les structures de dialogue au sein des réseaux de franchise semblent de fait une pratique courante puisque 79% d'entre eux ont mis en place des commissions ou groupes de travail avec les franchisés et 77% organisent des conventions, assemblées générales ou congrès (Enquête annuelle sur la franchise CSA-Banque Populaire-FFF, octobre 2004)

Nous considèrerons la fonction « knowledge management » du franchiseur dans une acception restrictive des outils de partage des connaissances mis à la disposition du réseau, à l'exclusion des structures dévolues à la formation initiale déjà prises en compte *supra*, qu'elles soient formelles ou informelles, internes ou externes (exemples : groupes de réflexion et/ou colloques fff pour les franchisés membre d'un réseau adhérent à l'association professionnelle). Il s'agira donc d'appréhender la qualité de « structure apprenante » du système de franchise diagnostiqué.

La propriété estimée sera donc **la qualité de la fonction « knowledge management »**

Le mode d'estimation impliquera :

- le repérage de groupes de réflexions internes au réseau, initiés par le franchiseur ;
- le niveau d'implication du réseau dans les instances représentatives de la profession et/ou de la franchise ;

Le tableau 7 présente les items et les échelles de mesure permettant d'apprécier la qualité de la fonction « knowledge management » du franchiseur

Tableau 7 – Qualité du « knowledge management »

Variable	Items	Score
<i>knowledge management</i>	1. Initiation de groupes de réflexion	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. Implication dans les instances représentatives	□ □ □ □ □ □ □ □

Le degré de spécificité des actifs et les coûts de redéployabilité

Nous avons vu que le niveau d'implication organisationnelle des franchisés est un facteur d'innovation pour les réseaux de franchise. Il a par ailleurs été suggéré que l'implication des franchisés se manifeste à travers un choix raisonné de fidélité, guidé par l'engagement moral et le calcul du coût d'opportunité de rester ou quitter le réseau (implication rationnelle).

Ceci renvoi au concept de spécificité des actifs humains et de site et aux coûts de redéployabilité (Williamson, 1975; Allam & Le Gall, 1999).

Un investissement spécifique se définit comme un actif faiblement redéployable. Il perd donc une partie importante de sa valeur économique dans usage ou pour un usager alternatif. Il ne sera donc pas excessif de considérer que l'engagement moral du franchisé et sa fidélité seront largement influencés par la spécificité des actifs mis en œuvre et leurs coûts de redéployabilité.

La mesure de la spécificité des actifs humains s'entend comme le temps jugé nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire. La mesure de la spécificité de site représente le temps nécessaire pour qu'une nouvelle unité soit opérationnelle. Il s'ajoute à ces deux mesures un temps incompressible d'adaptation nécessaire à chaque franchisé dans une unité. Le cumul de ces temps constitue le délai global estimé d'obtention de la performance économique pour un franchisé.

La combinaison de ces différentes variables selon le statut du franchisé (ancien/nouveau ; nouvelle unité ou unité existante) conduit à une estimation des coûts de redéployabilité, en nombre de mois, des actifs humains et de site.

Ces coûts varient donc considérablement en fonction des technologies propres aux secteurs d'activité et de la structure statutaire du réseau constitué. Les coûts de redéployabilité dans une chaîne d'hôtellerie restauration constituée majoritairement de « mono-franchisés » seront par exemple globalement plus élevés que dans une chaîne de livraison de pizza à domicile constituée de « multi-franchisés ».

Ainsi une estimation empirique (Allam & Le Gall, 1999) des coûts de redéployabilité des actifs humains et de site donne une fourchette de 1,7 à 8,8 mois en moyenne, tous secteurs confondus, selon la structure statutaire de la chaîne (Selon qu'il s'agit d'un franchisé du réseau dans une unité existante, d'un franchisé du réseau dans une nouvelle unité, d'un nouveau franchisé dans une unité existante ou d'un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente). Les résultats sont considérablement nuancés selon le secteur d'activité.

L'estimation de la spécificité des actifs à travers leurs coûts de redéployabilité constituera donc une mesure de la stabilité de la chaîne et à ce titre un élément de diagnostic d'un système de franchise.

