

Compétences clés et réactivité du franchiseur en période de crise :
Le point de vue des franchisés

CHANUT Odile (*auteur correspondant*)

Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Aix-Marseille Université et CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique), 413, avenue Gaston Berger, 13 625 Aix en Provence Cedex, France

<http://www.cret-log.com>,

Tél. : +33 (0)4 42 26 46 33

E-mail : odile.chanut@univ-amu.fr

DIALLO Mbaye Fall

Maître de conférences - Univ Lille Nord de France-Skema Business School & chercheur au LSMRC (Lille School of Management Research Center).

IMMD, 6 rue de l'Hôtel de ville BP59, 59051 Roubaix Cedex 01, France

Tél. : +33 (0)3 20 73 08 05

Fax : +33 (0)3 20 73 95 01

E-mail : mbayefall.diallo@univ-lille2.fr

Compétences clés et réactivité du franchiseur en période de crise : le point de vue des franchisés

Résumé en français de 100 mots au maximum :

La franchise repose sur une assistance du franchiseur au franchisé qui est questionnée en période de crise économique. A partir du cadre théorique des ressources et compétences et du triple rôle du franchiseur (architecte du réseau, coordinateur des opérations et facilitateur du franchiseur), pivot du réseau, cette recherche cherche à expliquer les déterminants de la réactivité du franchiseur en période de crise, selon le point de vue de ses franchisés. Les résultats montrent que les compétences stratégiques et relationnelles sont les plus importantes pour expliquer la réactivité du franchiseur, selon les franchisés. La confiance dans la loyauté du franchiseur est en revanche négativement corrélée à la réactivité perçue.

Mots-clés : Franchise, réactivité, compétences, équations structurelles

Core competences and franchisor reactivity in times of crisis: the franchisees' point of view

Abstract :

The franchise system is based on the assistance from franchisor to the franchisee. Nevertheless, this relationship can be questioned in times of economic crisis. From the theoretical framework of resources and competences and the triple role of the franchisor (network architect, operations coordinator and facilitator of the franchisor) as the network's broker, this research seeks to explain the determinants of the franchisor reactivity in times of crisis, from the point of view of its franchisees. Results show that the strategic and relationship skills are the most important factors explaining franchisor reactivity. However, confidence in the loyalty of the franchisor is negatively correlated with perceived franchisor reactivity.

Key-words: Franchise, reactivity, competences, structural equation modeling

Résumé Managérial

Partant de l'idée selon laquelle le franchisé attend une assistance continue de son franchiseur, notamment en période de crise économique, la recherche porte sur la mesure de la réactivité d'un franchiseur perçue par son franchisé. L'objectif est d'analyser les compétences du franchiseur constituant les variables explicatives de sa réactivité perçue par le franchisé, en période de crise. Le franchiseur a un triple rôle de d'architecte du réseau, de coordinateur des opérations (marketing, techniques de ventes, achat, logistique) et de facilitateur qui renvoient respectivement à des ressources et compétences (RC) stratégiques, à des RC opérationnelles et à des RC relationnelles. Sont testés aussi le rôle de la loyauté du franchiseur et celui des efforts financiers consentis par le franchisé dans son point de vente. La démarche est quantitative et repose sur un modèle testé par la méthode des équations structurelles.

Les résultats montrent que les compétences stratégiques et relationnelles sont les plus importantes pour expliquer la réactivité du franchiseur en période de crise, selon les franchisés. Elles sont plus importantes que les ressources et effets de leviers opérationnels tels que le lancement de gammes à petits prix ou la multiplication des opérations promotionnelles. La confiance dans la loyauté du franchiseur est en revanche négativement corrélée à la réactivité perçue, probablement en raison de l'obligation du franchiseur de convaincre ses franchisés du bienfondé des décisions prises, ce qui prend du temps. Par ailleurs, le franchiseur est perçu comme moins réactif lorsque le franchisé a du réaliser des coupes dans les budgets de son magasin.

En termes d'implications managériales, le commentaire souligne l'importance d'établir, en amont des périodes de turbulences économiques, une communication étroite voire une connivence avec ses franchisés afin de faciliter les échanges d'expériences dans le réseau et la réactivité de tous en période de crise. Les proximités physique, relationnelle et identitaire sont alors des atouts majeurs pour mieux résister à la crise.

