

Une approche taxonomique de l'orientation entrepreneuriale des réseaux de franchise¹

Nabil KHELIL
Normandie Université
CREM -UMR CNRS 6211
19 rue Claude Bloch, 14000 Caen, France
nabil.khelil@unicaen.fr
00 33 2 31 56 58 27

Anne-Laure LE NADANT
Normandie Université
NIMEC
3 rue Claude Bloch, 14000 Caen, France
anne-laure.lenadant@unicaen.fr
00 33 2 31 56 65 81

Catherine ALLIX-DESFAUTAUX
Normandie Université
NIMEC
3 rue Claude Bloch, 14000 Caen, France
catherine.allix-desfautaux@unicaen.fr
00 33 2 31 56 65 27

Fanny SIMON LEE
Normandie Université
NIMEC
3 rue Claude Bloch, 14000 Caen, France
fanny.simon@unicaen.fr
00 33 2 31 56 65 24

Résumé

L'objectif de cet article est de proposer une taxonomie mettant en évidence les différentes configurations des réseaux de franchise en fonction de leur orientation entrepreneuriale. Pour ce faire, une double classification hiérarchique et non hiérarchique a été menée sur une base de données empiriques collectées auprès de 99 réseaux de franchiseurs opérant en France. En analysant leur orientation entrepreneuriale—qui peut favoriser l'émergence et la diffusion des innovations dans le réseau et par ricochet améliorer leur performance en termes de croissance—la taxonomie induite fait ressortir quatre configurations distinctes. Chacune de ces configurations est représentée par un profil spécifique de franchiseur dénommé : les *avant-gardistes*, les *protecteurs*, les *inventeurs* et les *optimisateurs*. Les résultats montrent que la performance des réseaux de franchise adoptant une posture entrepreneuriale—le cas des *avant-gardistes* et des *optimisateurs*—est en croissance. Ceux ayant adopté une posture conservatrice—le cas des *protecteurs*—ou perplexe—le cas des *inventeurs*—voient toutefois leur performance se dégrader. Cette étude apporte un éclairage empirique sur le caractère protéiforme des réseaux de franchise qui peut servir de base théorique pour des recherches futures.

Mots clés : franchise, innovation, orientation entrepreneuriale, performance, taxonomie.

¹- Ces travaux sont issus d'une problématique définie par la Fédération Française de la Franchise (FFF) et réalisés sur proposition, acceptée après appel d'offre, dans le cadre d'un contrat de recherche commanditée. La FFF a financé l'exécution du contrat.

Introduction

L'adoption d'une posture entrepreneuriale au sein des organisations apparaît aujourd'hui comme un remède adéquat à l'inertie, à la rigidité, et au manque de créativité et d'innovation dans les organisations (Bouchard et Fayolle, 2011). Les effets positifs escomptés de l'adoption d'une telle posture, qui par définition est axée sur l'innovativité, la proactivité et la prise de risque (Covin and Slevin, 1991; Miller, 1983,2011; Wiklund et Shepherd, 2005), ont été examinés dans plusieurs contextes organisationnels à l'image des petites et moyennes entreprises (Aloulou et Fayolle, 2005; Baker et Sinkula, 2009; Palalic et Busatlic, 2015; Runyan et al., 2008) familiales (Chabaud et Sattin, 2010; Marchisio et al., 2010; Naldi et al., 2007), des nouvelles et jeunes entreprises (Bonnet et Le Pape, 2010; Su et al., 2011) innovantes (Renko et al., 2009) ou encore dans le contexte spécifique de la grande entreprise (Fayolle et Legrain, 2006; Su et al., 2011). Quel que soit le contexte organisationnel étudié, les effets positifs de l'OE sur la performance organisationnelle font l'objet d'un consensus (Rauch et al., 2009; Wiklund et Shepherd, 2011). Ces effets positifs sont toutefois plus importants pour certains types d'organisations (Wiklund et Shepherd, 2005; Su et al., 2011).

Alors que la littérature sur l'OE des organisations suscite de l'intérêt de la part des chercheurs, peu de travaux empiriques ont été consacrés à l'étude de l'OE et des comportements organisationnels qui en résultent dans le contexte particulier de la franchise (Dada et Watson, 2012, 2013; Elzeiny et Cliquet, 2011; Fenwick et Strömbom, 1998; Tuunanen et Hyrsky, 2001). Compte tenu de la spécificité de ce type d'organisation, l'effet positif de l'OE sur la croissance des réseaux de franchise est toutefois discutable (Allam, 2012; Boulay et Stan, 2012; Chien, 2014; Dada et al., 2011; Dada et Watson, 2012, 2013; Elzeiny et Cliquet, 2011; Falbe et al., 2008; Ketchen et al., 2011; Maritz et Nieman, 2006; Weaven, 2004). En effet, adopter une OE en encourageant les franchisés à introduire des innovations présente un risque de s'écarter du concept de base du franchiseur (Boulay et Stan, 2012). Ce dernier peut donc voir son identité de marque se détériorer. Dans ce cas, l'adoption d'une OE pourrait freiner la croissance du réseau de franchise. L'adoption d'une posture entrepreneuriale est toutefois nécessaire pour soutenir la croissance des réseaux de franchise (Dada et Watson, 2013; Fenwick et Strömbom, 1998; Tuunanen et Hyrsky, 2001). Afin de croître rapidement, en particulier sur des marchés dynamiques, les réseaux de franchise peuvent privilégier une OE en encourageant les franchisés à innover dans l'optique de répondre aux besoins spécifiques et évolutifs d'un marché local (Boulay et Stan, 2012; Tuunanen et Hyrsky 2001).

Etant donné les effets paradoxaux de l'adoption d'une OE sur la performance des réseaux de franchise en termes de croissance, la présente étude s'inscrit dans une approche configurationnelle de l'entrepreneuriat organisationnel (Dess et al., 1997; Randerson et al., 2014; Zahra et al., 2013; Wiklund et Shepherd, 2005). Contrairement à une approche causale centrée sur les variables (voir Dada et Watson, 2013) qui suppose que les échantillons sont homogènes et que le même cadre théorique et les résultats empiriques s'appliquent uniformément à l'ensemble de l'échantillon (Meyer et al., 2013), l'approche configurationnelle centrée sur les observations suppose l'existence possible d'un certain nombre de configurations distinctes au sein d'un échantillon. Chaque configuration pourrait être caractérisée par une combinaison de variables qui diffère d'une configuration à une autre (Miller, 1981, 1996). C'est le degré d'adéquation entre ces variables qui va déterminer le niveau de performance associé à chaque configuration (Venkatraman, 1989).

L'hypothèse sous-jacente de la présente étude est la suivante : la franchise est un phénomène organisationnel multiforme. Cette caractéristique trouve son écho dans les travaux de Carney et Gedajlovic (1991); Castrogiovanni et Justis (1998); Castrogiovanni et al. (1995); Cataluña et al. (2007); Inma et Debowski (2006) ainsi que ceux de Lafontaine et Kaufmann (1994) qui sont parvenus à identifier divers archétypes de réseaux de franchise. Afin de mettre en évidence les différentes configurations des réseaux de franchise en fonction de leur OE, une taxonomie empirique a été conduite au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur une base de données collectées auprès de 99 réseaux opérant en France.

Cet article comporte trois sections. La première section présente le cadre d'analyse qui est centré sur le concept de l'OE. La deuxième section explicite la démarche méthodologique mobilisée. La troisième et dernière section est consacrée à la présentation et à l'analyse des configurations empiriques de réseaux de franchise ainsi que des profils de franchiseurs qui leur sont associés.

1. Cadre d'analyse

1.1. Le concept de l'OE

Bien qu'il y ait une diversité sémantique sur les différentes approches théoriques mobilisées pour conceptualiser l'OE (Wiklund et Shepherd, 2011)—définie le plus souvent comme étant une stratégie, une posture, une ressource, une capacité, une pratique managériale, une culture organisationnelle ou encore un processus de lancement dans une nouvelle activité—il existe

un consensus sur son socle conceptuel qui s'articule autour de trois dimensions clés : l'innovativité, la prise de risque et la proactivité (Covin et Slevin, 1989; Miller, 1983; Wiklund et Shepherd, 2005). Pour analyser l'OE des réseaux de franchise, notre étude se concentrera sur ces trois éléments clés (Dada et Watson, 2013).

