

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**L'impact des fusions-acquisitions des réseaux de franchises sur la satisfaction des
franchisés (Cas du Québec)**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA**

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA- AVEC MÉMOIRE)

**PAR
Tarek Yazidi**

OCTOBRE 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L’auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l’Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n’entraîne pas une renonciation de la part de l’auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d’auteur, sur ce mémoire ou cette thèse.

Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d’une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Le modèle d'affaires de la franchise ne cesse de prendre de l'importance dans les différents marchés américains et internationaux. L'efficacité du modèle et la synergie créée entre deux partenaires d'affaires réduisent drastiquement le risque de faillite des franchisés membres d'un réseau de franchises solide, et augmentent ainsi leur chance de réussir en affaires.

Bien que ces deux entités (le franchiseur et le franchisé) représentent deux entreprises indépendantes juridiquement l'une de l'autre, leur avenir d'affaires est très relié. Ainsi, pour maintenir une relation d'affaires propice au succès, il faut que plusieurs paramètres soient solidement instaurés dans un réseau de franchise.

Les fusions-acquisitions entre les réseaux de franchises est un phénomène nouveau qui ne cesse de prendre de l'importance, même si les franchisés d'un réseau de franchises qui fait objet d'une acquisition ou d'une fusion n'ont aucun droit pour intervenir dans la transaction d'acquisition. L'impact de cette dernière sur les franchisés est très important.

C'est pour cela que dans notre mémoire, nous proposons d'étudier la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises qui ont fusionné ou acquis. À notre connaissance, il n'y a pas eu auparavant une étude comparable dans le passé.

Les résultats de notre enquête démontrent que la grande majorité des franchisés questionnés n'est pas d'accord sur le fait qu'ils ne peuvent pas participer à la décision de l'acquisition de leur réseau de franchise. Nous pensons fortement qu'une des raisons du mécontentement des franchisés est d'avoir investi dans une culture de réseau à laquelle ils croyaient fortement et à laquelle ils adhéraient. Mais la vente de ce réseau à une autre société risque de transformer cette culture.

Nous avons décortiqué la satisfaction des franchisés des réseaux acquis en trois catégories : la satisfaction de la relation tangible, la satisfaction de la relation intangible et la satisfaction de la relation globale. Cela nous a permis d'émettre des recommandations afin d'améliorer la satisfaction des franchisés lors des transactions futures de vente d'un réseau de franchises à une autre entreprise.

Table des matières

Sommaire.....	p. 3
Table des matières.....	p. 5
Liste des tableaux.....	p.10
Liste des figures.....	p.11
Remerciement.....	p.12
 Chapitre I : Introduction générale et problématique managériale.....	p.14
1- Introduction	p.15
2- Problématique managériale	p.16
 Chapitre II : Recension de la revue de littérature.....	p.18
Partie I : Fusion & acquisition.....	p.19
1- Fusion & acquisition : Historique, chiffres clés et définition.....	p.19
2- Les motivations des entreprises pour F-A	p.20
2-1- Croissance externe.....	p.20
2-1-1- Croissance verticale.....	p.21
2-1-2- <i>Croissance conglomérale</i>	p.21
2-1-3- Croissance concentrique.....	p.21
2-1-4- Croissance horizontale.....	p.21
2-2- Synergies.....	p.22
2-2-1- Synergie opérationnelle.....	p.22
2-2-2- <i>Synergie de croissance</i>	p.23
2-3-3- Synergie financière.....	p.23
 Partie II : La franchise.....	p.24
1- Historique et chiffres clés.....	p.24
2- Définitions.....	p.29
3- Terminologies importantes.....	p.30

4- Les éléments fondamentaux de la franchise.....	p.32
4-1- La marque de commerce.....	p.32
4-2- Le savoir-faire.....	p.33
4-3- L'assistance technique et commerciale.....	p.34
4-3-1- Soutien au démarrage.....	p.34
4-3-2- Soutien en continu.....	p.35
5- Les différents types de franchise.....	p.37
5-1- Franchise de distribution.....	p.38
5-2- Franchise d'exploitation.....	p.38
5-3- Franchise territoriale.....	p.39
5-4- Franchise maîtresse.....	p.39
5-5- Franchise de service.....	p.39
5-6- Franchise industrielle ou production.....	p.40
6- Les avantages et les inconvénients de la franchise.....	p.40
6-1- Les avantages de la franchise.....	p.40
6-1-1- Avantages pour le franchiseur.....	p.40
6-1-2- Avantages pour les franchisés.....	p.41
6-2- Les inconvénients de la franchise	p.43
6-2-1- Inconvénients pour le franchiseur.....	p.43
6-2-2- Inconvénients pour le franchisé.....	p.44
7- Les revenus d'un réseau de franchise.....	p.46
7-1- Les droits de franchise.....	p.46
7-2- Les royautés.....	p.46
7-3- Revenus divers.....	p.46
7-4- Fonds de publicité nationale.....	p.46
7-5- Ristourne et commission.....	p.47
8- Les relations dans le réseau de franchise.....	p.47

Partie III : La communication : notion générale et spécifique à la franchise.....	p.49
1- La notion générale de la communication.....	p.49
1-1- La communication selon l'école Palo Alto.....	p.50
1-2- La communication interne.....	p.51
1-3- La communication marketing interne intégrée.....	p.52
1-4- La communication interne et le marketing interne.....	p.52
2- La communication dans un réseau de franchise.....	p.52
Partie IV : La satisfaction : Notion générale et spécifique à la franchise.....	p.55
1- Notion générale de la satisfaction.....	p.55
2- Satisfaction dans le contexte de la franchise.....	p.55
3- Satisfaction dans le contexte de crise.....	p.57
Partie V : Les fusions-acquisitions dans le domaine de la franchise.....	p.60
1- Les fusions-acquisitions des réseaux de franchises dans le monde.....	p.61
2- Les types d'acquisitions de réseaux de franchise.....	p.62
2-1- Franchiseur acquérant son maître-franchisé.....	p.63
2-2- Société de Capital-investissement acquérant une société de franchise.....	p.64
2-3-Franchiseur acquérant une société de franchise concurrente.....	p.64
3- Acquisitions des réseaux de franchises par d'autres réseaux (cas du Québec).....	p.65
4- Impact de l'acquisition sur les franchisés du réseau.....	p.67
5- Évaluation d'un réseau de franchises avant l'acquisition.....	p.69
5-1- Diligence raisonnable.....	p.69
5-2- La marque de commerce.....	p.69
5-3- Relations avec les franchisés étrangers.....	p.70
5-4- Évaluer un réseau de franchise.....	p.70
6- Conclusion.....	p.71

Chapitre 3 : Le cadre conceptuel.....	p.72
1- Présentation du cadre conceptuel	p.73
2- Le cadre conceptuel général.....	p.73
3- Le cadre conceptuel spécifique.....	p.74
3-1- Les dimensions du cadre conceptuel spécifique.....	p.76
3-1-1- La satisfaction de la relation tangible.....	p.76
3-1-2- La satisfaction de la relation intangible.....	p.77
3-2- Les variables descriptives.....	p.77
3-2-1- Les variables descriptives de la	
satisfaction de la relation tangible.....	p.77
3-2-1-1- Support au démarrage.....	p.77
3-2-1-2- Support en continu.....	p.78
3-2-1-3- Le levier financier.....	p.79
3-2-1-4- La gestion de crise.....	p.79
3-2-2- Les variables descriptives de la	
satisfaction la relation intangible.....	p.80
3-2-2-1- La communication.....	p.80
3-2-2-2- La confiance du franchisé envers	
son franchiseur.....	p.81
3-2-2-3- L'équité.....	p.82
3-2-2-4- Ambiance du réseau.....	p.83
4- Les objectifs de la recherche.....	p.83
Chapitre 4 : La méthodologie de recherche.....	p.85
1- Introduction.....	p.86
2- Le modèle et la méthodologie de la recherche.....	p.87
2-1- Le modèle de recherche.....	p.87
2-2- La méthodologie de recherche.....	p.88
2-2-1- La collecte de données.....	p.88
2-2-2- La population cible.....	p.89

2-2-3- Échantillon.....	p.92
2-2-4- Échelles de mesure.....	p.93
2-2-5- Outil utilisé.....	p.93
Chapitre 5 : Résultats et analyse.....	p.95
1- Résultats de l'enquête.....	p.96
1-1- Introduction.....	p.96
1-2- Présentation de l'enquête.....	p.97
1-3- Présentation des réponses de l'enquête.....	p.97
2- Analyse des résultats.....	p.107
2-1- Rappel des hypothèses à vérifier.....	p.107
2-2- Satisfaction de la relation tangible.....	p.108
2-3- Satisfaction de la relation intangible.....	p.112
2-4- Satisfaction générale.....	p.114
Chapitre 6 : Conclusion et limites de l'étude.....	p.116
1- Conclusion.....	p.117
2- Recommandation managériale.....	p.118
3- Limites de l'étude.....	p.120
4- Suggestions pour les recherches futures.....	p.121
Bibliographie.....	p.122
Questionnaire.....	p.128

Liste des tableaux

Les tableaux :

Tableau 1 : Répartition des enseignes québécoises et des points de vente affiliés..	p.26
Tableau 2 : Les dix enseignes québécoises les plus importantes en termes de points de vente au Québec.....	p.27
Tableau 3: Chiffre d'affaires, nombre d'emplois et valeur ajoutée sur le PIB par secteur d'activité.....	p.28
Tableau 4: Les réseaux de franchises canadiennes par secteur d'activité.....	p.90
Tableau 5 : Les réseaux de franchises québécoises par secteur d'activité.....	p.91
Tableau 6: Les plus grandes transactions d'acquisition de franchise au Québec.....	p.91
Tableau 7 : Tableau des résultats de la question 1 du questionnaire.....	p.108
Tableau 8 : Tableau des résultats de la question 2 du questionnaire.....	p.109
Tableau 9 : Tableau des résultats de la question 6 du questionnaire.....	p.109
Tableau 10 : Tableau des résultats de la question 7 du questionnaire.....	p.110
Tableau 11 : Tableau des moyennes des résultats des questions de la satisfaction de la relation intangible.....	p.113

Liste des figures et graphiques

Figure 1 : Les sept (7) contextes en communication.....	p.51
Figure 2 : Climat au sein d'un réseau de franchise.....	p.57
Figure 3: Schéma du cadre conceptuel spécifique.....	p.74
Graphique 1 : Âge d'affaires des franchisés participants à l'enquête.....	p.97
Graphique 2 : Résultat des réponses de la question 1 de l'enquête.....	p.98
Graphique 3 : Résultat des réponses de la question 2 de l'enquête.....	p.99
Graphique 4 : Résultat des réponses de la question 3 de l'enquête.....	p.100
Graphique 5 : Résultat des réponses de la question 4 de l'enquête.....	p.101
Graphique 6 : Résultat des réponses de la question 5 de l'enquête.....	p.102
Graphique 7 : Résultat des réponses de la question 6 de l'enquête.....	p.103
Graphique 8 : Résultat des réponses de la question 7 de l'enquête.....	p.104
Graphique 9 : Résultat des réponses de la question 8 de l'enquête.....	p.105
Graphique 10 : Résultat des réponses de la question 9 de l'enquête.....	p.106
Graphique 11 : Résultat des réponses de la question 10 de l'enquête.....	p.107
Graphique 12 : Vérification de l'hypothèse 1.....	p.111

REMERCIEMENTS

En premier lieu, j'aimerais remercier tous les professeurs qui m'ont instruit tout le long de mes études en MBA. Je veux remercier plus particulièrement le professeur M. Foued Chihi, mon directeur de recherche, pour son encadrement, sa flexibilité, sa disponibilité ainsi que ses conseils tout au long de la rédaction de mon mémoire à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

En deuxième lieu, je tiens à remercier aussi tous les spécialistes et les consultants dans le domaine de la franchise qui m'ont conseillé et dirigé tout au long de mes recherches et de ma rédaction du mémoire. Notamment, M. Georges Sayegh, auteur de 18 livres sur la franchise et un des meilleurs spécialistes en franchise au Canada.

En troisième lieu, j'aimerais remercier le Conseil québécois de la franchise qui m'a offert son soutien afin de bien mener mes recherches et mon enquête. Je remercie aussi les franchisés participant à l'enquête du mémoire ainsi que leurs franchiseurs.

En quatrième lieu, un grand merci à ma famille, et surtout à ma femme pour son support tout au long de mes études. Merci à mes amis proches et un grand bisou à mes deux enfants Ryan et Sarah. Merci à mes parents, pour leur support et leur amour inconditionnel.

Une grande reconnaissance pour mon père qui m'a transmis des valeurs que seule l'université de la vie peut nous les apprendre : l'intégrité et la persévérance.

En dernier lieu, je veux exprimer ma gratitude à tous les professeurs qui m'ont enseigné tout le long de mon parcours scolaire, du primaire à la maîtrise. Ainsi que tout le cadre éducatif qui m'a permis de réussir dans des conditions favorables.

Je tiens à remercier aussi toute personne qui a contribué, de proche ou de loin, à ma réussite scolaire et toute personne qui m'a encouragé, soutenu ou aidé afin que je puisse atteindre mes objectifs scolaires ou professionnels.

À toutes ces personnes que j'ai nommées, un grand merci du plus profond de mon cœur.

Pour tous ceux que j'ai oublié de nommer, sachez qu'il est certain que nous nous croiserons un jour, et je vous remercierai en personne.

Chapitre I : Introduction générale et problématique managériale

1- Introduction

La popularité des opérations de fusion-acquisition date du début du vingtième siècle. Bien que ces opérations soient passées par des vagues et que leur importance a voyagé d'un continent à un autre à travers ces vagues, leur popularité dans le domaine des affaires reste toujours infaillible.

Les motivations et les objectifs derrière ce genre de transaction sont multiples, et nous les verrons en détail ci-bas.

Plusieurs études se sont penchées sur la performance financière des opérations de fusion-acquisition (F-A) à travers le monde, mais très peu sur les F-A des réseaux de franchise.

La fusion-acquisition entre les réseaux de franchises est un phénomène assez récent, et le nombre de transactions dans ce domaine se multiplie de façon considérable. À travers notre mémoire, nous aimerions étudier la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises qui ont fait l'objet d'une acquisition.

Pour notre chapitre de recension de la littérature, nous procéderons en cinq parties :

Dans la première partie, nous passerons à travers la littérature pour ce qui concerne les fusions acquisitions, et nous traiterons les formes et les objectifs du concept de fusion-acquisition.

En second lieu, pour la partie deux à cinq (2 à 5), nous allons présenter la littérature, qui comprend les définitions et les termes utilisés dans le domaine de la franchise, le fonctionnement du modèle d'affaires, les différentes sources de revenus des franchiseurs ainsi que la définition de la communication et la satisfaction de façon générale et de façon spécifique.

Nous avons aussi ajouté une nouvelle dimension à notre partie de satisfaction des franchisés, soit la satisfaction des franchisés quant à la façon dont leur franchiseur gère la crise causée par la pandémie de COVID-19.

Nous finirons ce chapitre par la présentation de la fusion-acquisition dans le domaine de la franchise dans le monde et aussi au Québec.

Dans un troisième chapitre, nous exposerons notre problématique et notre méthodologie de recherche. Pour répondre à notre principale question de recherche, nous procéderons à une étude quantitative : une sous forme d'enquête auprès des franchisés des réseaux de franchises ciblés.

Nous présenterons, dans notre chapitre quatre, les résultats de notre enquête ainsi qu'une analyse de ceux-ci afin de pouvoir émettre des recommandations managériales.

2- Problématique et objectifs de recherche

À notre avis, l'opération d'acquisition de croissance externe horizontale dans le secteur des réseaux de franchises est différente des autres opérations d'acquisition des autres secteurs d'activité.

La différence est que plus de 80 % des revenus des réseaux de franchises proviennent des redevances et des droits de franchises perçus auprès des franchisés de ces réseaux (Sayegh 2015).

Certes, le franchiseur et le franchisé sont légalement indépendants, et le franchiseur peut prendre des décisions stratégiques au nom de son entreprise sans consulter ses franchisés. Mais l'impact de ces décisions sur l'entreprise du franchisé est direct et peut influencer négativement ou positivement sa rentabilité ou sa pérennité, sans pour autant avoir un mot à dire sur ces décisions.

L'opération d'acquisition d'un réseau de franchises a un impact direct sur les franchisés du réseau. Mais cet impact post-acquisition n'est pas pris en compte lorsqu'un franchiseur décide de céder son réseau.

Dans notre mémoire, nous aimerions étudier la satisfaction des franchisés d'un réseau de franchises suite à son acquisition ou à sa fusion avec un autre réseau de franchises. Ainsi, notre question de recherche est :

Les franchisés d'un réseau de franchises qui a fait l'objet d'une acquisition ou d'une fusion sont-ils satisfaits ?

Contribution :

Notre mémoire a pour but d'attirer l'attention des franchiseurs sur l'importance de considérer la satisfaction de leurs franchisés dans leurs décisions stratégiques. Nous sommes persuadés que nos recommandations managériales peuvent aider à améliorer la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises qui font l'objet d'une acquisition. Nous recommandons même aux gouvernements à travers le monde de faire des études de satisfaction des franchisés de ces réseaux et d'incorporer des textes de loi qui protégeront les intérêts des franchisés en cas de cession de leur réseau.

Chapitre II : Recension de la revue de littérature

Partie I : Fusion & acquisition

1- Fusion & acquisition : Historique, chiffres clés et définition

Les fusions-acquisitions (ci-après F-A) ont vécu plusieurs vagues, tout au long du vingtième siècle, dont celle des années vingt, surtout en Amérique, pour donner naissance aux premières entreprises multinationales jusqu'à aujourd'hui. Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale, et surtout à partir de 1960, que la vague de F-A a touché les pays européens, dont la France et l'Allemagne (Mueller 1980).

Le volume des transactions de F-A dans le monde est passé de 153 milliards de dollars US en 1990 à près de 1 000 milliards de dollars en 2000¹. D'après un rapport de l'OCDE², les transactions des F-A ont ralenti à partir de 2008, à la suite de la crise financière mondiale, mais elles ont repris du volume ces dernières années grâce aux opérations de fusion-acquisition transfrontalières, avec l'arrivée d'un nouveau joueur dans ce domaine : la Chine.

Rousseau (1990) a établi une distinction entre les fusions et les acquisitions.

Selon cet auteur, la fusion est la volonté de deux ou plusieurs sociétés de combiner leurs activités dans le cadre d'une nouvelle entité. Dans la majorité des cas, la fusion était synonyme d'une opération collaborative.

Par ailleurs, l'opération de fusion se concrétise sous deux formes :

- Fusion par absorption : L'entreprise absorbée transfère son actif à l'entreprise absorbante après sa dissolution (Meier et Schier, 2003).
- Création d'une nouvelle entreprise : les deux entreprises réunissent leurs actifs et leurs activités sous une nouvelle entreprise.

¹ http://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/302/Des_march_E9s_en_fusion.html

² Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2018 Numéro 1

En revanche, l'acquisition, d'après Rousseau (1990), est la prise de contrôle totale ou partielle d'une entreprise par une autre entreprise.

Plusieurs motivations incitent les entreprises à réaliser des transactions de F-A bien que ces opérations puissent être risquées et très complexes. Johnson, Scholes, Whittington et Frery (2011) ont identifié plusieurs motivations principales qui sont à l'origine de transaction de F-A.

Nous allons présenter dans cette section les principales motivations que nous avons recensées dans les revues de la littérature.

2- Les motivations des entreprises pour F-A :

Dans cette section, nous allons passer à travers les recensions de la littérature des principales motivations.

2-1- Croissance externe :

Les entreprises qui veulent continuer de croître sont confrontées à une décision stratégique cruciale : la croissance interne ou la croissance externe. Les deux formes ont des avantages et des inconvénients. Comme son nom l'indique, la croissance interne passe par l'augmentation de la production de l'entreprise ou par la création de nouvelles entités de production au sein de l'entreprise. Tandis que la croissance externe passe par la transaction de F-A afin de prendre le contrôle des moyens de production déjà établis et organisés par des entités externes à l'entreprise (Meier et Schier, 2003).

Dans ce qui suit, nous allons nous concentrer sur la croissance externe et énumérer ses différentes formes :

2-1-1 Croissance verticale :

Cette croissance correspond à l'acquisition d'une entreprise qui fait partie de la chaîne de valeur de l'entreprise acquéreuse. Cette dernière acquiert des entreprises sous-traitantes ou fournisseurs de produits ou de services qui servent à la production de l'entreprise acquéreuse (en amont) ou des entreprises détentrices de canaux ou de circuits de distribution des produits de l'entreprise acquéreuse (en aval) (Boubakri, Ghaddoum, Chkir et Kooli,(2005).

2-1-2- Croissance conglomerale

Cette stratégie de croissance consiste à acquérir une entreprise dont le produit ou le service est différent à celui de l'entreprise acquéreuse afin que cette dernière diversifie ses activités dans un objectif de converger les produits et les services ensemble afin de créer une synergie future (Allaire et Firsirotu (2004)).

2-1-3- Croissance concentrique

Le principe de la croissance concentrique est d'acquérir une entreprise dans les produits ou les services complémentaires à ceux de l'entreprise acquéreuse. La motivation première est de réaliser des économies de taille en plus d'économies d'échelle et d'envergure.

2-1-4- Croissance horizontale

C'est simplement l'acquisition d'un concurrent direct afin d'accroître la part de marché de l'entreprise acquéreuse et de réaliser du même coup des économies d'échelle et une synergie. Selon les auteurs Meier et Shier (2003), cette stratégie de croissance est la plus populaire et représente plus de 50 % des opérations d'acquisition sur les marchés américain et européen.

La croissance horizontale est soumise à plusieurs exigences gouvernementales ou réglementaires à travers le bureau de la concurrence.

C'est justement cette stratégie de croissance qui nous intéresse dans notre mémoire et dans nos cas que nous allons étudier dans notre partie empirique.

2-2- Synergies :

C'est l'une des plus importantes motivations des entreprises pour réaliser une opération de F-A. La synergie est la valeur ajoutée procurée par le regroupement des opérations des deux entreprises (Meier et Schier, 2003). On distingue trois sortes de synergies résultantes d'opération de F-A (Goold et Campbell, 1998) :

2-2-1- Synergie opérationnelle

Cette synergie est basée sur le regroupement des ressources d'exploitation de l'entreprise acquéreuse et de l'entreprise acquise ou des deux entreprises fusionnées. De ce type de synergie, nous pouvons citer :

- Économie d'échelle et d'envergure : L'économie d'échelle et d'envergure procurées par la transaction de fusion et acquisition était l'une des plus importantes motivations de la première vague de F-A. Il s'agit de la réduction des coûts de production résultant de l'accroissement du volume de production suite à la mise en commun des ressources entre les deux sociétés. Il faut noter que, dans le but de croissance externe horizontale, la fusion-acquisition permet de réaliser les plus grandes économies d'échelle et d'envergure que les autres types de croissances externes (Harrison et al., 1991).
- Élimination des concurrents et créations des barrières à l'entrée : La F-A permet un meilleur positionnement de l'entreprise acquéreuse dans son industrie par le fait d'augmentation de ses parts de marché, et elle lui permet aussi la création des barrières à l'entrée pour d'autres entreprises par son

pouvoir de réduction des prix, profitant de l'économie d'échelle réalisée, et de son pouvoir de négociation dans l'industrie.

2-2-2- Synergie de croissance

Cette synergie résulte généralement des entreprises dont la recherche et le développement sont importants, comme l'industrie automobile ou l'industrie pharmaceutique. La synergie peut aussi provenir de la fusion des réseaux de distribution ou d'approvisionnement.

2-2-3- Synergie financière

La rentabilité financière ou la performance financière représente une des motivations importantes pour les dirigeants ou les actionnaires de l'entreprise acquéreuse. En plus de la rentabilité financière, Johnson et al. (2011) avancent deux autres synergies financières : l'efficacité financière et l'optimisation fiscale.

Partie II : La franchise

Comme présenté ci-haut, nous nous concentrons dans notre mémoire sur la croissance externe horizontale des réseaux de franchise. Nous passerons alors à travers la littérature afin de définir le fonctionnement de la franchise et de présenter les sources de revenus des réseaux de franchises et l'évolution de la relation entre le franchiseur et ses franchisés.

1- Historique et chiffres clés

C'est au Moyen Âge que la franchise trouve ses origines. Le mot « franc » désignait à l'époque la reconnaissance d'une liberté ou d'un privilège accordé par les rois et les seigneurs.