Compétences clés et réactivité du franchiseur en période de crise :

le point de vue des franchisés¹

Introduction

« Je voulais devenir mon propre patron mais je ne savais pas comment faire. Grâce à la franchise, j'ai rapidement appris mon nouveau métier ». Cette accroche publicitaire du salon « Franchise Expo Paris » 2013 corrobore l'idée déjà ancienne selon laquelle le cadre de la franchise est moins risqué pour le candidat à l'ouverture d'un commerce en raison du savoir-faire et de l'assistance apportés par le franchiseur. Knight montrait dès 1984 que pour 78 % des franchisés, il est moins risqué de se lancer en franchise qu'en toute indépendance. Aussi, le franchisé adhère à (ou achète) un système de franchise pour bénéficier d'un *business model* et d'un « système de réussite » éprouvés par le franchiseur (Boulay et Chanut, 2010). La compétence et les ressources apportées par le franchiseur sécuriseraient les investissements du franchisé. Les banques ne s'y sont pas trompées. Celles qui sont spécialisées dans le financement des commerçants et professions libérales (telles que les Caisses des Banque Populaires, le LCL, le CIC ou encore HSBC) ont créé des directions de la franchise pour étudier les dossiers de financement et les risques des candidats franchisés. Leurs équipes audient les systèmes de franchise pour évaluer entre autres la capacité des têtes de réseaux à apporter un soutien effectif et un savoir-faire substantiel à leurs franchisés. Lorsqu'un réseau est bien noté, l'accès aux emprunts pour ses candidats à la franchise en est facilité.

Les périodes de crises économiques, telles que celle qui frappe les économies occidentales depuis la crise financière de l'été 2008, sont propices pour tester la solidité d'une croyance selon laquelle le cadre de la franchise est moins risqué pour le commerçant indépendant. Force est de constater que dans cette période de forte turbulence économique, la franchise semble tirer son épingle du jeu. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : la franchise est en croissance soutenue en France, tant en ce qui concerne le nombre de réseaux (en hausse de 34 % entre fin 2008 et fin 2013), qu'en ce qui concerne le nombre de points de vente franchisés (en hausse de 32,5 %), et dans une moindre mesure le CA (en hausse de 6,3 %) (Tableau 1).

¹ Cette communication est issue de travaux réalisés dans le cadre d'un contrat de recherche commandité et financé par la Fédération Française de la Franchise. L'étude a donné lieu à un rapport (Bonet *et al.*, 2010) disponible sur le site de la Fédération. Nous remercions le conseil scientifique de cette dernière de son soutien et sa confiance.

Années (au 31 décembre)	2004	2006	2008	2010	2012
Nombre de réseaux	835	1 037	1 234	1 472	1 658
Nombre d'unités franchisées	36 773	43 680	49 094	55 871	65 059
CA (en milliards d'euros)	41,76	45	47,7	47,88	50,68

Source : Fédération Française de la Franchise, 2013

Tableau 1. Une croissance soutenue de la franchise en France, malgré la crise.

1. Problématique

L'hypothèse formulée dans cette recherche est que la capacité à résister aux crises économiques dépend de la réactivité des acteurs économiques qui dépend elle-même de ressources et compétences développées en amont. La littérature souligne que la réactivité est un impératif de survie de l'organisation, en particulier en période de fortes turbulences et de crise économique (Barthélemy et Doublet, 2009). Une organisation est réactive en contexte de crise économique quand elle est capable d'apporter rapidement et dans les meilleures conditions de coût, les changements relatifs à son offre et à son mode de fonctionnement interne, en vue de se maintenir sur le marché (Chanut et Poirel, 2012). Dans un contexte inter-organisationnel, comme c'est le cas dans un système de franchise qui repose sur un contrat signé entre deux entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, le franchiseur et le franchisé, la réactivité est un concept complexe à appréhender. Parle-t-on de la réactivité du franchiseur, de la réactivité du franchisé ou de la réactivité du réseau ? Il est probable que la performance d'un point de vente franchisé dépendent des trois niveaux de réactivité.

Cette communication est centrée sur la réactivité du franchiseur. Partant de l'idée selon laquelle le franchisé attend des réponses et une assistance continue de son franchiseur, notamment en période de crise économique, la recherche porte sur la mesure de la réactivité d'un franchiseur perçue par son franchisé. L'objectif est d'analyser les compétences du franchiseur constituant les variables explicatives de sa réactivité perçue par le franchisé. Pour ce faire, le cadre théorique des ressources et compétences est mobilisé.