La première dimension de l'OE met en avant l'« innovativité ». Il s'agit de la volonté des organisations d'introduire quelque chose de nouveau. Cela implique l'engagement de l'organisation à développer de nouveaux produits, services, des processus novateurs, des solutions créatives ou encore des nouvelles technologies (Lumpkin et Dess., 1996; Rauch et al. 2009). D'un point de vue théorique, nous pouvons distinguer deux attitudes contradictoires : 1) une attitude traditionaliste axée sur la commercialisation des produits et services « authentiques » et qui conteste l'innovation, et 2) une attitude que l'on peut qualifier de créatrice axée sur la R&D, les innovations et le leadership technologique. Dans cette recherche, nous distinguons les deux concepts : « innovation » et « innovativité ». L'innovation suppose la création de nouveaux produits/services/processus différents de ceux qui existent déjà. Elle peut être ainsi définie en termes d'outputs. La notion d'innovativité, définie comme étant la propension à l'innovation, renvoie à une attitude (volonté de créer quelque chose de nouveau) plutôt qu'à un résultat mesurable en termes de nouveaux produits, services ou procédés.

La deuxième dimension de l'OE est associée à la proactivité. Il s'agit d'une attitude entrepreneuriale axée sur la recherche et la poursuite de nouvelles opportunités d'affaires en vue d'être leader sur un marché donné ou de maintenir et renforcer sa position de leader (Stevenson et Jarrilo, 1990). La proactivité se manifeste ainsi par une double volonté: la volonté de saisir de nouvelles opportunités d'affaires et la volonté d'être toujours le premier à commercialiser des nouveaux produits. Lumpkin et Dess (2001) distinguent la proactivité de l'agressivité concurrentielle. L'agressivité concurrentielle est une réponse aux menaces imposées par le marché tandis que la proactivité est une réponse aux opportunités offertes par le marché. Une certaine nuance sémantique doit être toutefois soulignée. Certains auteurs opposent la « proactivité » à la « passivité » définie comme étant l'incapacité et/ou l'indifférence à saisir les opportunités. D'autres opposent la « proactivité » à la « réactivité » : réagir rapidement en réponse à la concurrence afin de maintenir les parts de marché. Cette recherche adopte la deuxième perspective : la « proactivité » (provoquer les changements souhaités) qui s'oppose à la « réactivité » (s'adapter aux changements imposés)..

La troisième dimension de l'OE est axée sur la prise de risque. La notion de risque est liée à la propension d'une organisation à mobiliser et à investir ses ressources dans des projets dont la rentabilité est incertaine. L'attitude de prise de risque est généralement motivée par l'espérance d'avoir une rentabilité élevée (Miller et Friesen, 1982). Dans cette perspective, l'aversion au risque se manifeste par une préférence à un projet certain même si ce dernier présente une faible rentabilité. Réciproquement, une entreprise encline à la prise de risque préférera un projet incertain mais présentant une rentabilité élevée. C'est le cas des organisations qui engagent de lourds investissements en R&D dans la perspective de lancer de nouveaux produits sur des marchés peu familiers (Hansen et al., 2011).

Les trois dimensions clés de l'OE ont été initialement conçues afin de mieux percevoir l'OE des petites et moyennes entreprises familiales, des nouvelles ou jeunes entreprises innovantes ou encore dans les grandes entreprises. L'OE des réseaux de franchise peut être également perçue via la manifestation concomitante de l'innovativité, la proactivité et la prise de risque (Dada et Watson, 2013). Quel que soit le type d'organisation étudié, Miller et Friesen (1982) suggèrent que les organisations peuvent adopter deux attitudes opposées: une attitude entrepreneuriale qui s'oppose à celle qualifiée de conservatrice. Les organisations adoptant une OE sont motivées par le désir d'innover, de prendre des risques considérables et d'agir de manière proactive. En revanche, les organisations ayant une orientation conservatrice montrent peu d'enthousiasme à l'innovation, sont peu enclines à la prise de risque et réagissent d'une manière défensive (Carland et al., 1984).

Contrairement à une logique binaire qui oppose l'organisation entrepreneuriale à l'organisation conservatrice, la présente recherche s'inscrit dans une approche continuum (Dess et al., 1997; Randerson et al., 2014; Zahra et al., 2013; Wiklund et Shepherd, 2005) selon laquelle les organisations peuvent présenter divers niveaux d'OE. Entre ces deux attitudes extrêmes (entrepreneuriale versus conservatrice), nous pouvons trouver des configurations intermédiaires, chacune étant associée à un niveau de performance (Smida et Khelil, 2010). Alors que certains auteurs suggèrent que l'OE freine la croissance des réseaux de franchise, plusieurs auteurs ont montré l'effet bénéfique de l'OE sur la croissance des réseaux de franchise (Dada et Watson, 2013). Il est ainsi important d'examiner l'OE dans les réseaux de franchise selon une approche configurationnelle. Cette approche pose également la question de la stabilité dans le temps du caractère entrepreneurial d'une organisation.

1.2. L'OE dans les réseaux de franchise

La relation entre OE et performance a été peu étudiée dans le contexte particulier des réseaux de franchise. Le souhait d'uniformité du franchiseur peut expliquer partiellement pourquoi le nombre d'études sur l'OE est limité dans le contexte de la franchise. Alors que le franchiseur s'efforce de maintenir la standardisation et le contrôle des franchisés afin de protéger la réputation de la marque, les franchisés recherchent l'autonomie dans l'exploitation de leurs unités locales (Kidwell et al., 2007). Toutefois, des niveaux accrus d'autonomie pour les franchisés peuvent augmenter les coûts liés aux problèmes d'agence (en particulier, le *free riding*) présents dans toute dyade franchiseur-franchisé (Cochet et al., 2008). Le comportement de *free riding* peut nuire à la réputation de la marque et la survie de l'entreprise (Kidwell et al., 2007). Ainsi, le *free riding* peut avoir des conséquences négatives sur la performance du réseau. L'étude de Dada et Watson (2013) montre néanmoins que l'OE des franchisés est positivement liée à la performance en termes de croissance et de résultats des unités et du réseau. De plus, leurs résultats indiquent que les fonctions supports du système de franchise ainsi que les clauses du contrat de franchise sont importantes pour favoriser l'OE dans les organisations de franchise.

L'effet positif de l'OE sur la performance des réseaux de franchise peut être expliqué par la relation positive entre l'innovation et la performance des entreprises (Gatignon et Xuereb, 1997; Hanet et al., 1998; Roberts, 1999; Hénard et Szymanski, 2001). Pour éviter leur déclin, les franchiseurs cherchent continuellement à renouveler leurs concepts en encourageant les franchisés à innover. La réussite d'une innovation suppose toutefois la présence d'une culture entrepreneuriale (Fayolle et al., 2010) qui se manifeste le plus souvent par la coexistence des équipes entrepreneuriales qui coordonnent l'initiative d'innovation dans les réseaux de franchise (Akremi et al., 2011).