Les auteurs ne sont pas unanimes concernant le vrai début du modèle d'affaires comme nous le connaissons aujourd'hui. Néanmoins, ils se rejoignent sur plusieurs périodes clés de la franchise au cours du 20^e siècle.

En 1850, M. Singer fit usage de la franchise pour distribuer ses machines sur une zone géographique très répandue et pour familiariser les consommateurs à leurs utilisations. Ainsi, le modèle de la franchise moderne à l'état embryonnaire a vu le jour³. En 1928, la compagnie française Pingouin a opté pour ce modèle d'affaires pour lancer ses magasins corporatifs.

En 1930, le modèle d'affaires a immigré de l'Europe vers les États-Unis, où la franchise va se développer tout au long de ce siècle sous sa forme actuelle et moderne.

Ainsi, la franchise a permis au secteur de l'automobile, notamment General Motors et Ford, de développer très rapidement les réseaux de distribution en utilisant les

³ Source: www.franchise.enfrance.biz

capitaux des hommes d'affaires locaux qui devenaient des détaillants, contournant ainsi la sévère loi antitrust⁴.

Certes, la crise de 1929 aux États-Unis et le krach boursier ont mis en veilleuse la progression de la franchise comme levier de développement chez les entreprises américaines et un peu partout dans le monde, mais a repris de façon importante à partir de 1945.

Le modèle d'affaires s'est alors rapidement répandu dans plusieurs autres secteurs d'activité aux États-Unis, comme les stations de service et, notamment, le secteur de la restauration (Kentucky Fried Chicken, Mac Donald's, etc.). Le boom économique des années 50 a aidé l'explosion du franchisage pour atteindre plusieurs secteurs activités, dont les secteurs alimentaire et pharmaceutique, le commerce de détail (grands magasins) ainsi le secteur de services, comme les soins de beauté, les voyages, l'immobilier, etc.

C'est à partir des années 80 que la franchise est devenue un modèle d'affaires très populaire chez les entreprises en quête de développement rapide dans plusieurs autres secteurs d'activité. Dans le domaine automobile, entre autres - la location automobile, la réparation et l'esthétique des autos -, le commerce de détail, de publicité, d'éducation et le service financier.

Dans les années 2000, le franchisage a atteint plus de 30 % des entreprises œuvrant notamment dans le domaine de la restauration, le commerce de détail, les services aux particuliers et aux entreprises et le secteur automobile.

Le Canada est le plus grand pays au monde pour le nombre de franchises par nombre d'habitants. Plus de 25 % du commerce de détail au Canada passe par les réseaux de franchise⁵.

⁴ Une loi antitrust est une loi visant à limiter ou à réduire la concentration économique, On peut aussi la définir comme une loi qui « s'oppose à l'entrave de la libre concurrence pratiquée par des groupements de producteurs visant à bénéficier d'un monopole ». [Wikipédia](#)

⁵ Source : L'association canadienne de la franchise

Au Québec, la franchise représente aujourd'hui 5,6 % du PIB du Québec et crée près de 10 % du nombre total d'emplois au Québec. Il existe plus de 450 franchiseurs et plus de 15 000 points de vente⁶. De ces 450 enseignes, il y a 283 enseignes québécoises gérant 8 435 points de vente au Québec.

Le tableau 1 présente les secteurs d'activité que les enseignes québécoises gèrent, le nombre d'enseignes par secteur d'activité ainsi que le nombre de points de vente par secteur d'activité.

Tableau 1 – Répartition des enseignes québécoises et des points de vente affiliés selon la catégorie de franchise (2016)

Catégorie	Nombre d'enseignes	Nombre de points de vente	% du nombre total de points de vente des enseignes québécoises
Restauration	121	2 014	24 %
Soins de santé	17	1 652	20 %
Automobile	24	1 245	15 %
Services spécialisés	17	614	7 %
Alimentation	16	594	7 %
Habitation	15	436	5 %
Loisir	13	411	5 %
Électronique	6	396	5 %
Soins personnels	7	286	3 %
Voyage	4	223	3 %
Immobilier	2	128	2 %
Habillement	3	97	1 %
Services animaliers	4	93	1 %
Services aux entreprises	9	64	1 %
Boutiques spécialisées	7	51	1 %
Construction et rénovation	6	50	1 %
Aménagement paysager	4	46	1 %
Éducation	5	14	< 1 %
Hôtellerie	1	10	< 1 %
Entreposage	1	7	< 1 %
Vente au détail	1	4	< 1 %
Total	283	8 435	100 %

Source : Base de données Indicia (mise à jour : janvier 2017).

⁶ Source : Rapport – Analyse économique de l'industrie de la franchise au Québec - Conseil québécois de la franchise.

Le tableau 2 présente le top dix des enseignes québécoises classées par le nombre de points de vente qu'elles possèdent au Québec.

Tableau 2 – Les dix enseignes québécoises les plus importantes en termes de points de vente au Québec (2016)

Enseigne	Nombre de points de vente
Jean Coutu	384
Uniprix	219
Unipneu	202
Proxim	191
ProColor	159
Familiprix	157
Gus	155
Vidéotron	153
Uni-Sélect	144
Cardio Plein Air	140

Source : Base de données Indicia (mise à jour : janvier 2017).

Le tableau 3 classe les secteurs d'activité selon l'importance du chiffre d'affaires du secteur, le nombre d'emplois qu'il génère ainsi sa contribution ou sa valeur ajoutée sur le PIB.

Tableau 3 – Chiffre d'affaires, nombre d'emplois et valeur ajoutée sur le PIB découlant de l'activité des commerces franchisés québécois, par secteur d'activité, en 2016 (ordre décroissant en fonction de la valeur ajoutée sur le PIB)

Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (\$)	Nombre d'emplois	Valeur ajoutée sur le PIB (\$)
Soins de santé	6 513 820 000	32 160	1 506 873 000
Restauration	1 594 346 000	31 750	785 977 000
Alimentation	4 931 891 000	33 360	738 867 000
Automobile	1 056 318 000	8 240	618 667 000
Services spécialisés	422 670 000	25 670	368 737 000
Immobilier	577 670 000	740	342 306 000
Soins personnels	1 064 909 000	5 390	250 140 000
Loisir	848 600 000	6 420	232 705 000
Habitation	542 091 000	6 040	181 158 000
Électronique	538 070 000	3 040	146 450 000
Voyage	275 196 000	3 390	136 322 000
Services aux entreprises	77 604 000	800	47 468 000
Habillement	140 023 000	1 370	45 607 000
Services animaliers	100 610 000	730	25 740 000
Boutiques spécialisées	82 703 000	600	23 992 000
Entreposage	31 591 000	40	18 720 000
Aménagement paysager	32 354 000	680	17 908 000
Hôtellerie	17 037 000	180	10 362 000
Construction et rénovation	14 559 000	460	7 723 000
Vente au détail	36 835 000	150	5 148 000
Éducation	6 427 000	1 950	4 191 000
Total	18 905 324 000	163 160	5 515 061 000

Source : Estimation RCGT.

Nous constatons alors que même si la restauration au Québec est le secteur d'activité qui représente plus d'enseignes québécoises, soit 24 %, c'est le secteur de la santé, et plus précisément les points de vente pharmaceutiques, qui génère plus de quatre fois le chiffre d'affaires du secteur de la restauration, malgré qu'il représente que seulement 20 % des enseignes québécoises.

2- Définitions :

Plusieurs définitions de la franchise ont été recensées à travers la littérature. Néanmoins, elles convergent toutes vers les mêmes principes. Pour notre mémoire, nous allons retenir les définitions suivantes :

Nous commencerons par le mot « franchisage ». Le dictionnaire de la langue française (Encyclopédie et noms propres : « Le franchisage (nom masculin) le définit ainsi : désigne le contrat par lequel une entreprise concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale et marque pour vendre des produits ou services. Terme préconisé par l'administration pour remplacer "franchising" »).

D'après Kahn (1987) : « La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humain constaté dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution. »

Selon Sayegh (2003) : « La franchise est une forme commerciale de distribution entre le cédant "le franchiseur", titulaire d'un droit sur sa marque de commerce, son logo, son produit ou son service préalablement testé, ayant acquis un savoir-faire transmissible qu'il met au point, qu'il contrôle constamment, et qu'il met à la disposition du récipiendaire "franchisé", au moyen d'une entente (contrat) entre les parties, pour une période donnée, dans un territoire délimité et contre rémunération. »

D'après le développement économique et régional du Québec, un réseau de franchises est un « Ensemble comprenant le franchiseur, les établissements corporatifs et les établissements des franchisés de ce même franchiseur, synonymes parfois utilisés : Système de franchises ».

Dans ce qui suit, nous présentons les termes et le jargon de la franchise ainsi et nous expliquerons le mode de fonctionnement du modèle d'affaires de la franchise.

3- Terminologie importante :

Concept de franchise :

D'après Jean H. Gagnon⁷: « Le “concept de franchise” comprend notamment l'ensemble des connaissances, structures d'organisation, plans, schémas, techniques, procédures et modes opératoires constituant le savoir-faire spécifique du franchiseur. (Synonymes parfois utilisés : “Formule”, “Recette”, “Système”, “Savoir-faire”). »

Franchiseur :

Le franchiseur est détenteur du concept de franchise. Il est le propriétaire de marque de commerce, les éléments tangibles et intangibles qui constituent son savoir-faire.

Franchisé :

La personne reliée par un contrat avec le franchiseur afin d'exploiter le concept du franchiseur moyennant une contribution financière.

Franchise Pilote :

La ou les quelques premières franchises accordées par un franchiseur, qui servent à tester la structure et la gestion à distance du réseau de franchise. La ou les franchises pilotes sont utilisées par la suite par le franchiseur pour tester des nouveaux produits ou services avant de le diffuser au réseau de franchises au complet.

Contrat de franchise (convention de franchise)

Contrat principal régissant la relation juridique entre un franchiseur et un franchisé. Le lien avec lequel sont déterminés les obligations du franchiseur et celui du franchisé, la durée du contrat et la nature de la relation d'affaires.⁸

Droit initial (d'entrée) :

Un montant forfaitaire devra être payé par le franchisé au franchiseur au moment de la signature du contrat de franchise afin de couvrir les frais des services au démarrage

⁷ Article Jean H. Gagnon : [La terminologie du franchisage - QUÉBEC FRANCHISE \(quebec-franchise.qc.ca\)](http://quebec-franchise.qc.ca/La-terminologie-du-franchisage)

⁸ Article Jean H. Gagnon : [La terminologie du franchisage - QUÉBEC FRANCHISE \(quebec-franchise.qc.ca\)](http://quebec-franchise.qc.ca/La-terminologie-du-franchisage)

que le franchiseur devra fournir, les frais légaux, la formation initiale et le droit de l'utilisation du nom commercial. (Dite aussi : « Droit d'entrée »).⁹

Territoire protégé (exclusif) :

Territoire géographiquement délimité dans le contrat de franchise à l'intérieur duquel le franchiseur accorde une exploitation exclusive de son concept au franchisé. Le territoire est généralement déterminé par le nombre d'habitants ou par frontière géographique.

Royauté (Redevance) :

Un montant déterminé par un pourcentage du chiffre d'affaires du franchisé, payé au franchiseur afin de garantir un service en continu accordé au franchisé.

Fonds de publicité nationale :

Fond établi et géré par le franchiseur dans lequel les franchisés versent régulièrement une contribution obligatoire et qui sert à faire la publicité de l'ensemble du réseau de franchises.¹⁰

Publicité locale :

Les franchisés sont tenus généralement à faire de la publicité dans leur territoire exclusif. Mais toutes les publicités sont assujetties à l'approbation du franchiseur afin de garantir l'uniformité du plan marketing du franchiseur et une certaine qualité des messages publicitaires.

Franchise maîtresse :

C'est l'autorisation du franchiseur accordé à une autre entité qu'elle soit physique ou moral d'accorder des franchises au même titre que le franchiseur. Ce droit est généralement accordé quand le franchiseur veut se développer à l'international ou pour mieux gérer un grand territoire où il est déjà présent.

⁹ Source : tn.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/59/guide_franchise-final-18.pdf

¹⁰ Article Jean H. Gagnon : [La terminologie du franchisage - QUÉBEC FRANCHISE \(quebec-franchise.qc.ca\)](https://quebec-franchise.qc.ca/La-terminologie-du-franchisage)

Manuel d'exploitation :

C'est « la bible » du franchisé. Ce manuel est transmis par le franchiseur au franchisé contenant tous les procédés, les formules, les recettes nécessaires afin d'exploiter sa franchise. C'est le guide d'exploitation et de gestion de la franchise qui devra garantir le clonage du succès du franchiseur dans le territoire exclusif du franchisé.

4- Les éléments fondamentaux de la franchise :

Selon Kahn (2009), il y a trois éléments essentiels dans la franchise : la marque, le savoir-faire et l'assistance technique.

4-1- La marque de commerce :

Selon Audet (2017), la marque de commerce d'un réseau de franchises est le véritable actif de l'entreprise (le franchiseur). Comme toutes les entreprises, l'image de marque, ou son nom commercial sont très importants dans leurs activités commerciales. Pour les entreprises qui ont opté pour le développement par la franchise, la marque de commerce devient l'élément le plus important de son actif. La réputation de la marque de commerce est l'une des motivations des entreprises pour se développer en franchise. Tel que défini par la loi, une marque de commerce consiste en un mot, un symbole, un dessin ou une combinaison de ces ingrédients.

L'importance de la marque de commerce pour le franchiseur présente des avantages et des inconvénients. L'un des avantages est que la popularité de la marque pousse des entrepreneurs à vouloir investir dans le réseau de franchise. Mais l'importance capitale de la marque de commerce chez un franchiseur l'oblige à la protéger et à protéger sa notoriété, alors qu'il y a plusieurs entrepreneurs qui l'utilisent au quotidien.

4-2- Le savoir-faire :

Dans le modèle d'affaires de la franchise, il faut distinguer deux métiers fondamentaux chez l'entreprise qui gère le réseau de franchises : le métier qui est en relation avec le concept que le franchiseur a développé et qui commercialise ; le métier du franchiseur. Ainsi, le fondement d'un réseau de franchises est le savoir-faire du franchiseur qui, à travers les années, a développé un concept qui a été rodé et qui a eu un succès dans le territoire du franchiseur.

Le savoir-faire est le succès qui commercialise et pour lequel plusieurs entrepreneurs vont investir pour y avoir accès.

D'après Kahn (2009), nous pouvons définir le savoir-faire du franchiseur en plusieurs petites définitions :

- Le savoir : Le franchiseur doit être au courant de tous les aspects théoriques qui ont amené au succès de son concept et sa réussite.
- Le faire : C'est la mise en pratique du savoir, c'est-à-dire la mise en pratique des aspects théorique. Cela peut se faire en posant la question : Comment puis-je transmettre ma réussite ?
- Le savoir-faire : le développement des connaissances et de l'expérience du franchiseur dans le sens du succès, afin de cloner cette réussite dans le territoire du nouveau franchisé dans chaque étape de l'exploitation de son entreprise pour lui garantir à son tour le succès.
- Le savoir ne pas faire ou « Le capital de l'expérience négative » : La mise en garde contre les erreurs et les échecs passés du franchiseur afin que le nouveau franchisé ne les commette pas. Ainsi, le franchiseur met en garde le franchisé de ne pas répéter ses échecs et ses erreurs afin que ce dernier exploite un concept rodé sans subir des coûts d'apprentissage.

4-3- L'assistance technique et commerciale :

C'est le transfert du savoir-faire du franchiseur vers le franchisé. En d'autres termes, c'est le moyen par lequel le franchiseur garantit le clonage de sa réussite commerciale dans le territoire du franchisé. Ce transfert du savoir-faire se fait avant même le début des opérations commerciales du franchisé et continue jusqu'à la fin de la durée du contrat de franchise.

Nous distinguons ainsi deux phases d'assistance :

4-3-1- Soutien au démarrage :

C'est la période qui précède l'ouverture de la franchise (1 à 3 mois avant l'ouverture) et qui continue pour une courte période après l'ouverture ou le commencement de l'exploitation de la franchise (1 à 3 mois après l'ouverture). Durant cette période, le franchiseur s'assure que le franchisé est prêt à commencer à exploiter sa franchise.

- Transfert du savoir-faire :

Un des points les plus importants dans la transaction d'achat d'une franchise. Le franchisé accepte d'investir dans le réseau de franchise, car il est motivé de profiter du succès de la recette du franchiseur, et le transfert du savoir-faire permet de cloner le succès du franchiseur dans le territoire du franchisé.

- Formation initiale :

C'est à travers la formation initiale que le franchiseur assure le transfert d'une grande partie de son savoir-faire au nouveau franchisé. En général, la formation est suivie dans le siège social du franchiseur en deux parties : une partie théorique et une partie pratique enseignée dans les franchises pilotes du franchiseur. Par la suite, une nouvelle formation ou une autre pratique de formation sera offerte au franchisé dans son local pour lui et son personnel.

- Recherche de financement :

Généralement, les franchiseurs ont déjà une entente avec les institutions financières pour le financement de ses futurs franchisés. Le plan d'affaires du concept de franchise et la stratégie de développement du franchiseur étant déjà disponibles, le franchiseur est le meilleur défenseur du concept lors de la demande de financement du franchisé chez une institution financière, si le franchiseur n'a pas d'entente avec cette institution. Il restera la partie de bilan financier personnel du nouveau franchisé, que ce dernier doit prévaloir auprès de l'institution financière.

- Recherche d'emplacement :

Même si le nouveau franchisé connaît mieux son territoire que le franchiseur, ce dernier sait quel est l'emplacement qui maximisera l'achalandage du magasin franchisé (pignon sur rue, centre commercial, etc.). Ainsi le support du franchiseur dans la recherche d'emplacement est très important afin d'optimiser le succès du franchisé dans son territoire.

- Soutien à l'ouverture :

Après la formation initiale du franchiseur pour le nouveau franchisé et ses employés, ces derniers n'ont pas encore maîtrisé le concept. Ainsi, un climat d'incertitude et de stress envahit le franchisé lors de l'ouverture du magasin franchisé. La présence du franchiseur dans les locaux du nouveau franchisé, jusqu'à ce que ce dernier maîtrise la gestion du magasin franchisé, est optimale.

4-3-2- Soutien en continu :

Le franchisé paie généralement entre 6 à 10 % de son chiffre d'affaires mensuellement au franchiseur sous forme de redevance. Les sommes payées sous forme de royauté aux franchiseurs sont des revenus contre un service en continu que celui-ci offre au franchisé.

Nous énumérerons dans ce qui suit les principaux services que le franchiseur offre en continu à ses franchisés :

- Création des nouveaux produits et services :

Le franchiseur délègue la gestion des opérations aux franchisés afin de se concentrer dans le développement de son concept. À partir de ce principe, le franchiseur possède généralement, dans sa structure, un service de recherche et développement dans le but de créer de nouveaux produits et services qui assureront son leadership dans le marché et qui minimiseront les coûts pour ses franchisés.

- Formation en continu :

Étant donné que le franchisé est la vitrine du franchiseur, il doit bien maîtriser les nouveaux produits et services afin qu'il soit capable de bien les présenter à ses employés et à ses clients. Des formations en continu offertes par le franchiseur, que ce soit dans les franchises pilotes ou chez ses franchisés, sont nécessaires.

- Approvisionnement :

Un des avantages de la franchise est la force du réseau, qui garantit un certain pouvoir de négociation qui permet au franchiseur de s'approvisionner au meilleur rapport qualité-prix. Ainsi, il est important que le franchiseur s'approvisionne pour tout son réseau ou désigne des fournisseurs afin de faire profiter à ses franchisés une économie d'échelle et un avantage concurrentiel.

- Contrôle :

Même si le contrôle du franchiseur de ses franchisés crée une certaine tension dans leur relation d'affaires, puisque le franchisé se considère le propriétaire de son magasin (ce qui est vrai légalement), ce dernier se trouve obligé de rendre des comptes à son franchiseur et même, quelquefois, à se faire contrôler sans préavis. Mais si le franchiseur ne joue pas son rôle de police du réseau, cela pourra entraîner des conséquences négatives sur le rendement des franchisés, voire la pérennité du réseau. Effectivement, le contrôle permet de garder l'uniformité dans tout le réseau, l'application à la lettre d'une formule éprouvée et rodée. Le non-respect du manuel d'opération par les franchisés fera du tort à la réputation de l'image de marque.

- Publicité locale :

Le franchisé est tenu par le contrat de franchise de faire de la publicité dans son territoire afin de promouvoir son entreprise localement. Le montant ou le budget mensuel de la publicité locale est généralement déterminé d'avance par le franchiseur sous forme de pourcentage du chiffre d'affaires ou d'un montant forfaitaire annuel. Bien sûr, le franchiseur doit approuver les outils marketing ou publicitaires utilisés par le franchisé et, dans plusieurs cas, c'est lui-même qui fournit ces outils.

- Publicité nationale :

C'est aussi un des avantages de la force d'un réseau de franchises. Un fonds de publicité nationale est créé et géré par le franchiseur de façon efficace. Tous les franchisés du réseau cotisent dans ce fond mensuellement avec des montants fixés d'avance dans le contrat de franchise. Le franchiseur doit utiliser son savoir-faire et son expérience afin de gérer ce fonds de façon efficace pour assurer des retombés positifs sur sa notoriété, son image de marque et ses franchisés.

- Soutien technique et logistique des franchisés :

C'est le support quotidien technique et commercial que le franchiseur offre à son franchisé si ce dernier éprouve des difficultés ou rencontre des problèmes dans sa gestion quotidienne. Cette proximité des problèmes quotidiens de ses franchisés permet au franchiseur d'ajuster son système afin d'optimiser son rendement.

5- Les différents types de franchises

Bien que le modèle d'affaires de la franchise soit très populaire et très connu comme mode d'expansion pour plusieurs entreprises multinationales, il ne constitue pas pour autant le seul mode d'expansion du réseau. Effectivement, il y aura d'autres modes expansion qui peuvent être plus appropriés pour des entreprises bien particulières telles que : le contrat d'affiliation, le contrat d'agent manufacturier, le contrat de concession, le contrat de location gérance, etc.

D'après Sayegh (2003), dans la franchise même, il y a différents types de franchises :

5-1- Franchise de distribution

Dans ce cas, un manufacturier s'engage par contrat avec un distributeur à lui fournir exclusivement ses produits afin de les distribuer aux consommateurs ou à d'autres détaillants. Généralement, cette entente est délimitée par un territoire prédéfini où le distributeur a une marge de manœuvre de fixation de prix. Le distributeur s'engage à respecter un objectif de vente fixé par le manufacturier, et ce dernier s'engage à produire la quantité suffisante à temps pour respecter ses engagements.

Par ailleurs, il existe différentes formes de franchises de distribution, dont : franchise fabricant-détaillant, franchise fabricant-distributeur, franchise grossiste-détaillant, franchise industrielle.

5-2- Franchise d'exploitation

Contrairement à la franchise de distribution, qui n'exige pas une dépendance accrue avec le franchiseur où le franchisé est libre dans sa gestion de son entreprise, la franchise d'exploitation présente un cadre très rigide appliqué par le franchiseur dans la gestion quotidienne de la franchise. Le franchisé est lié dans tous les aspects de gestion par le franchiseur, Celui-ci exerce un contrôle très étroit sur ses franchisés afin de préserver l'uniformité du mode d'exploitation prédéfini par un plan d'affaires et un manuel d'opération mis en place par lui-même. Le franchisé est obligé de le suivre à la lettre selon le contrat de franchise qu'il a signé à l'acquisition de la franchise.

Bien que dans ce type de franchise, le franchiseur est à la tête du réseau de franchises et garde un contrôle direct dans le fonctionnement de chaque franchise, il reste que ce mode est le plus populaire de tous les types de franchise. Les entreprises les plus connues au monde utilisent ce type de franchise, comme McDonald's, Subway, Burger King, Walmart, Remax, Canadian Tire.

5-3- Franchise territoriale

Le franchiseur accorde à une entité, qu'elle soit physique ou morale, le droit d'ouvrir plusieurs franchises dans un territoire donné spécifié d'avance dans un délai déterminé d'avance aussi.

D'après Sayegh 2003, « cette méthode a aidé plusieurs franchiseurs à développer leurs réseaux, sans toutefois perdre le contrôle de leurs affaires (par ex. Pizza Hut, Burger King, Wendy's) ».