2. Eclairage théorique mobilisé

Le courant théorique des ressources et compétences (ou *Resource-Based View*) a permis de renouveler les approches du paradigme SCP (Structures-Comportement-Performances) selon lesquelles les structures de marché et la plus ou moins forte concurrence qui s'y exerce, conditionnent, presque mécaniquement, les choix stratégiques des entreprises dont découlent leurs performances (Bain, 1968 ; Porter, 1981). Selon l'approche fondée sur les ressources et compétences, une organisation dispose de ressources idiosyncratiques, c'est-à-dire uniques et

distinctes, permettant de créer des avantages concurrentiels durables et difficilement imitables par les concurrents (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). La performance supérieure découle alors de décisions et de l'aptitude d'une organisation à combiner les actifs, compétences ou capacités (Dosi, Nelson et Winter, 2000). Concernant les réseaux de franchise, la théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969 ; Rubin, 1978) a mis l'accent sur la complémentarité des ressources apportés par les deux partenaires de la dyade. Le franchisé apporte des ressources financières (propriétaire de son fonds de commerce, c'est aussi lui qui finance l'ensemble des investissements du point de vente), mais aussi ses capacités managériales (il embauche, anime, rémunère, gère la carrière de son équipe), et de gestion quotidienne du point de vente (il prend les décisions opérationnelles), ainsi qu'une connaissance fine du marché local. Créancier résiduel, il supporte le risque de l'activité d'exploitation du point de vente, mais en retire aussi le profit, après paiement du franchiseur (droits d'entrée et redevances). Les ressources et compétences apportées par le franchiseur sont la marque-enseigne (qu'il convient de valoriser au mieux afin de créer du trafic dans les points de vente), le concept distinctif ainsi que le savoir-faire et l'assistance continue. El-Akrehi *et al.* (2009) ont proposé une classification des savoir-faire du franchiseur, distinguant les savoir-faire métiers (le contrôle d'un process de fabrication, les techniques de vente, etc.) et huit savoir-faire organisationnels nécessaires pour manager un réseau de distribution franchisés. Parmi les savoir-faire organisationnels figure la capacité du franchiseur à faire évoluer son offre dans un contexte de marché en évolution, que les auteurs qualifient d'agilité organisationnelle, notion proche de la réactivité. Pivot du réseau au sens de Miles and Snow (1986), le franchiseur a un triple rôle : celui d'architecte du réseau (il a mis au point le concept distinctif, recrute les franchisés, définit la stratégie du réseau), celui de coordinateur des opérations afin d'apporter de l'efficacité au réseau (par exemple, dans la franchise de distribution de produits, il fait le choix des assortiments, crée une centrale d'achat et met en place de ressources logistiques), enfin celui de facilitateur ou *caretaker* afin d'assurer la pérennité du réseau dans le temps (il opère une veille économique, partage l'information, favorise les apprentissages, contrôle aussi les comportements déviants des franchisés susceptibles de nuire à l'image de marque de l'enseigne). Les trois rôles peuvent être déclinés en groupes de ressources et compétences (RC) susceptibles d'expliquer la réactivité du franchiseur, du point de vue des franchisés.

3. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

L'objectif de cette recherche est d'expliquer les déterminants de la réactivité du franchiseur et d'analyser quels groupes de RC du franchiseur sont le plus susceptibles d'expliquer sa réactivité, selon le point de vue de ses franchisés. Dans une démarche abductive, le modèle a été construit à partir d'une revue de littérature et d'une étude qualitative sur la réactivité dans le contexte de la franchise. Menée au premier semestre 2010, elle a consisté en 32 entretiens dont un collectif, en face à face auprès de franchiseurs, de franchisés et d'experts de la franchise du collège des experts de la Fédération Française de la Franchise². L'objectif était de mieux cerner la réactivité perçue du franchiseur en période de crise, de recueillir les éléments pour la mesurer et d'identifier dans le discours des acteurs les compétences du franchiseur susceptibles d'impacter positivement sa réactivité perçue. Elle a permis de définir la réactivité du franchiseur en période de crise comme un comportement consistant à fournir rapidement aux franchisés des réponses adaptées aux transformations du marché en période de crise. Elle a permis en outre de confirmer trois groupes de RC susceptibles d'expliquer la réactivité du franchiseur selon le point de vue des franchisés : les RC d'architecte du réseau (appelées RC stratégiques), les RC de coordinateur des opérations (RC opérationnelles) et les RC de facilitateurs (RC relationnelles). Ces RC ont fait l'objet de mesures. Les noms, objectifs et sources des échelles utilisées sont précisées dans l'annexe 1.

