



**HAL**  
open science

# Innover avec ou sans capacités dynamiques : le cas des réseaux de franchise

Alexandra Burlaud

► **To cite this version:**

Alexandra Burlaud. Innover avec ou sans capacités dynamiques : le cas des réseaux de franchise. Gestion et management. Normandie Université, 2022. Français. NNT : 2022NORMC018 . tel-03880596

**HAL Id: tel-03880596**

**<https://theses.hal.science/tel-03880596>**

Submitted on 1 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Normandie Université

## THÈSE

**Pour obtenir le diplôme de doctorat**

**Spécialité SCIENCES DE GESTION**

**Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie**

### **Innovier avec ou sans capacités dynamiques : le cas des réseaux de franchise**

**Présentée et soutenue par  
ALEXANDRA BURLAUD**

**Thèse soutenue le 05/04/2022  
devant le jury composé de**

MME CECILE AYERBE	Professeur des universités, Université côte d'Azur	Rapporteur du jury
M. GILLES GUIEU	Professeur des universités, Aix-Marseille Université	Rapporteur du jury
M. GULSUN ALTINTAS	Maître de conférences, POLYTECH - Ecole Polytechnique Universitaire de Lille (Polytech)	Membre du jury
M. DIDIER CHABAUD	Professeur des universités, UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE	Président du jury
M. THOMAS LOILIER	Professeur des universités, Université de Caen Normandie	Directeur de thèse
MME FANNY SIMON LEE	Professeur des universités, Université de Rouen Normandie	Co-directeur de thèse

**Thèse dirigée par THOMAS LOILIER (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation) et FANNY SIMON LEE (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation)**



UNIVERSITÉ  
CAEN  
NORMANDIE







L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

## Remerciements

---

La rédaction de cette thèse de doctorat vient achever mon parcours de doctorante en Sciences de Gestion. Ce travail doctoral n'aurait jamais pu aboutir sans la collaboration et le soutien de nombreuses personnes, que je tiens à remercier.

Mes premiers et profonds remerciements sont adressés à mes deux directeurs de thèse, Fanny Simon-Lee et Thomas Loilier. Je les remercie d'avoir accepté de diriger ce travail mais aussi pour les nombreux conseils, la disponibilité et la bienveillance dont ils ont fait preuve à mon égard tout au long de ce parcours. Je mesure la chance que j'ai, d'avoir eu un tel accompagnement, adapté à ma personnalité et à ma façon de travailler.

Je souhaite également remercier les membres du jury pour avoir accepté de participer à cette thèse. Je remercie sincèrement les Professeurs Gilles Guieu et Cécile Ayerbe d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail. La richesse des conseils prodigués lors de la pré-soutenance a nourri ma réflexion ces derniers mois de travail. J'espère avoir été à la hauteur de ces conseils dans cette dernière version du travail doctoral. Je remercie également très chaleureusement le Professeur Didier Chabaud et Mme Gülsün Altintas de participer à l'évaluation et à la soutenance de cette thèse.

J'adresse aussi mes remerciements à tous les acteurs de la franchise qui ont accepté de contribuer à ce travail, en donnant de leur temps et en acceptant de multiples entretiens. Sans la participation de ces personnes, ce travail n'aurait pas pu aboutir.

Je remercie également mes amis et doctorants du NIMEC pour tous les commentaires constructifs lors des séminaires doctoraux mais aussi et surtout vos sourires et votre bonne humeur, qui rendent le laboratoire si chaleureux. Je remercie tout particulièrement Carine et Malo, qui depuis le Master Recherche, m'ont toujours soutenu et encouragé dans les moments de doutes.

Je remercie mes amis et ma famille qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à maintenir ma motivation tout au long de ce parcours. Abigaël, Claire, Marie et Héloïse, de l'Allemagne à l'Inde, en passant par la République Tchèque, la Pologne ou encore la Lituanie dont on se souviendra, merci de toujours me faire rire grâce aux récits de vos aventures.

Pour Julie et Elodie, votre impact sur ce travail est immense, grâce à votre patience et votre bienveillance, j'ai surmonté tellement de moments difficiles. Vous avez été une bouffée d'oxygène dans un océan d'articles scientifiques.

Merci à mon conjoint, ma famille et en particulier mes parents, qui ont toujours cru en moi. J'admire votre force de travail et l'humilité dont vous savez faire preuve en toutes circonstances. Vous êtes une véritable source d'inspiration. Pour terminer, merci à mon frère, Arnaud, de m'avoir fait le plus beau des cadeaux en 2021, mon filleul Mathis.

Encore une fois, merci à tous.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA FRANCHISE ET L'INNOVATION : UN PARADOXE</b>	<b>21</b>
1 La franchise : état des lieux	22
1.1 Les bénéfices et challenges de la franchise	25
2 La franchise : un réseau paradoxal qui doit pourtant innover	35
2.1 Le paradoxe des rôles dans la franchise	36
<b>CHAPITRE 2 : L'INNOVATION DANS LA FRANCHISE : DU CADRE THÉORIQUE AU CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>56</b>
1 La genèse des capacités dynamiques : la Resource Based View	57
1.1 Les limites de la Resource Based View	58
1.2 L'approche par les capacités dynamiques	59
1.3 Hiérarchies des capacités dynamiques	67
2 Les mécanismes générateurs des capacités dynamiques	70
2.1 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs environnementaux	72
2.2 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs managériaux	73
2.3 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs organisationnels	75
3 Évolution des capacités dynamiques	79
4 Liens entre capacité d'innovation et capacités dynamiques	82
4.1 Qu'est-ce que la capacité d'innovation ?	82
4.2 Similitudes entre capacité d'innovation et capacités dynamiques	82
4.3 Les différences entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques	85
5 Limites de la théorie des capacités dynamiques	87
6 Justification du contexte de la franchise pour l'étude des capacités dynamiques	89
7 Le cadre conceptuel de la recherche	92

7.1	Définition et opérationnalisation des capacités dynamiques	92
7.2	Capacités dynamiques et innovation	98
<b>CHAPITRE 3 : LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA THÈSE</b>		<b>105</b>
1	Une posture réaliste critique	105
2	Le choix d'un raisonnement abductif	110
<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE</b>		<b>116</b>
1	Le choix de l'étude qualitative	117
1.1	Le choix de l'étude de cas	118
1.2	Recherche mixte processus et contenu	121
2	Phase 1 : compréhension de l'innovation dans les réseaux de franchise	123
2.1	Sélection des cas pour la phase 1	123
2.2	Les entretiens semi-directifs de la phase 1	124
2.3	Les données secondaires de la phase 1	126
2.4	Analyse des données de la phase 1	127
3	Phase 2 : découverte des mécanismes générateurs de capacités dynamiques	132
3.1	Sélection des cas pour la phase 2	132
3.2	Les entretiens semi-directifs de la phase 2	133
3.3	Les données secondaires de la phase 2	135
3.4	Analyse des données de la phase 2	135
4	Synthèse des choix méthodologiques	138
<b>CHAPITRE 5 : RÉSULTATS</b>		<b>142</b>
1	Résultats de la phase 1 : compréhension de l'innovation dans les réseaux de franchise	142
1.1	Identification des capacités dynamiques dans les réseaux interrogés	143
1.2	La capacité d'adaptation	172
1.3	La capacité d'absorption	177
1.4	La capacité d'innovation	181
2	Analyse inter-cas	183
2.1	La capacité d'adaptation	183

2.2	La capacité d'absorption	185
2.3	La capacité d'innovation	185
3	Les facteurs affectant la mobilisation de capacités dynamiques	186
3.1	La proactivité/réactivité	186
3.2	La législation	187
3.3	Le secteur	188
3.4	Le savoir-faire	191
4	Justification des quatre réseaux retenus pour l'étude des mécanismes générateurs	193
4.1	Le réseau 2	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4.2	Le réseau 4	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4.3	Le réseau 7	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4.4	Le réseau 10	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5	Résultats de la phase 2 : Les mécanismes générateurs de capacités dynamiques	200
5.1	Le réseau 2	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5.2	Le réseau 4	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5.3	Le réseau 7	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5.4	Le réseau 10	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
6	Analyse inter-cas	228
6.1	Comparaison des mécanismes générateurs utilisés par les quatre réseaux	228
6.2	Deux processus d'innovation distincts	236
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION</b>		<b>245</b>
1	Contribution à la compréhension de la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation : le cas des réseaux de franchise	246
1.1	La capacité d'adaptation	246
1.2	La capacité d'absorption	249
1.3	La capacité d'innovation	252
1.4	Capacités dynamiques et capacité d'innovation, quelle(s) relation(s) ?	254
2	Les facteurs affectant la présence de capacités dynamiques	256
2.1	Une posture proactive	256
2.2	La législation	257

2.3	Le dynamisme de l'environnement	259
2.4	Le savoir-faire	260
3	Contribution à la compréhension des mécanismes générateurs de capacités dynamiques	262
3.1	Deux processus d'innovation	264
4	Limites de cette recherche	266
4.1	Validité interne	267
4.2	Validité externe	269
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>274</b>
1	Les objectifs de la recherche	275
2	Implications théoriques	276
3	Implications managériales	278
4	Prolongements futurs de cette recherche	279
	<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>279</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>306</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution des franchiseurs et franchisés depuis 1971.....	23
Tableau 2 : Synthèse des droits et devoirs des franchiseurs et des franchisés.....	25
Tableau 3 : Bénéfices et challenges de la franchise pour les franchiseurs et les franchisés ....	28
Tableau 4 : Les trois définitions principales des capacités dynamiques d'après Schilke et al. (2018) .....	62
Tableau 5 : Les différentes définitions des capacités dynamiques.....	66
Tableau 6 : L'échelle des capacités organisationnelles (Adaptation d'Ambrosini et al., 2009, p. S7) .....	70
Tableau 7 : Points communs entre la capacité dynamique et la capacité d'innovation (Breznik et Hisrich, 2014, p. 375).....	83
Tableau 8 : Cassel et al. (2017, p. 207) les designs de recherche réalistes critiques (modifié à partir d'Ackroyd et Karlsson, 2014) .....	109
Tableau 9 : Les trois formes de raisonnement (David, 1999, p. 3) .....	112
Tableau 10 : Les franchiseurs et franchisés interrogés lors de la première phase.....	125
Tableau 11 : Codes de la première phase de la recherche.....	128
Tableau 12 : Caractéristiques des réseaux retenus pour la deuxième phase .....	133
Tableau 13 : Entretiens de la deuxième phase .....	134
Tableau 14 : Codage pour la deuxième phase de la recherche.....	136
Tableau 15 : Choix méthodologiques de la recherche .....	138
Tableau 16 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits <i>grain-free</i> .....	144
Tableau 17 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits BARF.....	145
Tableau 18 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits humides .....	146
Tableau 19 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 3, paiement sécurisé en ligne	148
Tableau 20 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 3, garantie six mois.....	149
Tableau 21 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 5, le bretzel .....	151
Tableau 22: Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 5, le pithiviers .....	152
Tableau 23 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 6, nouvelle marque .....	154
Tableau 24 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 6, Application .....	155
Tableau 25 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, purification de l'air de l'habitable.....	157
Tableau 26 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, traitement téflon.....	158
Tableau 27 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, nouvel outil.....	159
Tableau 28 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 11, drive.....	160

Tableau 29 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 12, portique de lavage automatique .....	161
Tableau 30 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 13, offre facile à manger.....	163
Tableau 31 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 14, contrat d'entretien automobile .....	164
Tableau 32 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 14, développement vélo électrique .....	166
Tableau 33 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 15, micro-Ehpad .....	167
Tableau 34 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 16, création de société commune .....	168
Tableau 35 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 16, partenariat local .....	169
Tableau 36 : Synthèse des capacités détenues par les réseaux interrogés.....	170
Tableau 37 : Synthèse des réseaux interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques .....	172
Tableau 38 : Verbatims de la capacité d'adaptation des franchiseurs interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques .....	175
Tableau 39 : Verbatims de la capacité d'absorption des franchiseurs interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques .....	180
Tableau 40 : Capacités détenues, secteur et taille des réseaux interrogés.....	190
Tableau 41 : Réseau 2, garantie d'un an .....	203
Tableau 42 : Mécanismes générateurs de capacités dynamiques pour la garantie d'un an....	205
Tableau 43 : Réseau 2, argus de cotation des produits en ligne.....	206
Tableau 44 : Mécanismes générateurs de capacités dynamiques pour l'argus de cotation....	207
Tableau 45 : Réseau 2, nouveau concept de magasin E*** .....	208
Tableau 46 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour le concept E*** .....	210
Tableau 47 : Réseau 4 , assurance bris de glace.....	211
Tableau 48 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'assurance bris de glace .....	213
Tableau 49 : Réseau 4, nouveau service pare-brise .....	215
Tableau 50 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'activité pare-brise .....	216
Tableau 51 : Réseau 4, film Espiona.....	218
Tableau 52 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour le film Espiona .....	219
Tableau 53 : Réseau 7, gamme végétane .....	220
Tableau 54 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour la gamme végétane.....	221
Tableau 55 : Réseau 7, gamme nutrition sportive gourmande .....	222
Tableau 56 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour la gamme nutrition sportive gourmande .....	224

Tableau 57 : Réseau 10, l'offre globale .....	226
Tableau 58 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'offre globale.....	228
Tableau 59 : Synthèse des mécanismes générateurs des réseaux interrogés.....	229
Tableau 60 : Les deux processus d'innovation dans les réseaux de franchise.....	239
Tableau 61 : Les biais limitant la validité interne (Campbell et Stanley, 1966).....	267

## Liste des figures

Figure 1 : Les huit domaines de savoir-faire dans la franchise et leur signification (El Akremi et al., 2009).....	33
Figure 2 : Exemples de composants centraux et périphériques (Kaufmann et Eroglu, 1999, p. 72).....	49
Figure 3 : Activités dans le cycle d'évolution des connaissances (Zollo et Winter, 2002, p. 45) .....	79
Figure 4 : Les étapes initiales du cycle de vie des capacités (Helfat et Peteraf, 2003, p. 1003) .....	80
Figure 5 : Yin (2018, p. 48) : les types de designs de l'étude de cas .....	121
Figure 6 : Design de la recherche doctorale .....	131
Figure 7 : Mécanismes générateurs pour l'activation des capacités dynamiques dans les réseaux de franchise .....	237
Figure 8 : Absence de mécanisme générateur du réseau 4 pour l'activité pare-brise .....	238
Figure 9 : Cadre conceptuel des capacités dynamiques (Schilke et al., 2018, p. 402).....	258
Figure 10 : Apports du contexte de la franchise à la figure de Schilke et al. (2018) .....	266

## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien des franchiseurs, phase 1 .....	306
Annexe 2 : Guide d'entretien des franchisés, phase 1 .....	307
Annexe 3 : Guide d'entretien des franchiseurs et franchisés, phase 2 .....	308
Annexe 4 : Fiche projet du réseau 2 .....	310
Annexe 5 : Les difficultés de Comtesse du Barry .....	313
Annexe 6 : <i>Work in progress</i> – Performance et capacités dynamiques.....	316



## Introduction générale

---

**A**lors que le monde s'adapte aux conséquences de la pandémie de Covid-19, l'enquête annuelle 2021 de la franchise, réalisée par la Banque Populaire en partenariat avec la Fédération française de la franchise (FFF), démontre que le modèle économique de la franchise résiste bien à la crise sanitaire. D'après cette enquête, 67% des franchisés estiment mieux résister à la crise qu'un commerçant indépendant et 93% déclarent avoir été accompagnés par leur franchiseur.

La franchise peut être considérée comme un modèle de croissance pour les entreprises déjà existantes, mais aussi comme un modèle de lancement d'une nouvelle entreprise qui réduit considérablement l'incertitude et, dans une certaine mesure, le risque. En effet, créer soi-même sa propre entreprise est difficile et risqué. Le capital de départ est élevé et il faut parfois beaucoup de temps pour que l'entreprise soit rentable. C'est pourquoi la franchise apparaît comme une solution pour entreprendre. Le délai pour créer l'entreprise est plus court, l'investissement initial est moins élevé, tout comme le niveau de risque (Baresa et al., 2017). Selde et al. (2008) vont aussi dans ce sens en affirmant que « la franchise peut représenter un raccourci pour créer une nouvelle opportunité commerciale » (p. 5). En effet, ce mode d'organisation en réseau permet une croissance rapide grâce à la réplication d'un savoir-faire et à une standardisation de l'offre et des processus (Gorovaia, 2017 ; Windsperger et Gorovaia, 2011). C'est donc une relation commerciale inter-entreprises contractuelle nouée entre un franchiseur et un franchisé. Le franchisé peut vendre le produit du franchiseur, en utilisant la marque et le système commercial du franchiseur, dans un lieu déterminé, pendant une période elle aussi déterminée (Dant et Grünhagen, 2014). La franchise implique donc deux types d'entrepreneurs différents : le franchiseur qui a identifié une opportunité et en gère la distribution, l'image sur des sites géographiquement dispersés, et des franchisés qui exploitent localement l'opportunité (Gillis et al., 2020). Si le modèle de la franchise est basé sur la réplication et la standardisation, il est pourtant essentiel pour les réseaux de trouver le juste équilibre entre la standardisation nécessaire pour l'efficacité du réseau et l'adaptation indispensable au succès des marchés locaux (Sorensen et Sorenson, 2001). En effet, si le réseau

se focalise uniquement sur la standardisation, l'inertie et la rigidité peuvent apparaître et ainsi détruire la capacité du réseau à être performant dans un environnement changeant (Kaufmann et Eroglu, 1999).

La franchise se trouve donc au cœur d'un paradoxe entre l'innovation et la standardisation. D'autant plus que d'après la littérature, les réseaux performants sont ceux qui sont capables d'assurer la réplique du concept pour générer un avantage concurrentiel (Perrigot et al., 2017). Cependant, détenir un avantage concurrentiel ne suffit plus pour garantir la pérennité d'une firme. Dans un environnement compétitif, les réseaux doivent se tenir informés des évolutions du marché afin de pouvoir réagir en conséquence et reconfigurer leur base de ressources (Boulay et Chanut, 2010).

D'après Zimuto et Maritz (2019), les capacités dynamiques offrent un cadre intéressant pour l'étude des réseaux de franchise. D'après les auteurs, elles permettent de valoriser les ressources des réseaux de franchise et donc d'accroître leur performance.

Les capacités dynamiques ont été étudiées dans des secteurs variés tels que l'industrie pharmaceutique (Hoang et Rothaermel, 2010), le tourisme (Jiang et al., 2019) ou encore le secteur public (Pablo et al., 2007) mais peu de travaux mobilisent cette théorie pour étudier les réseaux de franchise. Les quelques travaux mobilisant cette théorie se sont concentrés sur la performance (El Akremi et al., 2015 ; Zimuto et Maritz, 2019) ou le rôle du franchiseur dans le développement du réseau (Weigel, 2020), mais n'ont pas cherché à comprendre l'innovation dans la franchise. Nous proposons donc d'enrichir la littérature sur les capacités dynamiques en l'étudiant au travers de l'innovation dans les réseaux de franchise.

Les capacités dynamiques apparaissent dans un premier article de Teece et Pisano (1994), mais c'est l'article écrit par Teece et al. (1997) qui servira de référence pour le concept. Elles ont été initialement définies comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante » (p. 516).

Depuis cet article fondateur, les travaux autour des capacités dynamiques se sont multipliés. Cependant, malgré le nombre croissant de travaux portant sur le concept (Vögel et Güttel, 2013), on ne peut que constater un manque de consensus persistant (Meurier et Guieu, 2014). En effet, les définitions des capacités dynamiques se sont multipliées et proposent différentes

approches. De même, la littérature met en évidence plusieurs types de mécanismes générateurs pour les capacités dynamiques.

Le premier type de mécanismes générateurs correspond aux mécanismes environnementaux, le deuxième aux mécanismes managériaux et le dernier correspond aux mécanismes organisationnels. D'après le premier type de mécanismes générateurs, le dynamisme de l'environnement exerce une influence sur les capacités dynamiques. Ainsi, alors que certains auteurs comme Teece et al. (1997) et Teece (2007) suggèrent que les capacités dynamiques sont nécessaires dans des environnements dynamiques, d'autres comme Eisenhardt et Martin (2000) considèrent qu'elles peuvent aussi être mobilisées dans des environnements stables. Ensuite, les mécanismes générateurs managériaux mettent l'accent sur le rôle des managers dans le développement des capacités dynamiques. Enfin, les mécanismes générateurs organisationnels mettent notamment en évidence l'importance des routines organisationnelles dans le développement des capacités dynamiques (Biesenthal et al., 2019). Ces trois types de mécanismes répondent en fait à des niveaux d'analyse différents ; le dynamisme de l'environnement et les processus organisationnels vont s'intéresser au niveau de l'organisation alors que la dimension managériale s'attarde sur le niveau individuel.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons les capacités dynamiques comme des processus organisationnels. D'après Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques sont des processus organisationnels qui peuvent notamment mener à la prise de décision stratégique ou encore au développement de nouveaux produits. Le développement de nouveaux produits suggère donc que les capacités dynamiques mènent à l'innovation. En effet, les capacités dynamiques sont source d'avantage concurrentiel durable (Augier et Teece, 2009), notamment parce qu'elles favorisent l'innovation (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Les entreprises doivent donc développer des capacités dynamiques pour obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009). Cependant, certains auteurs (e.g. Zahra et al., 2006) soulignent que les capacités dynamiques ne mènent qu'à une création de valeur indirecte. Les capacités dynamiques ne seraient donc pas synonyme d'avantage concurrentiel.