Peu de recherches ont étudié la relation qui existe entre l'OE et l'innovation dans le contexte spécifique de la franchise (Dada et Watson, 2013; Falbe et al., 1998; Griffith et al., 2006). Ceci est probablement lié au concept même de franchise qui est basé sur les notions de normalisation et standardisation de l'offre, des notions qui vont à l'encontre d'une culture entrepreneuriale préalable à l'émergence et à la diffusion des innovations dans les réseaux de franchise (Dada et Watson, 2013). De nombreuses études ont montré que les franchisés sont une source importante de nouvelles idées pour la franchise (Darr et al., 1995 ; Bradach, 1998 ; Cox et Mason, 2007 ; Bürkle et Posselt, 2008). Kaufmann et Eroglu (1999) affirment que ce

sont généralement les franchisés qui, par leurs efforts d'adaptation au niveau local, développent de nouvelles offres de marché, transforment celles qui existent, et trouvent des solutions. Néanmoins, il n'y a pas de consensus concernant la volonté réelle des franchiseurs d'avoir des franchisés se comportant en entrepreneurs. Les franchiseurs affirment souvent qu'ils préfèrent sélectionner comme franchisé un gestionnaire, plutôt qu'un entrepreneur, de manière à protéger le concept contre tout changement non autorisé (Falbe et al., 1998). Szulanski et Jensen(2008) affirment que l'innovation dans les réseaux de franchise ne peut réussir que s'il y a une compréhension en profondeur du savoir-faire et les conditions nécessaires pour mettre en œuvre une nouvelle offre sur un marché peu familier. D'autres études ont montré que le changement et les innovations sont souvent sources de tensions dans les réseaux de franchise (Withane, 1991; Kaufman et Eroglu, 1999; Watson et al., 2005).

Comme souligné plus haut, les relations entre l'OE, l'innovation et la performance dans les réseaux de franchise sont controversées. Ceci peut être expliqué par deux attitudes contradictoires : une attitude axée sur la standardisation et une attitude axée sur l'innovation. Wiklund et Shepherd (2011) proposent une perspective complémentaire fondée sur la distinction entre l'exploration et l'exploitation. Selon March (1991), les organisations peuvent choisir des projets d'exploration ou encore des projets d'exploitation. Les projets exploratoires sont associés à de nouveaux domaines d'activité qui sont assez éloignés des compétences de base de l'entreprise. Ces activités sont plus risquées et leurs résultats sont plus incertains. Alors que certains projets exploratoires réussissent, d'autres, représentant un pourcentage élevé, échouent. Les projets d'exploitation impliquent l'utilisation de pratiques et des compétences existantes au service de l'amélioration et la commercialisation d'un produit déjà existant. Ces projets seront donc moins risqués et leurs résultats seront plus certains (voir Wiklund et Shepherd, 2011). Bien que les trois dimensions clés de l'OE (innovativité, proactivité et prise de risque) soient les manifestations concomitantes d'un projet d'exploration (Wiklund et Shepherd, 2011), les réseaux de franchise peuvent trouver un équilibre entre la standardisation et l'innovation par le biais de projets entrepreneuriaux d'exploitation. Il est important d'étudier empiriquement les liens potentiels entre OE-innovation et la performance des réseaux de franchise selon une perspective configurationnelle.

Contrairement à l'approche contingente qui adopte une perspective de causalité, l'approche configurationnelle mobilisée privilégie la vision systémique selon laquelle l'organisation est vue comme un ensemble d'éléments inter-reliés (Miller, 1981, 1996). Elle suggère de ne pas faire la distinction entre les facteurs explicatifs et les facteurs à expliquer (Davidson et Wiklund, 2001 ; Van de Ven et Engelman, 2004), mais elle propose d'analyser conjointement, sans les distinguer, les variables indépendantes et dépendantes. Elle place la notion de « *fit as gestalts* » (Venkataraman, 1989) au centre de la réflexion, où seul un nombre fini de configurations doit être analysé. Chaque configuration est associée à des combinaisons spécifiques de variables qui diffèrent les unes des autres. C'est le degré d'adéquation entre ces variables (dans notre cas l'OE et l'innovation) qui expliquera les différentiels de performance entre les configurations (Smida et Khelil, 2010).

2. Cadre méthodologique

2.1. Approche taxonomique

« Quel que soit le domaine abordé, le moindre approfondissement nous conduit à classer pour mieux comprendre et mieux apprendre » (Filion, 2000, p.1). L'objectif des méthodes de classification n'est pas d'analyser l'influence qu'exercent des variables indépendantes sur des variables dépendantes, mais de regrouper les observations en un nombre restreint de classes homogènes en fonction d'un ensemble de critères de classification (Bouroche et Saporta, 1989, p.48). Les observations d'un même groupe sont similaires selon les variables de classification et différentes des observations des autres classes (Ketchen et al., 1997).

Une des façons de classifier consiste à établir une taxonomie. Cette approche de classification est fondamentalement distincte de la typologie (Miller, 1996 ; Rich, 1992). Alors que l'approche typologique privilégie les configurations « conceptuelles » déduites d'une base théorique (démarche déductive), l'approche taxonomique se recentre sur l'analyse d'un nombre limité de configurations « empiriques » induites à partir d'un terrain d'étude (démarche inductive) (Witmeur et Biga, 2010). Si la classification typologique a été utilisée dans d'importantes recherches en sciences des organisations (voir Miles et Snow, 1978), elle a souvent été l'objet de nombreuses critiques : la typologie est le produit de l'intuition du chercheur qui ne reflète pas toujours la réalité empirique. Notre étude s'inscrit plus dans une perspective taxonomique qui a pour finalité de décrire la réalité organisationnelle, étape préalable au développement des théories (Rich, 1992). L'une des méthodes les plus utilisées

dans les sciences des organisations pour élaborer des taxonomies est celle qui utilisent les algorithmes de classification automatique (Harms et al., 2009; Ketchen et al., 1997). Toutefois, plusieurs problèmes se posent lors de l'utilisation des algorithmes de classification (voir tableau 1). Ces problèmes sont liés au jugement du chercheur quant au choix, parfois arbitraire, d'un certain nombre de paramètres (Fiegenbaum et Tomas, 1995 ; Harms et al., 2009; Ketchen et al., 1993; Ketchen et Shook, 1996 ; Miller, 1996) comme la sélection des variables de classement, le choix des algorithmes de classification, la détermination du nombre optimal de classes ou encore le choix de la méthode d'évaluation de la fiabilité des résultats.

Tableau 1 : Les limites de l'analyse taxonomique utilisant les algorithmes de classification et les solutions méthodologiques adoptées

Limites de l'approche taxonomique	Soulevées par :	Solutions méthodologiques adoptées
Le choix arbitraire des variables de classement	Fiegenbaum et Tomas (1995) Ketchen <i>et al.</i> (1993)	Prédéfinition des variables de classement à partir d'une revue de la littérature.
La validité et la fiabilité des mesures	Harms <i>et al.</i> (2009)	Evaluation de la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classification en utilisant les analyses statistiques nécessaires, à savoir les matrices de corrélation, l'alpha de 'Cronbach' et l'ACP.
Le choix de l'algorithme de classification	Ketchen et Shook (1996)	Utilisation de deux méthodes de classification : la méthode agrégative hiérarchique et l'analyse par les « nuées dynamiques ».
La détermination du nombre de configurations	Harms <i>et al.</i> (2009) Ketchen et Shook (1996)	Double classification hiérarchique et non hiérarchique permettant de déterminer <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> le nombre de configurations.
Vérification de la validité de la taxonomie	Ketchen et Shook (1996)	Analyse de la variance (ANOVA) suivie du test de 'Sheffe'.
Manque de fondement théorique	Miller (1996)	Discussion de la taxonomie « empirique » à la lumière du cadre d'analyse.

Pour construire une taxonomie « robuste », la démarche méthodologique mobilisée combine plusieurs étapes. D'abord, il s'agit de prédéfinir et vérifier la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classement. Les deux étapes qui suivent requièrent la détermination du nombre optimal des configurations à étudier et l'évaluation de la validité statistique de la taxonomie induite (Mooi et Sarstedt, 2011). Les « portraits » des franchiseurs associés à chaque configuration de réseau de franchise sont finalement définis et analysés.

2.2. Mesure des variables

Afin d'évaluer la qualité métrique des indicateurs mesurant les variables de classification, nous avons effectué sur SPSS 20 les analyses statistiques nécessaires, à savoir les matrices de corrélation inter-items, l'alpha de 'Cronbach' et l'analyse en composantes principales (ACP). Afin de tester l'homogénéité et l'unidimensionnalité des échelles, nous avons utilisé les matrices de corrélation de Pearson et l'ACP. La fiabilité des échelles a été testée en utilisant le coefficient alpha de Cronbach. Les travaux de Nunnally (1978,p.226) ainsi que George et Maller (2003, p.213) laissent entendre que, pour une étude exploratoire, l'alpha de Cronbach est acceptable s'il est supérieur à .70.