De ce travail exploratoire, ont été dégagées plusieurs hypothèses (voir modèle annexe 2). Les trois premières hypothèses concernent le lien positif entre les trois groupes de compétences du franchiseur et sa réactivité perçue par les franchisés.

H1 : Les RC stratégiques influencent positivement la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise.

H2 : Les RC opérationnelles, relatives au business model (produits, techniques de vente, achat, logistique) influencent positivement la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise.

H3 : Les RC relationnelles du franchiseur influencent positivement la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise.

Par ailleurs, deux autres hypothèses ont été formulées : la première est relative au rôle de la confiance. Les travaux séminaux sur l'échange relationnel (MacNeil, 1980), ont souligné de-

² Les résultats de l'étude qualitative ont fait l'objet d'une publication dans la RFG (Chanut et Poirel, 2012).

puis longtemps d'importance de la confiance, dans ses deux dimensions (loyauté, compétences) dans les relations inter-organisationnelles (Ring et Van de Ven, 1992). La confiance dans les compétences du franchiseur étant mesurée par ailleurs, il nous reste à formuler une hypothèse sur la confiance dans sa loyauté :

H4 : La confiance dans la loyauté du franchiseur influence positivement la perception de sa réactivité par le franchisé, en période de crise.

Enfin, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle les décisions forcées du franchisé dans son point de vente, notamment les efforts de réduction de coûts qu'il a du consentir en raison de la crise (appelées contraintes financières du franchisé), influence la réactivité perçue du franchiseur qui n'a pu, par ses actions, recréer du trafic dans les points de vente désertés en raison de la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, et apporter une assistance suffisante au franchisé.

H5 : Les contraintes financières du franchisé influencent négativement sa perception de la réactivité de son franchiseur, en période de crise.

Nous avons dans un deuxième temps introduit des variables de contrôle dans le modèle, afin de connaître leurs effets éventuels, sur la perception de la réactivité du franchiseur. Les variables de contrôle ont concerné le secteur d'activité, la pression concurrentielle qui s'y exerce, la part de marché du réseau, la taille du réseau, son taux de mixité, l'autonomie de décision laissée au franchisé, la durée de relation avec le franchisé répondant, le nombre de points de vente qu'il possède, son poids dans le réseau.

4. Méthodologie : collecte des données et mesure des variables

L'étude empirique pour tester ce modèle a été réalisée avec le soutien de la Fédération Française de Franchise. Le questionnaire a été réalisé sur l'outil d'enquête en ligne SurveyMonkey. Un total de 268 questionnaires a été collecté. L'échantillon est constitué de franchisés et est diversifié selon plusieurs critères (taille, secteur, durée de la relation, etc.). Trois secteurs principaux sont représentés : hôtellerie/restauration, services aux personnes et alimentation spécialisée. 70% des répondants font partie de réseaux comprenant plus de 100 points de vente. Près de 50% des répondants sont issus de réseaux constitués à plus de 80% de magasins franchisés. Les instruments de mesure des construits ont été développés en se basant sur la lit-

térature et sur l'étude qualitative mentionnée plus haut. Les items sont été mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Tout à fait d'accord ». Le document présenté en annexe 1 donne la source des instruments de mesure utilisés.

5. Analyses et résultats

Les données ont été analysées sur Amos 18 en utilisant les modèles d'équations structurelles suivant les recommandations de Gerbing et Anderson (1988). La qualité de la mesure des variables est satisfaisante : le modèle de mesure global s'ajuste bien aux données [Chi-deux (χ^2) = 857,10 ddl = 392, $p < 0,00$; RMSEA = 0,067 ; CFI = 0,93 ; TLI = 0,92 ; CAIC = 1338,24 et $\chi^2/\text{ddl} = 2,16$]. La cohérence interne des échelles est satisfaite (ρ de Jöreskog $> 0,7$). La validité convergente des échelles est correcte ($\rho \text{ VC} > 0,5$) selon le critère de Fornell et Larcker (1981). Les résultats montrent également que la validité discriminante est satisfaite (Fornell et Larcker, 1981). Le modèle structurel s'ajuste bien aux données (cf. Tableau 2). Le test des hypothèses montre que les hypothèses H1, H2, H3 et H5 sont validées. Cependant, l'effet de la confiance dans la loyauté du franchiseur est négatif contrairement à nos prévisions. H4 n'est donc pas validée. Par ailleurs, ces résultats indiquent une plus grande importance des variables liées à la compétence relationnelle sur la réactivité du franchiseur en temps de crise.