D'autres auteurs (e.g. Ambrosini et al., 2009 ; Helfat et al., 2007 ; Teece, 2007) ont mis en évidence l'existence d'un lien entre les capacités dynamiques et l'innovation. D'après ce développement, les capacités dynamiques seraient un élément crucial pour la survie et la pérennité des entreprises (Wilden et al., 2013). Cependant, la littérature présente la capacité

d'innovation et les capacités dynamiques de façon différente. Certains auteurs affirment que la capacité dynamique et la capacité d'innovation sont en fait synonymes (Parashar et Singh, 2005), d'autres soutiennent au contraire qu'elles constituent bien deux éléments distincts (Tidd et Bessant, 2009). Une dernière vision propose de considérer la capacité d'innovation comme une dimension des capacités dynamiques. En effet, d'après Wang et Ahmed (2007), les capacités dynamiques sont composées de la capacité d'adaptation, de la capacité d'absorption et de la capacité d'innovation. Notre recherche cherchera à faire la lumière sur ces différentes visions des capacités dynamiques et de la capacité d'innovation. De même, des questions subsistent quant à la nature des capacités dynamiques, de ses antécédents, de ses résultats et des processus sous-jacents (Cepeda et Vera, 2007 ; Teece, 2007). Nous proposons donc d'apporter un éclairage sur les mécanismes générateurs de capacités dynamiques afin de comprendre leur développement.

Alors que la littérature indique que les capacités dynamiques permettent de favoriser l'innovation, nous chercherons à **(1) comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover** et **(2) découvrir les générateurs de ces capacités dynamiques**.

Notre thèse s'organise en trois parties distinctes. La première partie fait la lumière sur la littérature des réseaux de franchise et des capacités dynamiques. Nous démontrons que la mobilisation des capacités dynamiques est pertinente pour l'étude de l'innovation dans les réseaux de franchise. Dans une seconde partie, nous présenterons le dispositif méthodologique adopté pour ce travail doctoral. Nous expliquerons d'abord la posture épistémologique retenue et notamment le choix d'une approche réaliste critique. Nous nous attarderons ensuite sur la méthodologie qualitative et pourquoi nous avons eu recours à l'étude de cas multiples. Cette recherche contient deux phases. La première phase a pour but de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover tandis que la deuxième phase permettra d'étudier en profondeur les mécanismes générateurs des capacités dynamiques. Lors de la première phase, ce sont 18 réseaux qui ont été interrogés pour un total de 26 entretiens. Pour la deuxième phase, quatre réseaux, présentant une diversité en termes de situations de l'échantillon ont été sélectionnés, pour mettre en évidence les mécanismes générateurs. Lors de cette deuxième phase, ce sont 18 entretiens qui ont été réalisés.

La troisième partie abordera les résultats de la recherche ainsi que la discussion de ces derniers. Les résultats de la première phase ont permis d'identifier les capacités dynamiques grâce aux

trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007). Nous avons notamment démontré l'importance de la capacité d'adaptation. De même, nous observons que le développement de la capacité d'adaptation et d'absorption favorise le développement de la capacité d'innovation. D'après les résultats de la première phase, la capacité d'innovation et les capacités dynamiques sont deux éléments distincts et la capacité d'innovation constitue bien une composante des capacités dynamiques. Cette phase met aussi en évidence un certain nombre de facteurs qui influencent la présence (ou l'absence) de capacités dynamiques. La deuxième phase met en lumière différents mécanismes générateurs. Nous avons démontré l'existence de mécanismes pour chaque étape du processus de la capacité dynamique. Nos résultats s'attardent ensuite sur deux processus d'innovation, un premier processus plutôt « routinier » de l'innovation et un second plutôt tourné vers « l'improvisation ». Nous discuterons ensuite les résultats obtenus. Finalement, nous terminerons par une conclusion générale qui fera la synthèse de ce travail de thèse.

# SCHEMA DE LA STRUCTURE DE LA THESE

Introduction générale

## **PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE**

Chapitre 1 : La franchise et l'innovation : un paradoxe

Chapitre 2 : L'innovation dans la franchise : du cadre théorique au cadre conceptuel

## **PARTIE 2 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE**

Chapitre 3 : La posture épistémologique de la thèse

Chapitre 4 : Méthodologie

## **PARTIE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Chapitre 5 : Résultats

Chapitre 6 : Discussion

Conclusion générale

## **PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

---

# CHAPITRE 1

## LA FRANCHISE ET L'INNOVATION : UN PARADOXE

---

La franchise est un modèle de croissance et de développement économique intéressant tant dans les contextes nationaux qu'internationaux (Watson et Johnson, 2010). Selon ce modèle, le franchiseur développe et exploite un concept grâce aux franchisés qui répliquent la marque du franchiseur (Szulanski et Jensen, 2008). Les réseaux de franchise se développent donc grâce à la réplication d'un concept et à des points de vente offrant des produits et/ou des services standardisés (Gorovaia, 2017 ; Watson et al., 2020). D'après Perrigot et al. (2017), les réseaux de franchise performants sont d'ailleurs ceux qui sont capables d'assurer la réplication du concept, ce qui permet notamment de générer un avantage concurrentiel.

La réplication implique un transfert de connaissances, élément central de la franchise, entre le franchiseur et le franchisé (Brookes, 2014). Un des éléments transférés est le savoir-faire, qui est lui aussi au cœur de la franchise et apparaît même dans la définition de la franchise. La littérature s'est d'ailleurs attachée à présenter différentes typologies de savoir-faire, dont une a été utilisée pour expliquer les savoir-faire à standardiser et ceux à adapter. En effet, une approche uniquement axée sur la standardisation et le perfectionnement des pratiques, processus, produits, marchés et services existants peut être néfaste pour le réseau (Khelil et al., 2020). Il existe des différences dans la nature de la demande locale qui entraîne des demandes d'adaptation de la part des franchisés. Ces derniers connaissent leur marché local mieux que le franchiseur. Ils disposent donc d'une expertise et des connaissances spécifiques sur l'évolution de leurs besoins et de leurs demandes, une source potentielle d'innovation (Combs et al., 2011).

Ce chapitre se compose de deux parties distinctes. La première partie présente le fonctionnement de la franchise notamment en mettant en évidence les avantages et les challenges de ce modèle, aussi bien pour les franchiseurs que les franchisés. Nous nous attarderons aussi sur les piliers de la franchise et donc sur le savoir-faire, un élément central de ces réseaux.

Dans la deuxième partie, nous traiterons de l'innovation dans les réseaux de franchise en présentant différents types et sources d'innovation. Nous terminerons sur le paradoxe qui existe dans la franchise entre la réplique du modèle via la standardisation et l'innovation qui s'avère nécessaire pour s'adapter aux évolutions du marché.

## **1 La franchise : état des lieux**

La franchise est un mode de développement plébiscité dans de nombreuses industries à travers le monde (Sorenson et Sorensen, 2001 ; Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Dant et Kaufmann, 2003). Le système de la franchise repose sur le franchiseur, qui accorde le droit à ses franchisés d'utiliser la marque, le concept commercial et les produits ou services, sous certaines conditions et dans une temporalité précise (Elango, 2019).

Initialement développé en Amérique du Nord, le concept de la franchise s'est dès lors largement répandu. La franchise représente aujourd'hui un domaine de recherche fécond pour l'étude de phénomènes organisationnels liés à différentes disciplines de sciences de gestion telles que le management, le marketing ou la logistique (Karmeni, 2015). Ainsi, elle joue un rôle considérable dans l'économie et attire de plus en plus l'attention des chercheurs (Chabowski et al., 2011). En effet, elle est présentée comme la forme de distribution ayant connu le développement le plus rapide dans le monde (Dant et al., 2011 ; Dant, 2008). Elle est d'ailleurs souvent utilisée dans le cadre de stratégies de croissance en permettant la pénétration de nouveaux marchés (Cox et Mason, 2007). La France est un des marchés où le développement de la franchise est le plus dynamique en Europe (Boulay et Chanut, 2010). Elle est le leader européen de la franchise avec 1927 réseaux à son actif pour 78 032 points de vente, 668 837 salariés (emplois directs et indirects) et un chiffre d'affaires de 63,88 milliards d'euros pour 2020 (Fédération française de la franchise). Elle représente donc une véritable opportunité économique pour les franchiseurs et les franchisés.

**Tableau 1 : Évolution des franchiseurs et franchisés depuis 1971**

	1971	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nb de franchiseur</b>	34	1477	1569	1658	1719	1796	1834	1900	1976	2004	2049	1927
<b>Nb de franchisés</b>	-	58 351	62 041	65 059	65 133	68 171	69 483	71 508	74 102	75 193	78 218	78 032
<b>CA en milliards d'euros</b>	-	47,88	49,24	50,68	47,40	51,45	53,38	55,10	59,55	62,01	67,80	63,88

*\* ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réel de franchisés.*

Source : FFF, données 2020, et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systèmes 2021.

La franchise se compose de deux principaux éléments : la firme pivot qui est le cœur du réseau, constituée par le franchiseur et les entreprises satellites, c'est à dire les franchisés et les succursales dans le cas des réseaux mixtes (unités propres et unités franchisées). Le rôle central de la firme pivot est la conception, la coordination et le contrôle du réseau. Les entreprises satellites elles, ont comme rôle principal la commercialisation des produits et services (Fernandez et al., 2010). De par son organisation en réseau, la franchise est donc également une source importante de croissance entrepreneuriale impliquant deux types d'entrepreneurs différents, le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur est celui qui a identifié une opportunité, qui gère la distribution et l'image du réseau sur des sites géographiquement dispersés. Les franchisés quant à eux, exploitent localement l'opportunité (identifiée par le franchiseur) (Gillis et al., 2020). Ces deux acteurs sont liés par un contrat à durée déterminée (bien que la loi ne l'impose pas) qui fixe les responsabilités et les obligations de chacun des partenaires (Boulay et Chanut, 2010). Ce contrat concerne l'enseigne, le savoir-faire que le franchiseur transmet à son franchisé, l'assistance et le suivi. Il peut aussi contenir des clauses d'exclusivité territoriale.

La franchise est un système reposant sur la réitération d'un concept dont le succès est éprouvé. C'est également la seule forme de commerce dans laquelle les règles (le rôle et les responsabilités du franchiseur et du franchisé) sont précisément détaillées dans le cadre du Code de déontologie européen de la franchise (Zimmer et al., 2008). Le franchisé rémunère le franchiseur par le paiement d'un droit d'entrée, d'une redevance et d'une marge commerciale sur les produits achetés via la centrale d'achat du réseau afin de pouvoir disposer du savoir-faire acquis par le franchiseur. Ces savoir-faire sont d'ailleurs au cœur du réseau de franchise puisqu'ils font même partie de sa définition. En effet, les réseaux de franchise sont définis par le Code de déontologie européen de la franchise comme « un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur

et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. » Cette définition met l'accent sur l'importance du savoir-faire, mais aussi sur la relation dynamique entre le franchiseur et le franchisé - basée sur une collaboration étroite et continue – et qui n'est donc pas simplement statique (Perrigot et al., 2017). A la fois mode d'accès au marché, mode d'organisation inter-entreprises et de relations d'affaires, la franchise est donc un objet protéiforme (Boulay et Chanut, 2010).

Le franchiseur doit garantir l'uniformité du concept via une diffusion uniforme des savoir-faire. Cependant, au-delà des savoir-faire développés initialement, la performance du réseau de franchise sur le long terme dépend aussi de la capacité du franchiseur à faire évoluer ces savoir-faire et à innover. Ainsi, l'essence de la franchise est de capitaliser à la fois sur les économies d'échelles associées aux grands systèmes et les bénéfices des petites opérations locales (Kaufmann et Eroglu, 1999). Cette « agilité » réticulaire confère à la franchise des capacités d'innovation chez le franchiseur comme chez les franchisés. En effet, la particularité de la franchise réside dans le fait que les franchisés sont des « quasi-entrepreneurs » et possèdent une connaissance des marchés locaux. Ils peuvent donc être de véritables innovateurs et initiateurs du changement (Lindblom et Tikkanen, 2010). Ainsi, alors que les franchiseurs doivent investir pour innover et renouveler leurs concepts afin d'éviter le déclin du réseau, la franchise est un terrain intéressant pour l'analyse de phénomènes organisationnels tels que la diffusion des innovations et le transfert des connaissances (Allix-Desfautaux et al., 2014 ; Dant et al., 2011). La structure du réseau est un avantage pour développer les innovations puisqu'elle assure l'accès à un certain nombre de ressources et capacités individuelles et organisationnelles (Schilling et Thérin, 2006). Les succursales et les unités propres ont alors un rôle complémentaire (Hsu et Jang, 2009) qui permet notamment d'assurer la flexibilité du réseau (Sorenson et Sorensen, 2001 ; Bradach, 1997 ; 1998). Les réseaux de nature mixte sont privilégiés à ceux uniquement constitués de franchisés ou de succursales car ils permettent de diversifier le portefeuille d'activités (Koh et al., 2009). De plus, selon les travaux de Bradach (1997 ; 1998) la coexistence de succursales et unités franchisées permet de favoriser le développement de processus

permettant de relever les quatre défis principaux des réseaux de franchise : (1) la croissance du nombre de points de vente, (2) l'uniformité du réseau, (3) la réponse rapide aux évolutions du marché local et (4) l'adaptation générale du réseau<sup>1</sup>.

Pour conclure cette partie, nous présentons dans le tableau ci-dessous une synthèse des droits et devoirs des franchiseurs et franchisés.

**Tableau 2 : Synthèse des droits et devoirs des franchiseurs et des franchisés**

	<b>FRANCHISEURS</b>	<b>FRANCHISÉS</b>
Droits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Percevoir le droit d'entrée</li> <li>-Percevoir les royalties</li> <li>-Bénéficier des connaissances locales des franchisés</li> <li>-Contrôler les franchisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utiliser la marque/logo du réseau</li> <li>-Commercialiser les produits et services</li> <li>-Bénéficier de l'assistance du franchiseur</li> </ul>
Devoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transmettre le savoir-faire</li> <li>-Fournir assistance et suivi</li> <li>-Proposer des formations</li> <li>-Respecter les zones d'exclusivité territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-S'acquitter du droit d'entrée</li> <li>-S'acquitter des royalties</li> <li>-Respecter le concept de la franchise</li> </ul>

Au-delà, il est tentant, en synthétisant la littérature, de repérer (1) les bénéfices et challenges de la franchise et (2) les savoir-faire sur lesquels elle est susceptible de bâtir son avantage concurrentiel.

## **1.1 Les bénéfices et challenges de la franchise**

Appartenir à un réseau de franchise comporte un certain nombre de bénéfices pour les deux parties mais aussi un certain nombre de challenges.

### **1.1.1 Les bénéfices**

#### **1.1.1.1 Un développement rapide**

Le système de la franchise est un moyen de développement intéressant pour les acteurs constituant le réseau (Watson et Johnson, 2010) : il permet aux franchiseurs d'accéder rapidement à un maillage du territoire tout en ayant un investissement financier limité. De fait, c'est le franchisé qui supporte l'investissement et donc le risque financier (Pialot et Roche, 2007). La franchise est également perçue par les franchisés comme un moyen de développement rapide. En effet, ces derniers n'ont pas à prendre en charge le marketing de

---

<sup>1</sup> Le succès des réseaux de franchise a d'ailleurs été attribué à la capacité de transmission du savoir-faire du franchiseur.

l'offre, le merchandising du point de vente, ou encore la communication nationale de l'enseigne, tous ces éléments étant fournis par le franchiseur (Boulay et Chanut, 2010).

Grâce à l'intégration de franchisés dans le réseau, le franchiseur accède à la connaissance des marchés locaux détenue par ces derniers (Watson et al., 2005 ; Dant et Kaufmann, 2003). Les franchisés apportent également d'autres formes de capital humain comme la prise de risque, la motivation et la capacité à résoudre les problèmes. Tous ces éléments permettent de faciliter le développement et la croissance du réseau (Watson et al., 2005 ; Kaufmann et Dant, 1999).

Enfin, le fait que les franchisés apportent le capital financier ainsi que leurs compétences, permet d'augmenter la capacité de croissance des franchiseurs tout en réduisant les coûts et en favorisant une croissance rapide du réseau notamment grâce aux économies d'échelle (Thompson, 1994 ; Madanoglu et al., 2011).

#### **1.1.1.2 Des économies d'échelles**

Le modèle de la franchise permet de réaliser différentes économies d'échelle comme les économies de production, de marketing ou encore de coordination (Martin, 1988 ; Dant, 1995). Les économies de production existent puisque de nombreux franchiseurs demandent aux franchisés de se fournir directement chez eux pour certains produits, générant ainsi des économies d'échelle sur le volume (Ibid). De plus, le réseau de distribution est lui aussi géré par le franchiseur et permet donc de contrôler la qualité des produits proposés dans le réseau. Les économies de marketing s'accumulent avec la croissance des points de vente puisqu'il y a une centralisation des tâches au niveau national/régional pour la publicité et les actions marketing de la marque, ce qui permet également de réaliser des économies de coordination grâce à un nombre d'unités croissant (Caves et Murphy, 1976).

#### **1.1.2 Les challenges de la franchise**

Si la franchise comporte un certain nombre de bénéfices pour le franchiseur et le franchisé, elle comporte aussi un certain nombre de challenges.

### **1.1.2.1 Un savoir-faire différenciant**

Alors que la franchise repose sur la transmission du savoir-faire entre le franchiseur et le franchisé, il est important que ce dernier soit différenciant pour faire face à la concurrence. En effet, le franchiseur met à disposition du franchisé un concept distinctif et éprouvé ; un savoir-faire distinctif qui sera notamment amené à évoluer selon les changements de l'environnement (pratique de consommation, environnement concurrentiel) (Guilloux et al., 2004). Le savoir-faire spécifique du réseau comprend les connaissances et compétences en matière de sélection des sites (pour l'implantation des différentes unités), d'aménagement des magasins, le développement des produits et d'approvisionnement ou encore les actifs liés à la marque (marketing et promotion du réseau) (Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2012).

Le franchiseur doit donc prendre en compte dès le départ de l'activité les coûts de mise au point et d'expérimentation du concept. De même, avant de se lancer sur le marché, le franchiseur doit s'assurer que le concept retenu s'avère être différenciant de la concurrence. Ainsi, les franchisés disposent de l'exclusivité des produits ou services proposés par le franchiseur et issus de ce savoir-faire (Pialot et Roche, 2007).

La transmission du savoir-faire du franchiseur vers le franchisé est une obligation dans le système de la franchise. Cependant, le franchiseur, tout comme les franchisés, doivent aussi respecter d'autres contraintes.

### **1.1.2.2 Le respect des contraintes mutuelles**

Un certain nombre d'obligations incombent aux franchiseurs mais aussi aux franchisés. Le franchiseur a pour devoir de transférer son savoir-faire, proposer des formations ainsi qu'une assistance tout au long de la vie du contrat (Guilloux et al., 2004). En effet, le franchisé peut solliciter l'assistance du franchiseur notamment pour choisir l'emplacement du point de vente ou la recherche de financement. Cette aide est précieuse pour les franchisés qui se lancent sans expérience (Boulay et Chanut, 2010 ; Pialot et Roche, 2007). Le franchiseur doit aussi respecter la zone d'exclusivité territoriale accordée aux franchisés (Pialot et Roche, 2007). De même, il doit être en mesure de justifier le montant des droits d'entrée mais aussi le montant des royalties ainsi que leurs contreparties : assistance, aide à la promotion, publicité, etc. (Pialot et Roche, 2007).

En ce qui concerne les franchisés, ils sont tenus de se conformer à un certain nombre d'exigences définies par le franchiseur. Entrer dans un réseau de franchise suppose d'investir des sommes importantes notamment pour le paiement du droit d'entrée (ce droit d'entrée varie selon les réseaux) ainsi que d'une redevance en échange de services fournis par le franchiseur pour pouvoir intégrer le réseau (Pialot et Roche, 2007). Les franchisés doivent donc accepter de supporter un certain risque financier. Il faut noter que même si les franchisés sont considérés comme des commerçants indépendants, le contrat de franchise impose certaines règles que les franchisés doivent respecter. Il peut s'agir de respecter les règles d'emplacement du point de vente, de l'offre commerciale, de modes opératoires, etc. (Boulay et Chanut, 2010). De même, si les franchisés souhaitent céder le fonds de commerce, le successeur devra être approuvé par le franchiseur ou être cédé au franchiseur lui-même (Boulay et Chanut, 2010 ; Pialot et Roche, 2007). Ils doivent aussi respecter les normes de communication qui ont été établies, ne vendre que les produits référencés et respecter les politiques stratégiques et commerciales imposées par le franchiseur (Pialot et Roche, 2007). Enfin, le contrat de franchise peut également contenir une clause de non-concurrence, ce qui limite pour les franchisés la possibilité d'avoir une activité identique à celle qu'il avait durant son contrat de franchise (Lafontaine et Raynaud, 2002).

Pour conclure cette partie, le tableau ci-dessous présente une synthèse des bénéfices et challenges de la franchise pour les franchiseurs et les franchisés.