La propriété estimée sera donc **la spécificité des actifs humains et de site**

Le mode d'estimation impliquera :

- la mesure du temps d'acquisition du savoir-faire par un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente ;
- la mesure du temps nécessaire à un nouveau point de vente pour être opérationnel ;
- la mesure du temps d'adaptation d'un franchisé à un point de vente ;
- la comparaison de ces valeurs aux moyennes connues du secteur d'activité ;

étant entendu qu'une spécificité des actifs élevée sera considérée comme une force du système de franchise eu égard à la stabilité des agents qu'elle entraîne.

Le tableau 8 présente les items et les échelles de mesure permettant d'apprécier la spécificité des actifs humains et de site propre à un système de franchise.

Tableau 8 – Mesure de la spécificité des actifs humains et de site

Variable	Items	Score
<i>Spécificité des actifs</i>	1. Temps d'acquisition du savoir-faire enseigne/secteur	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. Délais d'opérationnalité du point de vente/secteur	□ □ □ □ □ □ □ □
	3. Délais d'adaptation du franchisé au point de vente/sec.	□ □ □ □ □ □ □ □

Le levier financier procuré par le système

Si les choix relatifs aux dimensions précédentes concourent à l'optimisation de l'efficience du système de franchise il reste que sa traduction monétaire en termes de contribution à la performance financière de l'entité franchisante constitue à fortiori un ultime indicateur.

On s'intéressera donc à ce stade du diagnostic au lien existant entre le degré de recours à la franchise (ratio chiffre d'affaires total sous enseigne/chiffre d'affaires franchiseur) et la rentabilité économique et financière des investissements (Etude DAFSA, secteur de l'habillement, 1990).

On observera par ailleurs l'évolution de l'effet de levier ; f (rendement d'actif, coût moyen des dettes, dettes/capitaux propres) ; dont bénéficie la structure franchisante. Il s'agira ici de tenter d'appréhender la réalité financière de la capacité du système de franchise à dépasser la limitation initiale des ressources au sens de la théorie (Théorie de la rareté des ressources, Oxenfeld & Kelly, 1969). Ce dépassement de la limitation initiale des ressources par le recours à la franchise devrait en effet se traduire dans l'évolution de la structure du bilan de l'entité franchisante.

Cette approche permettra également à l'enseigne diagnostiquée de se situer financièrement par rapport aux franchiseurs du même secteur d'activité et aux réseaux ne recourant pas à la franchise : succursalistes, coopératives de détaillants, concessions et partenariats divers.

La propriété estimée sera donc **l'effet de levier financier généré par le système de franchise** et donc la capacité de la franchise à accroître le rendement d'actif diminué du coût moyen des dettes.

Le mode d'estimation impliquera :

- la collecte des ratios financiers propres au secteur d'activité (ratios de rentabilité économique et financière) ;
- la collecte et le traitement des données comptables et financières disponibles des opérateurs concurrents du secteur ;
- l'observation de l'évolution de la rentabilité économique et financière du franchiseur et la comparaison avec les ratios sectoriels et concurrents ;
- la mesure de l'évolution de l'effet de levier attribuable au degré de recours à la franchise. Ainsi l'effet de levier sur la structure franchisante sera-t-il d'autant plus fort que le rendement d'actif (rapport entre le bénéfice net et les charges financières d'une part et le montant de l'actif d'autre part), diminué du coût moyen des dettes (charges financières sur dettes totales) est élevé. L'effet de levier ne sera réputé exister que tant que cette différence restera positive.

Le tableau 9 présente les items et les échelles de mesure permettant d'estimer l'effet de levier financier procuré par le système de franchise.

Tableau 9 – Mesure de l’effet de levier procuré par le système de franchise

Variable	Items	Score
<i>Effet de levier</i>	1. Ratio de rentabilité économique/ratio sectoriel	1 2 3 4 5 6 7 □ □ □ □ □ □ □ □
	2. Ratio de rentabilité financière/ratio sectoriel	□ □ □ □ □ □ □ □
	3. Le recours à la franchise génère un effet de levier	□ □ □ □ □ □ □ □

Les situations conflictuelles à l’œuvre

Enfin ! diront ceux qui n’ont pas encore conscience que la « santé juridique » d’un réseau de franchise n’est pas une variable explicative mais reflète la justesse des choix opérés sur les dimensions précédentes au même titre que la performance financière.