Fit indices	Total total : Chi-deux (χ^2) = 462,72, ddl = 127, $p < 0,00$; RMSEA = 0,062 ; CFI = 0,96 ; TLI = 0,95 ; CAIC = 794,84 et $\chi^2/\text{ddl} = 3,64$.	
Hypotheses		Standardized coefficients
H1+ : Les RC stratégiques du franchiseur → la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise		0,86**
H2+ : Les RC opérationnelles du franchiseur → la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise		0,19**
H3+ : Les RC relationnelles du franchiseur → la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise		0,31**
H4+ : La confiance dans la loyauté du franchiseur → la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise		- 0,28**
H5 - : Les contraintes financières du franchisé → la réactivité la perception de la réactivité du franchiseur par le franchisé, en période de crise		- 0,09*

Notes : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. RC = Ressources et compétences

Tableau 2. Synthèse des résultats

Après l'introduction des variables de contrôle dans le modèle, les résultats restent stables en force et en signification. Seule la durée de la relation influence négativement la réactivité du franchiseur perçue par le franchisé. Ces résultats sont discutés dans la section suivante.

5. Discussion et implications managériales

Les résultats mettent en évidence la primauté des RC stratégiques du franchiseur pour l'évaluation, par les franchisés, de sa réactivité en période de crise. C'est bien son rôle d'architecte du réseau, sa capacité à prendre les bonnes décisions stratégiques pour assurer la pérennité du réseau sur le long terme, à être visionnaire et à fédérer les franchisés autour d'un projet commun qui priment en période de turbulence économique. Viennent ensuite ses RC relationnelles qui paraissent plus importantes en période de crise que les leviers d'actions opérationnels mobilisés par le franchiseur et relevant du *business model* proposé aux franchisés (la création de gamme de produits à petits prix, la multiplication des opérations promotionnelles, par exemple). Ceci est conforme aux résultats mis en évidence par Poirel, Bonet Fernandez et Serrano Archimi (2011). Les RC relationnelles renvoient au rôle de facilitateur, à la capacité du franchiseur (perçue par le franchisé) à communiquer avec ses franchisés (communication *Top-down*) mais aussi à favoriser les échanges d'expériences dans son réseau, afin que les initiatives positives des franchisés puissent rapidement être diffusées aux autres franchisés (communication *Bottom-up*). La littérature avait déjà souligné le rôle clé de la communication comme véhicule pour construire une relation de franchise sur long terme (Chiou, Hsieh et Yang, 2004). Cela fait sens aussi en période de crise, le commerçant franchisé indépendant, créancier résiduel, peut se sentir bien seul dans son point de vente, face à la baisse de trafic et de chiffre d'affaires. Il est encore plus en quête d'échanges au sein du réseau, et d'une proximité accrue avec le franchiseur, dans ses différentes dimensions mis en évidence dans la littérature (Bouba-Olga, Carrincazeaux et Coris, 2008, Capo et Chanut, 2013). La proximité est spatiale : le franchiseur ou ses animateurs en régions peuvent multiplier les contacts directs avec chaque franchisé pour l'accompagner dans la crise, intensifier les visites dans les magasins pour écouter les franchisés, expliquer les actions, les décisions opérationnelles prises, mais aussi repérer les initiatives locales pouvant être diffusées à l'ensemble du réseau. Les contacts physiques peuvent ensuite être relayés par les TIC et autres réseaux sociaux. L'importance semble être la fréquence des échanges afin d'éviter le sentiment d'isolement.

La proximité est aussi relationnelle si le franchiseur parvient à développer un sentiment de confiance et d'attachement envers le réseau. Elle renvoie à la notion de capital relationnel défini par Kale, Singh et Perlmutter (2000), qui a un effet positif sur l'apprentissage réticulaire (Bonner, Kim et Cavusgil, 2005) et donc sur les échanges d'expériences au sein du réseau de franchise...à la condition toutefois de prendre racine dans des routines établies avant la crise, et

que la qualité de la communication, la « connivence » entre les acteurs de la tête de réseau et chaque franchisé aient pu être construites avant les turbulences. La proximité est identitaire enfin, si le franchiseur parvient à créer un sentiment d'appartenance à une communauté (de franchisés), et un partage de valeurs. Il est à noter de ce point de vue un retour des réseaux, en période de turbulences économiques, aux « fondamentaux » de l'enseigne (Bonet *et al.*, 2010), c'est-à-dire aux éléments du *business model* et aux valeurs qui ont fondé le réseau. La proximité identitaire autour de valeurs partagées, claires et fortes, seraient aussi un rempart contre les comportements opportunistes des franchisés et le risque de non-homogénéité et/ou de manquements aux standards de qualité de la marque.