**Tableau 3 : Bénéfices et challenges de la franchise pour les franchiseurs et les franchisés**

	<b>FRANCHISEURS</b>	<b>FRANCHISÉS</b>
Droits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maillage rapide du territoire</li> <li>-Investissement financier limité</li> <li>-Le franchisé supporte l'investissement et le risque financier</li> <li>-Bénéfice des connaissances locales du franchisé</li> <li>-Réalisation d'économies d'échelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indépendance juridique</li> <li>-Bénéfice du concept et du savoir-faire du franchiseur</li> <li>-Possibilité de vendre les produits/services du franchiseur</li> <li>-Bénéfice de l'assistance du franchiseur</li> <li>-Moyen de développement rapide</li> <li>-Aide du franchiseur pour la recherche d'un local ou de financement</li> <li>-Zone d'exclusivité territoriale</li> </ul>
Devoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coûts importants de mise au point et expérimentation du concept</li> <li>-Management des unités indépendantes</li> <li>-Transférer le savoir-faire</li> <li>-Proposition de formations et assistance</li> <li>-Respect de la zone d'exclusivité territoriale</li> <li>-Justification du montant des droits d'entrée et royalties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect des exigences du franchiseur</li> <li>-Proposition exclusive des produits référencés par le franchiseur</li> <li>-Possible clause de non-concurrence</li> </ul>

La partie suivante présente un des piliers de la franchise - le transfert de connaissances dans le réseau et notamment du savoir-faire - qui est au cœur de la définition de la franchise.

### **1.1.3 Le savoir-faire**

#### **1.1.3.1 Le transfert des connaissances et du savoir-faire**

La définition du savoir-faire du Code de déontologie européen explicite qu'il doit comprendre trois caractéristiques, (1) il doit être secret, (2) substantiel et (3) identifié :

« Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. Dans ce contexte, « Secret » signifie que le savoir-faire n'est pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur. « Substantiel » signifie le savoir-faire est significatif et utile à l'acheteur pour l'utilisation, la vente ou la revente de biens ou services contractuels. « Identifié » signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. » (Code de déontologie européen de la franchise).

La franchise repose sur le transfert des connaissances et en particulier du savoir-faire. Ce processus de transfert est essentiel pour la franchise puisque cette forme organisationnelle est basée sur la création de la connaissance et sa réplique par les franchisés et les unités propres. En effet, les réseaux se développent grâce à la réplique d'un concept et d'unités qui offrent des produits et/ou services standardisés (Gorovaia, 2017).

La performance est améliorée lorsque les franchisés peuvent augmenter leur avantage concurrentiel grâce à l'innovation et à une exploitation complète de leur connaissance locale (Evanschitzky et al., 2016). Des travaux de recherche ont mis en évidence que le transfert des savoir-faire s'avère être plus efficace lorsque les relations sont positives et qu'il existe une confiance mutuelle entre les différents acteurs (Bradach, 1997 ; Szulanski, 1996). En effet, d'après Watson et al. (2005), « il est possible que la disposition des franchisés à partager leurs informations et idées innovantes soit fonction de la perception de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec le franchiseur (...). Ceci requiert une relation de forte confiance » (p. 31). En effet, les ressources en connaissances n'ont d'effet que si elles sont partagées dans le réseau (Blomkvist, 2012). Pour encourager le transfert de connaissances, les franchiseurs doivent surmonter certains obstacles comme le manque de confiance ou les différences culturelles par exemple (Okoroafor, 2014).

Il existe différents mécanismes pour transférer les connaissances. Pour les réseaux de franchise, les mécanismes de transfert les plus riches en informations sont fondés sur les interactions en face à face et d'autres mécanismes basés sur l'équipe comme les réunions, formations, séminaires, ateliers, visites ou les échanges téléphoniques. Les mécanismes de transfert de connaissances avec un degré de richesse d'informations plus faible sont les supports écrits comme les contrats, manuels, rapports, bases de données, etc. (Gorovaia, 2017). D'après Windsperger et Gorovaia (2011), les franchiseurs devraient utiliser les mécanismes de transfert de connaissances avec une plus faible richesse d'informations pour transférer des connaissances explicites, et les mécanismes de transfert de connaissances avec une plus grande richesse d'informations pour faciliter le transfert de connaissances plus tacites.

Le système de la franchise repose donc sur la transmission du savoir-faire. Le franchiseur transfère la connaissance intangible à ses franchisés qui répliquent ensuite le concept dans leurs magasins dans le but de préserver l'image de l'enseigne et la qualité de ses produits et services (Gorovaia, 2017). Le concept est un élément clé du savoir-faire et est défini comme la conjonction de trois éléments :

« -la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle : la marque de fabrique de commerce et/ou de services, l'enseigne, la raison sociale, le nom commercial, les signes, symboles et logos ;

-l'usage d'un savoir-faire ou d'une expérience ;

-une gamme de produits, de services et/ou de technologies brevetées ou non, conçu par le franchiseur, mis au point, agréés ou encore acquis » (Code de déontologie européen de la franchise).

Il n'est donc pas surprenant que la littérature distingue la création du savoir-faire et le management comme des sujets essentiels dans le contexte de la franchise. Le succès des réseaux dépend effectivement presque entièrement de la transmission du savoir-faire des franchiseurs vers les franchisés (Windsperger et Gorovaia, 2011). En effet, « les franchiseurs vendent un savoir-faire et les avantages du système commercial aux futurs franchisés » (Paswan et Wittmann, 2009, p. 173). La capacité à transférer les connaissances représente donc une source d'avantage concurrentiel (Windsperger et Gorovaia, 2011).

La littérature propose différentes typologies de savoir-faire pour les réseaux de franchise que nous présentons ci-dessous.

## **1.1.4 Les différents types de savoir-faire**

### **1.1.4.1 Les savoir-faire tacites et explicites**

D'après Paswan et Wittmann (2009), l'attractivité du réseau repose sur la qualité du savoir-faire développé par le franchiseur. En effet, c'est grâce au savoir-faire que la franchise peut développer un avantage concurrentiel. Il existe de nombreuses catégories de savoir-faire. La typologie la plus populaire est certainement celle des savoir-faire explicites et des savoir-faire tacites (Polanyi, 1967). Les savoir-faire tacites sont créés « ici et maintenant » par l'action et l'expérimentation dans un contexte spécifique. Ils sont généralement difficiles à verbaliser, à codifier, à transférer et à répliquer alors que les « savoir-faire explicites sont créés par des processus séquentiels de raisonnement et de codification. Ils sont analytiques et objectifs puisque fondés sur une théorie générique et indépendante du contexte. Ils sont souvent relatifs à des événements passés et sont directement exprimables et compréhensibles par la majorité des membres d'une organisation » (Perrigot et al., 2006, p. 10). Il apparaît donc plus facile de formaliser et transmettre les savoir-faire explicites car ils sont moins dépendants des expériences individuelles. Les savoir-faire explicites peuvent être transmis à oral, par écrit, ou encore via les technologies de l'information et de la communication, etc. (Ibid). Il apparaît donc que les savoir-faire explicites sont les plus faciles, rapides à transmettre, à répliquer et à imiter. Les savoir-faire tacites étant difficiles à codifier leur enseignabilité est lente et nécessite un apprentissage prolongé basé sur l'observation et la socialisation organisationnelle (Ibid). Par conséquent, plus les ressources sont intangibles, plus faible est le risque d'imitation et plus fort est l'impact de la performance du réseau (Gorovaia, 2017).

### **1.1.4.2 Les savoir-faire métiers et organisationnels**

La seconde typologie proposée est celle des savoir-faire métiers et des savoir-faire organisationnels.

Les savoir-faire métiers sont un élément central du contrat de franchise. Ils doivent être uniques et inimitables afin de procurer un avantage concurrentiel (Alavi et Leidner, 2001). De même, ils doivent être compréhensibles pour que les franchisés puissent reproduire le concept (Brookes, 2014).

Le savoir-faire métier est transféré du franchiseur au franchisé mais peut également faire partie du savoir-faire organisationnel qui lui n'est pas transféré aux franchisés (Perrigot et al., 2020). Plus précisément, le savoir-faire métier peut également se retrouver sous les appellations de savoir-faire ou de savoir-faire opérationnel. Il est presque toujours mentionné dans les définitions de la franchise. Il s'agit du savoir-faire qui permet aux franchisés de gérer leur entreprise au quotidien. Le savoir-faire transféré peut prendre des formes multiples telles que, les manuels opérationnels, sites internet, emails, sessions de formation (initiale et continue), réunions régionales, comités de la franchise mais aussi des contacts informels avec les animateurs réseaux (Perrigot et al., 2017).

Les franchiseurs ne développent pas seulement un savoir-faire métier qu'ils transmettent à leurs franchisés, ils développent aussi un savoir-faire qui est lié à la gestion du réseau : « le savoir-faire organisationnel » (Perrigot et al., 2011 ; Perrigot et al., 2020). Le savoir-faire organisationnel quant à lui, fait plutôt référence aux compétences ou capacités du franchiseur et de son personnel au siège du réseau. Ces compétences ne seront pas nécessairement ou directement transférées aux franchisés mais ces derniers bénéficient tout de même des externalités positives générées par ces compétences (Perrigot et al., 2011). Par exemple, les franchiseurs peuvent fournir aux franchisés des modèles de prospectus sur lesquels les franchisés devront simplement ajouter l'adresse de leur magasin et les prix de vente. Pour autant, les franchiseurs n'expliqueront pas forcément aux franchisés pourquoi certaines images ou polices ont été utilisées. De même, les franchisés ne seront peut-être pas formés à concevoir leurs propres prospectus.

Le savoir-faire organisationnel est une capacité inter-fonctionnelle ou fonctionnelle large qui vient englober des capacités plus étroites qui sont liées à des aspects spécifiques de l'activité (Grant et Jordan, 2015). Certaines capacités de portée plus large, transversales et liées à la gestion et à la gouvernance du réseau peuvent rester au siège (Perrigot et al., 2020). Les franchiseurs peuvent alors transférer uniquement certaines instructions ou le savoir-faire métier qui va découler de ces connaissances plus larges pour permettre aux franchisés de reproduire le modèle.

Le savoir-faire peut également créer de la valeur pour les clients. Cependant, pour pouvoir s'appropriier les profits associés à cette valeur, le prix fixé et la valeur communiquée aux clients doivent être cohérents (Dutta et al., 2003 ; Liozu et Hinterhuber, 2013). Perrigot et al. (2020) se sont inspirés des travaux de Grant et Jordan (2015) et de Johansson et al. (2015) pour définir

la valeur. Elle est donc définie par Perrigot et al. (2020) comme la volonté du client de payer. Cette volonté doit être supérieure aux prix et aux coûts, sinon les clients n’achèteront pas et par conséquent, ni les franchiseurs, ni les franchisés n’obtiendront de rentes. Les franchiseurs doivent tenir compte de ces aspects de la valeur lorsqu'ils fixent les prix de revente et les transfèrent à leurs franchisés. Le processus de fixation des prix a été reconnu comme une capacité précieuse et les prix de revente peuvent faire partie du savoir-faire métier ou organisationnel (Dutta et al., 2003 ; Grant et Jordan, 2015 ; Perrigot et al., 2020).

Le savoir-faire organisationnel du franchiseur dépend aussi de ses capacités à coordonner la création, l'amélioration et le transfert de son savoir-faire métier sur le long terme afin de maintenir son avantage concurrentiel, comme c'est le cas dans les alliances stratégiques (Simonin, 1997). Le savoir-faire organisationnel du franchiseur dépend également de sa capacité à gérer les relations avec les franchisés pour prévenir les conflits potentiels ou pour assurer la réplication du concept de franchise dans tous les sites (Simonin, 1997 ; Lee et al., 2015).

Le savoir-faire organisationnel a souvent été négligé alors qu’il permet le maintien d’un avantage concurrentiel. Il n’est pas transféré notamment pour se protéger des imitations opportunistes et contribue à la longévité et au succès des relations entre le franchiseur et les franchisés (Harmon et Griffiths, 2008). Il faut noter que les franchiseurs qui développent des relations de confiance avec leurs franchisés transfèrent et répliquent efficacement le savoir-faire (Perrigot et al., 2019).

Au travers d’un rapport pour la Fédération française de la franchise, El Akremi et al. (2009) ont établi une classification de huit savoir-faire.

#### **1.1.4.3 Les huit domaines d’El Akremi et al. (2009)**

Les savoir-faire désignés dans le rapport de la Fédération française de la franchise sont au nombre de huit (El Akremi et al., 2009) (Figure 1).

**Figure 1 : Les huit domaines de savoir-faire dans la franchise et leur signification (El Akremi et al., 2009)**

<b>LES HUIT DOMAINES DE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE</b>	<b>SIGNIFICATION</b>
Codification/transmission/réplication	Correspond aux mécanismes concernant la diffusion structurée des savoir-faire métiers dans le réseau.
Soutien au management des RH	Correspond aux éléments concernant la gestion du personnel employé par les franchisés.

Suivi/contrôle des unités	Correspond aux mécanismes développés par le franchiseur afin d'assurer la cohérence des méthodes mises en place dans les unités franchisées.
Communication externe	Correspond aux éléments liés au développement de l'image de l'enseigne.
Adhésion/cohésion interne	Correspond aux éléments de fonctionnement interne du réseau.
Agilité organisationnelle	Correspond aux éléments relatifs à la capacité du franchiseur à faire évoluer son offre dans un marché en constante évolution.
Achats/logistique	Correspond aux éléments liés au fonctionnement de la <i>supply chain</i> .
Accès au financement	Correspond à la capacité du franchiseur à financer la croissance du réseau de franchise.

Selon ce rapport, les catégories codification/transmission/réplication et agilité organisationnelle sont les savoir-faire organisationnels que les franchiseurs pensent le mieux maîtriser. Ces catégories sont en fait liées au bon fonctionnement du réseau. L'agilité organisationnelle permet d'identifier les opportunités d'affaires et de les faire évoluer. Ensuite, elles sont diffusées dans le réseau grâce au savoir-faire codification/transmission/réplication.

Les résultats présentés dans le rapport démontrent que les catégories agilité organisationnelle, soutien au management des ressources humaines et la codification/ transmission/réplication ont une influence positive sur l'obtention d'un avantage concurrentiel. D'après les résultats du rapport, les savoir-faire organisationnels contribuent plus largement à la performance des réseaux de franchise que les savoir-faire métiers.

Cette typologie peut être complétée efficacement par une autre typologie qui distingue les savoir-faire centraux et périphériques.

#### **1.1.4.4 Les savoir-faire centraux et périphériques**

La dernière typologie que nous proposons est celle des savoir-faire centraux et périphériques. Elle se retrouve notamment dans la littérature pour expliquer les savoir-faire à standardiser et ceux à adapter<sup>2</sup>.

D'après Perrigot et al. (2006), le savoir-faire central est « un savoir-faire unique et créatif, fondant l'identité et l'image de l'organisation tout en étant à la fois stabilisé, dans le cœur de métier, et proactif pour assurer son enrichissement et éviter son obsolescence. Le savoir-faire

---

<sup>2</sup> Nous ne présenterons ces savoir-faire ici que de façon synthétique car ils font l'objet d'un développement plus conséquent dans la partie suivante.

central doit être standardisé et renforcé en permanence pour sauvegarder l'image et la qualité des produits et services offerts. » (p. 13).

Au contraire, les savoir-faire dit périphériques, ne détiennent pas un caractère exceptionnel car ils sont généralement identifiés par les concurrents du secteur. Par conséquent, ils peuvent être adaptés car ils ne modifient ni l'identité, ni l'image du réseau (Perrigot et al., 2006).

Pour protéger le concept de la franchise des comportements opportunistes des franchisés, les réseaux devraient adopter une approche davantage standardisée plutôt que se tourner vers l'entrepreneuriat. Cependant, une posture stratégique conservatrice peut introduire de l'inertie mais aussi de la rigidité dans le réseau, ce qui nuit à la capacité du réseau à être performant dans un environnement changeant (Kaufmann et Eroglu, 1999).

Cette partie a développé les différents types de savoir-faire et notamment les savoir-faire centraux et périphériques, qui peuvent constituer un élément de réponse pour résoudre le paradoxe standardisation vs adaptation qui existe dans la franchise. La partie suivante propose un éclairage sur les multiples paradoxes qui existent dans le modèle de la franchise.

## **2 La franchise : un réseau paradoxal qui doit pourtant innover**

D'après Schad et al. (2016), le paradoxe est une contradiction persistante entre des éléments interdépendants. Comme l'explique Lewis (2000), les acteurs organisationnels vivent des tensions parce que les demandes contradictoires « semblent logiques isolément mais absurdes et irrationnelles lorsqu'elles apparaissent simultanément » (p. 760). Les paradoxes sont souvent latents, devenant saillants notamment dans des conditions de pluralité, de changement et de rareté (Smith et Lewis, 2011). La pluralité implique une diversité de points de vue, formée par de multiples parties prenantes aux exigences variées (Denis, Langley et Sergi, 2012). Le fait de tenir compte de perspectives différentes favorise le sentiment d'être « tiré » dans des directions opposées faisant apparaître des conflits stratégiques (Donaldson et Preston, 1995). Suivant ces remarques, nous considérons que le modèle de la franchise suggère différents paradoxes. En effet, c'est une forme inter-organisationnelle qui repose sur une multiplicité d'acteurs qui ont des intérêts qui peuvent être divergents. De fait, le premier paradoxe de la franchise concerne les rôles paradoxaux des franchiseurs et des franchisés dans le système de la franchise. En effet, alors qu'un contrat de franchise (avec des droits et des obligations) lie les deux parties, le franchisé peut tout de même être susceptible d'adopter des comportements opportunistes ou

refuser de mettre en place certaines innovations dans le réseau. Ces comportements opportunistes réduisent les éléments de standardisation du réseau mettant ainsi l'image de la franchise en péril, et mènent à des conflits entre le franchiseur et le franchisé.

Le second paradoxe concerne les aspects de standardisation et d'adaptation à l'environnement local. En effet, le changement et l'innovation sont souvent des sources de tensions dans les réseaux de franchise (Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Watson et al., 2005). Le challenge de la franchise consiste à « concilier le désir du franchiseur pour la standardisation, la cohérence, le contrôle de la qualité et de présentation de son fonds de commerce et de sa marque, et la quête d'autonomie du franchisé » (Dant et Gundlach, 1999, p. 36).

Alors que le premier paradoxe de la franchise peut trouver une réponse dans la théorie de l'agence, le second (standardisation vs adaptation) peut s'appuyer sur un tout autre paradoxe (exploitation vs exploration) pour être résolu, grâce à la forme mixte. Nous commençons par détailler le premier paradoxe de la franchise qui correspond aux rôles contradictoires des franchiseurs et des franchisés.

## **2.1 Le paradoxe des rôles dans la franchise**

### **2.1.1 Contrôle vs Autonomie**

La franchise se compose d'organisations juridiquement indépendantes mais économiquement interdépendantes. Elles sont donc capables d'avoir une influence politique les unes sur les autres (Parsa, 1999). La franchise implique alors un déséquilibre de pouvoir, le franchiseur étant généralement considéré comme le partenaire le plus puissant par rapport au franchisé (Dant et al., 2011 ; Shaikh et al., 2018). La théorie de l'agence permet de comprendre cette relation asymétrique qui s'applique avec succès aux réseaux de franchise (Brickley et Dark, 1987). Dans le contexte de la relation principal-agent, la théorie de l'agence met en évidence l'importance du processus de transfert d'informations, le problème de l'asymétrie d'information et les coûts de surveillance associés (Arrow, 1962). Ce problème d'asymétrie d'information se pose dans la relation mandant-mandataire parce que les mandataires, étant au contrôle quotidien d'une entreprise, ont une connaissance détaillée de ses opérations. Les mandants n'ont ni l'accès à ces connaissances, ni la capacité d'interpréter l'information, et ce même si l'accès aux informations/connaissances était parfait (Doherty et Quinn, 1999). Doherty et Quinn (1999), affirment que la relation franchiseur-franchisé est parallèle à la relation mandant-mandataire,

ce qui permet à la théorie de l'agence de fournir une explication au paradoxe contrôle vs autonomie de la franchise. En effet, la franchise illustre non seulement une situation de pouvoir asymétrique mais également un contexte de motivation mixte dans lequel les franchiseurs (qui font généralement office de fournisseurs pour leurs franchisés) sont en concurrence directe avec leurs propres franchisés par le biais des unités propres (Shaikh et al., 2018 ; Dant et al., 2011). Dans le système de la franchise, la majorité du pouvoir est détenue par le franchiseur plutôt que par le franchisé (Ozanne et Hunt, 1971). Cette asymétrie de pouvoir peut mener à des conflits d'intérêts et des jeux de pouvoir entre les membres du réseau (Boulay, 2010). Cette répartition asymétrique du pouvoir prend sa source dans le contrat de la franchise, souvent rédigé en faveur du franchiseur (Forward et Fulop, 1993). Les franchisés sont soumis au contrôle du franchiseur notamment pour la mise en œuvre de la stratégie dans l'ensemble du réseau mais aussi pour protéger l'image de marque (Karmeni et al., 2017). Cependant, certains franchisés peuvent espérer un plus grand niveau de pouvoir en fonction du type d'accord conclu, par exemple la master-franchise ou un multi-franchisé (Forward et Fulop, 1993).

L'indépendance reste tout de même un des principaux attraits de la franchise. En effet, elle est présentée comme le moyen d'être « son propre patron » (Dant et Gundlach, 1999). Cependant, dans la réalité, les franchiseurs sont peu enclins à tolérer les entorses faites au contrat de franchise. Il se trouve alors que les franchisés n'ont que peu de marge pour développer leurs propres initiatives (Michael, 1996). Badovick et Beatty (1987), ont démontré que lorsque les valeurs partagées diffèrent significativement des valeurs individuelles des participants, l'engagement et la participation de l'individu diminuent significativement, tout comme son engagement et sa participation à la réalisation des objectifs globaux de la franchise. Par conséquent, pour que cette relation de dépendance entre le franchiseur et ses franchisés soit réussie, le franchiseur doit chercher à équilibrer le contrôle sur les franchisés et l'autonomie de ces derniers pour répondre à la demande locale (Colla et al., 2020). Pour autant, l'étendue de l'autonomie des franchisés peut conduire à des comportements opportunistes lorsque les franchisés profitent des intérêts du franchiseur (Grünhagen et al., 2017). Ces comportements ont des coûts directs pour la marque et des coûts indirects pour les autres franchisés du même réseau de franchise (Grünhagen et al., 2017). Il est dans l'intérêt du franchiseur d'empêcher de tels comportements opportunistes, afin de maintenir l'uniformité de la marque, de protéger le modèle économique mais aussi le nom et l'image de la marque de franchise (Antia et al., 2017).