2.2.1. Mesure de l'OE des franchiseurs

Pour mesurer l'OE des organisations, il ya un consensus sur l'utilisation de l'échelle de mesure proposée par Miller (1983) ainsi que Covin et Slevin (1989). Deux raisons motivent généralement ce choix : l'unidimensionnalité et la qualité métrique de cette échelle de mesure. Afin de mesurer l'OE d'un réseau de franchise, cette échelle a été adaptée au contexte de la franchise. Le terme "organisation" a été remplacé par celui de "réseau de franchise"(voir Dada et Watson, 2013). Afin de respecter la procédure préconisée par Brislin (1986), cette échelle a bénéficié d'une double traduction. "*En général, votre réseau de franchise met plutôt l'accent : sur la commercialisation des produits ou services <----->entreprind généralement des actions qui poussent vos concurrents à réagir.*", "*Afin de réagir face à vos concurrents, votre réseau de franchise : répond généralement aux actions entreprises par vos concurrents <----->entreprind généralement des actions qui poussent vos concurrents à réagir*" et "*En général, votre réseau de franchise a : une préférence pour les projets à faible risque (avec une rentabilité acceptable et certaine) <----->une préférence pour les projets présentant un risque élevé (avec une rentabilité élevée)*", constituent des exemples d'items mesurant respectivement les trois dimensions constitutives de l'OE qui sont l'innovativité, la proactivité et la prise de risque. Une échelle sémantique différentielle en sept points a été utilisée. La fiabilité de cette échelle a été testée en utilisant l'alpha de Cronbach. Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle mesurant l'OE des réseaux de franchise ($\alpha = ,745$) a dépassé le seuil minimal de .70 préconisé par Nunnally (1987, p.226). Pour obtenir une description générale des classes obtenues, nous avons examiné les valeurs moyennes de l'OE associées à chaque configuration. Pour obtenir une description plus détaillée, nous avons analysé séparément les scores moyens relatifs à l'innovativité, la proactivité et la prise de risque.

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

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

Selon le Manuel d'Oslo, "une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures." Selon cette définition, la mesure de l'innovation passe par l'appréhension de la diversité des innovations tant par rapport au concept d'ambidextrie—innovation incrémentale (ou mineure) vs innovation de rupture (ou radicale)—que par rapport à l'objet ou la nature de l'innovation (innovation de produits/services ou de process, innovation organisationnelle ou de commercialisation, etc.). L'échelle mesurant l'innovation dans les réseaux de franchise regroupe les différents indicateurs relevant de ces deux dimensions : nature de l'innovation (7 items) et l'intensité d'innovation (4 items). Il s'agit d'une échelle sémantique différentielle en sept points. Le coefficient alpha de Cronbach est de .825 pour la première et de .745 pour la seconde dimension.

2.2.3. Mesure de la performance du réseau de franchise en termes de croissance

La performance des réseaux de franchise en termes de croissance a été appréciée sur la base des indicateurs utilisés dans la littérature entrepreneuriale. En reprenant, avec quelques modifications, les échelles de mesure proposées par Chandler et Hanks (1993) ainsi que Murphy et al. (1996), les répondants ont été invités à comparer le développement de leur réseau de franchise au cours des 5 dernières années (ou depuis la création du réseau) selon

6indicateurs de la performance: la croissance des ventes, la croissance des revenus, la croissance du nombre d'employés, la croissance du marché, la croissance du bénéfice net et la croissance le nombre de points de vente. Pour mesurer ces indicateurs, nous avons utilisé une échelle sémantique différentielle en sept points allant de "pas de croissance" à "très forte croissance".L'examen de la matrice des corrélations entre les indicateurs mesurant les variables de performance du réseau de franchise montre qu'ils sont positivement et significativement corrélés. On relève aussi un score d'alpha de Cronbach satisfaisant ($\alpha = 0.941$ supérieur à 0.7). La cohérence interne de cette échelle est donc satisfaisante.

2.3. Collecte des données

Les données ont été collectées via un questionnaire envoyé par voie électronique à l'ensemble des franchiseurs recensés dans l'annuaire édité par la Fédération Française de la Franchise au cours de la première quinzaine du mois de décembre 2013. Plus de 600 réseaux ont ainsi été contactés. Les personnes ayant complété le questionnaire étaient généralement directeur général, directeur de réseau, directeur du développement ou directeur de la franchise. Il s'agissait donc de responsables ayant une excellente connaissance de leur réseau et qualifiés pour répondre au questionnaire d'enquête.

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

La taille de notre échantillon est raisonnablement comparable à celle de nombreuses études qui ont examiné l'OE dans le contexte de la franchise. Par exemple, Fable et al. (1998) ont étudié l'OE sur un échantillon de 50 répondants, Dada et al. (2011) ont étudié l'OE auprès de 95 franchiseurs. Dans une étude plus récente, Dada et Watson (2013) ont examiné la relation entre OE et performance sur un échantillon de 97 réseaux de franchise. Pour les recherches empiriques qui mobilisent les méthodes de classification, Formann (1984) recommande une taille d'échantillon d'au moins 2^m , où m est égal au nombre de variables de classification. La taille de notre échantillon dépasse de loin ce seuil statistique.

La structure de notre échantillon comparée à celle de la population cible est présentée dans l'annexe A. Nous pouvons constater une sous-représentation des réseaux du secteur commerce ainsi qu'une sur-représentation des réseaux des secteurs des services automobiles et services aux entreprises. Ceci peut être notamment expliqué par un probable intérêt moindre pour la thématique de l'enquête dans le secteur du commerce de détail. L'âge moyen des réseaux figurant dans notre échantillon est de 14,93 ans. La taille moyenne est de 307 unités.

3. Résultats

3.1. La structure taxonomique

L'un des problèmes majeurs de l'approche configurationnelle de type taxonomique réside dans la détermination du nombre de configurations à analyser (Ketchen et Shook, 1996). Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte, le nombre optimal de configurations peut s'obtenir en utilisant la méthode de la classification hiérarchique (Evrard et al., 2009, p.424). Les résultats de l'analyse taxonomique seront en effet plus valides lorsque la partition en « n classes » résulte de l'emploi de la méthode de classification hiérarchique que lorsqu'elle est effectuée d'une manière aléatoire (Jolibert et Jourdan, 2006, p.371). Nous avons alors tenté de déterminer le nombre optimal de configurations en effectuant une analyse en classe hiérarchique sur SPSS.20. Cette analyse est basée sur la mesure d'agrégation de Ward qui est la plus communément utilisée pour évaluer le degré de similitudes ou de différences entre les observations (Aldenderfer et Blashfield, 1984). La procédure de classification hiérarchique est caractérisée par l'établissement d'un dendrogramme (Jolibert et Jourdan, 2006, p.357). Il s'agit d'un outil graphique sur lequel repose *a priori* la détermination du nombre de configurations (Malhotra, 2004, p.542 ; Evrard et al., 2009, p.424). L'analyse du dendrogramme montre l'existence de quatre grandes classes.

En contraignant le nombre de configurations à quatre, la procédure de classification non hiérarchique a abouti à une répartition assez équilibrée. Ces configurations sont constituées de 30 observations pour la première, de 26 pour la deuxième, de 27 pour la troisième et de 16 pour la quatrième. Il semble alors que la configuration la plus représentée de la base empirique soit la configuration A et la configuration la moins représentée de l'échantillon soit la configuration D².

Tableau 1 : Nombre de réseaux de franchise représentatifs de chaque configuration

Configurations	Nombre de réseaux	Pourcentage
A	30	30,3%
B	26	26,3%
C	27	27,3%
D	16	16,1%
Total	99	100%

3.2. Validation de structure taxonomique

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

L'analyse de la variance (ANOVA) présente les tests de Fischer significatifs pour l'ensemble des critères de classification au seuil de 5% (voir tableau 2). La validité statistique de la classification est donc vérifiée. Au-delà de l'évaluation de la fiabilité des résultats, l'analyse de la variance permet aussi de déceler les variables de classement les plus significatives. La valeur F, définie par le rapport entre la « variance inter-groupes » et la « variance intra-groupes » (Dancey et Reidy, 2007, p.331), sert à identifier les variables de classification les plus importantes et discriminantes entre les quatre classes.