De fait, la pratique de la franchise doit naturellement s’inscrire dans le respect des règles de droit régissant le commerce, la consommation, les contrats, l’ordre public... et de ses propres textes de loi et règlements (loi Doubin n° 89-1008 du 31 décembre 1989 et décret d’application du 4 avril 1991, Règlement d’exemption n° 2790/1999 concernant des catégories d’accords verticaux et de pratiques concertées du 22 décembre 1999, l’arrêté du 21 février 1991 relatif à l’information des consommateurs).

Mais un franchiseur « en règle » au regard de la loi n’en sera pas pour autant un franchiseur réputé performant au sens manageriel et les études empiriques portant sur les situations conflictuelles observées dans les réseaux de franchise (désaccords, tensions, conflits), Allam, Jovanovic, Le Gall (2001) attribuent à trois facteurs essentiels, commentés *supra*, leur apparition :

- la faiblesse ou l’absence d’innovation produit ou manageriale ;
- l’hétérogénéité des franchisés et les comportements « claniques » qu’elle engendre ;
- les insuffisances du knowlegde management,

Nous aurions donc pu à priori occulter cette dimension tant elle relève d’une conséquence des dimensions précédentes. Nous considèrerons toutefois que le repérage de situations conflictuelles dans un réseau de franchise constitue un moyen d’alerte productif de l’existence de dysfonctionnements cachés et de prévention de leur propagation. En ce sens la détection d’une situation conflictuelle naissante, sous forme de désaccords ou de tensions pourra s’interpréter positivement si elle trouve des voies de résolution satisfaisantes pour les agents.

La propriété estimée sera donc **l’état de situation conflictuelle au sein du réseau.**

Le mode d’estimation impliquera :

- la communication du nombre de franchisés ayant cessé de faire partie du réseau au cours de l’année précédent celle du diagnostic, étant précisé si le contrat est venu à expiration ou s’il a été résilié ou annulé (exigence contenue dans la loi Doubin) ;
- la connaissance des procédures judiciaires en cours avec l’un ou plusieurs membres du réseau ;
- la connaissance des arbitrages en cours ;

- la connaissance des médiations en cours.

Le tableau 10 présente les items et les échelles de mesure permettant d'estimer l'état de situation conflictuelle au sein du réseau.

Tableau 10 – Mesure de l'état de situation conflictuelle du réseau

Variable	Items	Score
<i>Etat de situation conflictuelle</i>	1. (-) Contrats non renouvelés/résiliés/annulés 2. (-) Procédures judiciaires/arbitrages en cours 3. (-) Médiations en cours	<i>1 2 3 4 5 6 7</i>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

Remarque : les items inversés sont précédés d'un signe négatif (-)

Diagnostic de synthèse

Il convient maintenant d'aboutir à une vision synthétique du système de franchise permettant à l'enseigne diagnostiquée d'identifier les faiblesses les plus marquées en terme de score et d'écart par rapport au résultat moyen sur la dimension considérée.

La centralisation des scores nécessitera préalablement de la part de l'évaluateur une agrégation des résultats intermédiaires obtenus sur chaque échelle de mesure aux fins d'aboutir à neuf notes correspondant aux dimensions étudiées.

Nous ne proposons pas un score général minimum à atteindre, contrairement à Stanworth (1998), au regard de l'objectif poursuivi qui s'inscrit dans une recherche de performance économique du système de franchise existant et non de « franchisabilité » d'un concept.

Nous préconisons en revanche une lecture de la grille de synthèse orientée sur :

- des analyses subséquentes sur les dimensions marquant des faiblesses (scores inférieurs à la valeur médiane de l'échelle) ;
- l'appréciation dans l'absolu de la performance globale du système de franchise ;
- l'appréciation relative de la performance globale par rapport aux franchiseurs présents dans la base ;
- l'action corrective sur certaines dimensions du management de la franchise.