Ainsi, le challenge du franchiseur est de réussir à coordonner le réseau de franchise de manière à minimiser les comportements opportunistes et les conflits contractuels (Tikoo, 2005).

Dans le contexte de la franchise, le pouvoir (et donc le contrôle) peut prendre deux formes. Il peut être coercitif ou non coercitif. Le pouvoir coercitif comprend un ensemble de systèmes de contrôle visant à garantir le respect strict du contrat de franchise et la protection de la marque. Dans la franchise, la principale source coercitive se trouve dans le contrat de franchise puisque ce dernier fixe les conditions de la relation franchiseur-franchisé. Le pouvoir non coercitif est obtenu par les activités de soutien du franchiseur et concerne la gestion par la persuasion et l'exemple, plutôt que par la menace. Par conséquent, les sources non coercitives de pouvoir ou les activités de soutien du franchiseur peuvent être utilisées pour influencer le comportement des franchisés et renforcer le contrôle. Par exemple, la formation apparaît également comme un élément important du contrôle car elle permet de favoriser la compréhension mutuelle des objectifs poursuivis par le réseau et le partage des valeurs de l'organisation (Boulay et Chanut, 2010). Lorsque les franchisés sont satisfaits de recevoir un soutien adéquat de la part du franchiseur, ils sont plus faciles à contrôler (Quinn et Doherty, 2000).

Enfin, même si l'uniformité du réseau est cruciale pour le système de la franchise, un nombre excessif de contraintes imposées par le franchiseur pour maintenir l'uniformité peut compromettre l'indépendance des franchisés. Au contraire, trop d'indépendance donnée aux franchisés peut mettre en péril l'uniformité du réseau (Perrigot et al., 2014). Cependant, les franchisés souhaitent un certain niveau d'autonomie afin de mettre en place des adaptations locales et produire des innovations. Le management de l'innovation dans la franchise est donc paradoxal, car les franchiseurs doivent maintenir la standardisation et l'intégrité du système sans pour autant frustrer le désir d'innovation des franchisés (Dada et Watson, 2013). Lorsqu'il y a un déséquilibre de pouvoir, les aspects relationnels tels que la confiance, le respect et l'équité sont importants pour le partenaire vulnérable en ce qui concerne sa volonté et sa motivation à s'engager dans la génération de nouvelles idées, à trouver de nouvelles solutions et à travailler ensemble avec son partenaire de réseau pour améliorer la performance de l'innovation (Kim et al., 2017).

Alors que la relation franchiseur-franchisé est asymétrique, le franchisé peut tout de même exercer une certaine autonomie et « se trouver en concurrence » avec le franchiseur pour les idées d'innovation notamment dans le but de s'adapter à son environnement local.

### **2.1.2 Innover dans un système paradoxal**

La littérature sur la franchise souligne aussi bien le rôle du franchiseur que celui du franchisé dans l'innovation (Cox et Mason, 2007). La relation de franchise est souvent considérée comme une relation descendante dans laquelle le franchiseur détient l'intégralité du pouvoir (Ozanne et Hunt, 1971). Le franchiseur, à l'origine du concept du réseau est aussi désigné comme principal innovateur (Perrigot et Martinez-Ribes, 2008). Cependant, Elango et Fried (1997) proposent de considérer le franchisé davantage comme un « acteur intelligent » ayant ses propres contributions et besoins spécifiques dans la relation de franchise. En effet, les franchisés sont une source de connaissances pour le franchiseur puisqu'ils détiennent des connaissances du marché local (Gorovaia, 2017). Par ailleurs, selon Limdblom et Tikkanen (2010), les informations et les connaissances circulant au sein de la franchise sont multiples et peuvent provenir des clients, des fournisseurs ou encore des franchisés. Les nouvelles idées peuvent aussi provenir d'un processus de veille comprenant les habitudes clients, les concurrents ou encore les nouvelles technologies relatives à l'activité du réseau. De même, Hoy et Shane (1998), Bradach (1998) et Sorenson et Sorensen (2001) affirment que de nombreux franchiseurs comptent sur l'expérimentation des franchisés pour générer les innovations qui maintiennent leurs organisations saines et compétitives. Les franchisés participent aussi au processus d'innovation en partageant leur avis avec le franchiseur sur les nouvelles idées à développer dans le réseau (Cliquet et Croizean, 2002). Ils sont souvent impliqués dans le développement de nouvelles offres ou dans l'adaptation de celles existantes. D'ailleurs, ils contribuent aussi à la recherche de solutions à d'éventuels problèmes (Kaufmann et Eroglu, 1999).

Un débat relatif au niveau d'implication des franchisés en matière d'innovation existe dans la littérature (Watson et al., 2020). La franchise, est une forme de réseau d'entreprises interdépendantes où les franchisés sont des propriétaires indépendants, et non des employés, ayant souvent leurs propres ambitions entrepreneuriales (Davies et al., 2011). Cependant, ils sont contractuellement obligés d'adhérer au modèle d'entreprise fourni par le franchiseur. Une étude réalisée par Watson et al. (2020) démontre que si de nombreux franchisés développent des innovations, celles-ci ne sont pas toujours adoptées par le réseau de franchise, ce qui suggère des actes d'innovation cachés. De fait, si les idées des franchisés ne sont pas prises en compte, ils peuvent tout de même innover sans pour autant partager leurs idées avec le franchiseur (Davies et al., 2011). Les franchisés innoveront souvent en réponse à des inadaptations perçues dans les systèmes et processus existants. Ils innoveront donc pour améliorer

l'efficacité des processus (Watson et al., 2020). Les franchiseurs mais aussi les franchisés peuvent donc être tous les deux considérés comme des sources d'innovation au sein des réseaux de franchise.

Ensuite, l'innovation peut aussi provenir de l'extérieur du réseau de franchise grâce à ses partenaires. En effet, les nouvelles idées peuvent aussi émerger de sources externes issues de liens avec les partenaires du réseau. Par conséquent, les fournisseurs, agences de communication, prestataires informatiques, etc. sont susceptibles d'être d'importantes sources d'informations pouvant mener à de nouvelles idées. De fait, ces partenaires peuvent proposer de nouveaux produits ou services au réseau ou bien diffuser des informations sur l'environnement. Les propositions faites par les partenaires peuvent ensuite être reformulées en échangeant avec les franchisés ou lors de comités dans le but de développer de nouvelles prestations répondant aux besoins des clients (Allix-Desfautaux et al., 2014).

Enfin, il faut noter que les systèmes formalisés de veille concurrentielle sont plutôt présents dans les grandes enseignes. Par ailleurs, les prestataires externes comme les fédérations professionnelles peuvent aussi jouer un rôle dans le processus de veille (Ibid).

Alors que les sources d'innovation dans la franchise peuvent être multiples, la littérature distingue différents types d'innovation.

### **2.1.2.1 Les différentes typologies d'innovation**

L'innovation est une dimension obligatoire du métier de franchiseur, comme le souligne le Code de déontologie européen de la franchise. Le franchiseur doit consacrer à la recherche et à l'innovation les moyens humains et financiers permettant d'assurer le développement et la pérennité de son concept. En effet, assurer un avantage concurrentiel durable nécessite une capacité à innover et à diffuser l'innovation au sein du réseau (Boulay et Chanut, 2010). L'innovation aide l'entreprise à gérer les turbulences de l'environnement externe et est donc un des facteurs essentiels du succès à long terme d'une entreprise (Darroch et McNaughton, 2002). Pour éviter le déclin du réseau, les franchiseurs doivent investir dans l'innovation et renouveler les concepts du réseau (Le Nadant et al., 2019). L'innovation est susceptible d'apporter plusieurs avantages à l'organisation. Elle peut permettre de répondre aux besoins des consommateurs, développer une gamme de produits/services, améliorer la qualité et la fiabilité des produits offerts, s'implanter sur de nouveaux marchés ou encore réduire les coûts (Tomala

et Sénéchal, 2004). Cependant, comme souligné par Simpson et al. (2006), elle représente une opportunité en entraînant des résultats positifs sur la performance de l'entreprise, mais peut aussi avoir des effets négatifs en exposant l'entreprise aux risques du marché, en augmentant les coûts, ou encore en réduisant la satisfaction des employés.

L'innovation se caractérise comme l'adoption d'une action ou nouvelle idée dans une firme (Jiménez et Valle, 2011). Elle est aussi associée à la production de nouvelles connaissances (Du Plessis, 2007). L'innovation diverge de manière considérable d'une organisation et d'un secteur à un autre. Certains travaux confirment la prédominance des études sur les innovations technologiques et indiquent que les recherches sur les innovations non-technologiques sont moins présentes (Crossan et Apaydin, 2010 ; Keupp, Palmie et Gassmann, 2012).

Pour réduire la complexité de l'innovation et faciliter sa compréhension, les chercheurs en innovation ont regroupé l'innovation en différentes typologies. Une première typologie prend en compte la nature de l'innovation par exemple l'innovation produit *vs* processus, l'innovation technologique *vs* non technologique (Damanpour et al., 2018) tandis qu'une seconde typologie prend en compte le degré de radicalité de l'innovation en proposant les types d'innovations incrémentales *vs* radicales.

La première typologie produit *vs* processus est la typologie la plus importante dans la recherche sur l'innovation. L'innovation de produit concerne l'introduction d'un nouveau produit ou service pour répondre à un besoin de l'utilisateur tandis que l'innovation de processus correspond à l'introduction de nouveaux éléments dans le processus de production ou le fonctionnement du service (Damanpour, 2010 ; Utterback, 1994). La recherche sur l'innovation produit *vs* processus s'est principalement concentrée sur les innovations industrielles, souvent sur les innovations basées sur la R&D, ce qui a conduit à ne pas considérer les innovations de produit et de processus comme des innovations technologiques (Damanpour, 2010 ; Tether et Tajar, 2008). La typologie technologique *vs* non technologique est basée sur une distinction entre la technologie et la structure sociale de l'organisation (Evan, 1966). L'innovation non-technologique correspond à l'innovation managériale. L'innovation managériale est un concept polymorphe et polysémique, recouvrant des réalités multiples, comme en témoignent les différents vocables utilisés pour le désigner : innovation organisationnelle, administrative, etc. Néanmoins, le dénominateur commun de ces différentes appellations réside dans la prise en compte du caractère non-technologique de la nouveauté introduite au sein d'une organisation et que cette dernière concerne les structures organisationnelles, les systèmes administratifs ou

les pratiques managériales (Damanpour, 2014 ; Mignon, 2017). La définition de l'innovation managériale qui tend aujourd'hui à faire référence est proposée par Birkinshaw et al. (2008) : « l'innovation managériale se définit comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management qui représente une rupture au regard de la connaissance disponible et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (p. 825).

Alors qu'il existe différentes typologies, produit vs processus et technologique vs non technologique, les entreprises qui développent des produits ou processus nouveaux sont aussi reconnues comme innovantes en matière d'organisation (Ayerbe, 2006). En effet, plusieurs recherches démontrent l'importance de l'adoption conjointe de types d'innovation pour assurer leur performance (Damanpour, 1987). Les différentes typologies d'innovation ne sont donc pas totalement décorrélées.

La seconde typologie s'appuie sur le degré de radicalité de l'innovation. L'innovation peut être radicale ou incrémentale. L'innovation incrémentale peut être définie comme des produits qui vont apporter des nouvelles caractéristiques, avantages ou améliorations à la technologie existante sur un marché déjà existant. Les innovations incrémentales sont les innovations les plus communes dans les réseaux de franchise (Ziółkowska et Erceg, 2016). Ce type d'innovation implique l'adaptation, le raffinement et l'amélioration de produits existants et/ou des systèmes de production et de livraison (Garcia et Calantone, 2002). La plupart des innovations sont incrémentales et se présentent comme des extensions de gamme ou des modifications de produits existants (Dosi, 1988). Étant donné que les innovations incrémentales ne nécessitent pas un écart important par rapport aux pratiques commerciales existantes, elles sont susceptibles d'améliorer les compétences internes existantes en donnant l'occasion aux personnes de l'organisation de s'appuyer sur le savoir-faire existant (Tushman et Anderson, 1986). De nombreuses idées d'innovations incrémentales proviennent directement du marché (Darroch et McNaughton, 2002). D'après Garcia et Calantone (2002), elles sont la vraie force de nombreuses organisations. Alors que les innovations incrémentales concernent des changements et modifications mineures sur des produits/technologies déjà présents sur les marchés, les innovations radicales marquent une rupture. Elles peuvent être à la fois nouvelles pour le monde mais également pour l'entreprise, car elles représentent toutes deux des écarts risqués par rapport aux pratiques commerciales existantes (Green et al., 1995 ; Hage, 1980). Cependant, les innovations radicales pour le monde représentent soit une percée pionnière, soit

une nouvelle combinaison de technologies existantes, alors que les innovations radicales pour l'entreprise ne le sont pas forcément (Darroch et McNaughton, 2002). Les entreprises qui envisagent de créer des innovations radicales ne s'appuient pas seulement sur leur base de connaissances existantes, mais utilisent aussi activement diverses sources externes (e.g. Abernathy et Utterback, 1978 ; Tushman et Anderson, 1986). Ces sources externes nécessaires à l'innovation radicale peuvent se trouver à l'extérieur des organisations (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Les innovations radicales mettent souvent l'entreprise en danger, car elles sont plus difficiles à commercialiser avec succès. Cependant, elles sont tout de même considérées comme importantes pour le succès à long terme, car elles impliquent le développement et l'application de nouvelles technologies, dont certaines peuvent modifier les structures du marché existantes (Veryzer, 1998). Les concepts d'innovation incrémentale et radicale sont généralement acceptés par tous. Cependant, leur perception peut être différente selon que les auteurs retiennent uniquement la dimension technologique, ou la dimension client, ou une combinaison des deux (Hamouti et al., 2014). Pour obtenir une approche plus équilibrée de l'innovation certains auteurs ont introduit un élément d'orientation client dans la définition de l'innovation, c'est-à-dire que l'on examine la valeur ou les avantages additionnels qu'apporte le nouveau produit au consommateur. Ainsi, plus l'innovation est radicale, plus la valeur pour le consommateur est grande et plus le produit offre d'avantages par rapport aux produits existants (Chandy et Tellis, 2000 ; Cooper et Kleinschmidt, 1995). Pour l'innovation incrémentale, elle est considérée comme « le développement de produits dont les modifications sont minimales du point de vue du client » (Hoonsopon et Ruenrom, 2009, p. 156).

Les innovations radicales sont plus risquées que les innovations incrémentales. Il existe donc pour la franchise le risque de ne pas parvenir à renouveler suffisamment son concept pour proposer des innovations différenciantes dans le but d'assurer la pérennité du réseau à long terme (Allix-Desfautaux et al., 2014). Cependant, l'innovation dans les réseaux n'est pas seulement une condition nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel. En effet, elle est aussi nécessaire pour inciter les franchisés à rester au sein du réseau (Nègre, 2008) et pour en attirer de nouveaux (Falbe et al., 1999).

L'étude de l'innovation par le biais de la franchise est pertinente puisque l'innovation est florissante au sein des réseaux inter-organisationnels (Rogers, 2004). La structure de la franchise offre un avantage dans le développement de l'innovation car elle permet d'accéder à

des ressources diverses (Schilling et Thérin, 2006). En effet, les réseaux de franchise ont de nombreux consommateurs et doivent s'adapter aux particularités locales spécifiques à la dispersion géographique des unités (Szulanski et Jensen, 2006). Les franchisés sont également reconnus comme une source de connaissances puisqu'ils connaissent leurs marchés locaux (Gorovaia, 2017). Toutefois, si les franchisés ont trop d'autonomie, ils pourraient adopter des comportements entrepreneuriaux, et les résultats (comme leurs innovations) pourraient ne pas être avantageux pour le réseau car ils pourraient entraîner des incohérences dans l'image de marque (Dada et Watson, 2013).

D'après Lewin (1999), l'innovation est un processus complexe et collaboratif dans lequel aucun acteur ne peut s'attribuer tout le mérite du résultat. L'innovation peut donc se manifester sous différentes formes et provenir de différentes sources. L'innovation et donc l'adaptation posent toutes deux des challenges importants dans le contexte de la franchise car elles engendrent des changements au modèle établi, ce qui est contradictoire au modèle de la franchise, qui est standardisé par nature (Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Szulanski et Jensen, 2008).

Ces deux typologies produits *vs* processus et incrémental *vs* radical nous apparaissent être les plus pertinentes compte tenu de notre recherche doctorale. En effet, nous pensons que ces typologies sont celles qui sont le plus susceptibles d'être reproduites dans les réseaux de franchise. Nous faisons donc le choix pour cette recherche de nous intéresser particulièrement aux innovations incrémentales puisque, comme mentionné précédemment, les innovations incrémentales sont les plus communes dans les réseaux de franchise. De même, nous nous intéresserons aux innovations de produits *vs* processus. Ces deux typologies nous apparaissent être les plus pertinentes compte tenu de notre recherche doctorale. En effet, les innovations, notamment de produits sont fréquentes dans les réseaux de franchise puisque ces réseaux sont régulièrement amenés à améliorer leur offre pour répondre aux besoins de la clientèle ou aux évolutions du marché.

### **2.1.3 Le processus de diffusion de l'innovation dans le réseau de franchise**

#### **2.1.3.1 L'importance du test et de l'évaluation**

La gestion de l'innovation est une tâche difficile et risquée. L'encouragement des innovations d'un côté et la protection de l'image de marque de l'autre, constituent un défi majeur auquel les réseaux de franchise sont confrontés (Falbe et al., 1999).

Au risque de se répéter, la franchise est une organisation en réseau qui implique un échange de connaissances entre le franchiseur et les franchisés : le franchiseur diffuse son savoir-faire et son expertise dans l'ensemble du réseau tandis que les franchisés transmettent leurs connaissances sur le marché local au franchiseur (Cumberland et Githens, 2012). D'après Stanworth et al. (2002), « les franchisés sont les yeux et les oreilles du système sur des marchés locaux où les franchisés peuvent avoir de profondes racines sociales et domestiques et qui restent des territoires peu connus par le franchiseur » (p. 1526).

Le franchiseur joue aussi un rôle important dans l'innovation notamment en validant les nouvelles idées et la diffusion des nouveaux concepts dans l'ensemble du réseau (Davies et al., 2009 ; Cox et Mason, 2007). Ils peuvent fixer des objectifs à leurs animateurs de réseau en termes d'émergence d'idées nouvelles ou de nouvelles pratiques (Allix-Desfautaux et al., 2014). Les réunions annuelles et régionales peuvent aussi encourager et contrôler l'innovation (Gillis et Combs, 2009). Ces structures offrent aux franchisés la possibilité de partager et de discuter des idées (Dada et al., 2012). Dans les réseaux de petite taille, la gestion du suivi et développement des innovations revient au fondateur (Allix-Desfautaux et al., 2014). Cependant, ce n'est pas parce que les franchiseurs sont disposés à écouter les idées des franchisés qu'elles seront toutes adoptées à l'échelle du réseau. En effet, les franchiseurs sont peu ouverts aux idées idiosyncratiques qui n'ont de sens que sur le marché local, ou aux idées qui érodent les composants du réseau (Cox et Mason, 2007).

Pour s'assurer que les innovations suggérées par les franchisés ne menacent ni l'uniformité, ni le succès du système, les franchiseurs doivent veiller à ce que l'innovation soit soigneusement gérée (Watson et al., 2020). D'après Feldman (1989), l'innovation dans une organisation nécessite la régulation simultanée de l'autonomie et du contrôle afin d'encourager les réalisations pouvant avoir un impact fort. La gestion contradictoire de la standardisation et de l'innovation nécessite des relations qui encouragent la confiance mais aussi le partage des connaissances (Gillis et Combs, 2009). La confiance a donc un rôle essentiel dans la relation franchiseur-franchisé car elle implique des obligations implicites et minimise les comportements opportunistes (Harmon et Griffiths, 2008).

La mise en place de récompenses peut encourager un comportement entrepreneurial (Hornsby et al., 2002). En effet, la reconnaissance que peuvent gagner certains franchisés vis à vis de leurs pairs est une source de motivation au travers par exemple la remise de prix organisée par la tête de réseau (Allix-Desfautaux et al., 2014). De même, les franchisés, sont davantage

dépendants de la relation franchiseur-franchisé (Harmon et Griffiths, 2008) et peuvent craindre que les franchiseurs ne s'approprient injustement les bénéfices de leurs innovations. Cela peut expliquer pourquoi les franchisés ne s'engagent pas dans l'innovation, ou ne partagent pas leurs innovations afin que le franchiseur ne puisse pas s'en attribuer les bénéfices (Watson et al., 2020). Cependant, avoir des idées n'est pas suffisant pour innover, il faut aussi évaluer la viabilité du projet, notamment grâce au test des innovations (Bradach, 1998). D'une façon générale, le franchiseur teste l'innovation dans ses unités propres avant de la proposer à ses franchisés (Bürkle et Posselt, 2008). Il est rare que les franchisés participent aux processus d'évaluation et de test simplement parce que le contrat de franchise ne tient pas compte de l'essai sur le terrain. Il est plus facile pour les franchiseurs de commencer avec leurs unités propres (Cliquet et Nguyen, 2004) afin de vérifier qu'il existe un modèle économique viable pour celles-ci (Allix-Desfautaux et al., 2014). Le test permet notamment d'évaluer les propositions mais aussi de développer des idées pour fournir et promouvoir les nouveaux produits ou services (Bürkle et Posselt, 2008). Il arrive tout de même que l'expérimentation se déroule chez le franchisé qui a eu l'idée ou qui détient des liens étroits avec la tête de réseau (Allix-Desfautaux et al., 2014). Cependant, les franchisés peuvent tout de même jouer un rôle dans le test et l'évaluation des idées. En effet, le franchiseur reste ouvert au feedback de ses franchisés, qui ont tendance à donner leurs opinions de façon très franche, permettant ainsi au franchiseur d'ajuster le projet d'innovation (Cliquet et Nguyen, 2004).