²- Chaque configuration représente un effectif supérieur au seuil statistique de 10% (Evrard et al. 2009, p. 427), soit plus de dix observations par classe. En effet, la taille de la population étudiée n'est pas suffisamment importante pour permettre de conserver une classe inférieure à ce seuil. Si, par exemple, la « configuration D » n'avait eu que cinq réseaux de franchise représentatifs, l'analyse aurait dû être recommandée avec un groupe de moins, c'est-à-dire trois. La répartition des 99 franchiseurs enquêtés sur les quatre classes est équilibrée donc il n'y a pas lieu de recommencer l'analyse.

Tableau 2 : Analyse de la variance (ANOVA)

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

* significatif à 5%

Les résultats du Tableau 2 montrent que l'ensemble des variables de classification sont significatives et permettent de différencier les quatre configurations de réseaux (loi de 'Fisher' significative, $p < 0.05$). Les variables les plus importantes et discriminantes et qui ont la plus grande valeur de F sont les suivantes : l'innovativité ($F= 70,2$), l'intensité d'innovation ($F= 39,5$) et la nature d'innovation ($F= 26,3$). Les variables les moins discriminantes et qui présentent la plus faible valeur de F sont celles liées à la proactivité ($F= 16,2$) et la prise de risque ($11,4$). Dans ce qui suit, les résultats de la classification non hiérarchique seront utilisés pour identifier les profils de réseaux de franchise représentatifs de chaque configuration. Pour affiner l'analyse des différences significatives entre les quatre configurations de réseaux, un test de comparaison des moyennes 'Scheffe' a été effectué sur chacune de variables de classement. Les résultats de ce test montrent que les quatre configurations obtenues sont significativement différentes les unes des autres (test de 'Scheffe' significatif à $p < 0.05$).

3.3. Analyse des configurations

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

Table 3 :L'interprétation des configurations obtenues à partir des variables de classement

	Innovativité	Proactivité	Prise de risque	Intensité d'innovation	Nature de l'innovation	Performance
Configuration A <i>Les inventeurs</i>	-	0	+	+	+	-
Configuration B <i>Les optimisateurs</i>	+	+	+	-	-	+
Configuration C <i>Les protecteurs</i>	--	-	-	-	--	-
Configuration D <i>Les avant-gardistes</i>	++	++	+	++	++	++

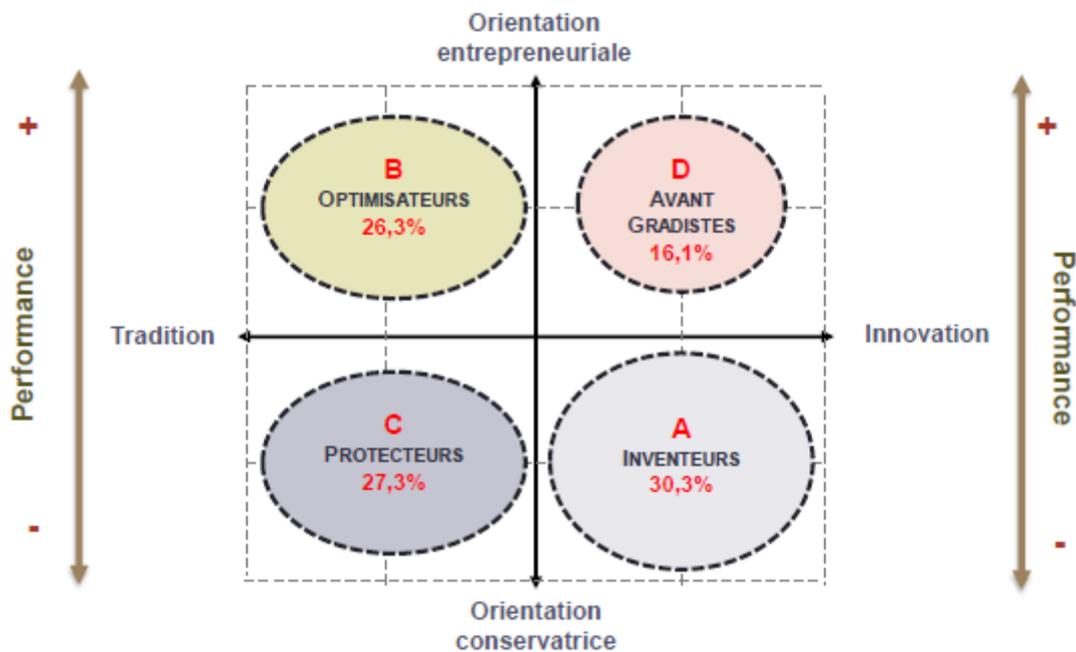
La lecture des moyennes a alors permis de mettre en évidence la coexistence des quatre configurations de réseaux que nous avons pu caractériser ainsi : les « inventeurs », les « optimisateurs », les « protecteurs » et les « avant-gardistes » (Tableau 3). Chaque configuration peut donc être caractérisée par un centre ou une « observation prototype », définie par les scores moyens pris pour chacune des variables de classement. Il est alors possible d'évaluer le degré de similarités ou de différences entre les différentes configurations comme le montre le tableau 4. Plus la distance entre les centres est faible, plus ils sont semblables (Malhotra, 2004, p.546).

Tableau 4 : Distance entre les centres finaux des classes

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

Il apparaît que la plus grande distance se situe entre les « protecteurs - configuration C » et les « avant-gardistes - configuration D » (5,511) alors que les « inventeurs - configuration A » et les « protecteurs - configuration C » semblent assez proches (2.834). Il apparaît aussi que la plus grande distance se situe aussi entre les « inventeurs- configuration A » et les « avant-gardistes - configuration D » (3,735) alors que les « optimisateurs - configuration B » et les « avant-gardistes - configuration D » semblent assez proches (2,914).

Figure 1: Une taxonomie empirique des réseaux de franchise



Une classification hiérarchique appuyée par une classification non hiérarchique a permis de mettre en évidence la coexistence de quatre configurations de franchise. Chaque configuration a été représentée par un portrait particulier de franchiseurs dénommés respectivement : les « avant-gardistes », les « protecteurs », les « inventeurs », les « optimisateurs » (figure 1).

3.3.1. Configuration A: les inventeurs

La première configuration est associée aux franchiseurs qualifiés d'"inventeurs". Ce profil qui représente près de 30 % est le plus représentatif de l'échantillon de l'enquête. Les franchiseurs "inventeurs" se situent à mi-chemin entre les franchiseurs "avant-gardistes" et les franchiseurs "protecteurs". Ils sont à la tête d'une organisation qui adopte une posture qui se veut à la fois conservatrice et innovatrice (figure 1). Ils sont toujours à la recherche d'un certain équilibre entre l'exploitation de nouveaux marchés tout en préservant le marché de base. Pour ce faire, les franchiseurs "inventeurs" soutiennent une stratégie hybride : une stratégie offensive axée

sur l'exploitation de nouveaux produits et une stratégie défensive qui cherche à préserver l'offre traditionnelle. Les franchiseurs "inventeurs" éprouvent toutefois des difficultés de croissance qui s'expliquent par un déséquilibre entre les deux stratégies. Bien que les franchiseurs "inventeurs" privilégient des projets d'innovation à haut risque, ils adoptent toutefois une attitude "réactive" qui consiste à conserver leur concept d'origine et à préserver leur marché de base. Cette attitude "réactive" ou encore "défensive" peut s'expliquer par la peur d'un échec commercial. Par exemple, des lourds investissements en recherche et développement peuvent permettre au réseau de franchise de lancer un nouveau produit qui risque de ne pas trouver son marché. Afin de maintenir son l'équilibre, le franchiseur se trouve obligé de se recentrer sur son concept de base. Toutefois, accablés par les énormes dépenses engagées dans une innovation de rupture, les franchiseurs "inventeurs" sont incapables de faire évoluer leur concept de base. Cela explique le faible score d'innovativité enregistré auprès des franchiseurs inventeurs.