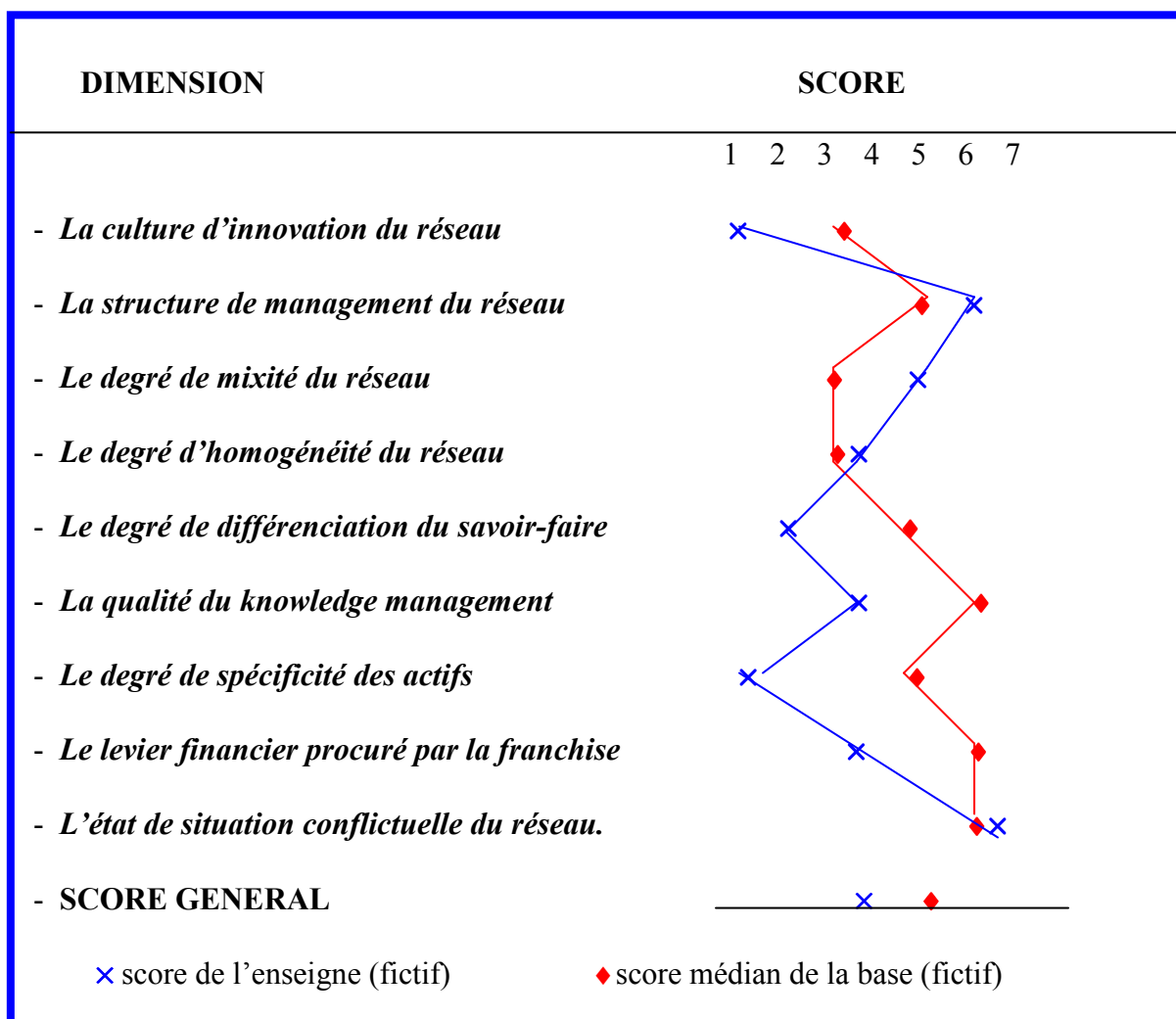
Le profil synthétique de référence, naturellement évolutif, est obtenu par la valeur moyenne ou médiane des réponses de la base sur chaque dimension. Sa valeur de référence augmentera avec le cumul de données alimentant la base. Le choix d'une valeur moyenne ou médiane pourra être discuté. S'agissant notamment pour l'évaluateur d'apprécier une performance relative sur des dimensions manageriales homogènes, le choix d'un score médian permettrait de mieux positionner la performance mesurée sur le spectre des pratiques. Le contraste statistique de la performance observée par rapport à un score moyen sera moins lisible et le

profil synthétique de référence moins pertinent. Nous suggérons donc de retenir l'utilisation de scores médians pour la construction du profil synthétique de référence.