Cette entente peut être brisée par le franchiseur si la personne ne réalise pas l'objectif d'ouverture de franchise prévu dans le contrat dans les délais spécifiés d'avance.

Contrairement à un maître franchisé, le détenteur d'une franchise territoriale ne peut pas vendre des sous-franchises à d'autres personnes.

5-4- Franchise maîtresse

Il s'agit d'une forme de franchise en vertu de laquelle le franchiseur accorde à une autre personne physique ou morale, appelée franchisé maître ou, le plus souvent, master franchisé, le droit d'exploiter normalement une franchise dans un territoire donné. Généralement, ce territoire est assez grand (une province, une grande ville, un pays...) afin que celui-ci octroie lui-même des sous-franchises dans ce territoire. Ainsi, ce franchisé-maître jouera le rôle du franchiseur dans son territoire.

5-5- Franchise de services

Le franchisé utilise le savoir-faire du franchiseur pour offrir, sous l'enseigne ou sous le nom de marque déposée du franchiseur, des prestations de service correspondant aux instructions de celui-ci. La marque représente le savoir-faire du système et la particularité de la méthode employée. Le système de la franchise a non seulement remporté un grand succès chez les prestataires de services traditionnels tels que

l'hôtellerie, la gastronomie ou la location de véhicules, mais il se développe également de plus en plus dans de nouveaux secteurs.

5-6- Franchise industrielle ou production

Les franchiseés acquièrent le droit de fabriquer des marchandises selon les instructions du franchiseur. Ainsi, les fabricants de boissons mettent à la disposition de leurs franchiseés, selon les cas, la matière première (par exemple concentré de cola) ainsi que leur savoir-faire pour la mise en bouteille. Dans le cas d'une franchise de production, le franchiseé obtient aussi, la plupart du temps, le droit de commercialiser la marchandise fabriquée par ses soins sous l'enseigne ou sous le nom de la marque déposée du franchiseur. Il s'agit ici d'une forme mixte de franchise entre une franchise de production et une de distribution.

6- Les avantages et les inconvénients de la franchise :

Comme tout modèle d'affaires, la franchise présente des avantages et des inconvénients pour le franchiseur et le franchiseé. Dans cette section, nous allons énumérer les avantages et les inconvénients pour les deux parties prenantes :

6-1- Les avantages de la franchise :

6-1-1 - Avantages pour le franchiseur :

Le modèle d'affaires de la franchise est avant tout un levier de développement pour le franchiseur. Lors de la décision d'expansion de l'entreprise d'origine du franchiseur, la franchise se présente comme une option intéressante et rentable, pour les raisons suivantes :

- Un levier de développement rapide : Certes, la mise en place d'un réseau de franchises demande beaucoup de temps et de planification, mais une fois que la planification est mise en place et que les franchises pilotes sont bien installées, le réseau évolue beaucoup plus rapidement qu'un développement corporatif.
- Un taux d'endettement faible : lors du développement du réseau de franchises via la franchise, le franchiseur compte sur la contribution financière de ses franchisés pour développer ses points de vente dans les territoires qu'il a préalablement définis. Cela lui permet de garder un taux d'endettement faible et une liquidité positive dans son processus de développement.
- Efficacité du franchisé : Certes, un propriétaire de point de vente franchisé sera plus efficace qu'un directeur. La gestion des opérations quotidienne est plus optimisée avec un propriétaire d'une petite entreprise qu'un directeur de magasin salarié qui exécute les ordres de la compagnie mère à distance.
- Rentabilité financière : le rendement sur investissement sur l'opération de développement du réseau de franchises est très élevé étant donné que l'investissement dans le lancement et la gestion du réseau de franchises est minime par rapport au montant nécessaire pour créer les points de ventes mis en place par les franchisés du réseau. En plus, les redevances de certains réseaux de franchises peuvent être équivalentes aux bénéfices qui seront réalisés si le franchiseur avait créé le point de vente avec ses propres fonds.

6-1-2 - Avantages pour les franchisés :

Un des avantages de la franchise est la relation gagnant-gagnant entre le franchiseur et le franchisé. C'est pour cela que les avantages du modèle d'affaires sur le franchisé sont aussi importants que ceux sur le franchiseur. De ces avantages, nous pouvons énumérer :

- L'accès à l'entrepreneuriat : Plusieurs entrepreneurs franchisés ne feraient pas le saut pour devenir leur propre patron si le modèle d'affaires de la franchise n'existait pas. Effectivement, le profil entrepreneurial d'un franchisé se trouve à mi-chemin entre l'entrepreneuriat tel que nous connaissons et un cadre ou un employé clé dans une PME. C'est pour cela que dans une étude faite par le ministère de développement économique et innovation (MDEIE)¹¹, la franchise a été définie comme étant de l'entrepreneuriat encadré.
- L'accès au financement : Certains profils d'entrepreneurs ou certaines idées présentés par des entrepreneurs aux institutions financières laissent ces derniers septiques en ce qui concerne l'accord de financement. Ils seront plus réceptifs à une association avec un franchiseur réputé avec un concept qui a déjà fait ses preuves.
- Les retombés économiques de l'expérience du franchiseur : Avoir accès à un concept rodé depuis plusieurs années permet au franchisé de ne pas commettre d'erreurs dans le démarrage de son entreprise et d'éviter ainsi des coûts d'apprentissage. Par l'effet même, le franchisé bénéficie d'un savoir-faire dans un domaine dans lequel il n'a probablement jamais eu de connaissances pour gérer son entreprise de façon efficace dès les premiers jours d'opération de sa franchise. En ajoutant à cela l'image de marque du franchiseur et sa popularité, le franchisé pourra atteindre le seuil de rentabilité plus rapidement qu'un entrepreneur qui lance son entreprise dans le même domaine avec un concept non rodé et moins connu du public, et augmente considérablement ses chances de réussir en affaires.
- L'innovation et la force du réseau : Le franchisé s'associe avec un leader dans son domaine. Le franchiseur délègue la gestion des opérations au franchisé afin de se concentrer sur le développement de son concept. Ainsi, l'entreprise

¹¹ « Franchisage : Entrepreneuriat encadré »: Document préparé en 1993 et mis à jour en mai 1996 par M. Guy Bérubé, Me Jean H. Bourret, M. François Courmoyer Me Jean H. Gagnon et M. F. Georges Sayegh pour le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, puis révisé en novembre 2002 par la Direction du commerce du ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche.

du franchisé présente à ses clients de nouveaux produits et services innovants régulièrement, ce qu'elle n'aurait probablement pas pu faire sans son association avec un franchiseur, et cela augmente son chiffre d'affaires ou solidifie sa position dans son marché. Aussi, la force du réseau de franchises permet au franchisé de s'approvisionner de produits de qualité à des prix compétitifs et de faire de la publicité nationale avec un budget restreint qui peut équivaloir à un budget d'un concurrent local qu'avec le même budget, ne peut faire qu'une campagne marketing locale. Ainsi, le franchisé réalise des économies d'échelle et bénéficie de la force de son réseau pour réduire ses coûts.

6-2-Les inconvénients de la franchise :

C'est certain, comme pour chaque modèle d'affaires, qu'il y a des inconvénients autant pour le franchiseur que pour le franchisé.

6-2-1 - Les inconvénients pour le franchiseur :

Bien que le modèle d'affaires présente beaucoup d'avantages pour le développement du franchiseur, la franchise peut avoir des inconvénients pour ce dernier :

- **Obligation de divulgation :**

La plus grande motivation des franchisés pour investir dans le réseau du franchiseur, c'est d'avoir accès aux secrets professionnels et à des recettes qui ont fait la réussite du franchiseur pour cloner cette réussite dans son territoire. Ainsi, le franchiseur doit faire attention dans la divulgation de ses secrets pour ses principaux actifs pour ne pas perdre le contrôle de l'utilisation de ses secrets professionnels.

- **Processus de recrutement du franchisé :**

Jusqu'à ce jour, les professionnels et les chercheurs dans le domaine de la franchise ne s'accordent pas sur le profil type d'un franchisé qui assurera la réussite du franchiseur

dans un territoire donné. Est-ce un profil d'entrepreneur, de salarié, de gérant, d'associé d'opérateur, etc. ? Sélectionner le bon franchisé pour intégrer son réseau, surtout que le profil du franchisé recherché change selon la phase du développement du réseau de franchise, représente un défi colossal pour le franchiseur.

- Coûts d'agence :

Afin d'assurer une uniformité sur tout le réseau de franchises et de s'assurer que le franchisé suit à la lettre la recette gagnante du franchiseur, ce dernier doit mettre en place un système de contrôle très vigoureux, ce qui peut être très coûteux pour le franchiseur.

- Conflits juridiques :

Il ne faut pas oublier que le franchiseur et le franchisé sont deux entités juridiques distinctes reliées par un contrat de franchise. En cas de défaut aux obligations explicites ou implicites du contrat qui les relie, les poursuites juridiques seront nécessaires. Elles ne sont pas rares dans le domaine de la franchise et causent des coûts très élevés pour le franchiseur, qu'elles soient directes et indirectes, quand cela touche à la réputation et à la crédibilité du franchiseur.

6-2-2 - Inconvénients pour le franchisé :

Le franchisé investit des montants très élevés par rapport à son bilan financier. L'investissement dans le réseau du franchiseur sont motivées par les nombreux avantages que nous avons énumérés ci-haut. Malgré ça, le modèle d'affaires présente des inconvénients pour le franchisé :

- Restriction d'autonomie et de créativité :

Le rôle principal d'un franchisé dans son entreprise est la gestion des opérations et l'application du manuel d'opération du franchiseur. Pour augmenter son chiffre d'affaires, le franchisé sera tenté de créer de nouveaux produits ou services, et même faire des modifications qui, selon lui, pourraient améliorer la rentabilité de son entreprise. Il se trouve freiné par un contrat qui lui interdit dans des cas de changer la

couleur de son magasin franchisé. Bien que, de plus en plus, les franchiseurs commencent à favoriser l'initiative de leurs franchisés dans la création des nouveaux produits et services, il reste strictement interdit pour ces derniers d'appliquer directement leurs idées dans leurs entreprises franchisées.

- Conflit de communication et de contrôle :

La communication au sein des réseaux de franchises et le système de contrôle ont beaucoup évolué dans la dernière décennie, passant selon plusieurs auteurs de communication verticale (relation employeur – employé) à une relation horizontale (relation d'association). Malgré cela, les problèmes de communication que le franchisé vit quotidiennement sont réels et représentent un inconvénient sérieux qui menace la qualité de la relation entre le franchiseur et ses franchisés, et sont source de plusieurs conflits entre ces derniers.

- Cession d'entreprise difficile :

Généralement, le franchisé est relié par un contrat de dix ans renouvelables pour dix ans supplémentaires. Pour diverses raisons, le franchisé décide de céder sa compagnie avant la date de la fin de son contrat ou de ne pas renouveler son contrat de franchise. La clause de cession ou de transfert d'entreprise est déjà prévue dans le contrat de franchise dès le début d'opération de la franchise. Malgré ça, le franchisé est toujours surpris des difficultés auxquelles il se heurte lors de la vente de son entreprise. Même si ce dernier trouve un acquéreur pour son entreprise et qu'ils se mettent d'accord sur les modalités de la vente, le franchiseur s'oppose dans la majorité des cas à cette transaction pour motif de non-conformité du nouvel acquéreur au profil du franchisé recherché ou sur le montant de la transaction tout simplement.

7- Les revenus d'un réseau de franchise

D'après Sayegh (2015), il y a cinq sources de revenus principales pour un réseau de franchises :

7-1- Les droits de franchise : (ou droits d'entrée)

C'est un montant convenu d'avance payé par le franchisé à son franchiseur lors de la signature du contrat de franchise. Il représente les coûts estimés par le franchiseur pour le transfert de son savoir au nouveau franchisé, le droit d'utilisation du nom commercial du réseau de franchises et d'autres services au démarrage offerts par le franchiseur pour le lancement de l'entreprise du franchisé.

7-2- Les redevances :

Représentent généralement entre 6 et 12 % du chiffre d'affaires du franchisé. Ces montants sont utilisés pour couvrir le support en continu pour tous les franchisés du réseau, comme l'approvisionnement, la création des nouveaux produits et services, la gestion des campagnes de marketing, etc.

7-3- Revenus divers :

Ces revenus représentent des ristournes octroyées par le franchiseur de la part des fournisseurs ou commissions obtenues par les différents partenaires du franchiseur. Aussi, plusieurs franchiseurs dégagent des profits sur des opérations d'immobilier et de vente d'équipements aux franchisés de leur réseau.

7-4- Fonds de publicité nationale :

C'est un montant de 2 à 4 % du chiffre d'affaires de magasin franchisé, prélevé chaque mois pour contribuer au fonds de publicité nationale. Celui-ci est géré par le franchiseur pour créer des campagnes publicitaires provinciales et nationales afin de

promouvoir l'image de marque et la notoriété de la franchise. Ce fonds n'est pas considéré comme des revenus pour le franchiseur. Les fonds sont utilisés à 100 % pour les campagnes marketing de façon efficace, vu l'expérience du franchiseur dans la gestion de ce genre de campagne. Néanmoins, le franchiseur peut déduire ses frais de gestion de campagne et autres frais reliés à celle-ci.

7-5- Ristourne et commission :

Il n'est pas rare que des ristournes et des commissions soient accordées par les fournisseurs pour les franchiseurs. Ces ristournes sont généralement reliées aux fournitures et marchandises vendues aux franchisés du réseau. Au même titre, les commissions sont accordées pour la signature de bail, d'achat de terrains ou de bâtiments, ou toutes autres transactions reliées à la construction ou l'aménagement du magasin franchisé.

8- Les relations dans le réseau de franchises

D'après Gagnon (1996), il existe trois sortes de relations entre le franchiseur et le franchisé dans un réseau de franchises :

« Contractuelle : La relation contractuelle est régie par une convention (contrat) de franchise qui est le document légal, signé par le franchisé et le franchiseur qui expose les apports et les obligations légales des parties et qui définit de façons explicites les clauses par lesquelles le franchisé s'engage à exploiter l'entreprise en respectant intégralement un système et un plan d'organisation, de gestion et de commercialisation imposée par le franchiseur et où l'entreprise du franchisé est surtout connue sous des marques de commerce du franchiseur.

Opérationnelle : La relation opérationnelle est réglée par un manuel d'exploitation qui est le pendant administratif du contrat de franchise, c'est un document de référence (prenant généralement la forme d'un ou plusieurs manuels) conçu, rédigé et

régulièrement mis à jour par le franchiseur et remis aux franchisés. Ce document contient l'ensemble des politiques et procédures du franchiseur et couvre tous les aspects du fonctionnement de la gestion et de l'exploitation d'une entreprise franchisée.

Communicationnelle : La relation communicationnelle est le lien (la relation) entre le franchiseur et le franchisé ce qui nous amène aujourd'hui à considérer l'implantation d'un système de communication efficace dès le démarrage d'un nouveau réseau ou à intégrer dans un réseau de franchise comme un élément essentiel à son succès.

En effet, quelle que soit la qualité de la formule et du savoir-faire déployé par le franchiseur, le franchisé demeure un entrepreneur indépendant qui aura ses goûts, ses préférences et ses aptitudes qui sont évolutives et factuelles dans leur environnement ».

Source : Gagnon (1996), p.144

D'après le même auteur, la relation contractuelle est dictée par le contrat de franchise ou la convention de franchise, tandis que la relation opérationnelle est dictée par le manuel d'opération ou d'exploitation (voir notre section Terminologie de franchise).

Pour la relation communicationnelle, elle varie d'un franchiseur à l'autre et dépend du système mis en place par le franchiseur pour la communication interne et l'importance de celle-ci et sa nature chez le franchiseur.

Partie 3 : La communication notion générale et spécifique à la franchise

La communication dans le réseau de franchises est un élément très important dans le fonctionnement, le succès du réseau et surtout la satisfaction des franchisés du réseau.

Comme déjà décrit par Gagnon (1996), la communication est le véhicule informel par lequel le franchiseur transmet au quotidien son savoir-faire et offre son support dans la gestion quotidienne de la franchise.

Afin de comprendre plus en détail l'importance de la communication dans le réseau de franchise, nous commencerons de définir la communication en contexte général, avant d'entamer la communication dans le domaine de la franchise.

1- La notion générale de la communication :

En premier lieu, nous allons définir la communication en général à travers une recension de littérature afin d'énumérer les différents types de communications avant de nous concentrer sur la communication interne, que nous étudierons par la suite dans le contexte de la franchise et comme un facteur de satisfaction des franchisés d'un réseau de franchise.

Une première définition décrit la communication comme un processus d'échange entre deux personnes en utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions échangés entre un émetteur et un récepteur sous forme d'information formelle ou informelle. Une définition d'après Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier (2004).

Certainement, en passant à travers la littérature en communication, l'école de Palo Alto reste l'une des écoles de pensées les plus connues.

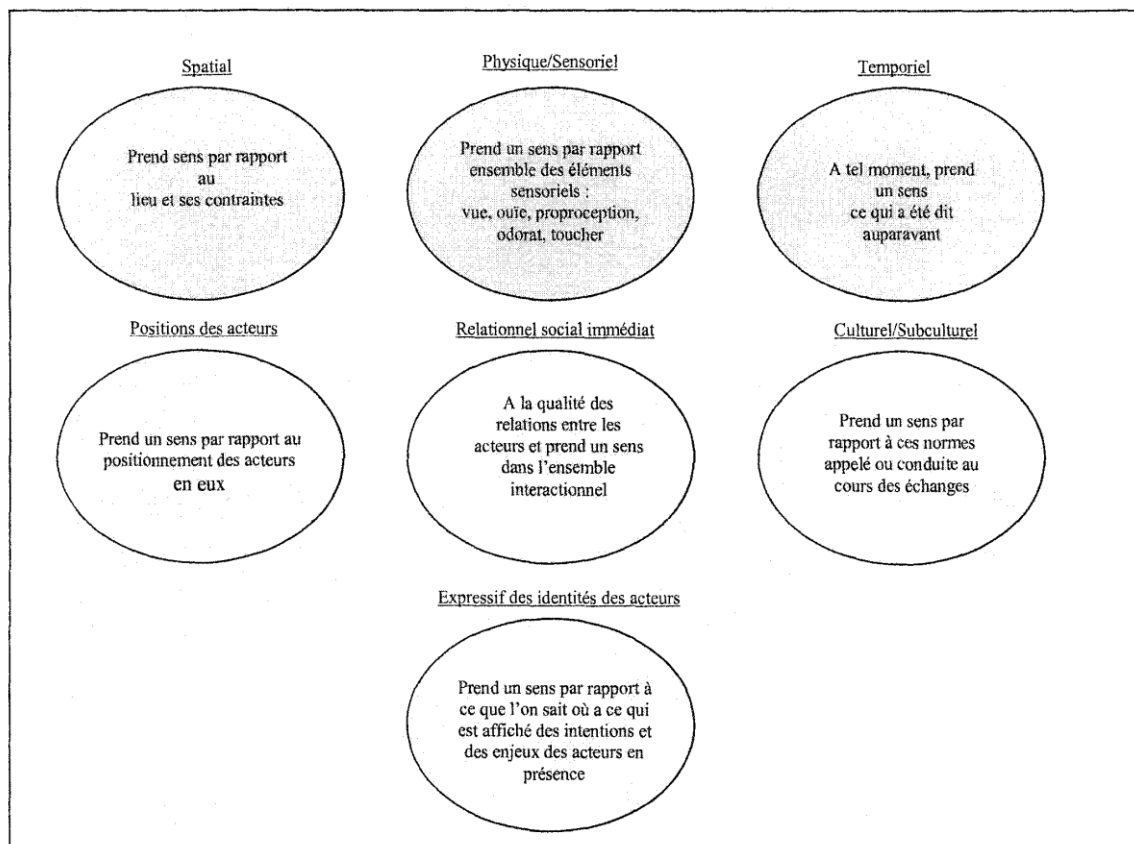
1-1 La communication selon l'école Palo Alto

Selon l'école Palo Alto, afin de considérer qu'il y a communication, il faut que celle-ci soit en premier lieu intentionnelle c'est-à-dire l'intention de rentrer en communication avec un interlocuteur. Ainsi, l'école Palo Alto met l'accent sur le cadre contextuel de la communication et sa perspective systémique.

Plusieurs membres de cette école insistent sur la complexité de la communication qu'il est quasi impossible de la représenter par un modèle linéaire à deux ou trois variables, mais plus par un processus plutôt circulaire de contextes complexes et multiples.

Nous représentons dans le schéma de Mucchielli et al. (1998) ci-dessous les sept (7) contextes en communication qui doivent être présents en même temps afin que le sens global de l'action résulte de l'action commune.

Tableau 7
Les sept (7) contextes en communication



Source : Mucchielli *et al.*, (1998).

1-2- La communication interne :

D'après Belch, Guella, Balloffet et Coderre (2004), « *la communication doit être une pensée commune entre les deux (2) parties et que l'information puisse passer entre deux ou plusieurs individus appartenant au même groupe ou même centre d'intérêt.* »

Un autre modèle de Henriot et Boneu (1990) présente quatre (4) axes de la communication interne : « l'axe de compréhension » au rôle de « l'axe de la confrontation » et la dimension collective, à la tâche de « l'axe de la circulation » au rôle de « l'axe de la cohésion ».

1-3- La communication marketing interne intégrée

Menvielle (2004) a mis l'accent sur l'importance du concept de la communication marketing. Plusieurs bouleversements économiques ont conduit à l'éclatement des marchés de grande consommation en plusieurs micromarchés. Cela incite les grandes entreprises et les grands canaux de distribution à revoir leurs outils de communication.

1-4- La communication interne et le marketing interne

D'après Michon (1988), si les actions sont différenciées, elles ne peuvent pas abandonner un public ou un autre totalement. Ainsi chaque canal de communication est important et doit être traité adéquatement.

Que ce soit pour transmettre son savoir-faire ou son savoir-ne-pas-faire, pour transmettre un nouveau produit créé ou un nouveau service pour se démarquer de la concurrence, les réseaux de franchises ou les franchiseurs doivent avoir un système de communication interne intégré très efficace.

2- La communication dans un réseau de franchises :

D'après Gagnon (1996), comme nous l'avons vu dans la partie II, il y a trois relations entre le franchiseur et leurs franchiseés :

- La relation contractuelle
- La relation opérationnelle
- La relation communicationnelle

La relation contractuelle et celle opérationnelle sont des relations communes en général à tous les franchiseurs, et constituent les piliers du fonctionnement du modèle d'affaires de la franchise. De son côté, la relation communicationnelle diffère d'un franchiseur à un autre et dépend de la culture du franchiseur et de l'importance qu'il

accorde à la communication entre lui et ses franchisés, puisque cette relation est informelle.

En effet, lors de l'acquisition d'une franchise, un franchisé signe un contrat de franchise avec son franchiseur qui organisera leur relation contractuelle. Au même moment, le franchisé aura droit à un transfert de savoir-faire via une formation et un manuel d'opération lui sera remis afin de déterminer la relation organisationnelle entre le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur maintiendra une relation communicationnelle avec son franchisé tout au long du contrat de franchise afin de le mettre à jour sur les nouveautés dans le réseau via des communiqués diffusés à l'interne. Ces trois relations nommées ci-haut sont considérées comme des variables communicationnelles contrôlables du marketing interne (Michon, 1988).

Même si la communication entre le franchiseur et son franchisé a évolué avec le temps, plusieurs lacunes sont encore observées dans leurs relations. Jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix, la communication entre le franchiseur et le franchisé est essentiellement une communication verticale descendante (franchiseur vers le franchisé) et rarement ascendante (franchisé vers le franchiseur). Une relation communicationnelle très semblable à une relation d'employeur- employé.

Au début du nouveau millénaire, il y a un grand changement de culture au sein du réseau de franchise, et surtout chez le franchiseur, qui considérait plus le franchisé comme un partenaire d'affaires qu'un opérateur exécutant. La relation communicationnelle est devenue alors plus horizontale et dans les deux directions. Le franchiseur a aussi beaucoup évolué dans la façon de traiter l'information reçue (encoder) de la part du franchisé et la façon de communiquer l'information à son franchisé (décoder).

Ainsi, plusieurs nouvelles notions ont vu le jour dans la relation entre le franchiseur et son franchisé, dont une meilleure adhésion à la culture du réseau, une meilleure implication du franchisé dans le réseau, une meilleure confiance et surtout la notion de meilleure satisfaction du franchisé envers son franchiseur.