3.3.2. Configuration B: les optimisateurs

La deuxième configuration est associée au portrait de franchiseurs "optimisateurs". Ce profil représente près de 26% de l'échantillon. Ils sont à la tête d'une organisation de franchise qui adopte une posture hybride qui se veut à la fois entrepreneuriale et traditionaliste (figure 1). Bien qu'ils ne proposent pas de concepts innovants, ils adoptent une posture caractérisée par un fort engagement à l'innovativité, à la prise de risque et à la proactivité. Ils se recentrent généralement sur leur marché traditionnel qu'ils s'efforcent de contrôler avec une offre agressive d'un produit différencié avec un prix compétitif. Alors que les franchiseurs "inventeurs" valorisent l'innovation, les franchiseurs "optimisateurs" voient dans l'innovation et le développement des nouveaux concepts un coût qui entrave la performance globale du réseau. En se recentrant sur leur concept d'origine et sur leur marché de base, les franchiseurs génèrent des profits intéressants qui seront réinvestis dans le développement de leur concept de base. Pour ce faire, les actions de l'organisation relatives à l'innovativité, à la prise de risque et à la proactivité seront mobilisées dans la perspective de valorisation de leur concept de base (les projets entrepreneuriaux d'exploitation au sens de Wiklund et Shepherd, 2011).

3.3.3. Configuration C : les protecteurs

La troisième configuration regroupe les franchiseurs ayant le profil de "protecteur" qui optent pour une organisation conservatrice et traditionaliste (figure 1). Ces derniers représentent près de 27% de notre échantillon. Ces organisations de franchise ont une faible OE. Elles sont peu enclines à l'innovation, averses au risque et réagissent d'une manière défensive. C'est pourquoi elles sont qualifiées d'organisation "conservatrice". Elles sont aussi désignées comme "traditionalistes" car elles n'introduisent pas de nouveaux produits ou services. Elles ciblent un marché relativement stable qu'elles s'efforcent de protéger par une offre classique. Elles misent avant tout sur la stabilité. Ces franchiseurs optant pour une posture "conservatrice" et "traditionaliste" sont vulnérables face aux changements qui surviennent dans l'environnement. Ils ne sont pas bien positionnés pour exploiter les nouvelles opportunités qui se présentent. Leur performance en termes de croissance a fortement diminué au cours des cinq dernières années (ou depuis la création du réseau).

3.3.4. Configuration D : les avant-gardistes

La quatrième et dernière configuration regroupe les franchiseurs "avant-gardistes" optant pour des organisations de franchise qui se veulent à la fois entreprenantes et innovatrices (figure 1). Ce profil qui représente près de 16 % est le moins représentatif de l'échantillon de l'enquête. Ces organisations de franchise sont qualifiées d'entrepreneuses car elles ont une forte OE caractérisée par un score positif pour les trois dimensions : innovativité, proactivité et prise de risque (tableau 3). Les franchiseurs qui gèrent ce type d'organisations sont animés par une triple volonté : une volonté d'innover, une volonté de prendre des risques considérables et une volonté d'agir de manière proactive afin d'exploiter les nouvelles opportunités qui se présentent. Afin de conquérir de nouveaux marchés, les franchiseurs "avant-gardistes" cherchent continuellement à développer des concepts "futuristes" qui s'éloignent du concept d'origine. A l'image des entrepreneurs prospecteurs au sens de Miles et Snow (1978), les franchiseurs "avant-gardistes" sont obstinément à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement et ils n'hésitent pas à prendre des risques immenses pour acquérir et maîtriser les nouvelles technologies qui leur permettront de demeurer à l'avant-garde. La question qui se pose aux franchiseurs "avant-gardistes" est de savoir "quels nouveaux concepts devrions-nous développer compte tenu des opportunités offertes?" tandis que pour les franchiseurs "protecteurs" ou "conservateurs", il s'agit plutôt de répondre à la question "comment protégeons-nous notre concept d'origine afin de faire face aux contraintes qui

s'imposent ?". Bien que le nouveau concept soit novateur au risque de ne pas trouver son marché, les franchiseurs "avant-gardistes" réussissent continuellement à créer des nouveaux marchés (les projets entrepreneuriaux d'exploration au sens de Wiklund et Shepherd, 2011). La réussite des organisations entreprenantes-innovatrices se traduit aussi par une performance fulgurante. Elles ont, en effet, enregistré le meilleur score de performance en termes de croissance (tableau 3).

Conclusion

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

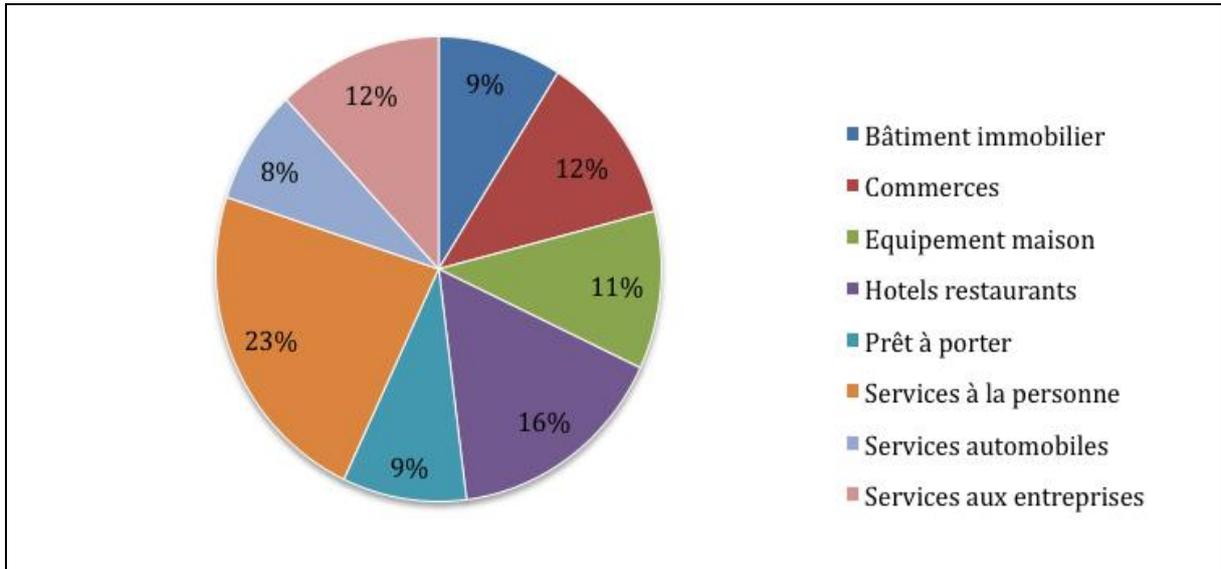
Cette étude apporte une triple contribution empirique, théorique et pratique. Notre apport empirique consiste à proposer une classification des réseaux de franchise selon deux paramètres : OE et innovation. Cette classification vient corroborer et compléter les modélisations qui positionnent les organisations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

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les implications managériales de notre étude. Les résultats soulignent l'importance de la culture entrepreneuriale au sein d'un réseau. Nous avons constaté que les organisations de franchise de type entrepreneuriale (le cas des franchiseurs "avant-gardistes" et "optimisateurs") sont plus performantes. Nous avons, en revanche, constaté que les organisations de franchise de type conservatrice (le cas des franchiseurs "protecteurs") et celles ayant adopté une attitude perplexe (le cas des franchiseurs protecteurs) voient leur performance diminuer. Ainsi, le système et le cadre de management des organisations de franchise de type conservatrice et perplexe pourraient être utilement repensés afin de limiter la dégradation de leur performance en termes de croissance.