La question de savoir à qui incombent les évaluations et le diagnostic de synthèse renvoie au propos introductif sur la nécessité pour le praticien de disposer d'un cadre intégrateur d'estimation et de comparaison de la fonction franchise. La finalité s'inscrivant dans la recherche de performance économique et organisationnelle de l'entité franchisante, le système proposé s'adresse exclusivement au franchiseur. Une généralisation tendrait à faire espérer une pratique de l'auto diagnostic mais elle se heurte à la difficulté méthodologique du recueil et du traitement des données, notamment qualitatives, pour les non initiés. Plus classiquement, l'aide de l'expert ou du consultant spécialisé sera encouragée. On pourra également concevoir que l'intervention de capital risqueurs s'accompagne de la mise en œuvre de ce diagnostic, comme on l'observe d'ailleurs, à partir d'approches différentes, chez certains réseaux bancaires lors de décisions de financement. Le franchiseur ou son actionnariat est le destinataire final du diagnostic.

Le tableau 11 présente le profil synthétique d'un système de franchise, obtenu par renseignement des 9 dimensions clefs du management d'un réseau de franchise, incombant au franchiseur ou à ses conseils. Le profil synthétique de référence, construit sur les valeurs médianes est conditionné à la constitution d'une base statistique alimentée par les données produites pour chaque diagnostic.

Tableau 11 – Profil synthétique d'un système de franchise



Conclusion

L'approche normative du système de franchise proposée poursuit un objectif d'amélioration des pratiques. Elle est profondément ancrée sur les dimensions du management de la franchise explorées par la recherche et pourra s'enrichir de nouvelles contributions. Cet article propose au praticien un cadre d'évaluation de son système de franchise à partir de données statistiques internes et externes, de l'examen des supports de transmission de savoir-faire et du document d'information pré contractuel (DIP). Cette approche se différencie donc de systèmes d'audit plus mécanistes et réducteurs souvent fondés sur des indicateurs issus de la « *how-to ?* » *literature* (Price, 1996). Elle pourra s'enrichir par la suite de la constitution d'une base statistique qui permettrait de relativiser le profil synthétique obtenu par comparaison aux « pratiques moyennes ». Cela suppose une phase initiale de validation des indicateurs à travers des diagnostics assistés d'experts, suivie d'initiatives de création de la base et d'hébergement sur site permettant aux franchiseurs de s'évaluer, seuls ou assistés.

Références bibliographiques

- Allam D., Le Gall P. (1999) « La nature de la relation franchiseur-franchisé », Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, contrat FFF.
- Allam D., Jovanovic F., Le Gall P. (2001) « Etude empirique des situations caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution », Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, contrat FFF.
- Aoki M., (1990), « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, 28 (1).
- Atkinson *et al.* (1995), « Management Accounting », Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baroncelli A., Manaresi A. (1996) "Leverage Inter-Firm Linkages Through Divestment in Retailing. A Three Country Analysis", European Management and Organization in Transition Conference, Turin.
- Bennaghmouch S. (2003), « Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010 », LIO-Université de Haute-Alsace, Fédération française de la franchise.
- Boursican J. (1972) "La franchise commerciale et les possibilités qu'elle offre à la petite et moyenne entreprise », thèse de doctorat, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press. Boston, Ma. Clearing House Inc.
- Chamberlin (1950), « The Theory of Monopolistic Competition », *Harvard University Press*.
- Cliquet G. (1998), "Les réseaux mixtes franchise-succursalisme: complémentarité ou antagonisme?", CREREG UMR CNRS 6585-Université de Rennes 1, contrat FFF.
- Cliquet G., Penard T., (2002), « Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux, proposition d'un modèle d'aide à la décision », CREREG UMR CNRS 6585-Université de Rennes 1, contrat FFF.
- Combs J.G., Ketchen D.J., Hoover Jr, (2004), "A Strategic Groups Approach to the Franchising-performance Relationship ", *Journal of Business Venturing*, Volume 19, Issue 6, p. 877-897.
- Combs J.G., Ketchen D.J. (2003), "Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis", *Journal of Management*, 29 (3): 443-465.
- Fédération française de la franchise, (2004), « Toute la franchise ».