Nous pouvons considérer alors que la nouvelle communication interne élaborée par le franchiseur est une nouvelle stratégie de l'entreprise visant à améliorer la performance des franchisés et, par conséquent, la performance du réseau de franchises.

Partie 4 : La satisfaction : Notion générale et spécifique à la franchise

1- Notion générale de la satisfaction

La satisfaction est la réponse émotionnelle d'une évaluation d'un produit ou de l'expérience de consommation de service, d'après Wilkie (1990).

Oliver (1997) aborde la définition de la satisfaction en notant que « tout le monde sait ce qu'est “la satisfaction” jusqu'à ce qu'on lui demande de donner une définition. »

C'est sur la base de la perception que la satisfaction a été définie. La plupart des recherches se concentrent sur le test de modèles de satisfaction des consommateurs (par exemple, Mano et Oliver (1993); Oliver (1993); Oliver et DeSarbo (1988); Spreng, MacKenzie et Olshavsky (1996); Tse et Wilton (1988)), alors que les considérations de définition ont reçu peu d'attention. En conséquence, la littérature regorge de définitions conceptuelles et opérationnelles différentes de la satisfaction des consommateurs.

2- Satisfaction dans le contexte de la franchise

Dans la fin des années 90, il y a eu une conscience collective de plusieurs franchiseurs qui considéraient que la pérennité d'un réseau de franchises dépend en grande partie de la satisfaction de ses franchisés. Plus un franchisé est satisfait dans son réseau, plus il est amené à rester plus longtemps dans le réseau. Une des conséquences de cette constatation est la participation plus active des franchisés dans le réseau de franchises et la communication volontaire et plus poussée du franchiseur avec ses franchisés (Hing, 1995, 1997 ; Morrison, 1996).

D'après Hing (1993), la satisfaction d'un franchisé dépend d'une multitude de facteurs résultantes de la relation franchiseur-franchisé, qui auront un impact sur les attentes des franchisés.

Que ce soit pour Lewis et Lambert (1991) ou pour Schull, Little et Pride (1985), la satisfaction des franchisés est toujours reliée à la qualité du service que le franchiseur offre, comme le support, la protection de la notoriété et aussi son honnêteté à ce que la relation soit gagnant-gagnant entre les deux parties prenantes. Aussi, les franchisés doivent ressentir que la grande partie de leur succès d'affaires provient des efforts du franchiseur.

Dans le prochain chapitre, nous allons entrer plus en détail sur les facteurs de satisfaction des franchisés d'un réseau puisque nous allons les analyser comme variables descriptives dans notre cadre conceptuel, qui sera inspiré en grande partie de l'étude de satisfaction des franchisés français, réalisée en France en 2000 par Nathalie Dubost, Claire Gauzente, Véronique Guilloux et Michel Kalika (2000).

Néanmoins, un point important que ces auteurs ont mentionné dans leur étude est qu'il existe deux grandes parties importantes dans la relation entre le franchiseur et ses franchisés qui agissent directement dans la satisfaction des franchisés : une relation tangible et une relation intangible :

- La relation tangible regroupe l'assistance initiale et en continu du franchiseur, la qualité des produits et services offerts par le franchiseur (la notoriété et le positionnement du franchiseur dans son marché), etc.
- La relation intangible : D'après Dubost et al. (2000), la relation intangible qui peut amener à l'insatisfaction des franchisés regroupe le climat de confiance entre les deux parties, la sincérité de la communication du franchiseur avec les franchisés et l'équité du franchiseur, c'est-à-dire le degré de respect du franchiseur de ses engagements explicites et implicites envers ses franchisés.

Le schéma ci-dessous, tiré de l'étude de Dubost et al. (2000), explique la relation entre la satisfaction des franchisés et le climat relationnel avec leur franchiseur.



3- Satisfaction dans le contexte de crise :

Nous ne pouvons pas étudier la satisfaction des franchisés sans ajouter un autre facteur d'actualité au moment où nous rédigeons ce mémoire, soit la satisfaction des franchisés de la gestion de crise de la part de leur franchiseur. À la suite de la crise mondiale de 2008, les réseaux de franchises ont bien résisté grâce à la structure du modèle d'affaires de la franchise, dont le partage du risque, un taux d'endettement faible, que ce soit pour le franchiseur ou le franchisé, et surtout l'existence d'un conseil d'administration (le franchiseur) qui s'ajuste et prend des décisions stratégiques pour sortir le franchisé de la crise.

La situation de la crise sanitaire de la COVID-19 de 2020 était différente de celle de la crise financière de 2008. La crise de la COVID-19 a obligé les consommateurs à changer radicalement leurs habitudes de consommation et la façon de le faire. Ainsi, l'implication du franchiseur était primordiale pour la survie des franchisés.

D'après Sayegh (2021)¹², les franchiseurs ont dû intervenir sur plusieurs plans :

- Préservation de la trésorerie :

Les franchiseurs ont dû réviser les budgets, prendre des ententes avec les fournisseurs, réorienter les achats afin de bien répondre à la demande particulière que la pandémie a imposée et éliminer ou réduire les achats selon la nouvelle demande. Cela a permis aux franchisés de réduire les coûts variables et de s'adapter aux normes sanitaires

¹² Article : « L'impact du Covid-19 sur la franchise ». Georges Sayegh. Magazine Québec Franchise 2021, V. 26 N. 1, page 13-16.

imposées par les différents gouvernements en négociant les meilleurs prix d'approvisionnement.

Les franchiseurs ont aussi entamé des négociations avec les propriétaires des différents locaux des franchisés afin de réduire les loyers, et avec les différents bailleurs de fonds afin de négocier des reports de paiements. Le tout pour réduire les coûts fixes des franchisés.

Les franchiseurs ont aussi étudié toutes les possibilités de subventions et d'aides que les gouvernements offraient aux entreprises pour les aider à contrer la chute du chiffre d'affaires au début et pendant la pandémie. L'objectif était de préserver le fonds de roulement des franchisés et de s'assurer que les employés des franchisés reviennent travailler en cas de mise à pied temporaire.

- S'adapter à la nouvelle réalité :

Les franchiseurs ont étudié la réaction des consommateurs pendant les premiers jours de la pandémie. Ils ont d'abord adapté leurs produits et services avec les plus hautes mesures sanitaires, puis ils ont changé la façon de présenter et de livrer leurs produits aux consommateurs.

Par la suite, les franchiseurs ont modifié les campagnes publicitaires afin de promouvoir les mesures qu'ils avaient mises en place, la sécurité de consommer leurs produits et la nouvelle façon de faire pour récupérer les produits achetés en toute sécurité.

- Adapter la communication interne :

Peu importe les conflits qui existaient entre le franchiseur et son franchisé, toutes les communications internes du franchiseur allaient dans un seul sens : il faut être unis pour pouvoir affronter la crise. Les franchiseurs avaient véhiculé des messages de soutien et d'encouragement. Les franchiseurs voulaient démontrer à leurs franchisés qu'ils n'étaient pas seuls et qu'ils allaient faire tout le nécessaire pour passer à travers

de la crise. Ceci a eu en général un impact très positif sur le moral des franchisés, qui ont réalisé les avantages du modèle d'affaires de la franchise.

D'après Gagnon (2021), *« pour obtenir un niveau élevé de collaboration proactive franchiseur-franchisé, le modèle de partenariat stratégique met de l'avant un critère primordial afin de guider le franchiseur et les franchisés dans leurs décisions, leurs initiatives et leurs actions, soit la priorité de l'intérêt global du réseau sur les intérêts individuels de chacun d'entre eux »*.

D'après le même auteur, les outils de communication modernes mis en place par les franchiseurs avant la pandémie (outils de communication instantanée) ont permis de favoriser l'échange positif et intensif entre le franchiseur et les franchisés dans la période de crise.

Nous croyons très fortement que les actions et la présence du franchiseur auprès de ses franchisés sont une source de satisfaction, voire de reconnaissance des franchisés, s'ils voient que par ces actions, ils ont pu survivre et se sortir de la crise.

Cette satisfaction peut être indépendante de la relation entre le franchisé et le franchiseur avant la pandémie. Par effet inverse, l'insatisfaction des franchisés peut être très forte si les réactions du franchiseur étaient passives pendant la pandémie, et ce, même si les franchisés étaient satisfaits du rendement de leur franchiseur avant la pandémie.

C'est pour cela que nous croyons que la dimension de la satisfaction des franchisés de la gestion de crise du franchiseur peut biaiser la satisfaction générale des franchisés envers leurs franchiseurs.

Partie 5 : Les fusions-acquisitions dans le domaine de la franchise

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles un franchiseur envisage d'acquérir un autre réseau de franchises : Cela pourrait lui donner la possibilité d'ajouter de nouveaux produits sans le risque ni le coût de les développer à l'interne.

Cela pourrait aider l'acheteur à ajouter de nouveaux marchés, géographiquement ou démographiquement parlant, avec une marque existante déjà forte. C'est aussi vrai pour des raisons d'économie d'échelle, de synergie ou simplement pour accroître les revenus.

L'acquisition d'un fournisseur ou d'un distributeur pourrait accroître l'efficacité grâce à l'intégration verticale. Les acquisitions peuvent également aider une franchise à développer une échelle suffisante pour rivaliser plus efficacement avec un plus grand rival.

Dans cette partie, nous allons présenter brièvement les plus grandes transactions liées à l'acquisition de réseaux de franchises dans le monde. Aussi, nous allons présenter les différents types d'acquisitions d'un réseau de franchises.

Nous présenterons les différents points à analyser lors de l'évaluation d'un réseau de franchises dans le but de l'acquérir.

En dernier, nous allons présenter les transactions les plus importantes dans l'acquisition d'un réseau de franchises impliquant un franchiseur québécois ou un franchiseur représentant des franchisés au Québec.

Pour introduire notre partie empirique, nous aborderons l'impact de l'acquisition d'un réseau de franchises sur ses franchisés de façon générale.

1- Les fusions-acquisitions des réseaux de franchises dans le monde :

D'après Brimer et al. (2015), le marché des fusions et acquisitions était très robuste pour le franchisage au cours des années 2012 à 2015. Dans cette période, il y a eu plus de 200 acquisitions impliquant le franchisage.

Parmi les plus grandes acquisitions, c'est sûrement l'acquisition, en 2013, par la société de capital-investissement Apollo Global Management de CEC Entertainment, qui exploite 577 restaurants Chuck E. Cheese, pour 1,3 milliard de dollars.

Autres transactions notables : l'acquisition récente de Snap Fitness par TZP Group pour 200 millions de dollars, l'acquisition par Center Partners de Captain D pour 175 millions de dollars, l'acquisition par TSG Consumer de Planet Fitness et l'acquisition par Roark Capital d'Anytime Fitness.

Au Canada, la plus grande transaction est celle de l'achat de la chaîne de Burger King du géant des réseaux de franchises Tim Horton en 2014, pour 11 milliards de dollars devenant ainsi le troisième plus grand réseau de restauration au monde, après le réseau de franchises Mc Donald's et Yum restaurant.

L'Américain Warren Buffet a acheté pour 3 milliards¹³ de dollars d'actions de la nouvelle entreprise, constituée à la suite de l'acquisition, afin de financer la transaction. L'implication de ce dernier témoigne de l'importance de ce genre de transaction dans le monde de la finance aux États-Unis et dans le monde.

Brimer et al (2015) affirment que, dans la même période (2012-2015), nous avons assisté à d'importantes injections de capitaux dans les systèmes de franchise.

Par exemple, au cours de ces années, il y a eu plus de 114 placements privés impliquant des sociétés de réseau de franchises.

¹³ Selon l'article sur le site web de Radio Canada : [Burger King et Tim Hortons fusionnent pour créer un géant | Radio-Canada.ca \(radio-canada.ca\)](http://Radio-Canada.ca/radio-canada.ca)

Dans le prochain paragraphe, nous allons présenter les différents types de transactions d'acquisition impliquant un ou deux réseaux de franchises, selon Brimer et al. (2015).

Les formes de transaction présentées sont celles d'un franchiseur acquérant son maître franchisé ou maître franchiseur, un franchiseur acquérant un autre réseau de franchises concurrentes et le capital-investissement acquérant une entreprise de réseau de franchises.

2- Les types d'acquisitions de réseaux de franchises :

Les fusions et acquisitions en franchise peuvent être très différentes selon que l'entreprise est publique ou privée, grande ou petite, fournit des services ou des produits, le franchiseur développe plusieurs unités ou plusieurs marques, le franchiseur s'est développé grâce à la franchise maîtresse.

Les opérations de fusions et acquisitions dans l'environnement de la franchise (côté acheteur et côté vendeur ; hostile, amical et de crise) ainsi que les questions tactiques impliquées dans la négociation d'accords d'acquisition et d'autres documents de transaction ne sont pas le sujet de cette partie. Nous évoquons dans cette partie trois scénarios typiques et connus :

2-1- Franchiseur acquérant son maître-franchisé ou maître franchiseur :

Ce premier scénario se présente lorsqu'il existe une relation préexistante entre un franchiseur et un contractant agissant soit en tant que master franchisé, soit en tant que master franchiseur. Nous avons déjà défini dans le chapitre 2 ce qu'est un master franchisé/franchiseur.

D'après Brimer et al. (2015), les professionnels du secteur de la franchise considèrent l'acquisition d'un master franchisé comme un autre type de transaction, car les contrats de master franchise prévoient souvent des dispositions de cession des contrats de

franchise sans contrepartie financière, et la Common Law aux États-Unis facilite un tel mécanisme.

Ce type de transfert reste utile si et quand un master franchisé n'a pas vraiment réussi à créer un réseau de sous-franchises et si le franchiseur met fin au contrat de master franchise.

2-2- Société de Capital-investissement acquiert une société de franchise

Selon Brimer et al. (2015), ce deuxième scénario se développe rapidement à mesure que s'accélère le rythme de la mondialisation du secteur du capital-investissement.

Selon Duff & Phelps, le Global Private Equity Outlook (2014) et Shearman Sterling, les transactions transfrontalières représentaient en moyenne 30 % des acquisitions en 2014.

La proportion notable d'investissements transfrontaliers par des fonds de Capital-investissement peut être attribuée à des opportunités d'investissement attrayantes à travers le monde.

Depuis le début de l'année 2015, il y a eu 331 rachats transfrontaliers d'une valeur de 101 milliards de dollars américains, et 310 sorties d'une valeur de 115 milliards de dollars américains (Brimer et al. (2015)).

En 2013, les rachats transfrontaliers ont légèrement augmenté en termes de volume et de valeur pour atteindre 815 transactions, d'une valeur de 135 milliards de dollars US, contre 761 transactions d'une valeur de 131 milliards de dollars US en 2012.

Voici quelques exemples de ce genre de transaction impliquant des sociétés de capital investissement et les sociétés de franchise. Notons l'acquisition de European Wax Center de Princeton Ventures et Brazos Private Equity en mars 2013, pour l'acquisition de PizzaRev de Buffalo Wild Wings. De même, l'acquisition de Lyfe Kitchen par un investisseur non divulgué et de Project Pie par Lee Equity Partners.

En général, la direction d'un fonds de Capital-investissement a peu d'expertise en matière de franchisage. Leurs principales spécialités sont le calcul du bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) et des ratios financiers.

Ils sont soucieux d'investir dans des concepts qui seront réellement performants et fourniront les multiples appropriés d'ici 3 à 5 ans. La relation entre détaillants et investisseurs est un engagement à court terme et dont l'économie est délicate. Quelques problèmes clés doivent être gardés à l'esprit dans ce genre de transaction.

2-3- Franchiseur acquérant une société de franchise concurrente :

C'est ce genre de scénario que nous aimerions étudier et qui fera l'objet de notre partie empirique. Les acquisitions d'un franchiseur par son concurrent sont courantes dans le monde de la franchise d'aujourd'hui sur les marchés nationaux.

Dans le domaine du franchisage international, la tendance est également à la hausse. D'après Brimer et al. (2015), l'un des précurseurs parmi les plus célèbres est la Regis Corporation. En 2002, Regis entre en Europe continentale avec l'acquisition de Vidal Sassoon, Jean Louis David et Saint Algue, les marques de salon les plus connues en Europe.

En 2007, pour faciliter davantage la croissance de l'activité des écoles de beauté, la société a fusionné ses écoles de cosmétologie accréditées avec Empire Education Group, Inc., créant ainsi le plus grand exploitant d'écoles de beauté en Amérique du Nord.

Nous avons aussi donné plus haut l'exemple de la transaction de la compagnie Restaurant Brand International (RBI) créée à la suite de l'acquisition de Burger King par la chaîne de franchise canadienne Tim Hortons.

À ce sujet, nous énumérerons quelques transactions que nous jugeons importantes dans le domaine de la franchise impliquant des franchiseurs québécois ou des franchiseurs qu'ils comptent dans leur réseau de franchisés québécois de l'année 2015 à ce jour.

3- Acquisitions des réseaux de franchises par d'autres réseaux (cas du Québec) :

La célébrité des transactions d'acquisition des réseaux de franchises à travers le monde depuis le début des années 2012 a sûrement touché le monde du franchisage au Québec. Nous allons développer l'impact de ses transactions sur les franchisés au Québec de façon plus approfondie dans notre partie empirique.

Dans ce paragraphe, nous allons énumérer les transactions les plus connues dans le domaine ayant impliqué un franchiseur québécois ou des franchisés québécois, depuis l'année 2015.

Le groupe MTY est une entreprise montréalaise qui se spécialise dans la gestion des réseaux de franchises dans le domaine de la restauration et de l'alimentation au Québec et à l'international.

Depuis 2015, cette entreprise cotée en bourse n'a cessé de grandir via l'acquisition des réseaux de franchises concurrentes. Voici les transactions les plus importantes effectuées par ce groupe¹⁴ :

- En septembre 2015, le Groupe MTY complète l'acquisition de 60 % des actifs de Big Smoke Burger.
- En mai 2017, le Groupe MTY fait l'acquisition de STEAK FRITES et GIORGIO.

¹⁴ Source : Site du groupe MTY : [Notre histoire - MTY Group](#)

- En juin 2017, le Groupe MTY complète l'acquisition de HOUSTON AVENUE BAR & GRILL et les restaurants INDUSTRIA PIZZERIA & BAR.
- Le mois de septembre 2017 est marqué par l'acquisition des restaurants DAGWOODS SANDWICHES & SALADES, ajoutant plus de 20 emplacements à la grande famille du Groupe MTY.
- En mars 2018, le groupe MTY a finalisé l'acquisition d'Imvescor en ajoutant les marques BATON ROUGE, SCORES, BEN & FLORENTINE, PIZZA DELIGHT et MIKES à son porte-folio.
- En avril 2018, le groupe MTY acquiert les marques de restaurants TIMOTHY'S WORLD COFFEE et MMMUFFINS.
- En avril 2019, le groupe MTY a acquis PAPA MURPHY'S TAKE N BAKE PIZZA, une des plus grandes bannières de pizza en Amérique du Nord.
- En juin 2019, la chaîne québécoise Yuzu Sushi est vendue au groupe montréalais MTY.

Une autre entreprise québécoise, Foodtastic, qui gère plusieurs réseaux de franchises concurrentes au groupe MTY a aussi amorcé sa croissance via l'acquisition des réseaux de franchises.

Ce groupe a acquis, de 2018 à 2021, les réseaux suivants : restaurants pizzeria Enoteca Monza (« Monza »), La rôtisserie Au Coq, Chcolato, La belle & LA Bœuf, Nickels, Bacaro, Souvlaki Bar et, très récemment, le réseau de franchises de café Second Cup.

Nous présentons dans ce qui suit les transactions les plus importantes des réseaux de franchises au Québec depuis 2015 :

- En 2016, le groupe Cara (aujourd'hui devenu RECIPE) qui gère plusieurs bannières de franchise au Canada anglais, dont Harvey's et Suisse Chalet, fait l'acquisition du fleuron québécois la rôtisserie St-Hubert.
- Dans la même année, le géant Lowe's acquiert les quincailleries Rona.
- En 2018, Métro Inc. fait l'acquisition du réseau des pharmacies Jean Coutu.

Dans notre partie empirique, nous allons étudier l'impact de ces transactions sur les franchisés québécois de ces réseaux acquis. Pour ce faire, nous allons diffuser une enquête auprès d'un nombre représentatif de franchisés québécois touchés par l'acquisition de leur réseau de franchises au cours des six (6) dernières années.

À présent, nous allons présenter l'impact des transactions de F-A sur les franchisés selon Brimer (2015).

4- Impact de l'acquisition sur les franchisés du réseau :

Le système de franchise se caractérise par le fait que ses « clients » immédiats sont les franchisés eux-mêmes, qui, à leur tour, servent les consommateurs. L'une des principales devises du franchisage est en effet celle du partenariat à but lucratif entre le franchiseur et les franchisés.

Les vertus de la dynamique de cette relation sont essentiellement reliées à la réussite d'un système de franchise : le franchiseur est censé concentrer entièrement ses efforts pour servir les franchisés, développer et maintenir le système compétitif et assurer la commercialisation de la marque.

Bien qu'il puisse n'y avoir aucune obligation légale d'informer les franchisés des activités potentielles de fusions et acquisitions ou d'avoir besoin d'obtenir leur approbation avant que la transaction ne soit terminée, il est judicieux de les tenir au moins quelque peu informés : une solide relation avec les franchisés et une bonne communication sont les deux éléments clés de toute franchise réussie à long terme.

Les domaines spécifiques de préoccupation des franchisés potentiels qui devraient être pris en compte comprennent les projets futurs pour la franchise après l'acquisition, la question de savoir si le franchiseur acquéreur sera sensible aux besoins des franchisés du réseau acquis, comment l'acquisition affectera les baux immobiliers, les relations avec les fournisseurs tiers.

La situation financière de la compagnie acquéreuse sera-t-elle prête à investir dans de nouvelles gammes de produits, dans la croissance et dans l'expansion ? Les franchisés devront connaître les réponses à ces questions avant ou après la transaction d'acquisition afin d'éliminer toute incertitude ou crainte qui pourrait affecter le rendement et la satisfaction des franchisés du réseau acquis.

Dans le cas du capital-investissement, l'arrivée d'un investisseur dans le capital du franchiseur crée une nouvelle situation où le franchiseur doit s'adapter à la présence d'un nouveau « client », l'investisseur. Le défi est que les intérêts des franchisés et des investisseurs ne sont pas alignés et peuvent même être contradictoires. Le franchiseur peut très bien être confronté à un conflit de loyauté entre les deux.

Les franchisés sont des partenaires indépendants qui ont signé un accord et qui ont adhéré à une certaine stratégie. Faire un changement de stratégie significatif nécessite de véritables compétences interpersonnelles pour convaincre le réseau qu'il fonctionnera. Cela ne doit pas être sous-estimé.

Dans l'un ou l'autre de ces scénarios, il est important de se rappeler que les franchisés ont également un intérêt dans l'entreprise. Le franchiseur doit avoir à l'esprit les préoccupations potentielles du franchisé tout au long du processus d'acquisition.

Le sort des systèmes de franchise n'est pas différent de celui de toute autre entreprise : ce sont des organisations très délicates qui prospèrent si le cycle se poursuit : d'excellents services aux franchisés, un marketing fort, des produits fantastiques, des consommateurs fidèles à la marque, etc.

5- Évaluation d'un réseau de franchises avant l'acquisition :

L'évaluation d'un réseau de franchises en vue d'une acquisition demande une analyse plus spécifique que d'analyser l'actif, les états financiers passés et prévisionnels et d'évaluer la valeur de l'entreprise.

Alors, pour évaluer un réseau de franchises, il faut tenir compte de plusieurs facteurs spécifiques au modèle d'affaires de la franchise et dont leur évaluation est cruciale à la concrétisation de la transaction d'acquisition.

L'article de Birmer et al. (2015) énumèrent plusieurs recommandations spécifiques à l'évaluation d'un réseau de franchises dans le cas d'acquisition d'un réseau local ou international :

5-1- Diligence raisonnable

Dans chaque opération de fusion ou d'acquisition, l'examen, ou la diligence raisonnable, du franchiseur ou de l'autre société cible de ses activités et de ses actifs est un élément crucial. L'objectif de la diligence raisonnable est d'évaluer la valeur des actifs et de l'activité de l'entreprise cible et de déterminer s'il existe des défauts susceptibles d'empêcher la transaction de se poursuivre ou de justifier des ajustements du prix d'achat.

5-2- La marque de commerce

Une licence de marque est au cœur de tout contrat de franchise. À ce titre, la propriété intellectuelle du franchiseur doit être examinée attentivement dans chaque marché où le système de franchise est présent.