La validation de l'hypothèse H5 n'est guère surprenante. Le franchisé juge son franchiseur d'autant plus réactif en période de crise qu'il n'a pas été contraint d'effectuer, dans son point de vente, des coupes dans les budgets. La perception de la réactivité du franchiseur est en partie subjective, dépend de la santé financière de chaque point de vente, et donc aussi des RC du franchisé. En revanche le résultat de l'hypothèse H4 interpelle. La réactivité du franchiseur, selon le franchisé, est négativement corrélée à sa loyauté, c'est-à-dire sa capacité à prendre en compte l'intérêt général du réseau, à respecter les termes du contrat, à faire ce qu'il annonce et à percevoir des rémunérations justifiées. La loyauté du franchiseur est donc perçue comme un frein à sa réactivité. Une explication est peut-être à trouver dans l'obligation du franchiseur de convaincre ses franchisés du bienfondé des décisions prises, ce qui prend du temps et va à l'encontre de la vitesse, et donc de la réactivité. Chanut et Poirel (2012) ont mis en évidence les accélérations et coups de freins dans le processus de décisions des réseaux intégrés et franchisés. Si les seconds ont un avantage dans la mise en œuvre des décisions, en raison de la motivation intrinsèque des franchisés, ils perdent l'avantage en termes de vitesse dans la prise de décision, en raison du temps nécessaire à la tête de réseau pour convaincre les commerçants franchisés (alors que le lien de subordination permet d'imposer les décisions aux managers salariés, sans nécessité de les convaincre).

Concernant les variables de contrôle, les résultats montrent qu'un « vieux » franchisé trouve son franchiseur moins réactif qu'un « jeune franchisé ». Cela peut être expliqué par le cycle de vie du franchisé dans son réseau. Dans la phase de croisière (qui suit les phases d'apprentissage et d'assimilation, Chanut, 2007), le franchisé maîtrise le *business model* et le savoir-faire aussi bien que son franchiseur. Il est moins fragile financièrement, moins endetté, et dégage un niveau de rentabilité plus élevé qu'à son entrée dans le réseau. S'il attend moins

de son franchiseur, il est aussi plus critique à son égard. Cela peut expliquer son jugement sur sa faible réactivité.

Au total, en période de crise économique, le franchiseur sera d'autant plus perçu comme réactif qu'il aura développé ses ressources et compétences d'architecte du réseau, ses capacités de visionnaire et qu'il aura su mettre en place, avant la période de turbulence, une communication étroite et continue, une « connivence » appuyée sur des routines *top down* et *bottom up* avec ses franchisés de manière à favoriser les apprentissages croisés et l'innovation.

Bibliographie

- Bain J. (1968), *Industrial Organization*, New York, Wiley.
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barthélemy J. et Doublet J.-M. (2009), Quelques enseignements de la crise, *Revue Française de gestion*, 3, 193, 13-14.
- Boner J.M., Kim D. et Cavusgil S.T. (2005), Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationship, *Journal of Business Research*, 58, 1371-1380.
- Bonet D., Chanut O., Fulconis F., Poirel C., Paché G. et Serrano Archimi C. (2010), *La réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise.
- Bouba-Olga O., Carrincazeaux C., Coris M. (2008), La proximité, 15 ans déjà ! Avant-propos. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 279-287.
- Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, La Découverte, Collection Repères.
- Capo C. et Chanut O. (2013), Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français, *Logistique et Management*, 21, 1, 7-19.
- Chiou J.-S., Hsieh C.-H. et Yang C.-H. (2004), The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system », *Journal of Small Business Management*, 42, 1, 19-36.
- Chanut O. (2007), *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, Annecy.
- Chanut O. et Poirel C. (2012), Quand les organisations en réseau construisent collectivement leur réactivité face à la crise économique, *Revue Française de Gestion*, 38/223, 105-122.
- Dosi G., Nelson R. et Winter S. (eds.) (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- El-Akrehi A., Herrbach O., Mignonac K., et Perrigot R. (2009), *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?*, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise.