- Kalika M., Roussel P. (2001) « Etude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise. Typologie de franchiseurs. », CREPA-Université de Paris-Dauphine, LIRHE-CNRS Université de Toulouse 1, contrat FFF.
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., (1999), « La décision d'achat d'une franchise, étude des facteurs humains et organisationnels conditionnant la pratique, typologie de franchiseurs », CREPA-Université de Paris-Dauphine, contrat FFF ;
- Lafontaine F., Shaw K.L. (1997), « Franchising Growth in the U.S. Market: Myth and Reality », 11th Annual Society of Franchising Conference Proceedings, Orlando, Florida.
- Lafontaine F., Shaw K.L. (1999), "Company Ownership over the Life Cycle: What can we Learn from Panel Data ?" 13th Annual Society of Franchising Conference Proceedings, Miami, Florida.
- Leloup J.M. (2004), " La franchise, droit et pratique", 4^{ème} édition, Paris, Delmas.
- McNair C.J., Leibfried H.J. (1992) "Benchmarking: A tool for Continuous Improvement", Oliver Wright, Essex Junction.
- Nègre C. (2003), « La franchise : coopération inter firmes ou réplication organisationnelle ? » Actes du colloque : La création, la coopération, la légitimité, ESC Amiens Picardie.
- Nègre C. (2005), « La franchise, recherches et applications », Paris, Vuibert, 2^{ème} édition.
- Marmuse C. (1996), « Politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques », Paris, Economica, 2^{ème} édition.
- Mehta S.S., Pelton L.E., (2000), "Limitations of Existing Theories: A Need for a General Theory of Franchise Relationship", 14th Annual International Society of Franchising Proceedings, San Diego, California.
- Oxenfeldt A.R., Kelly A.O. (1969) « Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ? », *Journal of retailing*, n°44, p. 69-83.
- Parker E., Louw N., Baptiste A., du Toit A., van Schalkwyk E., " The Franchise Systems Audit ", 14th Annual International Society of Franchising Conference, San Diego, California.
- Perrigot R., (2004), " Survival of Franchising Networks in France from 1992 to 2002", 18th Annual International Society of Franchising Proceedings, Las Vegas, Nevada.
- Porter M.E. (1982), " Choix stratégiques et concurrence ", Economica.
- Price S. (1996) "Behind the Veneer of Success: Propensities for UK Franchise Failure", S.B.R.T. Report.
- Remoriquet J. (1998) "Le savoir-faire dans la franchise », Université de Haute Alsace, LIO, contrat FFF.
- Santi M., Nguyen V., (2004), « Les piliers de l'évaluation d'un projet innovant », L'art du management, Les Echos n°19.288
- Shane S.A., (1996), « Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: a Study of New Franchisors ", *Academy of Management Journal*, n°39, p. 216-234.
- Shane S.A. (2005), "From Ice Cream to Internet, Using Franchising to Drive the Growth and Profits of your Company ", New Jersey, Prentice Hall,
- Silvester T., Stanworth J., Purdy D., Hatcliffe M., "Secrets of Success", Lloyds Bank Plc/IFRC Franchising in Britain Report, Vol 1, No 3.
- Sorenson O., Sorenson J. B., (2001) « Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance", *Strategic Management Journal*, 22, 713-24.
- Stanworth J. (1997), " Franchise Growth and Failure in the U.S. and the U.K., a Troubled Dream world Revisited ", 11th Annual Society Conference Proceedings, Orlando, Florida.
- Stanworth J., Purdy D., Hatcliffe M., (1998), " Franchising Your Business, Getting Started ", Lloyds Bank Plc & International Franchise Research Centre.

- Stanworth J. (2000), " Unravelling the Evidence on Franchising System Survability ", 14th Annual International Society of Franchising Conference Proceedings, San Diego, California.
- Watts E.W., (1997), " Benchmarking and its application to franchising ", *franchising research An International Journal*, Volume 2, Number 3.
- Weill M. (1974) « Systèmes verticaux de distribution et structures commerciales », thèse de doctorat, Université d'Aix Marseille 2.
- Williamson O.E. (1975) « Market and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications », New York, The Free Press.
- Young J., McIntyre F., Green R. (2000), "The International Society of Franchising Proceedings: A Thirtee Year Review" , 14th International Society of Franchising Conference Proceedings, San Diego, California.