La protection des marques comporte plusieurs aspects différents : (i) Le franchiseur a-t-il suffisamment protégé ses droits vis-à-vis du master franchisé ou d'autres tiers qui franchisent le système sur le marché ? ; (ii) Le franchiseur a-t-il pris des mesures adéquates pour enregistrer ses droits de marque ? ; (iii) Dans la pratique, les droits de marque sont-ils exécutoires sur le marché ?

5-3- Relations avec les franchisés étrangers

Outre les diverses lois sur la divulgation et l'enregistrement qui s'appliquent aux relations de franchises dans le monde entier, de nombreux pays réglementent également la relation elle-même. Dans leur forme la plus simple, ces lois peuvent

limiter le droit d'un franchiseur de résilier ou de ne pas renouveler les contrats de franchise, sauf pour un motif valable.

Cependant, dans plusieurs juridictions, les lois vont beaucoup plus loin, limitant le droit des parties à signer des contrats librement. Ces dispositions limitatives se retrouvent dans toutes les lois sur la franchise dans le monde. Par exemple, pour les pays de l'UE, l'exemption par catégorie de l'UE limite la capacité d'un franchiseur d'interdire les ventes en dehors du territoire du franchisé ; en Indonésie, l'approvisionnement en marchandises aux franchisés est sévèrement limité, et l'accord doit durer au moins cinq ans (pour n'en citer que quelques-uns). La Malaisie est un autre pays avec une réglementation étendue de la relation de franchise.

Comprendre si le franchiseur s'est conformé aux lois étrangères sur la franchise n'est qu'une partie de la diligence raisonnable sur les aspects étrangers d'un système de franchise. Un acheteur potentiel devra également évaluer le fonctionnement du système : les maîtres franchisés et les sous-franchisés sont-ils rentables et heureux ?

Quels contrôles sont autorisés par contrat sur les opérations sur le marché étranger et dans quelle mesure le franchiseur exerce-t-il ces contrôles ? Et quels sont les droits du franchiseur de prendre des mesures contre les maîtres franchisés peu performants ?

Les conditions contractuelles et les lois locales autorisent-elles la résiliation d'un master franchisé non performant ?

5-4 Évaluer un réseau de franchises :

Birman et al. (2015) mettent en place une mesure de recommandation afin de personnaliser l'évaluation d'un réseau de franchises.

Ainsi, d'après les auteurs, la valorisation du franchisage, en particulier de la croissance future, peut et doit être envisagée avec une méthode similaire. Onze facteurs clés peuvent être proposés comme suit :

1. La durée moyenne de chaque franchisé du réseau et la proportion de ceux qui ont renouvelé leurs accords ;
2. Le niveau de chiffre d'affaires et de profit de chaque franchisé et le retour sur investissement observé ;
3. Le taux de paiement des factures par les franchisés à la date d'échéance ;
4. La répartition géographique des franchisés sur un marché donné ;
5. Le niveau de domination du marché niche et la position des concurrents ;
6. Le niveau de publicité ;
7. Le niveau de qualité du produit, l'efficacité logistique ;
8. La qualité du système d'information ;
9. Le niveau d'innovation ;
10. Le niveau de conflit entre franchiseur et franchisé ;
11. La tarification optimale.

6- Conclusion :

Une grande partie des mêmes considérations, exigences et problèmes dans les transactions de fusion-acquisition avec des entreprises s'appliquent généralement lors de l'acquisition d'un système de franchise complet. À tout cela, s'ajoutent les considérations, les problèmes et les défis spécifiques à la franchise.

C'est pour cela que, dans le troisième chapitre de notre mémoire, nous allons étudier l'impact de la transaction d'acquisition d'un réseau de franchises sur la satisfaction des franchisés de celui-ci.

Pour ce faire, nous allons diffuser une enquête à tous les franchisés d'un échantillon représentatif de réseaux qui ont été touchés par une acquisition les sept (7) dernières années afin de déterminer la satisfaction des franchisés à la suite de ces transactions et de présenter des recommandations suite à notre analyse des résultats.

Chapitre 3 : Le cadre conceptuel

1- PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de notre troisième chapitre est de présenter le cadre conceptuel que nous avons retenu afin de mesurer la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises qui ont fait l'objet d'une fusion ou une acquisition. Ce cadre comprend plusieurs dimensions, telles que la satisfaction de la relation tangible, la satisfaction de la relation intangible, l'impact financier, l'impact sur la culture du réseau et l'impact relationnel.

L'objectif de notre cadre conceptuel spécifique est de démontrer la pertinence des variables descriptives et les dimensions que nous avons retenues afin d'évaluer la satisfaction relationnelle, économique et globale ex post auprès des franchisés du réseau acquis ou fusionné au Québec. Nous allons présenter un schéma de notre cadre conceptuel spécifique ci-dessous.

2- LE CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL

Nous avons trouvé très peu de littérature qui traite du sujet des fusions-acquisitions des réseaux de franchises et du sujet de la satisfaction des franchisés. À notre connaissance, il n'existe pas ou très peu de littérature qui traite de l'impact post-fusion ou de l'acquisition sur la satisfaction des franchisés du réseau acquis ou fusionné.

Il est vrai que les F-A dans le domaine de la franchise constituent un phénomène nouveau qui s'est accentué à partir de 2010, d'après Birman et al. (2015). Mais chaque année, ce genre de transaction se multiplie et il est primordial pour nous d'étudier l'impact de ce genre de transaction sur les franchisés des réseaux cibles.

Les franchiseurs n'ont aucune obligation légale de consulter leurs franchisés dans la prise de décision de vendre ou non le réseau à une autre entreprise. Mais les franchisés ont investi dans le réseau du franchiseur, qui leur a présenté des objectifs et une certaine culture auxquels ces franchisés ont adhéré et relié leur carrière. Aussi, ces

derniers sont les clients principaux du franchiseur, si ce n'est pas les seuls. Nous croyons fortement que leur degré de satisfaction pourra influencer de façon très importante le rendement du réseau.

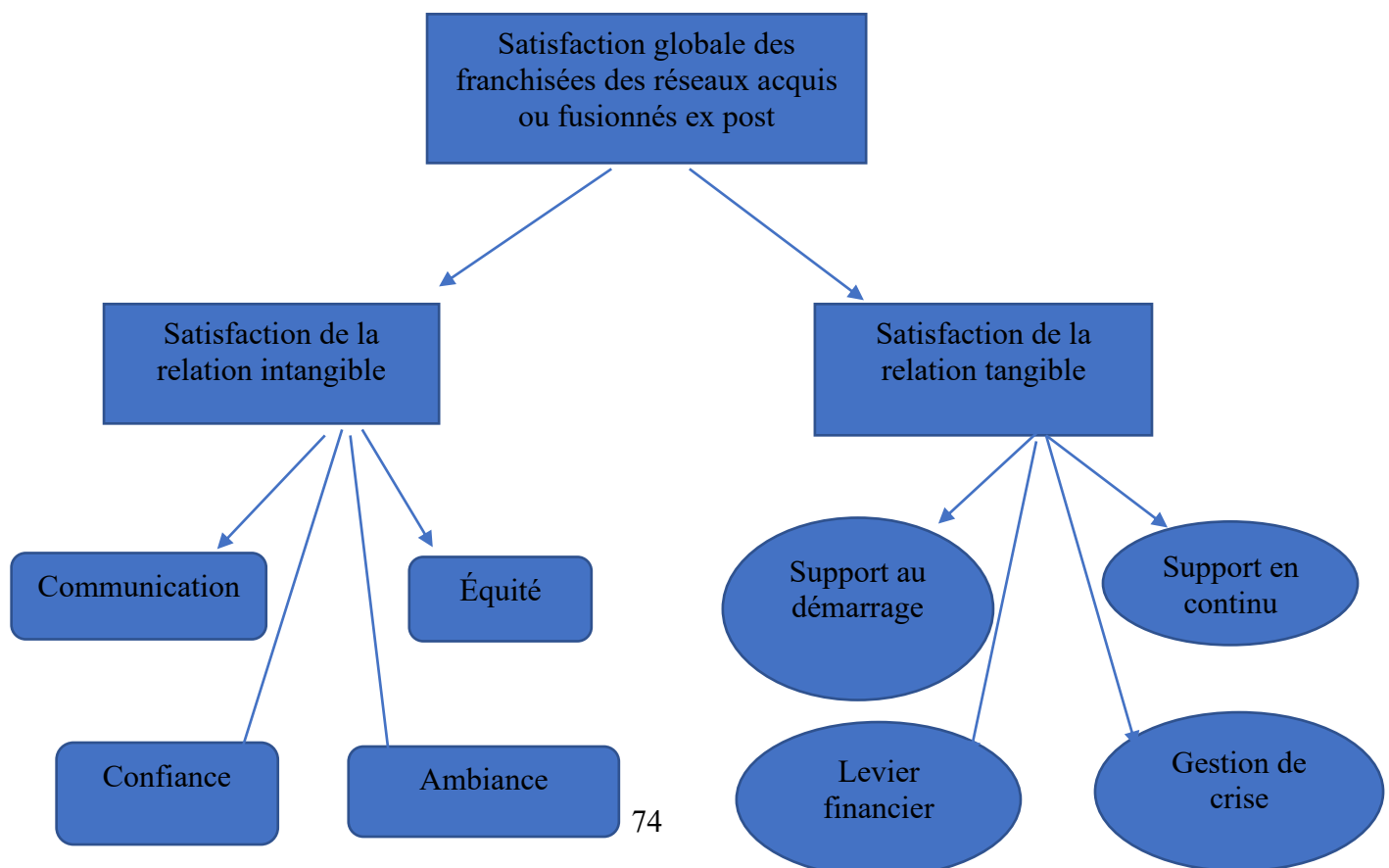
3- Le cadre conceptuel spécifique

Pour étudier l'impact de l'acquisition d'un réseau de franchises sur la satisfaction des franchisés de ce réseau, nous allons nous inspirer de l'étude réalisée par Dubost et al. (2000), qui ont étudié la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises en France en 2000.

Nous avons adapté leur questionnaire afin de mesurer nos propres dimensions, en ajoutant d'autres variables descriptives que nous énumérerons dans les paragraphes suivants.

Voici notre cadre conceptuel spécifique :

Schéma du cadre conceptuel spécifique



Afin de comprendre tous les aspects techniques de notre modèle de cadre conceptuel spécifique, nous avons présenté plusieurs définitions et concepts dans notre recension de littérature dans notre contexte théorique :

- La définition de la fusion-acquisition
- La définition de la franchise et de ses termes techniques
- Le concept de communication dans le contexte général et en contexte de la franchise
- Le concept de la satisfaction dans le contexte général et en contexte de la franchise
- La Fusion-acquisition dans le contexte de la franchise

Précédemment, nous avons démontré l'importance des franchisés dans le succès d'un réseau de franchises. Nous croyons très fermement que la réussite de la transaction de l'acquisition d'un réseau de franchises passe par l'acceptation des franchisés de ce réseau et leur satisfaction du nouveau dynamisme que le nouveau propriétaire apporte au réseau.

C'est pour cette raison que nous allons introduire toutes les dimensions et les variables descriptives que nous avons présentées dans la figure ci-dessus dans notre enquête.

Nous allons ainsi décortiquer la dimension de la satisfaction en deux dimensions : la satisfaction de la relation tangible et la satisfaction de la relation intangible. Nous croyons, en effet, que les franchisés peuvent être satisfaits des nouveaux services directs générés par la synergie et l'économie d'échelle engendrées par la fusion de deux grands réseaux de franchise. Toutefois, ils peuvent ne pas être satisfaits de la nouvelle culture, de l'ambiance et des missions de la nouvelle entité mis en place après la fusion.

Nous rappelons que cette décortication a été initiée par l'étude de Dubost et al. (2000), que nous avons présenté dans notre partie de recension de la littérature (dans la partie satisfaction). Nous y avons mentionné que les auteurs ont décortiqué la relation entre le franchiseur et les franchisés en deux parties : la relation tangible entre les deux parties et la relation intangible. Nous avons repris les mêmes dimensions afin de mesurer la satisfaction dans les deux relations.

Ainsi, pour évaluer la satisfaction de la relation intangible des franchisés des réseaux acquis dans notre modèle, nous allons utiliser les variables descriptives déjà présentées dans notre schéma précédent : la communication, la confiance, l'équité et l'ambiance du réseau.

De même, pour évaluer la satisfaction de la relation tangible des franchisés des réseaux acquis, nous allons utiliser les variables descriptives suivantes : le support au démarrage, le support en continu, le levier financier et la gestion de crise.

3-1- Les dimensions du cadre conceptuel spécifique

Comme précisé précédemment, nous allons mesurer qualitativement la satisfaction des franchisés du réseau acquis afin de déterminer si l'impact de la transaction d'acquisition du réseau cible est positif ou non sur les franchisés de ce réseau.

3-1-1- La satisfaction de la relation tangible :

Donc, d'après Dubost et al. (2000), la relation tangible ou contractuelle entre le franchiseur et ses franchisés est une source très importante de la satisfaction des franchisés du réseau.

Nous avons déjà défini ces variables dans notre section de recension de la littérature et nous allons maintenant expliquer pourquoi nous avons choisi chacune de ces variables dans la partie des variables descriptives dans ce chapitre.

3-1-2- La satisfaction de la relation intangible :

D'après les mêmes auteurs (Dubost et al. 2000), d'autres facteurs que ceux de la relation tangible peuvent affecter la satisfaction des franchisés d'un réseau. Ainsi, nous allons mesurer la satisfaction de la relation intangible des franchisés du réseau acquis à travers les variables descriptives suivantes : La communication, la confiance, l'équité et l'ambiance du réseau.

Nous allons bien sûr présenter chacune de ces variables dans notre prochaine partie de variables descriptives de notre modèle.

3-2- Les variables descriptives :

3-2-1- Les variables descriptives de la satisfaction de la relation tangible :

3-2-1-1 — Support au démarrage :

Dans notre partie de recension de la littérature, nous avons défini point par point les éléments fondamentaux du support au démarrage que le franchiseur doit offrir à ses franchisés afin que ce dernier puisse cloner le succès du franchiseur dans le territoire du nouveau franchisé. De ce support, nous pouvons énumérer : le transfert du savoir-faire, la formation de départ, la recherche d'emplacement et de financement, l'assistance au démarrage, l'approvisionnement du stock de départ et plusieurs autres services que le franchiseur peut offrir à ses nouveaux franchisés.

L'impact de cette variable descriptive sur la satisfaction des franchisés est très important, puisque cette dernière forge les premières impressions du nouveau franchisé sur l'appui que son franchiseur lui apportera.

Cette variable affectera directement la satisfaction du franchisé au début et tout le long du contrat de franchise. Un franchisé insatisfait au démarrage de sa franchise peut affecter sa motivation, son rendement et sa discipline dans le réseau.

Nous allons ainsi évaluer avec cette variable si la synergie créée par la transaction d'acquisition du réseau affectera positivement ou négativement la satisfaction des franchisés du réseau acquis.

3-2-1-2 — Support en continu :

C'est la relation quotidienne contractuelle entre le franchiseur et ses franchisés. Nous l'avons aussi défini dans la partie théorique. Nous pouvons citer de ce support : la création de nouveaux produits et services, la publicité nationale et locale, la formation en continu, le contrôle du réseau, l'approvisionnement de produits de qualité à moindre coût résultant de la force du réseau du franchiseur, ainsi que plusieurs autres services que le franchiseur peut offrir à son réseau.

La dépendance du franchisé à son franchiseur dans la gestion quotidienne de son entreprise est très forte et gage de son succès. Si le franchisé est insatisfait des services quotidiens de son franchiseur, leur relation sera affectée négativement.

Cette variable nous permettra d'évaluer l'impact ex post de la transaction d'acquisition du réseau sur l'amélioration du support continu et, par conséquent, sur la satisfaction des franchisés.

Le support du franchiseur, qu'il soit au démarrage ou en continu, a été nommé par Hing (1993) dans les variables dont il faut tenir compte dans l'étude de satisfaction des franchisés d'un réseau.

3-2-1-3 — Le levier financier :

Parmi les plus grands objectifs ultimes dans l'acquisition d'une entreprise, c'est le levier financier ou la réalisation d'un rendement financier qui est le plus élevé. Nous voudrions alors, avec cette variable descriptive, mesurer la satisfaction du franchisé du réseau acquis en ce qui concerne les retombés financiers de la transaction d'acquisition du réseau de franchises sur son entreprise.

Cela peut s'expliquer par l'augmentation du chiffre d'affaires des franchisés du réseau acquis, que ce soit par l'augmentation du budget de la publicité nationale, l'impact du signal de la transaction sur l'image de marque du réseau ou plusieurs autres facteurs qui peuvent affecter positivement le chiffre d'affaires des magasins franchisés des réseaux acquis.

Cela peut aussi s'expliquer par la baisse des coûts des franchisés résultant de la synergie créée par la transaction d'acquisition, surtout par un réseau concurrent et l'économie d'échelle engendrée.

La hausse ou la baisse de chacun de ses facteurs ou la combinaison des deux peut affecter positivement ou négativement la marge bénéficiaire des franchisés du réseau acquis et, par l'effet même, la satisfaction du franchisé de la transaction d'acquisition de son réseau.

3-2-1-4- La gestion de crise :

Nous considérons que l'ajout de cette variable descriptive dans notre modèle du cadre conceptuel spécifique est une de nos contributions dans la littérature de la satisfaction des franchisés. C'est le résultat de notre contact quotidien avec les franchisés des différents réseaux de franchises au Québec lors de la dernière pandémie mondiale de la COVID-19. Plusieurs réseaux de franchises ont bien survécu à l'impact économique désastreux engendré par cette pandémie. Il y a même des réseaux de

franchises qui ont très bien tiré leurs épingles du jeu. C'est le résultat de la bonne gestion de la crise de la part du franchiseur et de son adaptation rapide à la situation.

Nous avons introduit cette variable descriptive, car une bonne gestion de crise qui a sauvé un franchisé de la faillite ou de ne pas faire de profit peut affecter très positivement sa satisfaction de son franchiseur.

Un franchisé qui était insatisfait du rendement de son franchiseur avant la crise et qui constate les efforts du franchiseur ou la solidité du réseau, la capacité financière, etc. engendrée par la transaction d'acquisition de son réseau qui ont permis que le réseau s'en sorte peut devenir très satisfait de son franchiseur, malgré son insatisfaction avant la crise.

3-2-2- Les variables descriptives de la satisfaction de la relation intangible :

3-2-2-1 — La communication :

Nous avons défini cette variable descriptive dans notre partie théorique dans le contexte général et dans le contexte de la franchise. D'après Gagnon (1996), la relation communicationnelle est aussi importante au sein d'un réseau de franchises que celle contractuelle ou opérationnelle. Elle est aussi primordiale pour déterminer l'ambiance dans le réseau et plusieurs autres variables intangibles qui peuvent affecter la satisfaction du franchisé.

Il est vrai que le franchiseur est une personne morale indépendante de celle du franchisé. Ainsi, il a droit de céder ou de fusionner avec une autre entreprise sans tenir compte de l'avis de ses franchisés. Mais ce dernier a investi dans le réseau du franchiseur, car il a adhéré à la culture du réseau et il a cru en la mission que le franchiseur lui a présentée avant l'achat de la franchise.

Le franchisé peut se sentir trahi par son franchiseur. Ce sentiment peut être accentué si l'acquéreur du réseau a une culture ou une manière de penser très différente à laquelle le franchisé a adhéré au début du contrat.

3-2-2-2 — La confiance du franchisé envers son franchiseur :

D'après les chercheurs en marketing inter organisationnel (Andaleeb, 1996 ; Anderson et Narus, 1990 ; Ganesan, 1994 ; Kumar et al., 1995a et b), la confiance entre A et B est identifiée essentiellement par deux éléments :

- « *La confiance dans l'honnêteté de B, c'est-à-dire le fait pour A de croire que B tiendra ses promesses et remplira ses obligations.*
- *La confiance dans la bienveillance de B, à savoir le fait pour A de croire que B recherche le bien-être de A, et que B n'entreprendra pas d'actions nuisibles à son égard. » (Dubost et al. 2000).*

Plus le franchisé fait confiance à son franchiseur, plus il est motivé à accepter et à mettre en œuvre les directives et les décisions prises par celui-ci. Cela assure également une relation saine entre les deux parties, et donc un fonctionnement harmonieux du réseau.

Le franchiseur a le droit de prendre des décisions contraignantes afin de préserver l'image de marque du réseau et l'uniformité. La déception des franchisés face à certaines décisions qu'il jugera égoïstes ou qui préservent les intérêts du franchiseur sans tenir compte de ceux du franchisé peut affecter sa confiance et sa satisfaction envers son franchiseur.

3-2-2-3 — L'équité :

À l'achat d'une franchise, l'acquéreur (le franchisé) paie des droits de franchise à son franchiseur, en plus des investissements qui sont nécessaires pour mettre sur pied le projet. Ces droits d'entrée sont payés contre un service que le franchiseur doit offrir, soit le support au démarrage, comme énoncé ci-haut. C'est la même chose pour les services en continu offerts par le franchiseur à ses franchisés, contre le paiement de la redevance mensuelle.

Un sentiment d'injustice peut affecter les franchisés d'un réseau quand les services rendus par le franchiseur ne justifient pas les montants payés.

Ce sentiment de justice ou d'injustice est mesuré par l'étude de Dubost et al. (2000) par le concept d'équité.

Dubost et al. (2000) ont présenté les travaux des chercheurs Bettencourt et Brown, 1997 ; Frazier, 1983 ; Kumar et al., 1995a ; Tremblay et Roussel, 1996) qui distinguent deux types d'équité :

- *« l'équité ou la justice distributive : il s'agit du sentiment de justice qu'éprouve un individu en comparant la somme des efforts qu'il fournit dans son travail au résultat obtenu : s'il estime que le résultat n'est pas à la hauteur de ses efforts, alors l'équité lui paraît faible. Inversement, si cet individu pense qu'il est récompensé comme il l'attend compte tenu de sa contribution, il percevra une équité élevée dans son travail,*
- *l'équité ou la justice de processus : l'individu évalue ici le processus utilisé pour déterminer la récompense mentionnée plus haut. Ce processus va lui apparaître comme plus ou moins équitable. »*

3-2-2-4- Ambiance du réseau :

Cette variable descriptive agira dans notre modèle comme baromètre de la satisfaction des franchisés de leur réseau. Une bonne ambiance montre que les franchisés sont satisfaits de leur franchiseur en général, et vice-versa.

Dubost et al. (2000) ont représenté ceci par un schéma que nous avons déjà présenté dans notre partie théorique quand nous avons défini le concept de satisfaction. Nous trouvons important de le reprendre dans la présente partie afin d'appuyer notre utilisation de cette variable descriptive.



4- Les objectifs de la recherche :

Nous présentons dans ce qui suit les quatre (4) objectifs de la recherche qui permettront d'expliquer l'impact de la transaction d'acquisition sur les franchisés du réseau acquis :

Objectif 1 : Évaluer la satisfaction de la relation tangible des franchisés du réseau de franchises qui a fait l'objet d'une fusion ou d'une acquisition avec leur franchiseur.

Objectif 2 : Évaluer la satisfaction de la relation intangible des franchisés du réseau de franchises qui a fait l'objet d'une fusion ou d'une acquisition avec leur franchiseur.

Objectif 3 : Déterminer la satisfaction générale des franchisés du réseau acquis ou fusionné.

Objectif 4 : Déterminer les facteurs qui ont amené les franchisés à la satisfaction ou l'insatisfaction.

À l'aide de ces objectifs, nous allons être en mesure de cerner les motifs de la satisfaction ou de l'insatisfaction des franchisés des réseaux acquis et de proposer des recommandations managériales par la suite pour améliorer la satisfaction des franchisés du réseau acquis dans les prochaines transactions d'acquisition des réseaux de franchises.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous utiliserons pour atteindre nos objectifs.

Chapitre 4 : La méthodologie de recherche

1- Introduction :

L'objectif de ce quatrième chapitre est de présenter la méthodologie qui nous aidera à répondre à notre question de recherche en nous appuyant sur notre modèle de recherche. La méthode de collecte de données, l'échantillonnage et la collecte de données y seront présentés.