Fédération Française de la Franchise (2013), *Toute la franchise : les textes, les chiffres, les réseaux*, Paris.

Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.

Gerbing D.W. et Anderson J.C. (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 186-192.

Kale P., Singh H. et Perlmutter H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Knight R.M. (1984), The independence of the franchisee entrepreneur, *Journal of Small Business Management*, 22, 2, 53-61.

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

Miles R.E. et Snow C.C. (1986), Organization: new concepts for new forms, *California Management Review*, 3, 62-73.

Neveu V. (2004), *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris.

Oxenfeldt A.R. et Kelly A.O. (1968-1969), Will successful franchise systems eventually become wholly-owned chains? , *Journal of Retailing*, 44, 4, 69-83.

Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley & Sons.

Poirel C., Bonet Fernandez D. et Serrano Archimi (2011), Réactivité dans la franchise : une lecture à partir du modèle des ressources et compétences, *Economies et Sociétés, série Développement Technologique et Organisation*, W, 13, 6/2011, 957-986.

Porter M. (1981), The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6, 4, 609-620.

Reix R. (1997), Flexibilité, in Simon, Y., et Joffre, P. (coord.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2^e éd., pp. 1407-1420.

Ring P. et Van de Ven A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498.

Rubin P. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.

Serrano Archimi C. (2009), Cynisme instrumental : quand les managers perçoivent leurs dirigeants comme cyniques. Effet sur leurs réactions au travail exit, voice, loyalty, neglect, silence (EVLNS), Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille.

Annexe 1. Echelles de mesure utilisées : noms, objectifs, sources.

Noms des Echelles	Objectifs des échelles : mesurer...	Sources des échelles utilisées
Compétences stratégiques du franchiseur (renvoie au rôle d'architecte du réseau de Miles et Snow, 1986)	La capacité du franchiseur (perçue par le franchisé) à diriger le réseau dans les différentes dimensions : assurer sa pérennité, être visionnaire, fédérer les franchisés	Echelle de Neveu (2004), décrivant la compétence des dirigeants perçue par les salariés, adaptée à la relation franchiseurs- franchisés à l'aide de l'étude qualitative
Compétences opérationnelles du franchiseur (renvoie au rôle de coordinateur des opérations afin de l'apporter de l'efficacité au réseau)	Les leviers d'actions mobilisés par le franchiseur lors de la crise et qui relèvent du système d'offre proposé aux franchisés : décisions relatives à l'offre en magasin, par exemple le lancement de gammes de produits à petits prix pour répondre à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, aux techniques de vente et aux actions promotionnelles, à l'organisation des achats ou de la logistique	Enoncés rédigés sur la base des résultats issus de l'étude qualitative menée dans le cadre du contrat FFF 2010 sur la réactivité des réseaux de franchise (entretiens en face à face avec des franchiseurs, des franchisés et des experts de la franchise)
Compétences relationnelles (renvoie au rôle de facilitateur)	La capacité du franchiseur (perçue par le franchisé) à communiquer avec ses franchisés et à favoriser les échanges d'expériences dans son réseau	Echelle de Chiou, Hsieh et Yang (2004), déjà adaptée à la relation franchiseurs- franchisés, complétée pour inclure des éléments qui relèvent de l'apprentissage réticulaire (Boner, Kim et Cavusgil 2005)
Confiance dans la loyauté du franchiseur	La loyauté du franchiseur (perçue par le franchisé)	Echelle de Chiou, Hsieh et Yang (2004) complétée par plusieurs items issus de la recherche de Serrano Archimi (2009), centrée sur la relation managers-dirigeants
Réactivité du franchiseur en contexte de crise	La capacité du franchiseur (perçue par le franchisé), face à la crise, d'apporter rapidement et dans les meilleures conditions de coût, les changements relatifs à son offre et à son mode de fonctionnement interne, en vue de se maintenir sur le marché	Enoncés rédigés sur la base des résultats issus de l'étude qualitative et des travaux de Reix (1997) sur la flexibilité.
Contraintes financières du franchisé dans son point de vente	Efforts de réduction des coûts consentis par le franchisé sur son point de vente	Enoncés rédigés sur la base des résultats issus de l'étude qualitative

Annexe 2. Le modèle conceptuel