### **2.1.3.2 La mise en oeuvre**

Pour persuader le franchisé d'adopter une innovation, le franchiseur peut, tout d'abord, choisir de la mettre en œuvre dans ses unités propres afin qu'elles servent de vitrine dans le but de convaincre les franchisés les plus sceptiques (Bradach, 1998 ; Sorenson et Sorensen, 2001). Le franchiseur peut aussi utiliser les données du réseau pour prouver la viabilité de l'innovation proposée (Cliquet et Nguyen, 2004).

La dispersion géographique des unités expose les réseaux de franchise à des conditions de marché local différentes qui requièrent donc une adaptation afin de maximiser la performance (Sorenson, et Sorensen, 2001). Les franchisés sont source d'idées et ont de bonnes intuitions basées sur leurs expériences. De plus, les franchisés poussent les managers du réseau à être plus dynamiques et donc à générer plus d'idées (Cliquet et Nguyen, 2004). On observe que le choix

de tester l'innovation dans les unités franchisées ou propres dépend souvent de l'enjeu de la diffusion. Les tests auprès des franchisés sont préférés aux unités propres lorsque l'innovation est en rupture avec les pratiques usuelles et risque de rebuter les franchisés. Grâce à cela, la diffusion de l'innovation est facilitée (Allix-Desfautaux et al., 2014).

De manière similaire au processus de diffusion décrit par Rogers (1983), les innovants et adhérents précoces adoptent rapidement l'innovation mais sont peu nombreux, l'enjeu est donc de convaincre la majorité précoce puis la majorité tardive, voire les retardataires. Dans les réseaux de franchise, quelques franchisés adoptent facilement les idées nouvelles et les testent dans leur point de vente. Ensuite, les franchiseurs doivent parvenir à convaincre une majorité de franchisés afin que les prestations offertes ou processus restent assez homogènes au sein de la franchise (Allix-Desfautaux et al., 2014). La rapidité de mise en œuvre d'une innovation est élevée dans les franchises composées d'unités propres, plus lente dans les franchises pures et moyenne dans les formes mixtes. La forme mixte permet donc d'accélérer la décision et la mise en œuvre dans les unités franchisées, les unités propres permettant de persuader les franchisés d'adopter les innovations. La forme mixte semble être la meilleure option pour soutenir l'innovation (Cliquet et Nguyen, 2004). Cependant, il est difficile pour un franchiseur de faire évoluer son concept lorsque celui-ci requiert un investissement important de la part des franchisés. En effet, le franchiseur ne peut pas imposer tous les changements à ses franchisés, il s'agit plutôt de les persuader. Par exemple, la réglementation européenne n'autorise pas les franchiseurs à imposer les prix aux franchisés. Ils peuvent uniquement recommander des tarifs minimums ou maximums (Cox et Mason, 2007).

Bradach (1997) a souligné les avantages générés par la mixité organisationnelle pour l'innovation. Selon l'auteur, les réseaux de franchise mixtes permettent une adaptation globale pour créer une nouvelle génération de concepts. Il existe un processus d'adaptation mutuel : les unités en propre permettent de tester facilement les innovations avant de les proposer aux franchisés. Ainsi, ce processus facilite la génération, le test, la sélection et la mise en application des idées nouvelles. Ensuite, la nature mixte du réseau permet au franchiseur d'être plus flexible en période de crise. Les unités propres servent à la fois de vitrine au savoir-faire du franchiseur et de laboratoire afin de tester des solutions et de déceler d'éventuels problèmes. En circonstances de crise, le franchiseur peut acquérir des unités franchisées afin de conserver un emplacement stratégique. Pareillement, les unités propres peuvent se convertir en unités franchisées afin d'accélérer l'expansion du réseau.

Il faut toutefois noter que la franchise peut influencer négativement l'innovation du réseau à cause du besoin de coordination important entre le franchiseur et ses franchisés (Fernandez et al., 2010). De même, un certain nombre de paradoxes existent autour de l'innovation dans la franchise, influençant ainsi l'attitude des réseaux au sujet de l'innovation. Les parties suivantes détaillent deux paradoxes de l'innovation dans la franchise, la standardisation vs l'adaptation et l'exploitation vs l'exploration.

## **2.1.4 Entre standardisation et adaptation : la tension ontologique de la franchise innovatrice**

### **2.1.4.1 Standardisation vs Adaptation**

L'importance de la standardisation dans les réseaux de franchise est bien établie dans la littérature (Pardo-del-Val et al., 2014). La littérature suggère d'ailleurs plusieurs avantages à la standardisation : la minimisation des coûts, la recherche d'une image commune à tous les magasins, et la facilité de diffusion de l'innovation à l'ensemble du réseau. En effet, l'essence de la franchise est de capitaliser à la fois sur les économies d'échelles associées aux grands systèmes et sur les bénéfices de petites opérations locales. Faire la balance entre des économies d'échelle provenant de la standardisation et l'exploitation d'opportunités provenant de l'adaptation aux marchés locaux est donc difficile (Kaufmann et Eroglu, 1999). La franchise permet de générer des économies d'échelle notamment par la standardisation des achats, du marketing et du développement produit permettant ainsi de profiter de la connaissance du marché du franchiseur. Afin d'obtenir le plus de bénéfices du système, la franchise est donc liée par nature à la standardisation (Pardo-del-Val et al., 2014). Cette dernière passe aussi par l'unicité du concept qui mène les franchiseurs à maintenir l'uniformité des pratiques et donc protéger l'image du réseau, permettant ainsi de construire la marque (Perrigot et al., 2013). Les points centraux pour créer une image uniforme sont l'articulation claire du concept de la franchise et la communication homogène à travers le temps et l'espace (Kaufmann et Eroglu, 1999). D'après Streed et Cliquet (2010, p. 206), « la raison d'être de la standardisation est la capacité de protéger l'intégrité de la marque, de réaliser des économies d'échelle en mettant en œuvre des systèmes clés en main, et de fournir une expérience cohérente au consommateur ». En effet, l'uniformité de l'image du réseau et la standardisation des biens/services fournis sont des caractéristiques centrales de la franchise. La confiance des clients dans les marques réside

donc dans le fait que les caractéristiques des produits/services soient stables d'un endroit à l'autre (Sousa et Marnoto, 2015). La standardisation a traditionnellement été un pilier de développement pour la majorité des secteurs de la franchise car elle permet de maintenir l'intégrité du réseau (Bradach, 1998 ; Hoy et al., 2017). En revanche, la standardisation peut avoir des conséquences négatives lorsqu'elle ne prend pas en compte la nature différenciée des marchés où les franchisés ont leurs magasins, surtout si ceux-ci sont répartis dans le monde entier (Cox et Mason, 2007). En effet, les adaptations sont nécessaires pour pouvoir répondre aux spécificités locales (Boulay et Chanut, 2010). Ces adaptations locales dépendent cependant du cycle de vie de la franchise. Ainsi, lors de la phase de naissance du réseau de franchise, les franchiseurs développent et perfectionnent le concept dans une unité pilote. Ensuite, lors de la phase de croissance, de multiples franchisés rejoignent le réseau. A ce stade, les franchisés devraient être encouragés à mettre en œuvre le concept de façon exacte jusqu'à ce qu'ils acquièrent et maîtrisent la connaissance. Au stade de maturité du réseau, les franchisés maîtrisent le concept, ont gagné de l'expérience en le mettant en application, et c'est à ce stade que les innovations locales peuvent être introduites plus efficacement (Gorovaia, 2017).

Les savoir-faire centraux et périphériques définis par Kaufmann et Eroglu (1999) apportent des éléments de réponse au paradoxe standardisation *vs* adaptation. En effet, d'après ces auteurs, ce sont les éléments périphériques qui seront adaptés plutôt que les éléments centraux de la franchise. Les auteurs font la distinction entre les éléments centraux et périphériques de chaque format de franchise (Figure 2). Les éléments centraux correspondent aux éléments dont la standardisation doit être imposée à tous les franchisés sans exception puisqu'ils sont considérés comme indispensables à la survie du système. Au contraire, les éléments périphériques sont les éléments devant équilibrer l'ensemble des bénéfices de la standardisation du système et les bénéfices de l'adaptation locale (Kaufmann et Eroglu, 1999).

**Figure 2 : Exemples de composants centraux et périphériques (Kaufmann et Eroglu, 1999, p. 72)**

	<b>PRODUITS/SERVICES LIVRABLES</b>	<b>COMMUNICATEURS DE BÉNÉFICES</b>	<b>IDENTIFIANTS DU SYSTEME</b>	<b>FACILITATEURS DU SYSTEME</b>
Centraux	Menu de référence Précision du travail	Uniformes/tabliers propres Certification professionnelle	Nom du réseau Marque déposée Logo	Procédure de déclaration des ventes Manuels d'exploitation
Périphériques	Heures de fonctionnement Parking	Menthe sur l'oreiller Exposition de certificats professionnels	Schéma de couleurs Décor de l'unité	Équipement des points de vente Publicité locale

\*Il convient de noter que ce qui peut être périphérique dans un réseau peut être central dans un autre.

Cependant, certains éléments peuvent être considérés comme centraux pour une franchise mais périphériques pour un autre. L'identification des éléments centraux et périphériques se fait par différentes composantes du format ayant d'importantes implications pour la stratégie du franchiseur (Kaufmann et Eroglu, 1999). Trouver l'équilibre entre la standardisation des éléments centraux et les adaptations locales des éléments périphériques reste un des plus grands challenges auquel doivent faire face les franchiseurs (Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Davies et al., 2011).

Pour expliquer le paradoxe standardisation *vs* adaptation, nous pouvons aussi utiliser les notions de différenciation et d'intégration proposées par Lawrence et Lorsch (1967). Les deux auteurs se sont intéressés à la manière dont la structure d'une organisation influence son efficacité. Pour être efficace, une organisation doit se différencier dans le but de répondre à son environnement. En d'autres termes, pour être efficace, une organisation doit être organisée de manière à correspondre à la complexité de son environnement. Comme pour tout système social, une organisation dont la structure ne correspond pas à la structure de son environnement externe risque d'obtenir de mauvais résultats ou d'échouer (Thompson, 1967).

Ces notions peuvent s'appliquer directement à la forme inter-organisationnelle de la franchise. En effet, la différenciation serait exercée par les franchisés alors que l'intégration serait possible grâce à la standardisation assurée par le franchiseur. Cette répartition permet à la franchise d'exister sur le continuum différenciation/intégration proposé par Lawrence et Lorsch (1967). En effet, chaque franchisé appartient à un environnement local, qu'il connaît parfaitement. Nous pouvons donc supposer que chaque franchisé est organisé de façon spécifique pour répondre à son environnement local. L'adaptation du franchisé à l'environnement local suppose une différenciation alors que la standardisation correspondrait à l'intégration. Dans le contexte des réseaux de franchise, le franchiseur détient un pouvoir fort, on ne peut pas à proprement parler d'intégration ou de différenciation, mais un parallèle est possible par le biais du paradoxe standardisation *vs* adaptation qui soulève d'autres questionnements sur le paradoxe exploitation *vs* exploration que nous abordons dans la partie suivante.

#### **2.1.4.2 Exploration vs Exploitation : vers des franchises ambidextres**

La nécessité d'équilibrer la standardisation et l'adaptation a été identifiée dans les réseaux de franchise comme correspondant au paradoxe de l'exploitation et de l'exploration (Croonen, 2004 ; Sousa et Marnoto, 2015).

L'exploitation correspond à l'amélioration progressive des routines existantes, ce qui permet au réseau de réaliser des gains d'efficacité grâce à la mise en œuvre de pratiques standardisées. Les entreprises tirent des enseignements de l'expérience acquise en exploitant leurs ressources et technologies actuelles et utilisent ces connaissances pour les améliorer (March, 1991). L'exploration, quant à elle, correspond au développement de nouvelles routines, à la découverte de nouvelles ressources ou technologies, potentiellement utiles, et qui permettrait au réseau de s'adapter à des marchés variés (March, 1991 ; Sorenson et Sorensen 2001).

Aucune de ces deux solutions n'offre une alternative idéale car une organisation qui se consacre uniquement à l'exploration n'acquiert pas suffisamment d'expérience pour fonctionner efficacement ou faire preuve d'une capacité distinctive, alors qu'une organisation qui mobilise uniquement l'exploitation peut ne pas voir les changements du marché et se retrouve à exécuter des routines inefficaces. L'équilibre de ces deux processus peut affecter de manière cruciale les performances de l'entreprise (Sorenson et Sorensen 2001). En effet, l'exploration de nouvelles alternatives réduit la vitesse à laquelle les compétences existantes sont améliorées (exploitation). De même, les activités d'exploitation rendent les activités d'exploration moins attrayantes (Levitt et March, 1988). Les rendements de l'exploitation sont moins certains que l'exploration (March, 1991). Par conséquent, trouver un équilibre approprié entre l'exploration et l'exploitation est un facteur primordial pour la survie et la prospérité du système. En effet, l'exploration et l'exploitation sont toutes deux essentielles à l'organisation, même si elles se trouvent en concurrence pour l'allocation des ressources (March, 1991).

Ce besoin d'équilibre entre les activités d'exploration et d'exploitation a fait l'objet d'une conceptualisation de Tushman et O'reilly (1996) concernant l'organisation ambidextre. L'organisation ambidextre est définie comme « la capacité de poursuivre simultanément l'innovation incrémentale et discontinue... en accueillant de multiples structures, processus et cultures contradictoires au sein de la même entreprise » (Tushman et O'reilly, 1996, p. 24). Cette dernière serait plus performante qu'une entreprise qui se focaliserait sur l'une ou l'autre des activités d'exploration ou d'exploitation. L'organisation ambidextre permet donc d'allier

deux impératifs contradictoires à horizon temporel différent (Brion et al., 2008). Duncan (1976) recommande d'adopter des structures différentes pour la phase en amont du processus d'innovation et pour la phase de mise en œuvre (surtout si le besoin d'innovation est important et l'innovation est radicale).

La forme mixte de la franchise (combinaison d'unités propres du franchiseur et d'unités franchisées) constitue un moyen de dépasser ce paradoxe d'exploration *vs* exploitation (Sousa et Marnoto, 2015). En effet, Croonen (2004) suggère que les réseaux qui adoptent la forme mixte, semblent mieux préparés à gérer le paradoxe exploration *vs* exploitation. Les unités franchisées et les unités propres offrent des avantages différents aux réseaux en ce qui concerne les objectifs d'exploitation et d'exploration (Sorenson et Sorensen, 2001). De fait, les unités propres sont plus enclines à l'exploitation, tandis que les unités franchisées semblent mieux adaptées à l'exploration d'éléments futurs. D'après Bradach (1998) et Sorenson et Sorensen (2001), les dirigeants d'unités propres sont davantage surveillés et leurs évaluations sont souvent fondées sur des résultats observables (par exemple les ventes unitaires). Ces éléments encouragent le comportement d'exploitation (amélioration des routines existantes) des dirigeants d'unités propres. Les franchisés étant considérés comme des entrepreneurs, leur comportement est surveillé de manière moins stricte et moins systématique, ce qui encourage davantage un comportement exploratoire (expérimentation de nouvelles routines) de la part des franchisés. Deux raisons peuvent justifier le rôle pertinent des franchisés dans le processus d'innovation. Tout d'abord, ils sont moins réticents à prendre des risques que les dirigeants d'unités propres, sinon ils ne seraient pas devenus entrepreneurs. Deuxièmement, ils ont un horizon temporel plus long, ce qui leur permet d'avoir une perspective à long terme et donc d'investir dans des projets innovants qui pourraient ne produire des bénéfices que dans le futur (Sorenson et Sorensen, 2001). La forme mixte de la franchise permet donc d'envisager le paradoxe exploitation et exploration par dissociation : aux unités propres, l'exploitation et aux unités franchisées, l'exploration.

Alors que l'innovation reste un challenge pour les réseaux de franchise, nous proposons d'utiliser la théorie des capacités dynamiques pour **(1) comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover** et **(2) découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.**

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Pour conclure, ce premier chapitre a tout d'abord présenté le mode de fonctionnement de la franchise qui repose sur la réplique d'un concept par les franchisés du réseau.

Le système de la franchise comporte des avantages mais aussi des challenges. En effet, les deux parties (le franchiseur et le franchisé) ont des droits et des devoirs l'un envers l'autre. Un des devoirs du franchiseur est notamment de transmettre le savoir-faire au franchisé. Le savoir-faire se trouve donc au cœur de la relation de franchise. Plusieurs typologies de savoir-faire ont été présentées dans la littérature : (1) les savoir-faire tacites et explicites, (2) les savoir-faire métiers et organisationnels, (3) les huit catégories de savoir-faire d'El Akremi et al. (2009) et (4) les savoir-faire centraux et périphériques. Les savoir-faire sont au cœur de l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise.

Le chapitre a ensuite détaillé les différents paradoxes existant dans la franchise. Premièrement, le paradoxe contrôle *vs* autonomie, deuxièmement le paradoxe standardisation *vs* adaptation et pour terminer, le paradoxe exploitation *vs* exploration. La théorie de l'agence propose des éléments de réponse au premier paradoxe alors que les savoir-faire centraux et périphériques permettent d'apporter quelques réponses au dilemme de la standardisation *vs* adaptation dans les réseaux de franchise. Pour le dernier paradoxe : exploitation *vs* exploration, des éléments de réponse peuvent se trouver dans la forme mixte du réseau de franchise.

Dans ce contexte paradoxal, l'innovation peut d'ailleurs prendre plusieurs formes. Notre travail retient les typologies produit *vs* processus et incrémentale *vs* radicale qui sont susceptibles d'apparaître dans les réseaux de franchise. De même, si l'innovation peut prendre plusieurs formes, elle peut aussi provenir de différentes sources, internes ou externes.

Alors qu'il existe un paradoxe entre l'innovation et la standardisation dans les réseaux de franchise, les capacités dynamiques semblent pouvoir apporter un angle d'analyse intéressant. D'après El Akremi et al. (2015), la capacité du réseau à intégrer, reconfigurer, renouveler les connaissances et à encapsuler à la fois des processus explicites et des éléments tacites est une condition nécessaire pour une performance supérieure. En effet, les franchiseurs disposent de capacités dynamiques qu'ils reconfigurent et redéployent dans leur réseau afin de créer de nouvelles ressources ou connaissances. Cette capacité se rapporte à la capacité du réseau à utiliser, redéployer les ressources pour formuler et mettre en œuvre la meilleure stratégie afin de répondre aux besoins du marché et surpasser les concurrents (Gillis et Combs, 2009 ;

Griffith, Noble et Chen, 2006). D'après ce raisonnement, les capacités dynamiques permettraient donc d'innover.

Le chapitre suivant propose un éclairage sur la théorie des capacités dynamiques et justifie la pertinence de cette théorie pour l'étude de l'innovation dans les réseaux de franchise.



## CHAPITRE 2

### L'INNOVATION DANS LA FRANCHISE : DU CADRE THÉORIQUE AU CADRE CONCEPTUEL

---

Le premier objectif de ce second chapitre est de présenter le cadre théorique des capacités dynamiques et de démontrer sa pertinence pour l'étude de l'innovation dans les réseaux de franchise. Le deuxième, est de proposer un cadre conceptuel pour cette recherche.

La théorie basée sur les ressources est à l'origine de celle sur les capacités dynamiques. Il convient donc de l'explicitier afin de comprendre leur genèse. La popularité de la Resource Based View (RBV) en management stratégique s'est traduite par sa rapide diffusion dans la littérature sur la stratégie (Priem et Butler, 2001). La RBV a encouragé les chercheurs en stratégie à explorer « l'utilité d'analyser les firmes du côté des ressources plutôt que du côté des produits » (Wernerfelt, 1984, p. 171). Elle part du constat empirique que les entreprises appartenant à une même industrie obtiennent pourtant des performances différentes (Penrose, 1959). Ainsi, Wernerfelt (1984) s'intéresse à la façon dont les entreprises créent et gèrent leurs ressources et propose une matrice ressources/produits rompant ainsi avec la traditionnelle matrice marchés/produits. En 1991, Barney enrichit la théorie en proposant quatre conditions pour qu'une ressource soit à l'origine de l'avantage concurrentiel. La ressource doit être (1) créatrice de valeur, (2) rare, (3) difficilement imitable et (4) non substituable (VRIN). Cependant, la RBV se fonde plutôt sur une approche statique (Koenig, 1999).

Dans un premier temps, la partie suivante a pour objectif d'apporter un éclairage sur la RBV et préciser la genèse des capacités dynamiques. Dans un deuxième temps, les limites de cette même approche sont détaillées. Ensuite, nous justifierons la pertinence de la théorie des capacités dynamiques pour l'étude de l'innovation dans les réseaux de franchise. Enfin, nous proposerons un cadre conceptuel pour cette recherche.

## **1 La genèse des capacités dynamiques : la Resource Based View**

L'un des ouvrages pionniers de la RBV est « The Theory of the Growth of the Firm », d'Edith Penrose (1959). Cet ouvrage est dédié à la croissance de l'entreprise et Penrose la définit comme un ensemble de ressources qui sont à la fois physiques et humaines (Koenig, 1999). L'auteure souligne que c'est l'hétérogénéité des ressources qui permet de fonder le caractère distinct de chaque entreprise. La source de l'avantage concurrentiel repose alors sur l'agencement des ressources. Il faut donc envisager tous les agencements possibles (Ibid).