Dans notre méthodologie, nous préconisons une recherche quantitative. Comme déjà mentionné, nous n'avons pas trouvé d'études antérieures qui traitent de l'impact de la satisfaction des franchisés des réseaux de franchises acquis ou fusionnés. Même si notre modèle est inspiré de celui de la satisfaction des franchisés en France de Dubost et al. (2000), il est différent puisqu'il tente de mesurer l'impact d'un événement particulier sur la satisfaction des franchisés.

Notre étude quantitative sous forme de sondage auprès d'un échantillon de franchisés au Québec dont leurs réseaux ont fait l'objet d'une acquisition nous aidera à comprendre l'impact de l'acquisition d'un réseau de franchises sur la satisfaction de ses franchisés.

Dans ce modèle d'affaires particulier, la franchise, le sort de plusieurs petites entreprises (les franchisés) dépend des décisions stratégiques que leurs franchiseurs prennent. Notre étude vise à amener les franchiseurs désireux de vendre leur réseau de franchises à prendre en considération l'impact qu'aura cette décision sur la satisfaction de leurs franchisés qui représentent leur gage de succès.

Notre étude peut avoir de l'intérêt pour évaluer l'impact de ce nouveau phénomène dans le domaine de la franchise et pourra servir de base de réflexion stratégique pour présenter des recommandations généralisées aux franchiseurs désireux de vendre ou d'acquérir un réseau de franchises concurrent.

2- Le modèle et la méthodologie de la recherche :

2-1- Le modèle de recherche :

Nous avons établi un questionnaire de dix (10) questions avec des réponses à choix multiples que nous enverrons à un échantillon de franchisés du Québec dont leur réseau de franchises a fait l'objet d'une acquisition dans les sept dernières années.

Le questionnaire a été créé en s'inspirant de celui utilisé par Dubost et al. (2000), dont le but était de mesurer la satisfaction des franchisés en France en 2000.

Nous avons adapté ce questionnaire en modifiant plusieurs points afin qu'il nous permette de répondre aux hypothèses suivantes :

H1 —Plus les déterminants d'une bonne relation tangible sont forts entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction des franchisés est jugée élevée.

H2 —Plus les déterminants d'une bonne relation intangible sont faibles entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction des franchisés est jugée mauvaise.

H3 —Plus les déterminants de la relation tangible et intangible sont forts entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction générale des franchisés est élevée.

Afin de répondre à ces hypothèses, nous avons établi un questionnaire¹⁵ réparti en trois parties :

- La première partie vise à répondre à notre hypothèse afin d'évaluer la satisfaction des franchisés à l'égard de la relation tangible avec leur franchiseur, que nous avons définie grâce à nos quatre variables descriptives : le support au démarrage, le support en continu, le levier financier et la gestion de crise. (questions 1, 2, 6 et 7)

¹⁵ Le questionnaire est disponible en annexe

- La deuxième partie vise à répondre à notre hypothèse afin d'évaluer la satisfaction des franchisés quant à la relation tangible avec leur franchiseur, que nous avons définie grâce à nos quatre variables descriptives : la communication, l'équité, la confiance et l'ambiance du réseau (questions 3, 4 et 5).
- La troisième partie vise à répondre à notre hypothèse en mesurant le degré de satisfaction générale des franchisés de leur franchiseur (questions 8, 9 et 10).

2-2- La méthodologie de recherche :

2-2-1 — La collecte de données :

Notre questionnaire que nous avons présenté ci-dessus a été testé par des franchisés qui ne font pas partie de notre échantillon c'est-à-dire que le réseau de franchises dans lequel ils évoluent n'a pas fait l'objet d'une acquisition. C'est une liste d'une vingtaine de franchisés de différents secteurs d'activité, mais à 40 % du domaine de la restauration, ce secteur d'activité étant celui que nous considérons comme le plus visé par les acquisitions dans le domaine de la franchise.

La liste a été obtenue par le Conseil québécois de la franchise, sous la forme du nom et du prénom du responsable, de son adresse électronique et du nom du réseau de franchise. Le questionnaire leur était envoyé par courriel au moyen de Google Forms, où ils pouvaient répondre directement et formuler des commentaires.

Ainsi, nous avons élaboré notre questionnaire final, que nous allons envoyer par courriel à notre échantillon. Nous le définirons dans le paragraphe suivant.

2-2-2- La population cible :

Notre population cible est les franchisés qui opèrent au Québec et dont leur réseau a fait l'objet d'une acquisition par une autre entreprise concurrente ou non, qu'elle soit québécoise, canadienne ou étrangère depuis au moins cinq ans.

Il est difficile d'avoir la liste complète de toutes les transactions d'acquisitions, mais à l'aide du Conseil québécois de la franchise, nous avons eu un nombre approximatif des franchisés québécois que nous voulions viser comme population cible dans notre étude.

D'ailleurs, la grande majorité de ces transactions sont citées dans notre cinquième partie de notre section théorique.

Le Conseil québécois de la franchise estime que 11 % de l'ensemble des franchisés au Québec ont été touchés par l'achat de leur réseau les sept dernières années. La dernière étude¹⁶ du Conseil québécois de la franchise de 2018 estime le nombre d'unités franchisées au Québec à 15 493 unités et à 457 réseaux de franchises.

Ainsi, notre population cible est d'à peu près mille sept cents unités franchisées : 1 700 unités franchisées.

Voici deux tableaux qui présentent les unités franchisées par secteur d'activité et selon que le réseau est québécois ou étranger :

¹⁶ https://cqf.ca/wp-content/uploads/2018/12/Rapport-final-%C3%A9tude-d%C3%A9c_2018.pdf

Tableau : Les réseaux de franchises québécoises par secteur d'activité

Catégorie	Nombre d'enseignes	Nombre de points de vente	% du nombre total de points de vente des enseignes québécoises
Restauration	121	2 014	24 %
Soins de santé	17	1 652	20 %
Automobile	24	1 245	15 %
Services spécialisés	17	614	7 %
Alimentation	16	594	7 %
Habitation	15	436	5 %
Loisir	13	411	5 %
Électronique	6	396	5 %
Soins personnels	7	286	3 %
Voyage	4	223	3 %
Immobilier	2	128	2 %
Habillement	3	97	1 %
Services animaliers	4	93	1 %
Services aux entreprises	9	64	1 %
Boutiques spécialisées	7	51	1 %
Construction et rénovation	6	50	1 %
Aménagement paysager	4	46	1 %
Éducation	5	14	< 1 %
Hôtellerie	1	10	< 1 %
Entreposage	1	7	< 1 %
Vente au détail	1	4	< 1 %
Total	283	8 435	100 %

Source : Base de données Indicia (mise à jour : janvier 2017).

Tableau : Les réseaux de franchises québécoises par secteur d'activité

Catégorie	Nombre d'enseignes	Nombre de points de vente	% du nombre total de points de vente des enseignes internationales
Restauration	47	2 470	35 %
Automobile	22	1 699	24 %
Services spécialisés	14	853	12 %
Alimentation	12	567	8 %
Construction et rénovation	2	291	4 %
Immobilier	3	270	4 %
Soins de santé	9	206	3 %
Services aux entreprises	9	183	3 %
Loisir	13	181	3 %
Hôtellerie	11	88	1 %
Vente au détail	4	79	1 %
Éducation	5	41	1 %
Habitation	8	40	1 %
Voyage	2	30	< 1 %
Services animaliers	3	20	< 1 %
Soins personnels	5	17	< 1 %
Boutiques spécialisées	3	15	< 1 %
Aménagement paysager	1	5	< 1 %
Autres	1	3	< 1 %
Total	174	7 058	100 %

Source : Base de données Indicia (mise à jour : janvier 2017).

Dans le tableau suivant, nous mettons les transactions les plus importantes en nombre de franchisés québécois impliqués les sept dernières années.

Tableau des plus grandes transactions d'acquisition de franchise au Québec :

Réseau de franchises acquis	Nombre d'unités franchisées	Année de la transaction	Entreprise acquéreuse
Tim Horton	632	2014	RBI Inc. (Burger King)
Jean Coutu	384	2017	Metro Inc.
RONA	191	2016	Lowe's
St-Hubert- St-Hubert express	113	2016	Cara
Harvey's	51	2018	RECIPE

Source : occasionfranchise.ca

En plus des transactions énumérées dans le tableau ci-dessus, deux grandes entreprises au Québec se spécialisent dans l'achat de réseaux de franchises :

- MTY a acquis plus de 70 réseaux de franchises au Québec et en Amérique du Nord, soit plus de 5 700 unités franchisées. Au Québec, MTY a acquis plus de 25 réseaux de franchises avec une estimation de plus de 850 franchisés touchés.

Par exemple, en 2017, MTY a acquis le groupe Invescor, qui comptait les réseaux de franchises Mikes, Ben et Florentine, Scores, Bâton rouge, soit plus de 200 unités franchisées.

- Foodastic : La compagnie a acquis en moins de cinq ans plus de huit réseaux de franchises, dont : Au Coq, La Belle et La Bœuf, Monza, Carlos & Pepe's, Souvlaki Bar, Nickels, Big Rig, Rôtisseries Benny, Chocolato et Bacaro. Elle exploite ainsi plus de 100 unités franchisées.

Grâce aux données que nous avons compilées de la part du Conseil québécois de la franchise et dans les communiqués de presse sur le site Web www.occasionfranchise.ca, nous sommes en mesure d'estimer notre population cible à environ 1 500 franchisés. C'est une estimation que nous jugeons plus au moins fiable, le nombre d'unités franchisées étant estimé à 1 700 au Québec. Aussi, d'après le Conseil québécois de la franchise, le nombre de franchisés est plus au moins 90 % du nombre d'unités franchisées au Québec si nous considérons un multi-franchisé comme un seul franchisé.

Ainsi, notre population cible totale sera de 1 500 franchisés québécois dont leur réseau de franchises a fait l'objet d'une acquisition.

2-2-3- Échantillon :

Nous constatons que plus de 85 % des acquisitions de réseaux de franchises, notamment au Québec, se font dans le secteur de la restauration et le reste, surtout dans le domaine de la pharmaceutique et de la quincaillerie.

Notre échantillon sera constitué au hasard de franchisés de tous les réseaux de franchises acquis les sept dernières années que nous avons recensées. Notre objectif est d'atteindre un taux de réponse de 10 %, soit 150 franchisés, afin que notre échantillon soit représentatif.

2-2-4- Échelles de mesure :

Pour mesurer la satisfaction des franchisés des réseaux acquis, nous avons utilisé une échelle de 1 à 5 dans la majorité de nos questions, soit huit de nos dix questions. Ces questions sont relatives à la satisfaction de la relation intangible et de la relation tangible.

Dans notre échelle, plus le chiffre est élevé, plus le franchisé est satisfait du rendement du franchiseur ou d'accord avec les décisions prises par son franchiseur et vice-versa.

Pour les deux autres questions relatives à la satisfaction générale des franchisés, il fallait répondre par « oui », « non » ou « aucune réponse ». Ainsi, « oui » signifie que la personne est satisfaite en général du rendement de son franchiseur ou de la transaction d'acquisition, et « non » a le sens contraire. « Aucune réponse » signifie que le franchisé n'a pas voulu évaluer son franchiseur par rapport à la transaction d'acquisition ou qu'il est encore indécis.

2-2-5- Outil utilisé :

À l'aide de Google Form, nous avons envoyé le questionnaire aux franchiseurs dont nous voulions interroger les franchisés afin qu'ils leur envoient le lien de notre questionnaire.

Avant de faire cet envoi, nous avons contacté ces franchiseurs par téléphone et nous leur avons expliqué que le but de cette étude n'est pas d'évaluer le rendement du franchiseur lui-même, mais d'amener des recommandations afin d'améliorer la satisfaction des franchisés pour de futures transactions.

Toutes les réponses seront anonymes et nous n'allons dans aucun cas nommer les réseaux de franchises dans les résultats de notre enquête.

Nous sommes très conscients de l'impact négatif d'une non-satisfaction des franchisés d'un réseau sur la réputation du franchiseur, c'est pour cela que tous nos résultats seront publiés de façon générale et regrouperont tous les réseaux de franchises interviewés.

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de notre étude et les analyserons afin de faire des constatations et d'émettre des recommandations concrètes pour les franchiseurs qui désirent acquérir ou vendre leur réseau dans le futur.

Chapitre 5 : Résultats et analyses

1- Résultats de l'enquête

1-1- Introduction :

Comme déjà expliqué dans le chapitre précédent de notre méthodologie de recherche, nous avons envoyé l'enquête par courriel aux responsables de quatre réseaux de franchises acquis par d'autres entreprises dans les sept dernières années, pour envoyer l'enquête à leurs franchisés ou inviter leurs franchisés de nous contacter afin de leur envoyer le sondage.

Notre population cible étant estimée dans le chapitre précédent à mille cinq cents (1 500) franchisés au Québec et que pour que notre échantillon soit représentatif, nous avons visé un taux de participation à l'enquête à cent cinquante (150) franchisés.

Malheureusement, à cause de plusieurs facteurs dont la situation pandémique qui rend les dirigeants des entreprises que nous avons visées, très occupés et préoccupés par le défi de sauver leurs entreprises d'une situation très difficile et unique que nous ne l'avons jamais vécue, nous avons reçu que seulement quarante et une (41) réponses soit près de 3 % de notre population cible.

Cela nous empêchera de généraliser nos résultats sur le marché québécois néanmoins nous pouvons tout de même faire des constations et tirer des conclusions afin de faire des recommandations managériales aux franchiseurs qui songent céder leurs entreprises à d'autres réseaux ou d'acquiescer un réseau de franchise, dans le but d'améliorer la satisfaction de leurs franchisés à la suite de cette transaction.

Toutes les questions de l'enquête sont présentées en annexe de notre mémoire.

1-2- Présentation de l'enquête :

Puisque 85 % des réseaux de franchises visés par notre enquête couvrent le domaine de la restauration, nous avons envoyé notre enquête à quatre réseaux de franchises œuvrant dans ce domaine.

Le questionnaire comporte dix (10) questions dans le but de mesurer l'impact de la transaction de l'acquisition des réseaux de franchises sur la satisfaction de leurs franchisés.

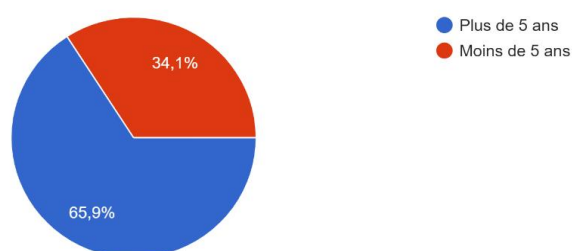
Afin de comprendre les sources de satisfaction ou d'insatisfaction de franchisés ciblés par l'étude, nous avons décomposé la satisfaction des franchisés en trois parties :

- Satisfaction de la relation tangible
- Satisfaction de la relation intangible
- Satisfaction générale

La réponse au sondage se faisait de façon anonyme. Nous n'avons donc pas d'informations sur les 41 participants hormis leur ancienneté dans le réseau de franchises à qui ils appartiennent.

Ainsi, près de 66 % des répondants étaient franchisés dans leur réseau depuis plus de cinq (5) ans, et près de 34 % depuis moins de cinq (5) ans.

Depuis combien de temps, êtes-vous franchisé ?
41 réponses



1-3- Présentations des réponses de l'enquête :

Afin de mesurer la satisfaction dans chaque réponse de question, nous calculerons la somme de toutes les réponses et la diviserons par le nombre de participants multiplié par cinq. Nous pouvons ainsi calculer la moyenne de chaque réponse.

La moyenne = Somme de toutes les questions / (nombre des participants X 5)

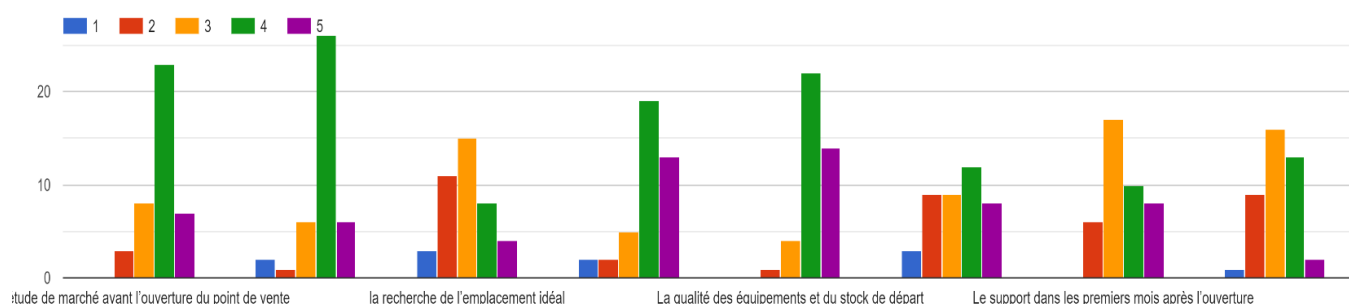
- Résultat de la première question : Assistance au démarrage

La première question vise la satisfaction des franchisés par rapport au support au démarrage qui a été offert par le franchiseur au démarrage de leur franchise.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant non-satisfait et 5 étant très satisfait(e)) sur les éléments de support au démarrage suivants :

- Étude de marché avant l'ouverture de la franchise : Moyenne de 0,766
- La formation initiale du franchisé et de ses employés : Moyenne de 0,761
- La recherche de l'emplacement idéal : Moyenne de 0,595
- L'aménagement de votre point de vente : Moyenne de 0,79
- La qualité de l'équipement et du stock de départ : Moyenne de 0,84
- Le support pour l'octroi du financement : Moyenne de 0,66
- Le support dans les premiers mois après l'ouverture : Moyenne de 0,70
- La campagne de marketing local de lancement : Moyenne de 0,63

1- Assistance initiale : Rétrospectivement, comment jugez-vous l'efficacité du soutien que vous a apporté votre franchiseur pour : (1 étant pas satisfait(e) et 5 étant très satisfait(e))



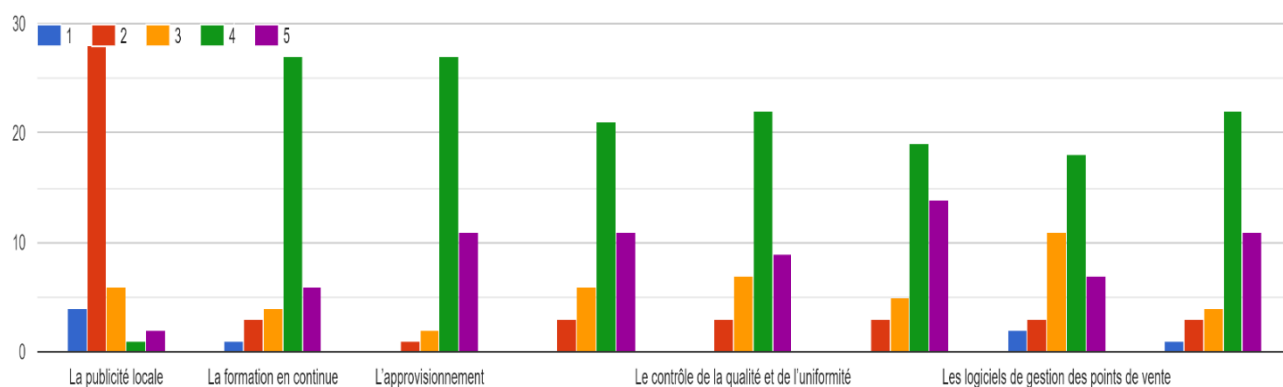
- Résultat de la deuxième question : Support en continu

La deuxième question vise la satisfaction des franchisés par rapport au support en continu qui est offert par le franchiseur.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant non satisfait(e) et 5 étant très satisfait (e)) sur les éléments de support au démarrage suivants :

- Le support dans la publicité locale : Moyenne de 0,448
- La formation en continu : Moyenne de 0,766
- L’approvisionnement : Moyenne de 0,834
- Recherche et développement : Moyenne de 0,795
- Le contrôle de qualité et d’uniformité : Moyenne de 0,78
- Développement de la notoriété et de l’image de marque : Moyenne de 0,815
- Les logiciels de gestion des points de vente : Moyenne de 0,722
- La gestion du fonds de publicité nationale : Moyenne de 0,790

2- Assistance continue: Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? : (1 étant pas satisfait(e) et 5 étant très satisfait(e))



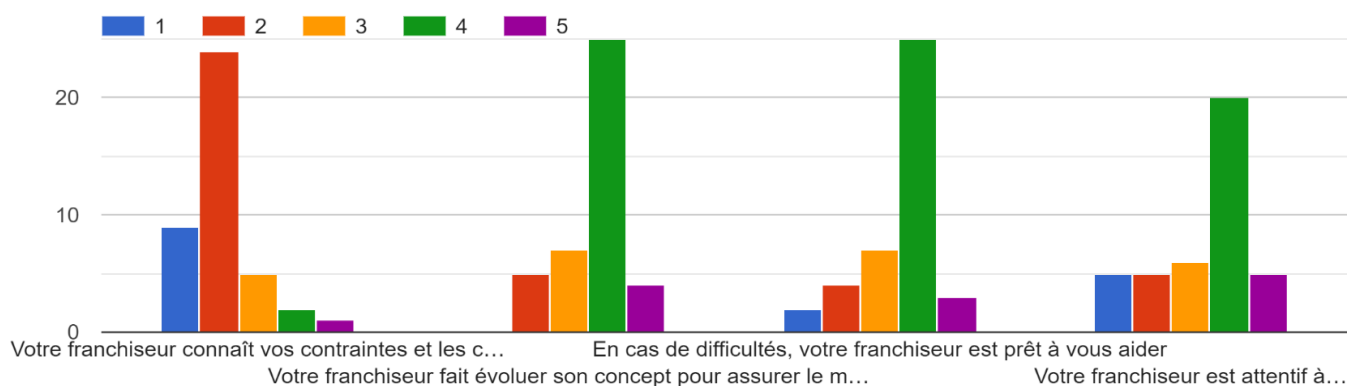
- Résultat de la troisième question : Confiance dans la bienfaisance du franchiseur

La troisième question vise à mesurer le degré de confiance des franchisés sur la bienfaisance de leur franchiseur.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant pas du tout et 5 étant tout à fait d'accord) sur les éléments de confiance envers le franchiseur suivants :

- Le franchiseur connaît les contraintes de ses franchisés et le comprend : 80 % des participants ne sont pas d'accord, 13 % aucune réponse et 7 % sont d'accord.
- Le franchiseur fait évoluer le concept et assure le maintien du réseau : 12 % des participants ne sont pas d'accord, 12 % aucune réponse et 76 % sont d'accord.
- Le franchiseur est prêt à aider ses franchisés en cas de difficulté : 12 % des participants ne sont pas d'accord, 17 % aucune réponse et 71 % sont d'accord.
- Le franchiseur est attentif à la sélection des nouveaux franchisés afin de maintenir la bonne image du réseau : 22 % des participants ne sont pas d'accord, 15 % aucune réponse et 63 % sont d'accord.

3- Confiance dans la bienfaisance du franchiseur: Dans votre réseau de franchise: (1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord à 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes)



- Résultats de la quatrième question : La communication

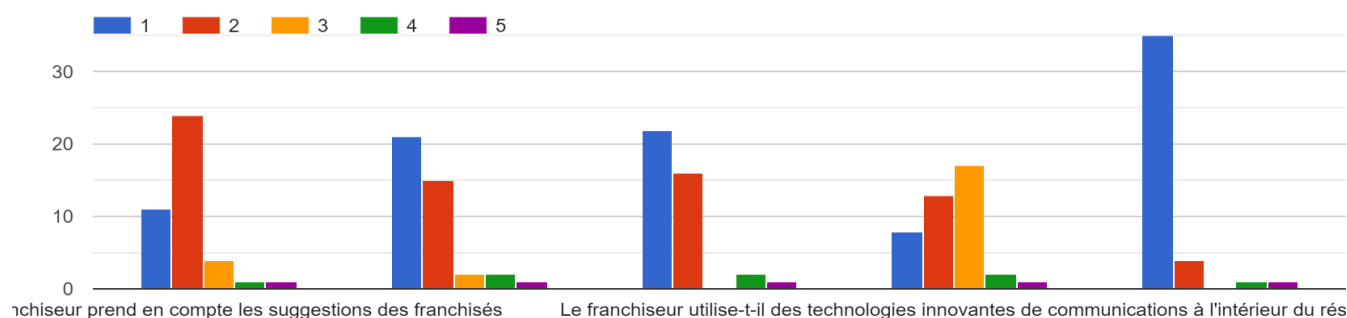
La quatrième question vise à mesurer le degré de satisfaction du franchisé concernant la communication avec le franchiseur au sein du réseau.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant pas du tout d'accord et 5 étant tout à fait d'accord) sur les éléments de la communication avec le franchiseur suivants :

- Le franchiseur prend en compte les suggestions de franchisés : 80 % des participants ne sont pas d'accord, 10 % aucune réponse et 10 % sont d'accord.
- Le franchiseur encourage les suggestions de ses franchisés : 88 % des participants ne sont pas d'accord, 5 % aucune réponse et 7 % sont d'accord.
- Les franchisés participent à des commissions de propositions : 93 % des participants ne sont pas d'accord et 7 % sont d'accord.
- Le franchiseur utilise des technologies innovantes de communication au se n du réseau : 51 % des participants ne sont pas d'accord, 41 % aucune réponse et 8 % sont d'accord.