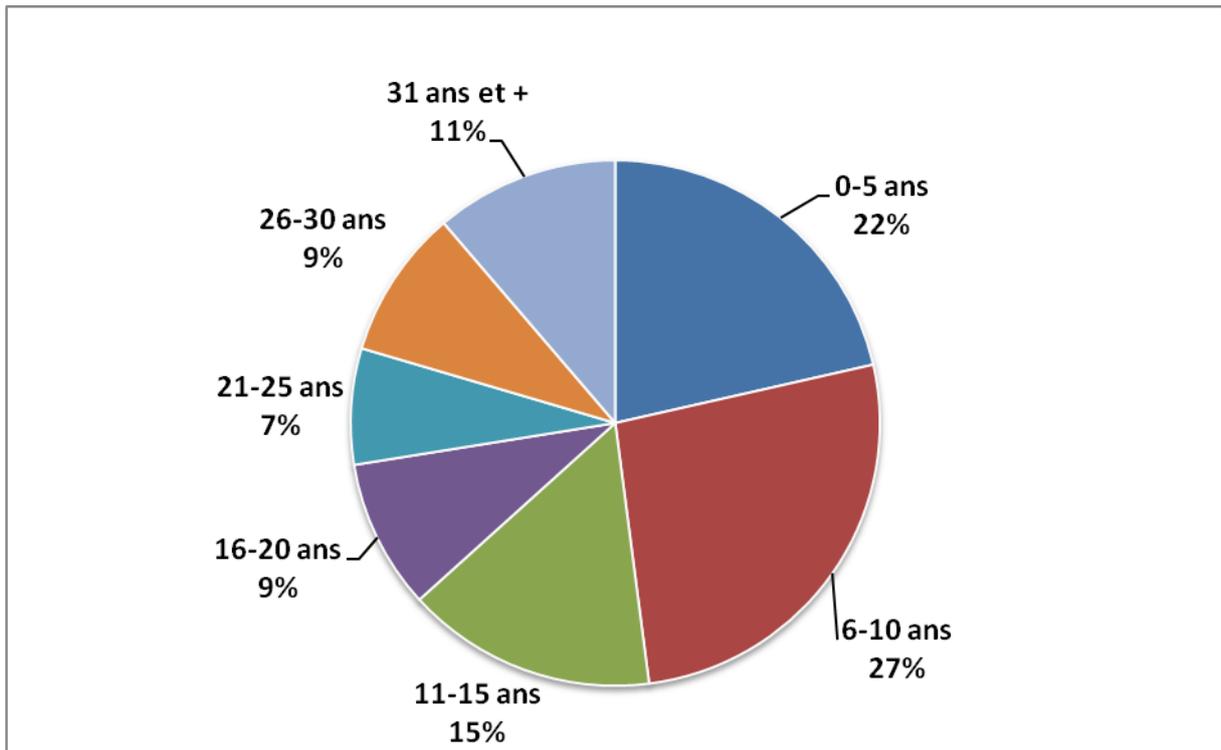
Ces implications ne doivent être comprises que relativement aux limites de l'étude. Comme pour toute étude quantitative mobilisant des échelles de mesure psychométrique, il existe des biais liés aux mesures des variables pour la performance des réseaux de franchise. Il serait alors intéressant d'utiliser une variété de source de données afin de trianguler entre les mesures perceptuelles et les mesures objectives. Cette nouvelle analyse permettrait, d'une part, de confirmer ou non les résultats obtenus et, d'autre part, de mettre en évidence une éventuelle différence entre les perceptions que se font les franchiseurs de la performance de leurs réseaux. De même façon, les données empiriques collectées ne concernent que les réseaux de franchise opérant en France. Il est donc intéressant de se demander si l'on obtiendrait les mêmes résultats dans d'autres pays. Si ces recherches futures font apparaître des résultats différents, il conviendrait alors de mener de nouveaux travaux empiriques pour expliquer l'origine de ces différences en établissant des comparaisons internationales. Ces travaux permettraient d'établir si on peut mettre en évidence une "typologie universelle" de réseaux de franchise en fonction de leur OE, quelque soit le pays, ou s'il existe des différences culturelles sur la place de l'entrepreneuriat dans les réseaux de franchise. Il serait également intéressant de tester la portée des résultats obtenus en reproduisant l'analyse au niveau des secteurs. Cette nouvelle analyse permettrait de comparer les différentes classifications obtenues et de mettre en évidence d'éventuelles spécificités dans les secteurs. Enfin, une des voies de recherches futures parmi les plus prometteuses consiste à tester empiriquement les liens entre les profils des franchiseurs identifiés et la performance de leur réseaux. A priori, la configuration D qui regroupe les franchiseurs avant-gardistes devrait connaître de meilleures performances que la configuration A qui regroupe les franchiseurs inventeurs. Seules des nouvelles études empiriques permettront de valider ou de réfuter cette hypothèse.

ANNEXE A

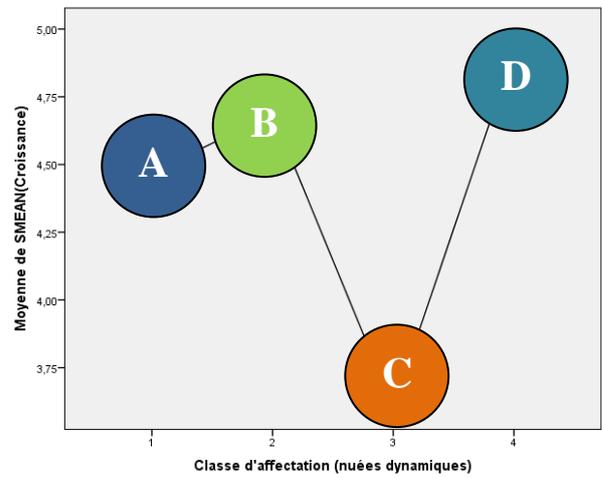
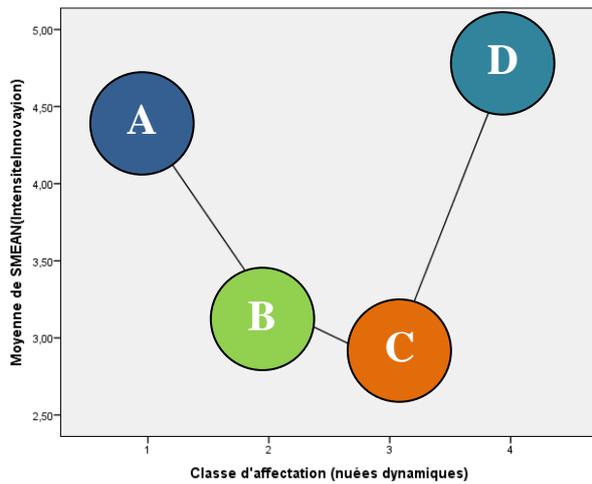
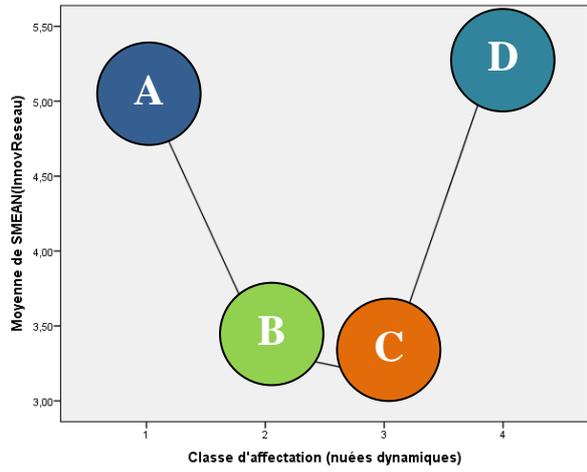
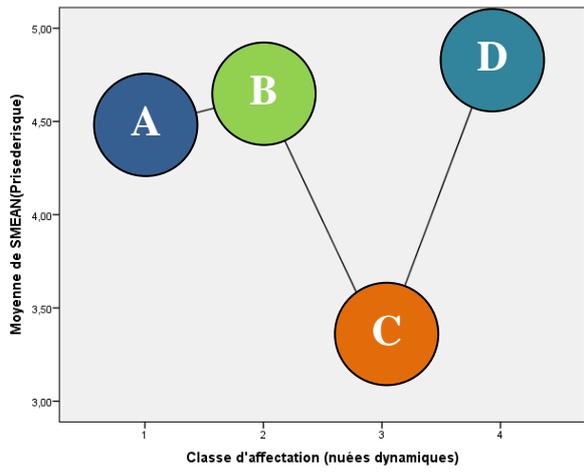
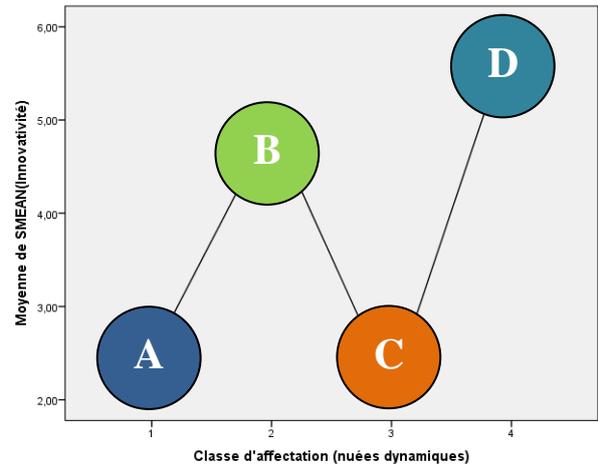
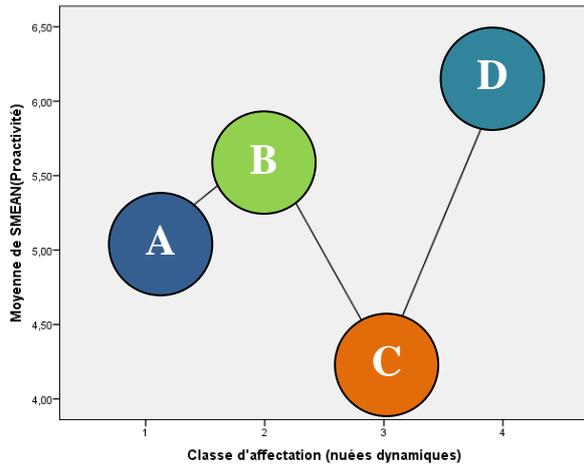
Répartition sectorielle des franchiseurs