La RBV prend donc sa source dans l'ouvrage de Penrose mais également dans le modèle d'Harvard développé en 1965 par Learned, Christensen, Andrews et Guth : le modèle LCAG (Koenig, 1999). Selon le modèle LCAG d'analyse stratégique, les stratégies efficaces doivent pallier les faiblesses et exploiter les forces internes de l'entreprise afin de saisir les opportunités et se prémunir des menaces externes de l'environnement (Ibid). Les auteurs se sont intéressés à la performance par l'analyse du contexte externe. Selon eux, c'est le contexte qui va déterminer l'attrait du secteur, c'est-à-dire la possibilité pour les entreprises installées d'atteindre une rentabilité satisfaisante sur le long terme (Ibid). Ce serait donc le contexte qui déterminerait la performance des entreprises sur le long terme.

Wernerfelt (1984) poursuit la réflexion en se posant la question de ce qui fait qu'une entreprise est plus performante que d'autres sur le long terme. Il apparaît que ni le secteur, ni la position de l'entreprise sur le marché, ni les produits développés par celle-ci ne déterminent la performance (Depeyre, 2005). Wernerfelt (1984) va alors mettre en avant une condition de performance durable qui se trouve au sein même de l'entreprise : les ressources. En effet, chaque entreprise s'attache à créer et développer des ressources propres qui vont lui assurer un avantage durable sur ses concurrents. L'auteur développe une compréhension de la création et gestion des ressources de l'entreprise en proposant une matrice ressources/produits, qui rompt avec la traditionnelle matrice marchés/produits. Cette nouvelle matrice ressources/produits permet de démontrer qu'une ressource peut être utilisée pour développer et lancer plusieurs produits. Un même produit peut aussi nécessiter une combinaison de différentes ressources pour être fabriqué (Depeyre, 2005).

Suite à l'article de Wernerfelt (1984), Barney (1991) cherche à savoir comment une ressource peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Il va tout d'abord définir trois types de ressources : le capital physique (technologie, matières premières, équipement, etc.), le capital

humain (formation, expérience, relations, etc.), et le capital organisationnel (structure de reporting, planification formelle et informelle, etc.). Ces ressources « stratégiquement pertinentes » sont hétérogènes et immobiles. Il y a donc ici deux hypothèses de l'analyse stratégique qui s'affrontent : premièrement, les entreprises d'un même secteur n'ont pas des comportements identiques et ont des performances différentes à cause de l'hétérogénéité des ressources ; deuxièmement la variété des performances perdure à cause de la faible mobilité des ressources (Depeyre, 2005).

Selon la RBV, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel à long terme et des performances supérieures grâce à leurs ressources et capacités idiosyncrasiques (Wilden et al., 2016). Barney (1991) définit donc quatre critères qu'une ressource doit posséder pour générer un avantage concurrentiel. La ressource doit être (1) créatrice de valeur, (2) rare, (3) imparfaitement imitable et (4) non substituable (VRIN). Il contribue donc à l'opérationnalisation de la RBV grâce à sa typologie des ressources, à l'analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, puis à la définition de quatre critères pour qu'une ressource possède un avantage concurrentiel. Toutefois, cette perspective a été critiquée parce qu'elle reste statique et ne tient pas compte de la dynamique des environnements changeants (Wilden et al., 2016).

### **1.1 Les limites de la Resource Based View**

Même si la RBV est une théorie largement utilisée en management stratégique, un certain nombre de critiques lui sont adressées. Priem et Butler (2001) abordent le caractère tautologique de la théorie. La RBV cherche à expliquer ce qui constitue l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise. Les ressources VRIN sont donc identifiées comme étant à l'origine de l'avantage concurrentiel, grâce à leurs différentes caractéristiques. Cette explication revient donc à dire qu'une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel parce qu'elle a un avantage concurrentiel c'est à dire des ressources VRIN. Cette explication sous-estime fortement des facteurs exogènes, comme la demande, par exemple (Depeyre, 2005).

Barney (2001) s'est attaché à écarter l'accusation de tautologie, en précisant que tout se joue dans la configuration des éléments théoriques et dans les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront les paramètres. Barney reconnaît tout de même que des approches plus empiriques et plus dynamiques sont nécessaires (Depeyre, 2005).

Le phénomène d'ambiguïté causale est aussi avancé et postule que si les ressources de l'entreprise sont difficiles à imiter c'est parce que les concurrents, les dirigeants de l'entreprise sont incapables de formuler le processus causal qui fait qu'une ressource est génératrice de performance (Ibid). De plus, la RBV a souvent été critiquée pour sa vision statique car elle se concentre uniquement sur l'environnement interne des entreprises (Priem et Butler, 2001 ; Teece et al., 1997). En effet, la RBV ne peut expliquer le développement et le renouvellement des ressources et des capacités pour répondre aux environnements changeants (Bleady et al., 2018). L'approche des capacités dynamiques complète donc la RBV puisqu'elle tient compte de l'aspect interne des entreprises et des modifications de l'environnement externe (Eisenhardt et Martin, 2000).

La partie suivante a pour objectif de préciser le concept des capacités dynamiques notamment dans ses définitions mais aussi la nature du concept.

## **1.2 L'approche par les capacités dynamiques**

L'approche des capacités dynamiques a donc été construite dans le but de pallier les limites de la RBV (Wang et Ahmed, 2007). En effet, le constat à l'origine du développement des capacités dynamiques est celui de l'existence d'un manque de prise en compte de l'importance de la notion de flexibilité par la RBV (Prévot, Brulhart et Guieu, 2010). Le terme « capacité » renvoie à l'importance du management stratégique d'adapter, d'intégrer et de reconfigurer les compétences et ressources de l'entreprise afin de répondre aux changements de l'environnement. Le terme « dynamique » est utilisé comme faisant référence à des situations où le changement est rapide dans la technologie, les forces du marché et où il y a un effet de « feedback » sur l'organisation (Teece et al., 1997). L'entreprise, si elle souhaite créer un avantage concurrentiel doit être capable d'exploiter les compétences internes et externes mais aussi de développer des compétences nouvelles qui permettront de s'adapter aux changements de l'environnement et d'en tirer profit (Depeyre et Mirc, 2007). Il y a donc des motivations derrière la création, l'évolution et la recombinaison des ressources en nouvelles sources d'avantage concurrentiel (Teece et al., 1997). En effet, si une firme possède des ressources et compétences mais manque de capacités dynamiques, elle pourra avoir un bref avantage concurrentiel mais cette supériorité ne sera pas durable. En revanche, la possession et l'utilisation de capacités dynamiques fournissent à l'entreprise la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel durable (Augier et Teece, 2009).

Parmi les auteurs fondateurs de cette approche, peuvent être cités Teece et al. (1997) ; Eisenhardt et Martin (2000) ; Zollo et Winter (2002) ou encore Winter (2003). La théorie des capacités dynamiques met notamment l'accent sur l'importance de posséder des capacités dynamiques d'apprentissage ou de développement de nouvelles capacités et non pas seulement des ressources uniques (Teece et al., 1997). Alors que les travaux pionniers (Teece et Pisano, 1994 ; Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000) autour des capacités dynamiques ont déclenché un flot de débats et de discussions, les efforts réalisés pour aboutir à une théorie stratégique des capacités ou même un cadre cohérent se sont avérés décevants (Pisano, 2017). En effet, les capacités dynamiques ont fait l'objet d'une grande attention ces dernières années, mais manquent toujours d'un cadre unifié (Breznik et Hisrich, 2014). L'approche par les capacités dynamiques nécessite notamment une meilleure compréhension de son contenu et de ses processus (Moliterno et Wiersema, 2007). De plus, la difficulté à saisir ce qu'elles sont, provient probablement du fait que les concepts qui y sont liés sont difficiles à appréhender notamment lorsqu'il s'agit de les observer ou de les mesurer (Kraatz et Zajac, 2001). L'objectif de la partie suivante est de proposer un éclairage sur la définition des capacités dynamiques.

### **1.2.1 Définitions**

Depuis les années 2000, le nombre de publications scientifiques sur le thème des capacités dynamiques n'a cessé d'augmenter, allant jusqu'à atteindre plus d'une centaine d'articles par an dans les revues classées et les principales conférences internationales. Cependant, malgré l'intérêt croissant des chercheurs et leurs efforts de conceptualisation, il n'existe toujours pas de véritable consensus sur la définition des capacités dynamiques (Meurier et Guieu, 2014).

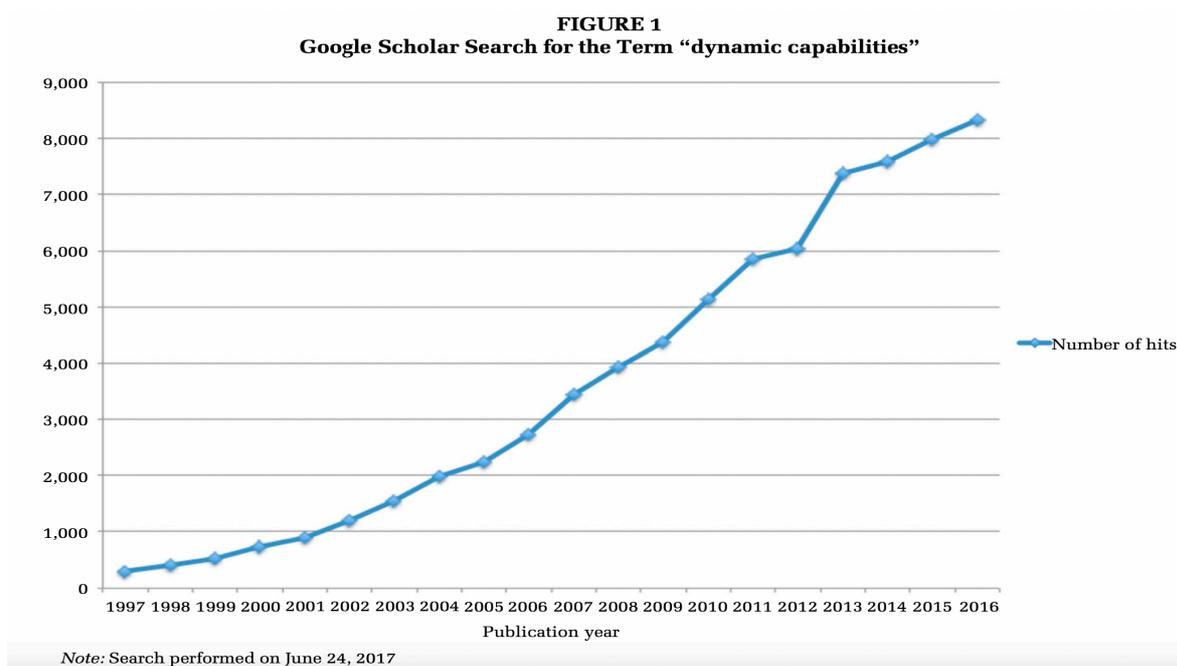
Depuis la première définition du concept proposée par Teece et Pisano (1994), les auteurs n'ont cessé de proposer de nouvelles définitions afin de consolider le concept des capacités dynamiques. Une telle prolifération démontre l'intérêt porté au sujet qui peut être justifié par la « jeunesse » de l'approche (Helfat et Peteraf, 2009). Cependant, cette profusion de définitions produit une certaine confusion qui pourrait entraver l'avancée des recherches ; une consolidation du concept semble donc nécessaire (Barreto, 2010). Jusqu'à présent, la majorité des définitions des capacités dynamiques en font une approche « finaliste » et la réduisent à ses seules conséquences transformatrices sur les ressources de l'organisation (Teece et al., 1997 ;

Pavlou et El Sawy, 2011) sans pour autant identifier clairement les éléments sous-jacents qui permettent d'atteindre ce résultat (Teece et al., 1997).

D'après Easterby-Smith et al., (2009), la divergence de point de vue est due au fait que les auteurs viennent de différents domaines de recherche. En effet, les capacités dynamiques ont notamment été utilisées par des chercheurs dans toute une série de disciplines, comme le management stratégique (Helfat et al., 2007), l'entrepreneuriat (Zahra et al., 2006) ou encore le marketing (Day, 2011). Par conséquent, chaque chercheur perçoit le phénomène de manière différente en fonction des domaines de recherche de chacun.

La figure 1 démontre le grand nombre de publications depuis le premier article sur les capacités dynamiques en 1994. Le nombre de papiers a approximativement doublé entre 2009 et 2011 et démontre donc l'intérêt croissant des académiques pour la théorie des capacités dynamiques (Vögel et Güttel, 2013).

**Figure 1 : Recherches Google Scholar pour le terme « capacités dynamiques » (Schilke et al., 2018, p. 391)**



Les capacités dynamiques correspondent donc à la capacité de l'organisation à changer (Altitas, 2009). En revanche, les opinions diffèrent quant à la nature même des capacités dynamiques. Elles sont associées : (1) au sous-ensemble des compétences et des capacités (Teece et Pisano, 1994) ; (2) à une aptitude (Teece et al., 1997 ; Zahra et al., 2006 ; Augier et

Teece, 2008), (3) à une capacité (Helfat et al., 2007 ; Teece, 2007) ; (4) à une compétence (Danneels, 2008) ; (5) ou encore à des processus ou des routines (Eisenhardt et Martin, 2000).

Selon Schilke et al. (2018), les définitions des capacités dynamiques ne seraient pas divergentes mais complémentaires. Dans leur étude de 2018, les auteurs ont identifié les trois définitions principales des capacités dynamiques : (1) celle de Teece et al. (1997), (2) Eisenhardt et Martin (2000), et (3) d'Helfat et al. (2007) (tableau 4).

**Tableau 4 : Les trois définitions principales des capacités dynamiques d'après Schilke et al. (2018)**

AUTEURS	DEFINITIONS
Teece et al. (1997, p. 516)	« L'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante »
Eisenhardt et Martin (2000, p. 1107)	« Les processus d'une firme qui utilisent des ressources - spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources - pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent »
Helfat et al. (2007, p. 4)	« La capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources »

Schilke et al. (2018) considèrent pourtant que les autres définitions restent cohérentes avec les trois définitions principales. En effet, un consensus apparaît concernant le rôle des capacités dynamiques dans la modification des ressources et compétences. Par conséquent, une définition commune ne semble pas être une priorité (Ibid). Il est tout de même nécessaire de préciser explicitement la définition choisie pour les études empiriques afin de lever toute ambiguïté.

Afin mieux comprendre les capacités dynamiques, les définitions seront divisées de la manière suivante : les différents types de capacités dynamiques, les capacités dynamiques dans le temps et les avantages des capacités dynamiques.

### **1.2.2 Les différents types de capacités dynamiques**

Comme cité précédemment, les avis divergent à propos de la nature des capacités dynamiques. D'après la première définition proposée par Teece et Pisano (1994), deux aspects importants ressortent pour l'obtention de l'avantage concurrentiel : (1) la dynamique et (2) la capacité. Le terme « dynamique » se rapporte au caractère changeant de l'environnement et souligne le rôle

central de l'innovation lorsque le moment est critique. Le terme « capacité » souligne le rôle clé de la gestion stratégique dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration appropriées des compétences et des organisations internes et externes à un environnement en mutation (Teece et Pisano, 1994 ; Bitencourt et al., 2020). Selon cette perspective, une organisation qui détient des capacités dynamiques établit un processus d'utilisation des ressources qui cherche à comprendre et à créer des changements sur le marché. Cette construction fait référence à la capacité d'une entreprise à modifier ses propres capacités, comme le processus de développement de nouveaux produits (Zahra et al., 2006). Cependant, cette première définition s'avère réductrice puisque les auteurs n'ont distingué que deux exemples de capacités dynamiques (1) la capacité dynamique de développement de nouveaux produits et (2) la capacité dynamique de développement de nouveaux processus (Altintas, 2011).

C'est la définition de Teece et al. (1997) qui va véritablement lancer le débat autour de la définition des capacités dynamiques et notamment parce que cette définition laisse sans réponse certaines questions telles que « Qu'est-ce qui constitue les capacités dynamiques ? Comment peuvent-elles être identifiées ? D'où viennent-elles ? » (Easterby-Smith et al., 2009, p. S2).

Zollo et Winter (2002) vont apporter un éclairage supplémentaire en soulignant que les capacités dynamiques se forment grâce à des mécanismes d'apprentissage. L'usage des termes « *pattern* appris et stable » et « systématiquement », suggère que les capacités dynamiques sont structurées et persistantes. L'idée que les capacités dynamiques soient structurées (Zollo et Winter, 2002) ou qu'elles relèvent d'un comportement schématisé (*pattern*) se recoupe avec la notion d'intentionnalité énoncée par Helfat et al. (2007).

La définition met aussi l'accent sur les capacités dynamiques modifiant les routines opérationnelles de l'organisation. Cependant, toutes les capacités dynamiques n'agissent pas sur les routines opérationnelles. Les capacités permettant de transmettre l'information sont d'une importance particulière et peuvent permettre à l'entreprise d'identifier la nature des changements de l'environnement et de sentir les opportunités (Pierce et al., 2002).

Plus tard, Adner et Helfat (2003) introduisent la notion de capacités dynamiques managériales. Selon les auteurs, le concept de capacités dynamiques managériales peut aider à comprendre comment les managers répondent différemment aux changements de leur environnement. De nombreux auteurs convergent vers l'idée que les capacités dynamiques émanent effectivement des managers. Ces derniers jouent en effet, un rôle indispensable dans la reconfiguration des

ressources et compétences (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). De plus, Adner et Helfat (2003) mettent en avant trois micro-processus (la cognition managériale, le capital humain managérial et le capital social managérial) qui n'avaient pas été considérés dans les travaux précédents.

La même année, Winter (2003) reprend l'idée que les capacités dynamiques ne relèvent pas de l'improvisation. La contribution de Winter (2003) est alors de faire la distinction entre les capacités dynamiques et la « résolution de problèmes *ad hoc* ». En effet, l'organisation peut être amenée à effectuer des changements sans avoir recours à des capacités dynamiques. La « résolution de problème *ad hoc* » est donc une source de changements non répétitive et relève plutôt d'un comportement réactif et passif (Winter, 2003).

Dans ce développement, les capacités dynamiques sont donc ici présentées comme : des compétences/capacités (Teece et Pisano, 1994 ; Adner et Helfat, 2003 ; Winter 2003 ; Helfat et al., 2007) ; une aptitude (Teece et Pisano, 1994) ; un *pattern* appris et stable (Zollo et Winter, 2002). En plus des différentes natures présentées des capacités dynamiques, se pose aussi la question de l'évolution de ces dernières dans le temps.

### **1.2.3 Les capacités dynamiques dans le temps**

Si la partie précédente a explicité ce qu'étaient les capacités dynamiques, cette partie a pour but de démontrer que les capacités évoluent dans le temps. Selon Depeyre et Mirc (2007), la définition proposée par Eisenhardt et Martin (2000) apporte une vision plus opérationnelle des capacités dynamiques. Elles sont définies comme des routines spécifiques et identifiables. Les capacités dynamiques ne sont pas forcément idiosyncrasiques mais peuvent être analogues et communes à plusieurs firmes et sont appelées des « *best practices* » (Depeyre et Mirc, 2007). Dans cette définition, les capacités dynamiques prennent la forme de processus organisationnels. Eisenhardt et Martin (2000) ont aussi proposé des exemples de capacités dynamiques appréhendées comme des processus, des routines de développement produits, de transfert de connaissances et de réplique des routines. En plus de définir les capacités dynamiques comme des processus, les auteurs ont étendu la définition originale des capacités dynamiques pour inclure la création de changement de marché et la réponse aux événements exogènes. Ils ont aussi noté que les capacités dynamiques peuvent opérer dans des marchés modérément dynamiques et non pas seulement sur des marchés à haute vélocité (Eisenhardt et

Martin, 2000). A l'origine, les études empiriques portaient sur les industries dites des hautes technologies (Easterby-Smith et al., 2009). A ce jour, des travaux récents démontrent l'importance de développer des capacités dynamiques dans des secteurs considérés comme stables (Agwunobi et Osborne, 2016).

La notion d'évolution apparaît lorsque la définition précise que les capacités dynamiques « intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources » ou encore « émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent » ce qui démontre bien que les capacités dynamiques sont amenées à évoluer pour atteindre leur but c'est à dire « répondre au marché ou créer des changements sur le marché ».

Selon la définition proposée par Teece (1998) (comme la définition précédente), la capacité dynamique passe par plusieurs étapes : l'identification, la saisie des opportunités, la reconfiguration et protection des actifs. Plus tard, la définition de Teece (2007) apparaît comme la plus opérationnelle car elle énonce des phases précédant la modification des ressources et compétences alors que les autres définitions définissent les capacités dynamiques par la modification des ressources et des compétences (Altintas, 2015a). Cette définition démontre que la capacité dynamique passe par plusieurs étapes, traduisant ainsi son évolution dans le temps, qui au final, aboutira à l'amélioration des actifs de l'entreprise. On retrouve ici l'idée centrale qui indique que les capacités dynamiques procureraient un avantage pour les entreprises et notamment un avantage concurrentiel.

#### **1.2.4 Les avantages des capacités dynamiques**

Comme indiqué précédemment, les capacités dynamiques seraient source d'avantages pour les entreprises. En effet, Tripsas (1997) suggère une définition similaire à celle de Teece et al. (1997) en mettant en avant le but de la capacité dynamique : mener à l'avantage concurrentiel.