- Le franchiseur informe ses franchisés de ses décisions stratégiques qui peuvent affecter les opérations de franchisés : 95 % des participants ne sont pas d'accord et 5 % sont d'accord.

4- Participation du franchisé dans la communication dans votre réseau de franchise: (1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord et 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes)



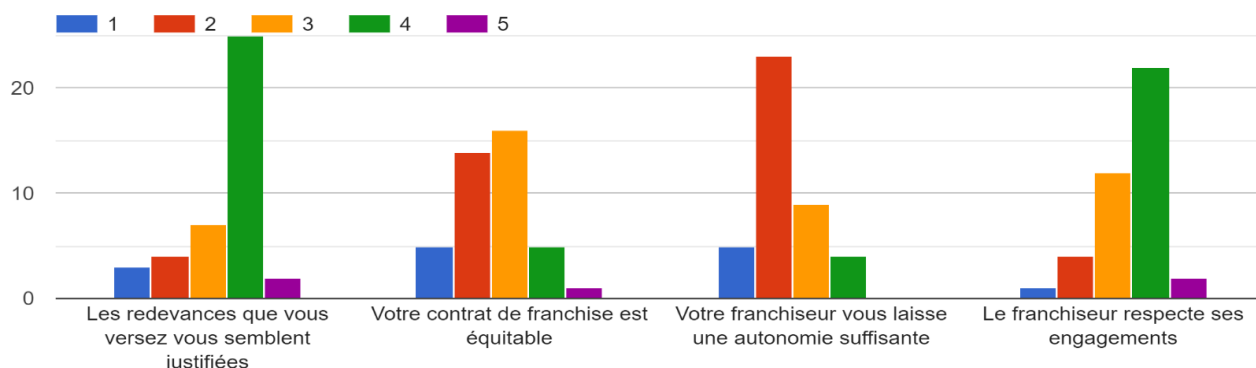
- Résultats de la cinquième question : L'équité

La cinquième question vise à mesurer le degré de satisfaction du franchisé concernant l'équité du franchiseur envers ses franchisés au sein du réseau.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant pas du tout d'accord et 5 étant tout à fait d'accord) sur les éléments de l'équité du franchiseur suivants :

- Les redevances versées au franchiseur sont-elles justifiées ? : 17 % des participants ne sont pas d'accord, 17 % aucune réponse et 66 % sont d'accord.
- Le contrat de franchise est-il équitable ? : 45 % des participants ne sont pas d'accord, 37 % aucune réponse et 18 % sont d'accord.
- Le franchiseur laisse une autonomie suffisante à ses franchisés : 69 % des participants ne sont pas d'accord, 21 % aucune réponse et 10 % sont d'accord.
- Le franchiseur respecte ses engagements contractuels : 12 % des participants ne sont pas d'accord, 29 % aucune réponse et 59 % sont d'accord.

5- Équité de processus du franchiseur dans votre réseau de franchise: (1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord et 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes)



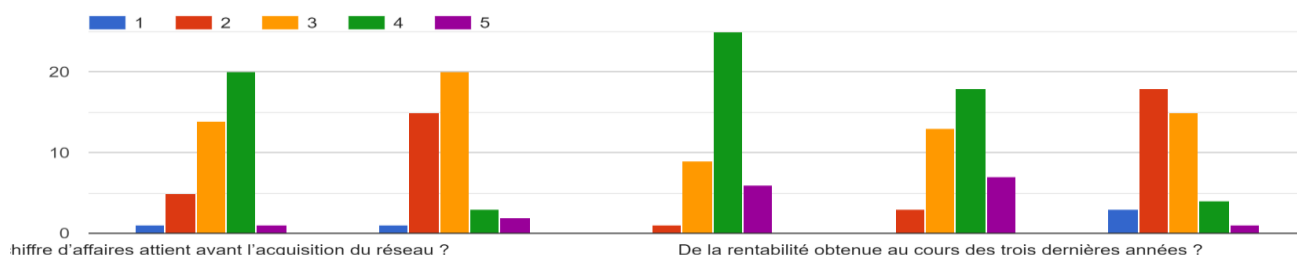
- Résultat de la sixième question : Satisfaction financière du franchisé

La sixième question vise à mesurer le degré de satisfaction financière des franchisés avant et après la transaction d'acquisition de leur réseau de franchises.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant insatisfait(e) et 5 étant satisfait(e)) sur les éléments financiers suivants :

- Chiffres d'affaires réalisés avant l'acquisition : Moyenne de 0,673
- Rentabilité réalisée avant l'acquisition : Moyenne de 0,551
- Chiffres d'affaires réalisés après l'acquisition : Moyenne de 0,776
- Rentabilité réalisée après l'acquisition : Moyenne de 0,741
- Revenus réalisés par rapport l'importance du travail du franchisé : Moyenne de 0,512

6- Satisfaction financière: Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) ? : (1 étant pas satisfait(e) et 5 étant très satisfait(e))



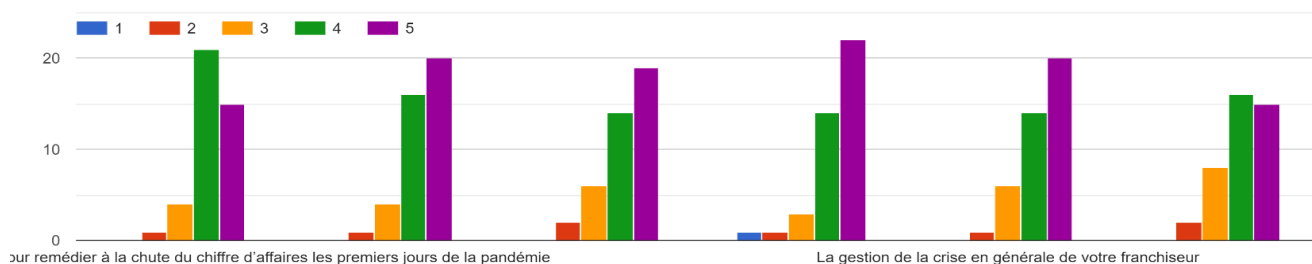
- Résultat de la septième question : Gestion de la crise de la pandémie de COVID-19

La septième question vise à mesurer le degré de satisfaction des franchisés à la gestion de la crise de la pandémie de COVID-19 par le franchiseur.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant non satisfait(e) et 5 étant très satisfait(e)) concernant le support du franchiseur s r les éléments suivants :

- Remédier à la chute du chiffre d'affaires les premiers jours de la pandémie : Moyenne de 0,843
- Adapter le local du franchisé et s'adapter aux nouvelles normes sanitaires : Moyenne de 0,868
- Négociation avec les différents fournisseurs et bailleurs de fonds pour réduire les coûts fixes : Moyenne de 0,844
- Aider les franchisés pour obtenir les subventions et aides gouvernementales : Moyenne de 0,868
- La gestion de la crise de la pandémie en général : Moyenne de 0,858
- Aide offerte par la compagnie acquéreuse : Moyenne de 0,814

7- Satisfaction de la gestion de crise de la pandémie COVID-19 par votre franchiseur ? : (1 étant pas satisfait(e) et 5 étant très satisfait(e))



- Résultat de la huitième question : Impact de l'acquisition sur les franchisés du réseau :

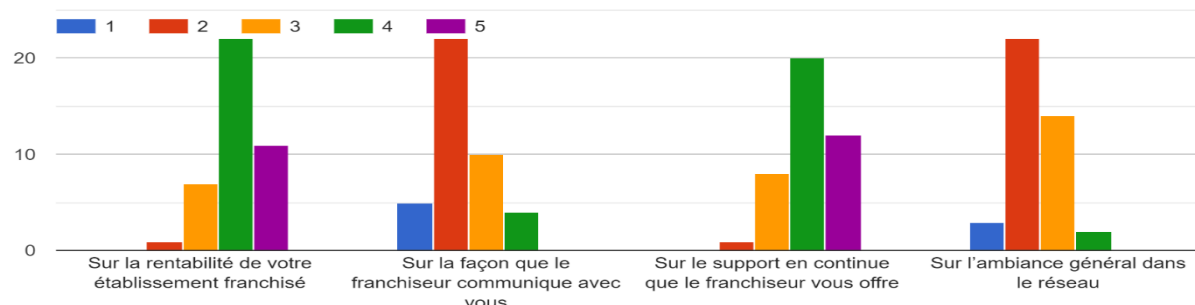
La huitième question vise à mesurer l'impact de l'acquisition du réseau de franchises sur les franchisés d'après ce dernier.

Nous avons demandé aux franchisés de donner une note de 1 à 5 (1 étant très négatif, 2 étant négatif, 3 étant aucun impact, 4 étant positif et 5 étant très positif) sur l'impact les éléments suivants sur son entreprise :

- La rentabilité de l'établissement du franchisé : 2 % disent avoir eu un impact négatif, 17 % aucun impact et 81 % ont eu un impact positif ou très positif.
- La façon dont le franchiseur communique avec le franchisé : 68 % disent avoir eu un impact négatif, 22 % aucun impact et 10 % ont eu un impact positif.
- Le support en continu que le franchiseur offre : 2 % disent avoir eu un impact négatif, 20 % aucun impact et 78 % ont eu un impact positif ou très positif.
- L'ambiance générale dans le réseau : 64 % disent avoir eu un impact négatif à très négatif, 31 % aucun impact et 5 % ont eu un impact

positif.

8- Pensez-vous que l'acquisition de votre réseau a eu un impact positif ou négatif sur votre établissement franchisé et votre relation avec votre ...un impact, 4 étant positif et 5 étant très positif.)



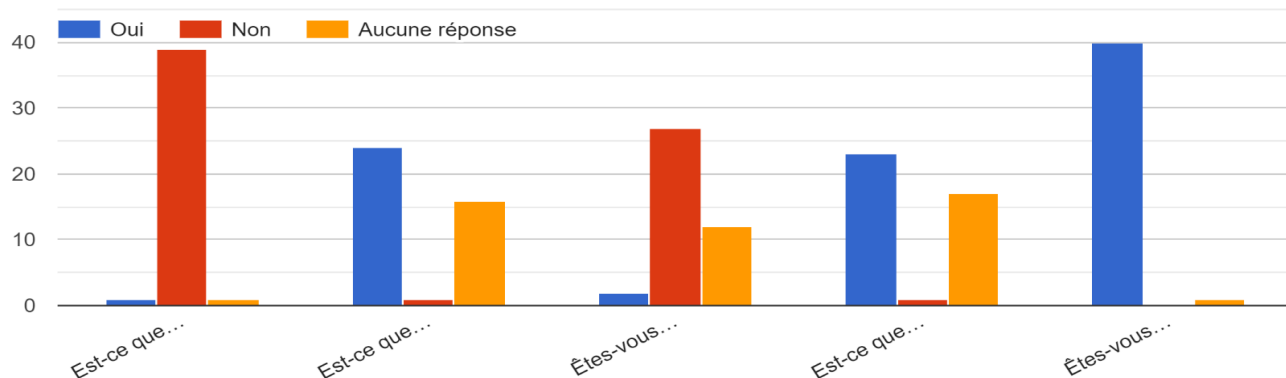
- Résultat de la neuvième question : Évaluation de la décision de céder le réseau par les franchisés

La neuvième question vise connaître l'avis des franchisés sur des éléments en rapport direct avec la cession de leur réseau.

Nous avons demandé aux franchisés de répondre par « oui », « non » ou « aucune réponse » aux questions suivantes :

- Est-ce que le franchiseur a communiqué avec ses vous avant la décision de cession ? : 96 % des participants disent non, 2 % aucune réponse et 2 % disent oui.
- Êtes-vous d'accord avec cette transaction ? : 2 % des participants disent non, 39 % aucune réponse et 59 % disent oui
- Êtes-vous d'accord que le franchiseur prenne la décision de cession sans le consulter? : 2 % des participants disent non, 30 % aucune réponse et 59 % disent oui.
- Êtes-vous satisfait de la transaction de cession ? : 5 % des participants disent non, 39 % aucune réponse et 56 % disent oui.
- Êtes-vous d'accord avec notre suggestion d'ajouter une clause d'acceptation des 2/3 des franchisés à la cession du franchiseur à une autre entreprise dans le contrat de franchise afin que la transaction soit validée ? : 98 % sont d'accord et 2 % aucune réponse.

9- Svp répondre à ces questions en rapport avec la décision de céder le réseau de franchise à une autre entreprise (ou réseau) ou fusionner avec :



- Résultat de la dixième question : Renouvellement du contrat de franchise

La dixième question vise à mesurer la satisfaction générale du franchisé du réseau de franchises acquis.

Nous avons demandé aux franchisés s'ils ont l'intention de renouveler leur contrat de franchise quand il arrivera à terme suite à cette acquisition :

- 34 % des franchisés n'ont pas décidé encore.
- 2 % des franchisés ne renouvelleront pas (un seul participant)
- 64 % des franchisés renouvelleront leur contrat de franchise.

10- Quand votre contrat de franchise arrivera à terme, le renouvellerez-vous ?



2- Analyser les résultats

2-1- Rappel des hypothèses à vérifier

Nous voulons rappeler que l'objectif de notre enquête est de vérifier ses hypothèses suivantes :

H1- Plus les déterminants d'une bonne relation tangible sont forts entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction des franchisés est jugée élevée.

H2- Plus les déterminants d'une bonne relation intangible sont faibles entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction des franchisés est jugée mauvaise.

H3- Plus les déterminants de la relation tangible et intangible sont forts entre les franchisés et le franchiseur, plus la satisfaction générale des franchisés est élevée.

Nous analyserons alors les résultats obtenus en vérifiant chaque hypothèse. Nous allons calculer la moyenne des items de chaque variable des questions de chaque hypothèse. Comme échelle de mesure de la satisfaction, nous avons choisi la suivante :

- 0 à 0,7 : Le déterminant est jugé faible. Cela signifie que le franchisé n'est pas satisfait de ce déterminant ou de cette dimension.
- Supérieur à 0,7 : Le déterminant est jugé fort. Cela signifie que le franchisé est satisfait de ce déterminant ou de cette dimension.

2-2- Satisfaction de la relation tangible :

Afin de mesurer l'impact de la satisfaction des franchisés de la relation tangible avec leur franchiseur à la suite de l'acquisition de leur réseau, nous avons élaboré quatre questions dans notre enquête afin de vérifier l'hypothèse 1 : Plus le franchisé juge que la relation tangible avec le franchiseur est forte, plus l'impact de l'acquisition sur la satisfaction du franchisé est positif.

Ainsi, nous allons analyser les résultats des questions 1, 2, 6 et 7 pour savoir si les franchisés sont satisfaits.

- Résultats de la question 1 : Satisfaction de l'assistance initiale

Tableau de résultats de la question 1

Assistance initiale								
Étude de marché	La formation de départ	La recherche d'emplacement	L'aménagement du local	Qualité des équipements	Support pour le financement	Support les 1^{ers} jours d'opérations	Campagne marketing de lancement	Assistance initiale
0,766	0,761	0,595	0,79	0,839	0,663	0,697	0,629	0,717 5

Dans l'ensemble, les franchisés participant à notre enquête sont satisfaits de l'assistance initiale (moyenne 0.7175). Nous pouvons expliquer ces résultats par l'effet de la synergie résultant de la fusion de deux réseaux de franchis de et l'économie d'échelle résultant dans l'offre de service aux franchisés du réseau.

Seule la moyenne de la recherche de l'emplacement est proche de la moyenne. Nous pouvons expliquer ceci par le fait que les franchisés au démarrage de leur franchise sont déçus que le franchiseur participe passivement dans la recherche d'emplacement en approuvant ou pas l'emplacement trouvé. Mais le franchiseur croit en général que son franchisé connaît son territoire mieux que lui, et c'est pour cela qu'il lui laisse l'autonomie de la recherche.

- Résultat de la question 2 : Satisfaction de l'assistance en continu

Tableau de résultats de la question 2 :

Assistance en continu								
Publicité locale	Formation en continu	Approvisionnement	Recherches et développement	Le contrôle de qualité	Développement notoriété	Les logiciels de gestion	Gestion du fond de publicité nationale	Assistance en continu
0,449	0,766	0,834	0,795	0,781	0,815	0,722	0,79	0,744

Encore là, les franchisés, dans l'ensemble, sont satisfaits du support en continu de leur franchiseur, la moyenne étant de 0,744. Celle-ci aurait pu être plus élevée, mais le mécontentement des franchisés au niveau de la publicité locale fait en sorte qu'elle est moins élevée.

Nous rappelons que la publicité locale est aux frais des franchisés qui sont obligés, par leur contrat de franchise, de faire de la publicité dans leur territoire. Celle-ci doit être conforme au standard élevé du franchiseur afin de préserver l'image de marque du concept.

Encore une fois, la transaction d'acquisition amène un effet positif sur les services en contenu offerts par le franchiseur.

- Résultats de la question 6 : La satisfaction financière

Tableau des résultats de la question 6

Satisfaction financière					
Chiffre d'affaires avant acquisition	Rentabilité avant acquisition	Chiffre d'affaires après acquisition	Rentabilité après acquisition	Revenus par rapport volume de travail	Satisfaction financière
0,673	0,551	0,776	0,741	0,512	0,650 6

Dans cette question très importante dans l'analyse de la satisfaction des franchisés de la relation tangible avec leur franchiseur, il faut moins tenir compte de la moyenne qui, même si elle est supérieure à la moyenne (0,651), reste faible (inférieur à 0,7). Dans cette question, il faut comparer l'augmentation de la satisfaction des franchisés du chiffre d'affaires, et surtout de la rentabilité de son établissement après la transaction d'acquisition de son réseau.

Nous pouvons expliquer ceci par la synergie créée par l'acquisition, mais surtout par l'économie d'échelle qui fait baisser les coûts fixes des franchisés, et par conséquent, la rentabilité de son établissement.

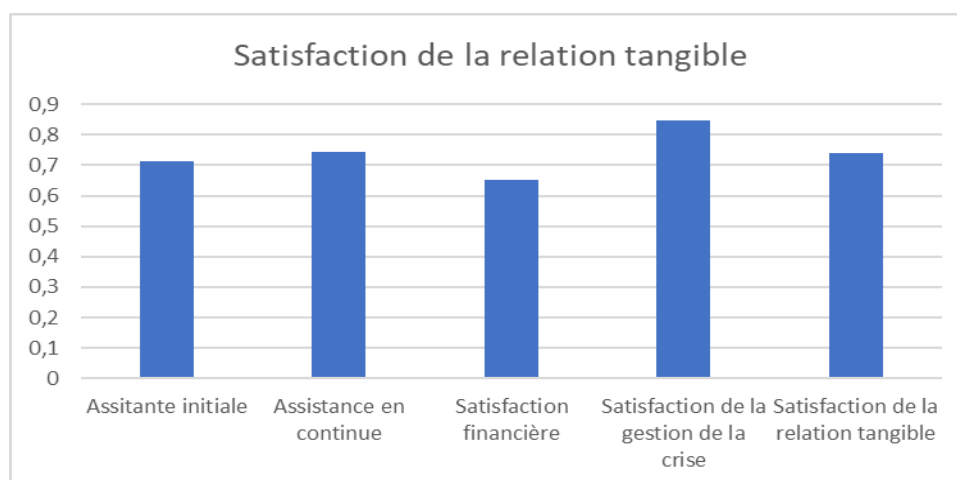
- Résultat de la question 7 : La satisfaction de la gestion de crise

Tableau des résultats de la question 7

Satisfaction gestion de la crise de pandémie						
Réaction chute chiffre d'affaires	Mesures sanitaires	Négociation avec fournisseurs et bailleurs de fonds	Aide pour obtention subventions et aides disponibles	Gestion de la crise	Aide de la compagnie acquéreuse	Satisfaction de la gestion de la crise
0,844	0,868	0,844	0,868	0,858	0,815	0,849 5

Nous pensons que cette question est primordiale dans notre analyse de la satisfaction des franchisés de la relation tangible avec son franchiseur. En effet, la solidité de la compagnie mère a démontré sa capacité à passer à travers les plus grandes crises, comme la COVID-19. Nous avons ajouté cette question au questionnaire, car nous pensons que même si les franchisés étaient insatisfaits par leur relation avec leur franchiseur, le support de ce dernier afin qu'ils se sortent de cette crise dévastatrice financièrement sur plusieurs PME au Québec et partout dans le monde a été positif. C'est dans ces moments que les franchisés réalisent l'avantage du modèle d'affaires de la franchise et que plus que leur franchiseur se développe, plus il est capable de les aider à se sortir de ce genre de crise. Nous constatons alors la satisfaction absolue des franchisés de la gestion de crise de leur franchiseur (une moyenne de 0,85).

- Vérification de l'hypothèse 1 : Satisfaction de la relation tangible



La moyenne générale des quatre variables utilisées pour mesurer la dimension de la satisfaction des franchisés de la relation tangible avec leur franchiseur étant supérieure à 0,7 (0,74), nous concluons que les franchisés sont fortement satisfaits de la relation tangible avec leur franchiseur et que l'impact de l'acquisition du réseau sur la satisfaction des franchisés de la relation tangible est positif.

Ainsi, notre première hypothèse est vérifiée.

2-3- Satisfaction de la relation intangible

Afin de mesurer l'impact de la satisfaction des franchisés de la relation intangible à la suite de l'acquisition de leur réseau, nous avons élaboré trois questions dans notre enquête afin de vérifier l'hypothèse 2 : Plus le franchisé juge que la relation intangible avec le franchiseur est faible, plus l'impact de l'acquisition sur la satisfaction du franchisé est négatif.

Ainsi, nous allons analyser les résultats des questions 3, 4 et 5 pour savoir si les franchisés sont satisfaits de la relation intangible ou non.

- Résultats de la question 3 : La confiance de la bienfaisance du franchiseur

Nous remarquons dans l'analyse des résultats de l'enquête que c'est seulement au sujet de la connaissance du franchiseur des contraintes de ses franchisés que les participants ne sont pas du tout satisfaits (0,415). Pour les autres points, les franchisés sont quand même satisfaits, mais leur satisfaction est faible (0,634) soit inférieure à 0,7.

- Résultats de la question 4 : Participation du franchisé dans la communication au sein du réseau

Pour ce qui est de la communication avec le franchiseur au sein du réseau, nous remarquons un mécontentement total des franchisés du réseau. La moyenne de la

satisfaction pour la communication est très faible (0,358). Nous concluons que plus le réseau de franchises grandit par sa taille ou par la F-A plus que cela affecte sa communication directe et son contact avec ses franchisés.

- Résultats de la question 5 : Équité de processus du franchiseur dans votre réseau de franchises

Les franchisés participant à l'enquête sont moyennement satisfaits, dans l'ensemble, de l'équité du processus du franchiseur. Ils le sont même si la majorité des franchisés trouvent que les redevances payées au franchiseur (66 % d'accord) sont justifiées et que le respect des engagements contractuels du franchiseur envers ses franchisés (59 % d'accord) est bien. Il est malheureusement normal que le contrat de franchise ne soit pas équitable pour les franchisés vu le poids du franchiseur lors de la négociation du contrat de franchise.

Ceci est une source importante de mécontentement des franchisés. Une autre source de mécontentement dans cette question est que l'autonomie accordée par le franchiseur à ses franchisés est très limitée. Mais c'est un des inconvénients, une particularité du modèle d'affaires de la franchise.

Dans l'ensemble, les franchisés sont satisfaits de l'équité du processus du franchiseur, mais de façon faible (une moyenne de 0,591 soit inférieure à 0,7).