Répartition des franchiseurs en fonction de la date de création du réseau



ANNEXE B



Références

- Akreml, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 32(9), 930-948.
- Allam, D. (2012). The Entrepreneurship Franchise Network, singularities managerial and coordination. *Revue des Sciences de Gestion*, (257).
- Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 21-45.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Bonnet, J., & Le Pape, N. (2010). *Pre Entry Motives into Entrepreneurship and Post Entry Entrepreneurial Orientation*. HAL.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?. *Gestion*, 36(4), 11-21.
- Boulay, J., & Stan, V. (2012). How Franchisors Describe Their Ideal Entrepreneurial Franchisee. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(1), 97-110.
- Bradach, J. L. (1998). *Franchise organizations*. Harvard Business Press.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In Field methods in cross-cultural research, edited by W. J. Lonner and J. Berry, 136-164.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Castrogiovanni, G. J., & Justis, R. T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of consumer marketing*, 15(2), 170-190.
- Castrogiovanni, G. J., Bennett, N., & Combs, J. G. (1995). Franchisor types: Reexamination and clarification. *Journal of Small Business Management*, 33, 45-55.
- Cataluña, F. J. R., García, A. N., & de Castro, E. C. D. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355-377.
- Chabaud, D., & Sattin, J. F. (2010). L'orientation entrepreneuriale des PME: un tertius gaudens familial?. *3ème journée Georges Doriot*, EM Normandie.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, 8(5), 391-408.
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916-933.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50-72.

- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Dada, O. L., Watson, A., & Kirby, D. A. (2011). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- Dada, L., & Watson, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*, 31(8), 955-977.
- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Dupuis, M. (2002). Innovation dans la distribution. Les paradoxes de la prospective. *Revue française du marketing*, (188), 61-68.
- Elzeiny, H., & Cliquet, G. (2011). *The Influence of Culture on the Relationship between the Entrepreneurial Orientation and the Potential of Franchising in Emerging countries: The case of Egypt* (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses).
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fayolle, A., & Legrain, T. (2006). Orientation entrepreneuriale et grande entreprise: le cas EDF. *La Revue des sciences de gestion*, (219), 27-33.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Fenwick, G. D., & Strombom, M. (1998). The determinants of franchisee performance: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Filion, L. J. (2000). Entrepreneurial typologies: are they really useful?. *Cahier de recherche-Ecole des hautes études commerciales. Chaired'entrepreneurship Maclean Hunter*.
- Formann, A. K. (1984). *Die Latent-Class-Analyse: Einführung in Theorie und Anwendung*. Beltz.
- Gallouj, C. (2007). *Innover dans la grande distribution*. Bruxelles: De Boeck.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 77-90.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561.

- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2011). Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 61-78.
- Harms, R., Kraus, S., & Schwarz, E. (2009). The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(1), 25-49.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Inma, C., & Debowski, S. (2006). Analysis of franchise performance through use of a typology: an Australian investigation. *Singapore Management Review*, 28(2), 1-30.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business venturing*, 14(1), 5-16.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Ketchen Jr, D. J., Short, J. C., & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic management journal*, 17(6), 441-458.
- Ketchen, D. J., Combs, J. G., Russell, C. J., Shook, C., Dean, M. A., Runge, J., ... & Lamoureaux, S. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1), 223-240.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Love, J. F. (1986). *McDonald's: Behind the arches*. Bantam Dell Pub Group.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 349-377.
- Maritz, A., & Nieman, G. (2006). Entrepreneurial orientation in a franchised home entertainment system: management. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(1), 1-16.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202.
- Miles, R., & Snow, C.C. (1978), *Organization Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of management studies*, 18(1), 1-26.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mooi, E., & Sarstedt, M., (2011). Cluster analysis, in : A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics. Springer., Verlag-Berlin-Heidelberg, 273-284.
- Mrabet, M., Ben Barka, Haza et Smida, A, «Orientation Entrepreneuriale: synergie avec le Management de l'Innovation et effet modérateur de l'identité du CEO», 8^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, HEG Fribourg.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), 15-23.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Palalic, R., & Busatlic, S. (2015). Exploratory Research on Relationship between Entrepreneurial Orientation Dimensions and Business Performance and Growth of Fast and Slow Growing Small and Medium Enterprises in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Management*, 10(2), p15.
- Randerson, K., Bettinelli C, & Fayolle A. (2014). A configurational approach to entrepreneurial orientation'. In: R. Blackburn, Delmar, F., Fayolle, A., Welter, F., (ed.) Entrepreneurship, People and Organisations: Frontiers in European Entrepreneurship Research pp. 51-73. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.

- Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*, 17(4), 758-781.
- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 20(7), 655-670.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Smida, A., & Khelil, N. (2010), « La performance entrepreneuriale : un essai de modélisation intégrative et dynamique avec une illustration », *Journal of Social Management/ Zeitschrift für Sozialmanagement*, vol.8, n°1-2, p.209-243.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11(5), 17-27.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37(10), 1732-1741.
- Tuunanen, M., & Hyrsky, K. (2001). Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: an empirical survey of Finnish franchisees. *International Small Business Journal*, 19(4), 47-62.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Watson, A., Stanworth, J., Heales, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.
- Weaven, S. (2004). Intrapreneurial behaviour within the franchising context. In *paper presented at Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, University of Victoria, Wellington*.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Withane, S. (1991). Franchising and franchisee behavior: an examination of opinions, personal characteristics, and motives of Canadian franchisee entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 22.
- Witmeur, O., & Biga, M.D. (2010), « Approche configurationnelle de la croissance : Typologie vs. Taxonomie », Working Paper, Université Libre de Bruxelles.
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). Corporate Entrepreneurship: where are we? Where can we go from here?. *M@n@gement*, 16(4.), p-357.