Selon Wang et Ahmed (2007), les capacités dynamiques doivent permettre « d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel » (p. 35). A la définition précédente mentionnant déjà l'avantage concurrentiel s'ajoute la notion de maintien de l'avantage concurrentiel. Le but n'est donc pas seulement de l'atteindre mais aussi de le faire perdurer dans le temps. De plus, selon les auteurs, les capacités dynamiques ne sont pas simplement des processus mais des « *embedded processes* ». Les processus sont souvent explicites ou codifiables permettant de

structurer et combiner les ressources et donc de les transférer plus facilement à travers les entreprises (Wang et Ahmed, 2007), ce qui constitue un avantage supplémentaire.

Le tableau suivant synthétise les définitions mentionnées ci-dessus.

**Tableau 5 : Les différentes définitions des capacités dynamiques**

ETUDES	DEFINITIONS
Teece et Pisano (1994, p. 541) Industrial and Corporate Change	« Le sous-ensemble des compétences/capacités qui permet à la firme de créer de nouveaux produits et processus et de répondre aux circonstances changeantes du marché. »
Tripsas (1997, p. 341) Industrial and Corporate Change	« L'aptitude d'une firme à développer de nouvelles compétences en réponse aux changements de l'environnement externe comme une source significative d'avantage concurrentiel. »
Teece (1998, p. 72) California Management Review	« L'aptitude à identifier et à saisir des opportunités et à reconfigurer et protéger les actifs basés sur la connaissance, les compétences, et les actifs complémentaires ainsi que les technologies pour obtenir un avantage concurrentiel durable. »
Zollo et Winter (2002, p. 340) Organization Science	« Un <i>pattern</i> appris et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines en quête de l'amélioration de son efficacité. »
Winter (2003, p. 991) Strategic Management Journal	« Des capacités qui étendent, modifient ou créent des capacités ordinaires. »
Adner et Helfat (2003, p. 1012) Capacités dynamiques managériales Strategic Management Journal	« Les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles. »
Zahra et al., (2006, p. 918) Journal of Management Studies	« L'aptitude d'une firme à reconfigurer ses ressources et routines tel qu'il l'a été imaginé et jugé approprié par les principaux décideurs. »
Wang et Ahmed (2007, p. 35) International Journal of Management Reviews	« L'orientation comportementale d'une firme à constamment intégrer, reconfigurer, renouveler et recréer constamment ses ressources et compétences et, surtout à améliorer et reconstruire ses compétences cœur en réponse aux changements de l'environnement afin d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel. »
Teece (2007, p. 1319) Strategic management Journal	« La capacité à (1) identifier et créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité et (3) à maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. »
Augier et Teece (2008, p. 1190) Organization Studies	« L'aptitude d'une entreprise à identifier, saisir et adapter, afin de générer et exploiter des compétences internes et externes et pour répondre aux changements de l'environnement. »
Barreto (2010, p. 271) Journal of Management	« Le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources. »

Dans le cadre de cette recherche, nous proposons de considérer les capacités dynamiques comme des processus récurrents. En effet, la notion de récurrence est énoncée de manière explicite lorsque les capacités dynamiques sont associées à des processus ou routines (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003) ce qui renforce l'idée de la dépendance de sentier (Augier et Teece, 2009). La récurrence est présente de manière implicite lorsqu'il est indiqué

que les capacités dynamiques sont une réponse aux changements de l'environnement et qu'elles interviennent dans un environnement dynamique (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007).

Nous choisissons d'utiliser la définition proposée par Barreto (2010) qui définit les capacités dynamiques comme « le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources » (p. 271). Nous décidons d'utiliser cette définition car elle est celle qui nous semble la plus complète d'un point de vue processuel. En effet, elle explicite le processus complet des capacités dynamiques c'est à dire l'identification des opportunités et menaces, la prise de décisions opportunes et orientées vers le marché et la modification de la base des ressources. Les processus organisationnels, comme la recherche et le développement et les activités de monitoring, sont des sources d'identification d'opportunités (Ambrosini et Altintas, 2019). Cette définition nous servira aussi à opérationnaliser le concept des capacités dynamiques dans notre contexte de recherche.

### **1.3 Hiérarchies des capacités dynamiques**

Les nombreuses définitions présentées ci-dessus démontrent le manque de clarté générale du concept des capacités dynamiques. En effet, certains auteurs abordent la question des capacités dynamiques sous l'angle de la performance, du résultat attendu (Teece et al., 1997 ; Zollo et Winter, 2002) et d'autres sous l'angle de la perception managériale (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat et al., 2007). Cette divergence des approches se traduit par de nombreuses tentatives de la part des auteurs à « hiérarchiser » les capacités de la firme (Beaugency, 2015).

Tout d'abord nous entendons le mot capacité comme : « qu'elle soit opérationnelle ou dynamique, la capacité est d'effectuer une tâche ou une activité particulière » (Helfat et al., 2007, p. 1). Bien que les auteurs utilisent le terme « capacité » de manière similaire, les usages précis diffèrent, ce qui est probablement inévitable pour un sujet aussi complexe que les capacités. Il convient donc de préciser certains éléments. Premièrement, la capacité dans ce sens, a un but précis et défini (e.g. Amit et Schoemaker, 1993 ; Helfat et al., 2007 ; Winter, 2003). Ensuite, par performance d'une activité nous entendons « faire » pour « poursuivre » une activité au sens général du dictionnaire.

Tout commence avec la première hiérarchie établie par Collis (1994). L'auteur suggère quatre catégories de capacités, la première correspondant aux fonctions basiques de l'entreprise. Les deuxième et troisième catégories sont étroitement liées et donc difficiles à distinguer l'une de l'autre. Elles sont toutes deux considérées comme des capacités dynamiques aux sens de Teece et Pisano (1994) et Helfat et al. (2007). La quatrième catégorie, les méta-capacités, font référence à une capacité ayant des effets qui sont supérieurs aux capacités dites ordinaires (Altintas, 2011).

Ensuite, Winter (2003) pousse plus loin l'idée de hiérarchie des capacités. Sa hiérarchie commence par les compétences d'ordre zéro, qui permettent à l'entreprise de fonctionner dans un environnement constant. Ces capacités sont définies selon le type d'activité de l'entreprise (Depeyre et Mirc, 2007). Les compétences de premier ordre permettent le changement des capacités d'ordre zéro (des changements dans le processus de production ou le développement d'un nouveau produit par exemple). Il est toutefois possible de développer de nouveaux produits sans pour autant utiliser des capacités dynamiques, ce qui correspondrait à la résolution d'un problème *ad hoc*. La résolution d'un problème *ad hoc* n'est pas une routine, elle n'a pas de *pattern* ou de répétition, elle répond seulement à un nouveau challenge de l'environnement ou à un événement imprévu (Winter, 2003). Enfin, au dernier niveau se trouvent les capacités de niveau supérieur qui favorisent la création ou la modification des capacités dynamiques (Winter, 2003). Il existe une distinction entre les capacités opérationnelles ou ordinaires (capacités d'ordre zéro e.g. Winter, 2003) et les capacités dynamiques. Les capacités opérationnelles permettent à une firme de performer une activité sur une base régulière utilisant plus ou moins les mêmes techniques, sur la même échelle pour soutenir les produits et services existants, pour la même population de consommateurs (Helfat et Winter, 2011). Au contraire, la capacité dynamique permet à la firme de modifier comment celle-ci réalise son bénéfice (Helfat et Winter, 2011) en altérant par exemple les capacités opérationnelles (Winter, 2003) ; ou la base des ressources de l'organisation (Helfat et al., 2007).

Par la suite, Wang et Ahmed (2007) développent une classification des éléments de la base de ressources allant du niveau 0 au niveau 3, en fonction du poids stratégique par rapport à la création d'un avantage concurrentiel. Le niveau 0 correspond donc aux ressources comme base des compétences d'une entreprise. Le niveau 1 correspond aux capacités à déployer les ressources en vue d'un objectif identifié. Le niveau 2 correspond aux « capacités clés » (*core capacities*) qui sont un ensemble de ressources et capacités avec une importance particulière

pour la position concurrentielle de l'entreprise. Il faut intégrer ou associer les ressources et capacités de façon à pouvoir générer un avantage concurrentiel. Pour terminer, le niveau 3 correspond aux « capacités dynamiques » qui sont des capacités organisationnelles. Elles permettent le renouvellement, la re-crédation et la reconfiguration des ressources, capacités et capacités clés pour faire face à un environnement turbulent (Depeyre et Mirc, 2007). Il est intéressant de souligner l'interaction entre l'interne et l'externe, visible lors du passage au niveau 2 (mobilisation des ressources et capacités afin de constituer un avantage concurrentiel) puis lors du passage au niveau 3 (reconduction ou recréation de cet avantage concurrentiel en fonction de l'évolution de l'environnement). D'autre part, le niveau 0 met en avant le rôle des managers qui ont pour mission de repérer les potentiels de ressources en interne ou externe de la firme. Les managers doivent pouvoir procéder à une sélection adéquate des ressources en repérant celles qui sont sous évaluées par le marché mais aussi en évitant l'acquisition de « mauvaises » ressources (Makadok, 2001).

Pour terminer, Ambrosini et al. (2009) proposent trois types de capacités dynamiques en se basant premièrement sur le fait que le concept des capacités dynamiques peut être décomposé en deux niveaux distincts : les capacités dynamiques incrémentales et les capacités dynamiques renouvelées. Ensuite, Winter (2003) précise que les capacités dynamiques peuvent être « rafraichies ». Ambrosini et al. (2009) proposent donc la catégorie des capacités dynamiques régénératives. Le but des capacités dynamiques régénératives est le renouveler les capacités dynamiques existantes de l'entreprise. Le changement de niveau de capacité dynamique est effectué selon la perception des managers du dynamisme de l'environnement. Les changements incrémentaux des ressources de l'entreprise sont un processus continu tandis que les capacités dynamiques de renouvellement sont utilisées de manière discrète. Les capacités régénératives sont utilisées peu fréquemment (Ibid). Les capacités dynamiques de renouvellement, correspondent à la définition donnée par Teece et al. (1997) et Helfat et al. (2007) des capacités dynamiques. Cependant, ces deux premières capacités dynamiques peuvent être confondues dans la littérature, dans la mesure où toutes deux interviennent sur la base de ressources de l'organisation, à la différence près que l'intensité du changement perçue dans l'environnement vient nuancer cette intervention (Beaugency, 2015).

**Tableau 6 : L'échelle des capacités organisationnelles (Adaptation d'Ambrosini et al., 2009, p. S7)**

Niveau	Collis (1994)	Teece et al. (1997)	Winter (2003)	Zahra et al., (2006)	Wang et Ahmed (2007)	Helfat et al., (2007)	Ambrosini et al. (2009)
<b>0</b> Ressources					Ressources		
<b>1</b> Compétences ordinaires	Première catégorie	Capacité opérationnelle	Compétences de niveau 0	Compétences ordinaires	Compétences	Capacités opérationnelles	
<b>2</b> Compétences cœur					Compétences cœur		
<b>3</b> Capacités dynamiques	Catégories deux et trois	Capacités dynamiques	Capacités dynamiques de premier ordre	Capacités dynamiques	Capacités dynamiques	Capacités dynamiques	Capacités dynamiques incrémentales
<b>4</b> Capacités dynamiques							Capacités dynamiques de renouvellement
<b>5</b> Capacités dynamiques	Méta compétences		Compétences de haut niveau				Capacités dynamiques régénératrices

Les différentes parties précédentes ont permis d'avoir un meilleur aperçu du concept des capacités dynamiques mais aussi de constater qu'il est toujours en pleine construction. Il mérite donc l'attention des chercheurs afin de comprendre ce que sont vraiment les capacités dynamiques et leurs différentes implications.

## **2 Les mécanismes générateurs des capacités dynamiques**

Une revue de littérature proposée par Schilke et al. (2018) met en évidence les mécanismes des capacités dynamiques, qui proviennent de trois sources : les mécanismes environnementaux, les mécanismes managériaux et les mécanismes organisationnels. L'article original de Schilke et al. (2018) utilise le terme « antécédents » pour désigner ces trois mécanismes. Cependant, le fait que ces antécédents puissent également être des dimensions, des mécanismes, des modérateurs ou encore des conséquences des capacités dynamiques n'a pas été souligné dans la littérature. En effet, le dynamisme de l'environnement pourrait constituer à la fois un antécédent de la capacité dynamique tout comme un modérateur de l'effet capacité dynamique-performance (Piening, 2013 ; Schilke, 2014).

Nous nous sommes alors interrogés sur la notion de mécanisme à la place de l'utilisation du terme « antécédents ». D'après Depeyre et Dumez (2007, p. iii), « un mécanisme est lié à l'idée d'explication ». Deux éléments apparaissent dans un mécanisme : (1) il est de forme générale

et (2) sa force explicative provient de sa généralité. Cependant, le mécanisme n'a pas valeur de « loi » et ne fonctionne que dans certains contextes, sous certaines conditions. Il permet alors d'expliquer l'articulation entre la généralité et le contexte (Depeyre et Dumez, 2007).

Pour obtenir une explication, le mécanisme doit répondre à quatre conditions : (1) action, (2) précision, (3) abstraction et (4) réduction :

**Action** : traite d'acteurs et d'actions, non pas de variable.

**Précision** : le mécanisme est précis. La recherche n'est pas aux « grandes lois sociales ». Le mécanisme n'est considéré comme général que parce qu'il est possible de l'identifier dans des contextes différents.

**Abstraction** : il s'agit d'essayer de construire un modèle analytique.

**Réduction** : il s'agit de réduire le fossé entre l'explication et ce que l'on souhaite expliquer.

Cette recherche doctorale s'appuie bien sur la notion de mécanisme dès lors que nos questions de recherche ont pour objectif d'une part de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover et d'autre part de découvrir les générateurs de ces capacités dynamiques. Précisément, notre recherche s'intéresse aux réseaux de franchise et plus précisément aux franchiseurs mais aussi aux franchisés dans le cadre de l'innovation. Nous nous intéressons donc bien à des acteurs, des actions et non à des variables.

Notre objectif est précis : comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover et mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Certains mécanismes sont susceptibles d'être identiques dans des contextes différents.

Abstraction et réduction : la découverte des mécanismes générateurs nous permettra de mettre en évidence dans quel(s) contexte(s) les mécanismes s'activent (ou non), améliorant ainsi nos connaissances sur la mobilisation des capacités dynamiques dans le contexte de l'innovation dans les réseaux de franchise.

Alors que l'utilisation du terme « mécanisme » semble pertinent et étant donnée la posture épistémologique retenue pour la recherche (réalisme critique), nous parlerons même de « mécanismes générateurs ». D'après Bhaskar (1978), les mécanismes générateurs correspondent aux « manières d'agir des choses » (p. 14). L'existence de ces mécanismes générateurs est indépendante de l'attention qu'on leur porte. Ils peuvent être de différentes

natures : physique, sociale, conceptuelle. Ils peuvent agir seuls ou en interaction avec d'autres mécanismes qui peuvent coexister. Ils possèdent des pouvoirs causaux qui, lorsqu'ils sont activés peuvent expliquer des flux d'événements observés dans un contexte donné (Wynn et Williams, 2012) ici l'innovation dans les réseaux de franchise. Comprendre l'activation des mécanismes générateurs de capacités dynamiques dans le contexte de l'innovation dans la franchise pourrait nous permettre de comprendre comment les réseaux de franchise innover et s'ils mobilisent des capacités dynamiques pour le faire. Par conséquent, nous proposons de considérer ce que Schilke et al. (2018) désignent comme étant les « les antécédents » de capacités dynamiques comme des « mécanismes générateurs de capacités dynamiques ».

Les parties suivantes proposent donc de revenir sur ces trois mécanismes générateurs de capacités dynamiques, environnementaux, managériaux et organisationnels. Nous commençons par présenter les mécanismes générateurs environnementaux.

## **2.1 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs environnementaux**

Le premier type de mécanisme générateur concerne les facteurs environnementaux. Le dynamisme de l'environnement peut influencer la création de capacités dynamiques (Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2005 ; Roberts et Grover, 2012). En effet, certains auteurs considèrent ce dynamisme comme une variable de contexte importante (Helfat et al., 2007 ; Helfat et Winter, 2011 ; Zahra et al., 2006) pour la création de capacités dynamiques.

Pour définir le dynamisme l'environnement, nous nous appuyons sur le travail de Miller et Friesen (1983) qui considèrent à la fois la volatilité (taux et ampleur du changement) et l'imprévisibilité (incertitude) comme des caractéristiques essentielles du dynamisme de l'environnement. Par exemple, les changements dans la structure industrielle, l'instabilité de la demande du marché et la probabilité de chocs environnementaux sont des éléments du dynamisme environnemental (e.g. Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2006 ; Levinthal et Myatt, 1994 ; Sirmon et al., 2007). Par conséquent, les environnements peu dynamiques sont caractérisés par des changements peu fréquents, et les participants au marché anticipent généralement les changements qui se produisent. En revanche, les environnements très dynamiques sont ceux où les changements rapides et discontinus sont courants. Au milieu se

trouvent les environnements dits, modérément dynamiques, dans lesquels les changements sont réguliers et se produisent le long de voies linéaires et prévisibles.

La présence de capacités dynamiques a souvent été assimilée à des environnements très dynamiques (Zahra et al., 2006 ; Pavlou et El Sawy, 2011) et sont particulièrement utiles dans les secteurs où la technologie et l'innovation sont très présentes pour répondre aux changements de l'environnement (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Cependant, un environnement turbulent n'est pas nécessairement une composante ou une condition préalable des capacités dynamiques, qui peuvent exister même dans des environnements stables (Helfat et Winter, 2011 ; Eisenhardt et Martin, 2000). D'après Schilke (2014), les capacités dynamiques sont plus fortement associées à l'avantage concurrentiel dans des environnements modérément dynamiques que dans des environnements stables ou hautement dynamiques. Par exemple, la pression concurrentielle d'un secteur peut notamment motiver les entreprises à développer des capacités de collaboration inter-organisationnelle (Fawcett et al., 2011).

La structure organisationnelle peut elle aussi influencer la création de capacités dynamiques. D'après Hakansson et Eriksson (1993) les réseaux peuvent être considérés comme des mécanismes visant à développer des ressources, ce qui coïncide avec plusieurs définitions des capacités dynamiques qui indiquent qu'elles doivent changer/modifier la base des ressources (Teece et al., 1997 ; Barreto, 2010). D'après Foss (1999), les relations inter-organisationnelles ne sont pas acquises mais plutôt développées au fil du temps. En effet, les relations collaboratives basées sur le partage de connaissances, les relations de confiance ou encore la standardisation vont se développer ou émerger avec le temps. Le développement de ces capacités ne peut donc être acheté ou transféré d'une entreprise à une autre. Au vu de ces éléments (la structure organisationnelle, les relations collaboratives, le partage de connaissances et la confiance) l'environnement inter-organisationnel est donc favorable à la création mais aussi au déploiement de capacités dynamiques. La partie suivante présente les mécanismes générateurs managériaux de création et développement de capacités dynamiques.

## **2.2 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs managériaux**

Le deuxième type concerne les mécanismes générateurs managériaux. Plusieurs travaux ont montré l'influence des mécanismes individuels comme le capital humain (Kale, 2010) ou la

cognition managériale (Leiblein, 2011) dans le façonnement des capacités dynamiques. Les managers, au travers de leur aptitude à identifier et à exploiter des opportunités de marché permettent de favoriser le développement des capacités dynamiques (Weerawardena et al., 2007). De plus, les mécanismes managériaux sont à l'origine de la création des capacités dynamiques car ils conduisent à l'évolution des capacités organisationnelles ordinaires (Altintas, 2009).

Pour expliquer les différences dans les décisions managériales qui mènent à l'hétérogénéité de la performance de la firme, Adner et Helfat (2003) ont introduit le concept des capacités dynamiques managériales. En effet, les décisions managériales s'opèrent selon la base des ressources et compétences d'une organisation. Les différences entre les firmes et leurs ressources et/ou capacités peuvent mener à des décisions managériales différentes. Selon les auteurs, les capacités dynamiques managériales sont ancrées dans trois mécanismes sous-jacents : (1) le capital humain managérial, (2) le capital managérial social et (3) la cognition managériale.

(1) Le capital humain managérial : les managers acquièrent de la connaissance, développent une expertise et développent leurs capacités à travers leurs diplômes obtenus et leurs expériences professionnelles précédentes. Les expériences précédentes du manager servent de base pour l'acquisition de connaissances, le développement d'expérience et l'amélioration de compétences individuelles. A mesure que les managers progressent dans leur carrière, ils occupent de nouveaux postes. Ils ont donc des expériences différentes qui peuvent expliquer l'hétérogénéité des décisions prises (Adner et Helfat, 2003).

(2) Le capital social managérial : le concept de capital social reflète les liens sociaux (amitiés, adhérents de clubs, etc.) du manager. Les relations sociales peuvent permettre l'accès à des ressources et peuvent aussi aider à transmettre l'information d'un point à un autre (Ibid).

(3) La cognition managériale : fait référence aux modèles mentaux et aux croyances (également appelés « structures de connaissance ») et aux émotions utilisées par les managers dans la prise de décision (Eggers et Kaplan, 2013 ; Hodgkinson et Healey, 2011). En effet, ces managers sont confrontés à une grande quantité d'informations diverses. Les structures de connaissances influencent les managers en termes de biais et d'heuristiques utilisés pour anticiper les changements du marché ou prendre des mesures (Garbuio et al., 2011).