- Vérification de l'hypothèse 2 : Satisfaction de la relation intangible

Tableau des moyennes des résultats des questions de la satisfaction de la relation intangible

Satisfaction de la relation intangible			
Confiance de la bienfaisance	Participation du franchisé à la communication	Équité du processus du franchiseur	Satisfaction de la relation intangible
0,634	0,358	0,591	0,528

La moyenne des questions de l'enquête en rapport avec l'impact de la transaction de l'acquisition du réseau de franchises sur la satisfaction des franchisés participant à l'enquête de la relation intangible est de 0,528. Cette moyenne étant faible, nous pouvons conclure que, dans l'ensemble, les franchisés ne sont pas satisfaits de la relation intangible avec le franchiseur.

D'où la conclusion que l'impact de la transaction d'acquisition est négatif sur la satisfaction de la relation intangible des franchisés du réseau acquis. Ainsi, notre hypothèse 2 est vérifiée.

2-4- La satisfaction générale :

Afin de vérifier l'hypothèse 3, nous avons introduit trois questions dans notre questionnaire afin de mesurer la satisfaction générale des franchisés des réseaux acquis.

Nous avons posé des questions directes qui nous aideront à déterminer la satisfaction générale des franchisés participants mais aussi pour savoir s'ils sont d'accord ou non sur la transaction d'acquisition et avec le fait que les franchiseurs peuvent décider de la cession du réseau sans consulter ses franchisés.

La grande majorité des franchisés (40 sur 41) disent ne pas avoir été consultés lors de la cession de leur réseau à une autre compagnie. Malgré tout, seulement 2 % ne sont pas d'accord avec cette transaction, 5 % ne sont pas satisfaits de l'impact de cette transaction sur leurs établissements franchisés, et un seul participant pense à quitter le réseau au terme de son contrat.

Néanmoins, la grande majorité des franchisés ne sont pas d'accord avec le fait que le franchiseur puisse décider de céder le réseau sans les consulter, d'où leur mécontentement de la communication du franchiseur avec eux et l'impact négatif.

Toutefois, les franchisés restent satisfaits, en général, de leur relation avec leur franchiseur et d'appartenir à un réseau de franchises capable de les supporter dans les situations les plus difficiles afin de garantir leur pérennité.

Ainsi, nous venons à la conclusion que l'impact de la transaction d'acquisition est positif sur la satisfaction générale des franchisés du réseau acquis. Donc, notre hypothèse 3 est vérifiée.

Malgré cette satisfaction générale, les franchisés gardent un goût amer du fait qu'ils ne puissent pas participer ou donner leurs avis sur des décisions aussi cruciales et stratégiques que la cession de leur réseau de franchises à un autre réseau.

Chapitre 6 : Conclusion et limites de l'étude

1- Conclusion :

Dans le dernier chapitre, nous avons exposé les résultats de notre étude menée sur 41 franchisés dont leur réseau de franchises a été acquis dans les sept dernières années. Nous avons essayé, à travers nos questions, de comprendre ou de décortiquer les sources de satisfaction et d'insatisfaction chez ces franchisés afin de pouvoir émettre des recommandations qui peuvent améliorer la satisfaction des franchisés à la suite d'une transaction d'acquisition de leur réseau de franchises.

Malheureusement, comme expliqué dans le chapitre précédent, nous n'avons pas atteint un nombre de participants minimum pour que notre échantillon soit représentatif (41/150), mais au moins, le nombre de participants peut nous permettre de comprendre les sources de satisfaction et d'insatisfaction des franchisés et de vérifier nos hypothèses émises lors de notre présentation de problématique :

Les franchisés d'un réseau de franchises qui a fait l'objet d'une acquisition ou d'une fusion sont-ils satisfaits ?

D'après l'analyse des résultats de l'étude, il est clair que les retombés économiques de la cession du réseau de franchises par une autre compagnie, et surtout quand c'est un autre réseau de franchises plus important qui fait l'acquisition (les cas étudiés dans notre enquête), que l'effet de la synergie et de l'économie d'échelle a un impact positif sur l'augmentation du chiffre d'affaires des établissements franchisés, des diminutions des coûts, surtout les coûts variables, et, par conséquent, l'augmentation de la rentabilité. D'après notre étude, il y a aussi un impact positif sur les services offerts par le franchiseur, que ce soit au démarrage ou en continu.

Les franchisés de ces réseaux sont conscients de cet impact positif et ils sont satisfaits des retombés de la transaction sur leurs établissements franchisés. C'est pour cela que la grande majorité des franchisés participant à notre enquête sont satisfaits de l'impact de la transaction sur la relation tangible entre eux et leur franchiseur et de l'impact économique sur leurs entreprises.

Mais nous avons constaté une sorte de frustration ou de mécontentement de la part des franchisés participant pour l'aspect intangible, et en particulier la communication entre eux et leur franchiseur.

Un franchisé adhère à un réseau de franchises et y investit son temps et son capital, car il a adhéré à la culture de ce réseau, aux objectifs à atteindre. Il suit ainsi à la lettre les consignes de son franchiseur et exécute sa partie managériale de la relation d'affaires avec le franchiseur avec beaucoup de dévouement et de discipline de réseau.

Le fait que le franchiseur prenne une décision stratégique très importante qui va affecter toutes les opérations du franchisé et qui changera très certainement la culture et les objectifs du réseau, sans consulter ses franchisés, crée un sentiment de mécontentement, voire de trahison chez les franchisés du réseau, même si, par après, ces derniers réalisent qu'il y a des retombés économiques et managériaux positifs sur leurs établissements franchisés.

Ce sentiment affecte négativement la confiance des franchisés envers leur réseau, ainsi la communication entre eux et, par l'effet même, l'ambiance générale du réseau.

2- Recommandation managériale :

D'après notre recension de la littérature, qui démontre les avantages à la fois des fusions-acquisitions et les avantages du modèle d'affaires de la franchise, et d'après les résultats de notre enquête, qui démontrent l'impact économique et managérial positif de l'acquisition d'un réseau sur ses franchisés, nous recommandons fortement les fusions-acquisitions entre les réseaux de franchises.

Cependant, nous voulons émettre quelques recommandations afin de remédier aux inconvénients de la transaction de F-A qui pourront réduire l'impact négatif sur la relation intangible entre le réseau acquis ou fusionné et ses franchisés ou sur l'ambiance générale au sein du réseau.

Nos recommandations se feront de façon évolutive c'est-à-dire le minimum que le franchiseur qui a l'intention de céder son concept à un autre réseau peut faire pour réduire l'impact négatif sur sa relation intangible avec ses franchisés, au maximum qu'il peut faire pour démontrer sa bonne foi de garder une très bonne relation avec ses franchisés après la transaction :

- 1- Informer par écrit tous les franchisés du réseau six mois d'avance de son intention de céder le réseau de franchises à une autre compagnie et expliquer les avantages éventuels de cette transaction pour les franchisés.
- 2- S'entretenir individuellement avec chaque franchisé en personne ou à distance afin de l'informer de l'éventuelle transaction, lui expliquer les retombées économiques et managériales sur son établissement franchisé et le rassurer sur le fait qu'il fera tout son possible pour maintenir la culture du réseau et les objectifs auxquels le franchisé a adhéré au début de son aventure avec ce réseau.
- 3- Après avoir informé les franchisés de son intention de céder le réseau à une autre entreprise et avoir expliqué des impacts positifs pour ses franchisés, le franchiseur pourra faire un sondage auprès de ses franchisés afin d'étudier les craintes qu'ils ont face à cette transaction et de savoir s'ils sont d'accord pour embarquer dans cette nouvelle aventure. Par la suite, le franchiseur pourra s'entretenir avec chaque franchisé afin de discuter de craintes et d'essayer de le convaincre sur les impacts positifs de cette transaction sur son établissement.
- 4- Ensuite franchiseur passera à un vote auprès de ses franchisés. Dépendamment du vote de la majorité des franchisés, il prendra la décision de céder son réseau de franchises ou non.
- 5- Pour montrer sa bonne foi, le franchiseur informera dès la négociation du contrat de franchises ou au renouvellement du contrat de franchises avec ses franchisés, qu'il y aura l'éventualité de céder son réseau ou de fusionner avec un autre

réseau. Ainsi, le franchisé est au courant avant même de signer le contrat de franchise et il est d'accord sur ce point dès le début.

- 6- Le franchiseur introduira dans son contrat de franchise qu'il ne pourra céder son réseau de franchises ou fusionner avec un autre que si les deux tiers (2/3) des franchisés sont d'accord à l'issue d'une séance d'information sur les avantages et les inconvénients de cette transaction et d'un vote.

3- Limites de l'étude :

Vu la taille de notre échantillon non représentatif, nous ne pouvons pas généraliser nos recommandations managériales, même si nous croyons fortement que ces recommandations démontrent, dans tous les cas, la bonne foi du franchiseur.

Aussi, la satisfaction ou l'insatisfaction des franchisés participant à l'enquête, par rapport à la relation intangible avec leur franchiseur et l'ambiance générale du réseau, démontre qu'elles dépendent de la perception de chaque franchisé de cette transaction et de son interprétation.

Plusieurs autres facteurs peuvent biaiser la perception des franchisés, comme les retombées économiques qui peuvent réduire son mécontentement face à la transaction et, surtout, nous pensons que le rôle positif que les franchiseurs ont joué dans la gestion de la crise de la COVID-19 pour sauver les établissements franchisés, voire garder la rentabilité de ces dernières, a eu un effet très positif sur la relation entre le franchiseur et ses franchisés.

Aussi le fait que plus de 35 % des répondants ont moins de cinq ans d'existence dans le réseau et que, probablement, plusieurs de ces participants n'ont pas vécu l'avant-transaction afin de mesurer effectivement l'impact des changements apporté, peuvent biaiser les résultats de l'étude.

4- Recommandations pour des recherches futures :

À notre connaissance, ce travail est le premier qui étudie la satisfaction des franchisés d'un réseau de franchises acquis. Certainement, plusieurs points peuvent être améliorés afin de faire des recommandations généralisées qui pourront contribuer à la réussite de ce genre de transactions dans le futur, que ce soit du côté du franchiseur ou de celui des franchisés du réseau. Car plus les franchisés d'un réseau sont satisfaits et font confiance à leur franchiseur, plus la rentabilité augmente, autant pour les franchisés ou pour le franchiseur.

Ainsi, nous recommandons de cibler un échantillon plus spécifique et plus homogène. C'est-à-dire un échantillon qui comprend des franchisés qui ont vécu l'avant et après la transaction. De même, nous recommandons un échantillon issu de tous les secteurs d'activité, dans lesquels il y a des transactions de fusions-acquisitions entre réseaux de franchises.

Puis, afin de corriger le biais de la perception de chaque franchisé de la transaction de F-A de son réseau, il faut élaborer une enquête plus approfondie dans laquelle une participation active du franchiseur sera importante afin de pousser ses franchisés à y participer en grand nombre et d'y mettre du temps pour passer à travers toute l'enquête.

Bibliographie :

- Andaleeb S. S. (1996), An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels : the Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 72, 1, 77-93.
- Anderson J.C., Narus J.A., (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 42-58.
- Audet, L. 2013. Achat d'une franchise au Québec. Les éditions de Solutions Inc.
- Allair, Y et Firsirotu, M. 2004. *Stratégies et moteurs de performance*. Édition Gaëtan Morin Éditeur. 564 p.
- BELCH, M., BELCH, GUOLLA, M., BALLOFET, P. et CODERRE, F., (2004), *Communication marketing: une perspective intégrée*, Montréal: Chenelière, McGrawHill.
- Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors», 73, 1, 39-61.
- Boubakri, N., Ghaddoum, Y., Chkir, I. et Kooli, M. 2005. *Les principes de la finance d'entreprise*. Édition Gaëtan Morin Éditeur. 336 p.
- Brimer JA, B Krakus, G Menguy, 2015. International Mergers and Acquisitions of Franchise Companies, *International of journal of franchising Law*, Volume 13- Issue 5- 2015.
- David R. King, USAF and Lt Col John D. Driessnack, USAF. 2003. «Investigating the integration of acquired firms in high-technology industries: implications for industrial policy». *Acquisition Review Quarterly*.

- Dennis, C. Mueller. Cambridge, Mass. 1980. “*The determinants and effects of Mergers: An International Comparison*” Oelgeschlager, Gunn et Hain, 353p.
- Frazier G.L. (1983), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : a Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, vol. 47, 68-78.
- GAGNON, J H. (2003). *La franchise au Québec*. Montréal, Wilson & Lafleur Martel, 1152 p.
- Ganesan S., (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1-19.
- Goold, Michael et Andrew Campbell, 1998, “Desperately Seeking Synergy,” *Harvard Business Review* 76 (No. 5, September/October), 130-143.
- Haim Mano, Richard L. Oliver *Journal of Consumer Research*, Volume 20, Issue 3, December 1993, Pages 451–466.
- HENRIET, B., BONEAU, F., (1990), *Audit de la communication interne*, Collection Audit.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., et Moesel, D. D. 1993. «Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy». *Strategie Management Journal*, 14(3),215-235.
- HING, N. (1993), «Distribution of franchise responses for the 17 satisfaction items», *Journal for Small Business Management*, April.
- Hing, Nerilee.1995. Franchisee satisfaction: Contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*; Milwaukee. Vol. 33, N° 2, (Apr 1995): 12.

- Hing N. (1997), Developping a model of franchisee buying behavior based on the Australian restaurant industry: direction for future research, *Franchising Research : An International Journal*, 2, 4, 152-166.
- Ibrahimi, M. (2018). *Fusion et acquisition : de la pensée managériale à l'action stratégique à la création de valeur*. ISTE Editions, 2018. 267p.
- Jeffrey S. Harrison, Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, R. Duane Ireland. *Journal of Management*, vol. 17, 1: pp. 173-190. , First Published Mar 1, 1991.
- Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, 2011. livre: «*Stratégique*», 9ème édition, 708 p.
- KAHN, M., 1987. *La franchise, guide pratique* « être franchiseur, être franchisé », 2e édition, Dalloz Gestion pratique.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B., (1995a), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers », *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.
- Meier, O., Schier, G., 2003. *Fusions-acquisitions stratégie, finance, management*. Dunod, Paris, 304 p.
- Meier, O., Schier, G., 2006. *Fusions Acquisitions- Strategie, Finance, Management*, Ed. Dunod, Paris.
- MENVIELLE, W., (2004), « L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
- MICHON, c., (1988), « Le marketing interne », *Revue française du marketing*, no 120.

- Morrison K.A. (1996), An empirical test of a model of franchisee job satisfaction, *Journal of Small Business Management*, 27-41.
- Mohr J., Spekman R., (1994), Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Review*, 15, 135-152.
- Mueller, D.C., (ed.), 1980. "The determinants and effects of mergers: an international comparison", Oelgeschlager, Gunn & Hain Publishers Inc. and Verlag Anton Hain Meisenheim GmbH.
- MUCCHIELLI, A. *et al.* (1998), *Théorie des processus de la communication*, Paris, Armand Colin.
- N Dubost, C Gauzente, V Guilloux, M Kalika (2000). Satisfaction du franchisé : l'impact de la relation entre le franchisé et son franchiseur.
- Oliver R.L. (1981), Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, *Journal of Retailing*, 57 (fall), 25-48.
- Oliver, Richard L. (1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 20 (December).
- Oliver, Richard L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L., Wayne S. DeSarbo. (1988) *Journal of Consumer Research*, Volume 14, Issue 4, March 1988, Pages 495–507.
- Lewis M.C., Lambert D.M., 1991, A model of channel member performance, dependence and satisfaction, *Journal of Retailing*, 67, 2, 205-225.

- Rousseau, L. 1990. *L'acquisition d'entreprises: Dynamisme et facteurs de succès*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec. Presses de l'Université du Québec. 208 p.
- Sayegh, G, 2003. *Les secrets du franchisage*. Édition Yvon Blais. 189p.
- Sayegh, G, 2015. *Les revenus potentiels du franchiseur et les dépenses des franchisés*. Édition Yvon Blais. 107p.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER (2004), *La gestion des ressources humaine*, 2e édition, Paris : De Boeck, p. 336.
- Schul P.L., Little T.E. Jr, Pride W.M. (1985), Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61, 2, 9- 38.
- Spreng R.A., Scott B. MacKenzie, Richard W. Olshavsky, 1996. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Broad Graduate School of Management, Michigan State University. Indiana University*. Volume: 60 issue: 3, page(s): 15-32
- Tse D. K., Peter C. Wilton, 1988. Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Marketing Division, University of British Columbia, MP (Myer Pacific) Ventures Inc*. Volume: 25 issue: 2, page(s): 204-212
- Thériault, R., (2000), *La communication réseau/approche client*, Éditions du Méridien.
- Tremblay Michel et Patrice Roussel (1996), *Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective* », *Actes du 8ème Congrès de l'A.G.R.H*, Paris, 510-520.
- Wilkie, W. L. (1990). *Consumer Behavior* (2nd ed.). New York: Wiley.

Rapports et sites web:

- Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2018 Numéro 1
- ANALYSE ÉCONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DE LA FRANCHISE AU QUÉBEC —www.CQF.ca : Conseil québécois de la franchise
- *Le profil de la franchise au Québec en 2003*, juin 2004. MDEIE
- Article : « L'impact du Covid-19 sur la franchise ». Georges Sayegh. Magazine Québec Franchise 2021, V. 26 N. 1, page 13-16.
- Franchisage : Entrepreneuriat encadré »: Document préparé en 1993 et mis à jour en mai 1996 par M. Guy Bérubé, Me Jean H. Bourret, M. François Cournoyer Me Jean H. Gagnon et M. F. Georges Sayegh pour le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, puis révisé en novembre 2002 par la Direction du commerce du ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche.
- http://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/302/Des_march_E9s_en_fusion.html
- www.cfa.ca : Association canadienne de la franchise
- <https://www.franchise-fff.com/> : Fédération française de la franchise
- http://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/302/Des_march_E9s_en_fusion.html
- www.franchise.enfrance.Biz
- Base de données Indicia (mise à jour : janvier 2017)
- Guide de la franchise en Tunisie : www.tunisiefranchise.com
- Magazine Québec Franchise 2021 : www.quebec-franchise.qc.ca
- [Burger King et Tim Hortons fusionnent pour créer un géant | Radio-Canada.ca \(radio-canada.ca\)](http://radio-canada.ca)
- Site du groupe MTY : [Notre histoire — MTY Group](http://www.mtygroup.com)

Annexe : Le questionnaire envoyé aux franchisés ciblés

SATISFACTION DU FRANCHISÉ : l'impact de l'acquisition sur les franchisés du réseau acquis

1.Assistance initiale (Hing, 1995, 1997) : Rétrospectivement, comment jugez-vous l'efficacité du soutien que vous a apporté votre franchiseur pour :

	1	2	3	4	5
1. l'étude de marché avant l'ouverture du point de vente	☐	☐	☐	☐	☐
2. la formation lors de l'ouverture pour vous et vos employés	☐	☐	☐	☐	☐
3. la recherche de l'emplacement idéal	☐	☐	☐	☐	☐
4. l'aménagement de votre point de vente	☐	☐	☐	☐	☐
5. la qualité des équipements et du stock de départ	☐	☐	☐	☐	☐
6. le support pour l'octroi du financement	☐	☐	☐	☐	☐
7. le support dans les premiers mois après l'ouverture	☐	☐	☐	☐	☐
8. la campagne marketing local de lancement	☐	☐	☐	☐	☐

2.Assistance continue (Hing, 1995, 1997) Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? :

	1	2	3	4	5
1.la publicité locale	☐	☐	☐	☐	☐
2. la formation en continu	☐	☐	☐	☐	☐
3. l'approvisionnement	☐	☐	☐	☐	☐
4. la création des nouveaux produits et services	☐	☐	☐	☐	☐
5. le contrôle de la qualité et de l'uniformité	☐	☐	☐	☐	☐
6. le développement de la notoriété et de l'image de marque	☐	☐	☐	☐	☐
7. les logiciels de gestion des points de vente	☐	☐	☐	☐	☐
8. la gestion du fonds de publicité nationale	☐	☐	☐	☐	☐

3.Confiance dans la bienfaisance du franchiseur (Kumar et al., 1995b)

Dans votre réseau de franchise, 1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord à 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes :

	1	2	3	4	5
1.Votre franchiseur connaît vos contraintes et les comprend	☐	☐	☐	☐	☐
2. Votre franchiseur fait évoluer son concept pour assurer le maintien du réseau	☐	☐	☐	☐	☐
3. En cas de difficultés, votre franchiseur est prêt à vous aider	☐	☐	☐	☐	☐
4. Votre franchiseur est attentif à la sélection des franchisés, pour maintenir la bonne image du réseau	☐	☐	☐	☐	☐

4.Participation du franchisé dans la communication (Mohr et Spekman, 1994)

Dans votre réseau de franchise, 1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord et 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes :

	1	2	3	4	5
1.Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
2.Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐
3. Les franchisés participent à des commissions de propositions	☐	☐	☐	☐	☐
4. Le franchiseur utilise des technologies innovantes de communications à l'intérieur du réseau	☐	☐	☐	☐	☐
5. Le franchiseur informe les franchisés de ses décisions stratégiques qui peuvent affecter les opérations des franchisés	☐	☐	☐	☐	☐

5.Équité de processus du franchiseur : Dans votre réseau de franchises, 1 étant vous n'êtes pas du tout d'accord et 5 tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes :

	1	2	3	4	5
1.Les redevances que vous versez vous semblent justifiées	☐	☐	☐	☐	☐
2.Votre contrat de franchise est équitable	☐	☐	☐	☐	☐
3.Votre franchiseur vous laisse une autonomie suffisante	☐	☐	☐	☐	☐
4. Le franchiseur respecte ses engagements	☐	☐	☐	☐	☐

6. Satisfaction financière (Hing, 1995, 1997)

Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) :

	1	2	3	4	5
1. du chiffre d'affaires atteint avant l'acquisition du réseau ?	☐	☐	☐	☐	☐
2. de la rentabilité réalisée avant l'acquisition du réseau ?	☐	☐	☐	☐	☐
3. du chiffre d'affaires atteint après l'acquisition du réseau ?	☐	☐	☐	☐	☐
4. de la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ?	☐	☐	☐	☐	☐
5. de vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ?	☐	☐	☐	☐	☐

7. Satisfaction de la gestion de crise de la pandémie COVID-19 par votre franchiseur ?

	1	2	3	4	5
1. La réaction du franchiseur pour remédier à la chute du chiffre d'affaires les premiers jours de la pandémie	☐	☐	☐	☐	☐
2. Les mesures prises pour adapter votre local et votre produit aux nouvelles normes sanitaires liés à la pandémie	☐	☐	☐	☐	☐
3. La négociation du franchiseur avec les différents fournisseurs, locataires, bailleurs de fonds pour réduire les coûts fixes	☐	☐	☐	☐	☐
4. L'information du franchiseur pour vous diriger vers les subventions et aides gouvernementales disponibles pendant la pandémie	☐	☐	☐	☐	☐
5. La gestion de la crise, en général, de votre franchiseur	☐	☐	☐	☐	☐
6. L'aide offerte par la compagnie acquéreuse du réseau	☐	☐	☐	☐	☐

8. Svp répondre à cette question en rapport avec la décision de céder le réseau de franchises à une autre entreprise (ou réseau) ou fusionner avec :

	D'accord	Pas d'accord	Aucune réponse
1. Est-ce que le franchiseur a communiqué avec vous avant de prendre la décision de céder son entreprise ?	☐	☐	☐
2. Est-ce que vous êtes d'accord avec cette transaction ?	☐	☐	☐
3. Est-ce que vous êtes satisfait de cette transaction ?	☐	☐	☐
4. Êtes-vous d'accord que le franchiseur puisse vendre son réseau ou fusionner avec un autre sans consulter les franchisés ?	☐	☐	☐
5. L'accord des 2/3 des franchisés doit-il être ajouté comme une clause dans le contrat de franchise ?	☐	☐	☐

9. Pensez-vous que l'acquisition de votre réseau a eu un impact positif ou négatif sur votre établissement franchisé et votre relation avec votre franchiseur ? 1 étant très négatif, 2 étant négatif, 3 étant aucun impact, 4 étant positif et 5 étant très positif.

	1	2	3	4	5
1. Sur la rentabilité de votre établissement franchisé	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sur la façon que le franchiseur communique avec vous	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sur le support en continu que le franchiseur vous offre	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sur l'ambiance général dans le réseau	☐	☒	☐	☐	☐

10. Quand votre contrat de franchise arrivera à terme, le renouvellez-vous ?

- 1. Oui, je renouvelle mon contrat ☐
- 2. Non, je ne renouvelle pas mon contrat ☐
- 3. Je n'ai pas décidé encore ☐