Les managers jouent donc un rôle indispensable dans la reconfiguration des ressources et des compétences (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). Cette vision des capacités dynamiques place donc les managers à l'origine de ces dernières (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007). En effet, les managers prennent des décisions notamment en ce qui concerne la construction ou la reconfiguration de l'organisation. Pour Teece (2007), la fonction des managers est basée sur un processus en trois étapes : (1) identifier (et créer) de nouvelles opportunités, (2) saisir ces opportunités et (3) reconfigurer les ressources.

Le déploiement des capacités dynamiques vise avant tout les possibilités offertes pour reconfigurer les ressources et donc obtenir un avantage concurrentiel (Eisenhardt et Martin, 2000). Elles sont donc ensuite déployées et mises en action par les managers d'après leur expérience quotidienne des processus de la firme et leur observation de l'environnement (Teece, 2007). Par exemple, Kale (2010) a montré comment les scientifiques, qui ont été formés ou ont eu une expérience professionnelle à l'étranger, ont aidé des entreprises indiennes à se procurer des ressources nouvelles.

Les mécanismes managériaux sont donc utiles pour la création et le déploiement des capacités dynamiques. Selon Helfat et Martin (2015), les capacités dynamiques sont constituées à la fois de processus managériaux et organisationnels. Teece (2012), poursuit cette idée en indiquant que les capacités dynamiques pourraient être basées sur des routines organisationnelles comme sur les connaissances de certains managers de l'organisation. La relation de complémentarité et d'interconnexion entre ces deux perspectives représente un enjeu important (Helfat et Peteraf, 2015). Nous détaillons à présent les mécanismes générateurs organisationnels dans la partie suivante.

### **2.3 Construction et déploiement des capacités dynamiques à travers les mécanismes générateurs organisationnels**

Le troisième et dernier type de mécanisme générateur identifié dans la littérature concerne les mécanismes générateurs organisationnels. Pour perdurer dans le temps, il est nécessaire pour les organisations de construire des avantages temporaires successifs de façon à maintenir un certain niveau de performance au cours du temps (Barreto, 2010). Pour cela, elles peuvent construire des capacités dynamiques, puisque celles-ci ne peuvent s'acquérir sur les marchés (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Barreto, 2010 ; Schilke et al., 2018). En effet, maintenir un

avantage concurrentiel nécessite de la part des entreprises une modification des ressources afin de répondre aux changements de l'environnement.

Les capacités font référence à la capacité de l'entreprise à déployer les ressources, généralement dans une combinaison qui encapsule des processus explicites et des éléments tacites comme le savoir-faire intégré dans les processus. C'est pour cette raison que les capacités sont souvent spécifiques à l'entreprise, développées au fil du temps à travers de complexes interactions entre les ressources de l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993). L'efficacité des capacités dynamiques dépend de l'efficacité des processus organisationnels et managériaux sous-jacents utilisés (Helfat et al., 2007). Il est possible que la performance des capacités dynamiques dépende de la performance des processus utilisés pour les appliquer. Les capacités dynamiques ont parfois été caractérisées dans la littérature comme des processus, notamment pour le développement de nouveaux produits (e.g. Eisenhardt et Martin, 2000). Il est cependant difficile d'observer des capacités dynamiques détenues à moins qu'elles ne soient mises en pratique et que les processus soient les mécanismes les faisant apparaître. Quand nous observons les capacités dynamiques « en utilisation », nous observons donc les processus sous-jacents (Helfat et al., 2007). En effet, d'après Wang et Ahmed (2007) les capacités dynamiques ne sont pas simplement des processus mais des processus intégrés « *embedded* » dans d'autres processus. Ces processus sont souvent explicites ou codifiables, structurés et la combinaison des ressources peut être transférée plus facilement dans l'entreprise ou à travers les entreprises. Selon les mêmes auteurs, les séries d'actions répétées sont cruciales pour le développement et le déploiement des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques peuvent constituer une réponse à la modification récurrente des ressources et compétences (Ambrosini et Bowman, 2009). Elles fournissent à l'organisation la capacité de créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources (Helfat et al., 2007). D'ailleurs, les entreprises « riches » en ressources ont tendance à avoir une plus grande capacité à planifier, exécuter et maintenir le changement stratégique (Giudici et Reinmoeller, 2012 ; Helfat et Peteraf, 2009). Différents types de ressources se sont avérés propices au développement des capacités dynamiques, notamment les ressources financières (El Akremi et al., 2015) ou encore les ressources technologiques (Anand et al., 2010).

La dimension organisationnelle des capacités dynamiques met aussi en avant l'importance des routines organisationnelles (Biesenthal et al., 2019). En effet, certains auteurs mettent en évidence le lien entre les capacités dynamiques et les routines organisationnelles (Altintas,

2017 ; Felin et al., 2012). D'après Winter (2003), les capacités dynamiques peuvent d'ailleurs être considérées comme des routines de haut niveau qui induisent un changement dans les routines opérationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000). Les routines opérationnelles contribuent à la compétitivité des entreprises grâce à la fiabilité de l'exécution des tâches (Rumelt, 1995), à la coordination induite par les processus (Cohen et Bacdayan, 1994) et l'apprentissage organisationnel (Argote, 1999 ; Zollo et Winter, 2002). La notion de récurrence présente dans les capacités dynamiques est étroitement liée à celle des routines notamment parce qu'elles sont définies comme des activités organisationnelles répétitives (Dosi et al., 2000). Les capacités dynamiques permettent aux entreprises d'adapter constamment leurs routines opérationnelles aux exigences changeantes de l'environnement, ce qui leur permet d'améliorer la performance des routines opérationnelles et de s'imposer face à la concurrence (Helfat et al., 2007 ; Teece et al., 1997 ; Zollo et Winter, 2002).

D'après Altintas (2017), deux types de routines jouent un rôle dans la construction des capacités dynamiques. Les routines existantes (présentes avant la construction des capacités dynamiques) et les nouvelles routines (qui se forment lors de la construction des capacités dynamiques). La seconde occurrence des capacités dynamiques permet de favoriser le développement des nouvelles routines (Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et al., 2006). Les capacités dynamiques permettent ainsi d'améliorer l'efficacité des routines dans les environnements à haute ou faible vitesse (Wilhelm et al., 2015). En effet, les travaux soulignent que le développement de routines permet de détecter des signaux et d'identifier des opportunités favorisant ainsi la construction de capacités dynamiques. Elles permettent donc d'identifier, saisir les opportunités et transformer la base de ressources (Biesenthal et al., 2019).

Pourtant, certaines activités semblent être moins routinières. Néanmoins, en y regardant de plus près, il s'avère que ces activités ont souvent des aspects routiniers importants. Par exemple, bien que le développement d'un nouveau produit puisse avoir des aspects non routiniers lorsque les individus impliqués explorent de nouvelles idées, le développement d'un nouveau produit se déroule souvent dans un cadre stable de processus organisationnels récurrents (et donc quelque peu routiniers) (e.g. Iansiti et Clark, 1994). Par conséquent, notre recherche sur l'innovation dans les réseaux de franchise s'inscrit dans ce cadre organisationnel.

Le rôle de l'apprentissage et de l'expérience est aussi souligné dans la littérature pour le développement et le déploiement des capacités dynamiques (Zollo et Winter, 2002 ; Romme et al., 2010 ; Bingham et al., 2015). L'apprentissage et l'expérience sont liés, car les capacités

dynamiques se développent en partie par l'apprentissage par la pratique. En effet, les capacités dynamiques deviennent plus efficaces à mesure que les organisations acquièrent de l'expérience en les utilisant : « (les) graines des capacités d'aujourd'hui sont semées dans l'expérience d'hier » (Pisano, 2000, p. 150). Pour poursuivre avec cette affirmation, l'expérience antérieure améliore les capacités d'intégration des entreprises pour la coordination entre les entreprises lorsqu'elles entrent dans de nouvelles industries (Chen et al., 2012).

D'après Zollo et Winter (2002), les capacités dynamiques découlent de trois mécanismes d'apprentissage : (1) l'accumulation (ou la création), (2) l'articulation (ou l'intégration) et la (3) codification de la connaissance.

L'accumulation de la connaissance conduit à l'évolution des routines organisationnelles dans le temps (Zollo et Winter, 2002). La codification de la connaissance est fondamentale pour la construction des capacités organisationnelles. Elle conduit ensuite à l'évolution des routines en facilitant l'émergence de nouvelles propositions mais aussi en favorisant l'identification des forces et faiblesses des routines existantes (Ibid).

La construction d'une capacité dynamique commence par la capacité à identifier ou à créer une opportunité (Teece, 2007). Il faut ensuite la saisir et pour ce faire, il convient d'établir une réponse afin de gérer les activités qui vont permettre d'exploiter l'opportunité dans le but de délivrer de la valeur aux clients. Le management des connaissances entre ensuite en action, caractérisé par l'acquisition, l'intégration et la codification des connaissances (Zollo et Winter, 2002). La création de compétences est ensuite possible grâce à l'intégration des ressources. Les compétences peuvent être créées par l'amélioration des compétences déjà existantes dans l'entreprise ou la création de nouvelles compétences résultantes de l'intégration (Sirmon et al., 2007).

Différents mécanismes générateurs peuvent donc influencer la création et le développement de capacités dynamiques comme les mécanismes générateurs environnementaux, managériaux, organisationnels ou encore les ressources, les routines organisationnelles, l'apprentissage ou encore l'expérience.

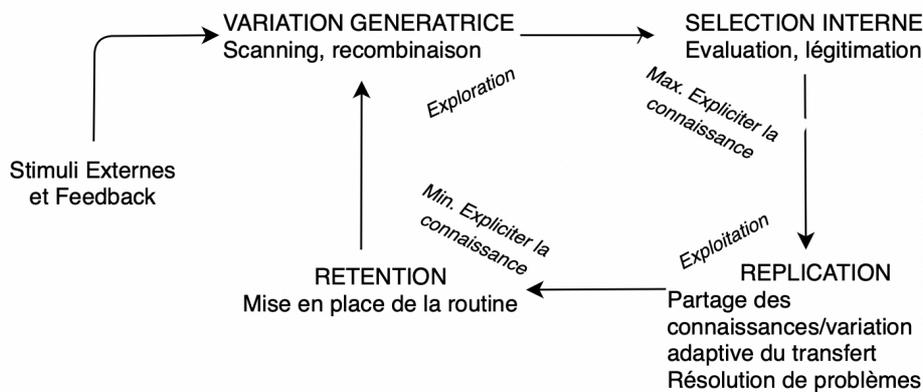
### 3 Évolution des capacités dynamiques

Après avoir explicité précédemment la construction et le déploiement des capacités dynamiques au travers des trois mécanismes générateurs présentés précédemment, la partie suivante s'intéresse aux différentes évolutions des capacités dynamiques proposées par la littérature.

Pour dire qu'une capacité dynamique existe, le processus doit être récurrent c'est à dire qu'au moins deux répétitions sont nécessaires pour attester de leur création (Altintas, 2015b). Helfat et Peteraf (2003) notent que la compétence peut évoluer lors de la récurrence. Elle peut être répliquée sur un autre marché géographique ou déployée sur un marché ou un produit différent par exemple. La compétence pourrait également être « renouvelée » (ou améliorée) à travers des modifications majeures ou mineures » (Altintas, 2017, p. 97).

Selon Zollo et Winter (2002), l'évolution des capacités dynamiques se fait par un cercle récursif de cycle de variation, sélection, réplication et rétention (Figure 3) du processus qui serait fondamentalement déterminé par l'efficacité des mécanismes d'apprentissage explicités dans la partie précédente.

Figure 3 : Activités dans le cycle d'évolution des connaissances (Zollo et Winter, 2002, p. 45)



Cette figure fournit une description détaillée de la manière dont peuvent évoluer les capacités dynamiques et opérationnelles dans le temps. C'est une adaptation du paradigme évolutionniste : variation, sélection, rétention.

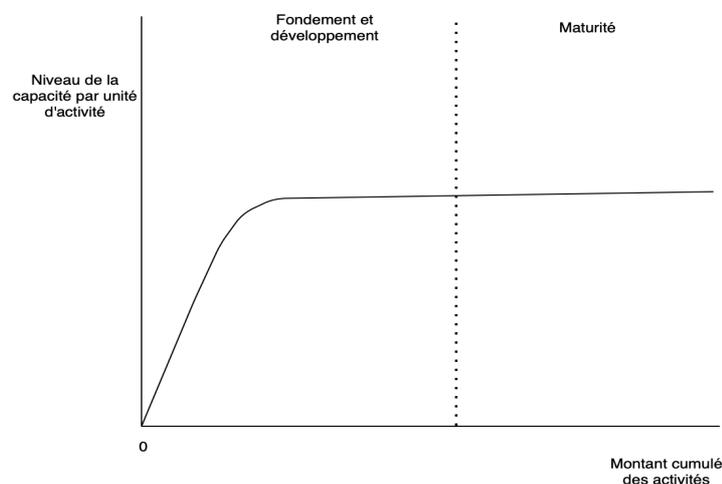
La connaissance organisationnelle est décrite comme évoluant à travers une série d'étapes et de manière récursive. Le point de départ est l'étape de variation où les individus ou groupes génèrent des idées sur comment aborder un problème ancien d'une nouvelle façon. Les idées se forment sur la base de stimuli externes (initiatives des concurrents, changements législatifs...)

et grâce à des informations internes dérivées des routines existantes. Ces idées initialement embryonnaires et partiellement tacites sont ensuite soumises à une sélection interne dans le but d'évaluer leur potentiel pour améliorer l'efficacité des routines existantes ou l'opportunité d'en créer de nouvelles (Nonaka, 1994). Ensuite sont établies des hypothèses sur les avantages attendus de la mise en œuvre des changements proposés. Ces hypothèses concernant les avantages supposés et attendus sont examinées collectivement. La troisième phase du cycle fait référence aux activités adoptées par une organisation dans le but de diffuser les nouveaux changements approuvés aux parties prenantes pertinentes dans la firme. Ce processus de diffusion nécessite que la réplique des nouvelles solutions se fasse dans de nouveaux contextes compétitifs. La diffusion de la connaissance à travers le processus de réplique contribue aussi à des nouvelles informations pouvant fournir la diversité nécessaire pour commencer le stade de variation (Zollo et Winter, 2002).

L'application des routines dans des contextes divers génère de nouvelles informations (par exemple sur la performance des nouvelles routines employées). Les hypothèses construites à travers les efforts cognitifs de sélection peuvent à présent (en théorie) être testés de manière empirique. Les résultats, s'ils sont collectés et procédés correctement peuvent éclairer le contexte des causes à effets entre les décisions et les résultats obtenus, pour ensuite commencer un nouveau cycle de la connaissance (Zollo et Winter, 2002).

Une autre proposition sur l'évolution des capacités dynamiques a été proposée par Helfat et Peteraf (2003), le cycle de vie des capacités (Figure 4). L'évolution des capacités repose sur un processus en trois phases : (1) la genèse, (2) le développement et (3) la maturité.

**Figure 4 : Les étapes initiales du cycle de vie des capacités (Helfat et Peteraf, 2003, p. 1003)**



Le cycle de vie des capacités permet de comprendre l'évolution des capacités à travers le temps. Bien que certaines capacités soient particulièrement dirigées vers l'adaptation, l'apprentissage ou les processus de changement, toutes les capacités peuvent potentiellement s'adapter au changement. Tout comme le cycle de vie des produits, le cycle de vie des capacités décrit des étapes comme la croissance, la maturité et le déclin. La phase de création constitue la base du développement de la capacité. Ensuite, la phase de développement est marquée par la construction progressive de la capacité. Éventuellement, la capacité cesse et atteint le stade de maturité. La capacité peut ensuite se diviser en au moins six autres étapes : la mort, le retranchement, le renouvellement, la réplication, le redéploiement ou la recombinaison (Helfat et Peteraf, 2003). Le cycle de vie des capacités indique donc le développement potentiel d'une capacité dans le temps. Cependant, toutes les capacités n'atteignent pas le stade de maturité si des éléments de sélection extérieurs se produisent. Les événements de sélection peuvent effectivement affecter l'évolution des capacités. Les capacités (capacités dynamiques incluses) évoluent et changent dans le temps sans l'action de capacités dynamiques (Ibid).

D'une autre manière, Ambrosini et al. (2009) proposent le renouvellement des capacités dynamiques au travers une hiérarchie en trois niveaux. Ces trois niveaux sont rattachés à la perception des managers du dynamisme de l'environnement. Au premier niveau, les capacités incrémentales qui concernent l'amélioration continue de la base des ressources de l'entreprise. Au deuxième niveau, les capacités de renouvellement « rafraichissent », adaptent et augmentent la base des ressources. Ces deux niveaux sont considérés comme des capacités dynamiques dans la littérature. Au troisième niveau se trouvent les capacités dynamiques régénératrices qui impactent non pas la base des ressources de l'entreprise mais l'ensemble des capacités dynamiques existantes. Ces capacités régénératives peuvent provenir de l'intérieur comme de l'extérieur de la firme par des changements de leadership ou l'intervention d'agents extérieurs. Alors que les capacités incrémentales représentent un processus continu, les capacités de renouvellement sont appliquées périodiquement et les capacités dynamiques régénératives sont peu fréquemment utilisées. Ce sont donc les capacités dynamiques de renouvellement et/ou les capacités dynamiques régénératives qui démontrent l'évolution de la capacité dynamique en changeant de niveau hiérarchique.

Alors que cette partie présente l'évolution des capacités dynamiques, la partie suivante s'intéresse à la différence entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques.

## **4 Liens entre capacité d'innovation et capacités dynamiques**

### **4.1 Qu'est-ce que la capacité d'innovation ?**

La capacité d'innovation est probablement la capacité la plus importante qu'une entreprise puisse détenir (Birchall et Tovstiga, 2005). Tout comme pour les capacités dynamiques, de nombreuses définitions de la capacité d'innovation existent. Selon Hii et Neely (2000, p. 5) la capacité d'innovation correspond au « potentiel à générer de nouvelles idées, identifier de nouvelles opportunités de marché et mettre en œuvre des innovations commercialisables en tirant parti des ressources et capacités existantes ». Pour Lawson et Samson (2001, p. 384), la capacité d'innovation se définit comme « la capacité de transformer en permanence les connaissances et les idées en nouveaux produits, procédés et systèmes au profit de l'entreprise et de ses parties prenantes ». Des auteurs comme Kogut et Zander (1992), ont conceptualisé la capacité d'innovation comme étant la capacité d'activer et de combiner des connaissances qui se traduisent par les résultats de l'innovation tels que les produits, les services, les processus et les systèmes. Autrement dit, de manière logique, la capacité de l'entreprise à développer des innovations réussies dépend donc de sa capacité d'innovation (Hii et Neely, 2000). L'amélioration continue est une dimension essentielle de la capacité d'innovation (Szeto, 2000) et les capacités dynamiques peuvent être mobilisées par les entreprises pour mettre à jour et maintenir leur capacité d'innovation (Breznik et Hisrich, 2014 ; Teece, 2007).

D'après Breznik et Hisrich (2014), la relation entre les capacités dynamiques et la capacité d'innovation est composée de chevauchements, d'incohérences et de contradictions. En effet, il existe un lien important entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques mais la compréhension et l'application sont difficiles de par la notion abstraite et complexe que représentent les capacités dynamiques (Dixon et al., 2014 ; Wang et al., 2015). Par conséquent, nous proposons d'apporter un éclairage sur les points communs et les différences entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques. Nous commençons par les points communs qui existent entre les deux concepts.

### **4.2 Similitudes entre capacité d'innovation et capacités dynamiques**

Breznik et Hisrich (2014), ont mis en évidence cinq points communs entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques (tableau 7). Nous nous arrêtons sur chacun de ces points communs dans les paragraphes ci-dessous.

Premièrement, la capacité d'innovation et les capacités dynamiques mobilisent toutes les deux les processus d'apprentissage. La capacité d'innovation est le résultat d'un processus d'apprentissage développé au fil du temps. En effet, apprendre et transformer les connaissances et les idées en produits, processus et systèmes nouveaux ou améliorés au profit de l'entreprise est le principal objectif lié à la capacité d'innovation (Birchall et Tovstiga, 2005 ; Lawson et Samson, 2001). En ce qui concerne les capacités dynamiques, ce sont aussi les processus d'apprentissage qui sont à l'origine de leur développement (Zollo et Winter, 2002). D'après la hiérarchie des capacités dynamiques, les entreprises doivent déployer la quatrième catégorie de capacités en tant que capacités d'apprentissage (Collis, 1994) et ce sont les mécanismes d'apprentissage qui façonnent la création et le développement de capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zahra et al., 2006).

Le second point commun entre les deux notions réside dans leur orientation stratégique. Pour développer la capacité d'innovation, il est nécessaire de rechercher, analyser, explorer et mettre en œuvre de nouvelles opportunités à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation (Hii et Neely, 2000). Les capacités dynamiques visent à identifier les opportunités en scannant, recherchant et explorant les technologies et les marchés afin de répondre à l'évolution rapide de l'environnement et de s'adapter aux changements du marché (Eisenhardt et Martin, 2000). Par conséquent, la capacité d'innovation et les capacités dynamiques sont tournées vers la recherche de nouvelles opportunités (internes ou externes à l'entreprise) dans le but de répondre aux changements de l'environnement.

Pour le troisième point commun, nous retrouvons le caractère idiosyncratique de la capacité d'innovation et des capacités dynamiques. En effet, les capacités dynamiques et la capacité d'innovation sont des capacités qui sont souvent spécifiques et hétérogènes d'une entreprise à une autre (Amit et Schoemaker, 1993). Les capacités dynamiques sont construites par les entreprises (Makadok, 2001), et encadrées dans ces dernières (Eisenhardt et Martin, 2000).

**Tableau 7 : Points communs entre la capacité dynamique et la capacité d'innovation (Breznik et Hisrich, 2014, p. 375)**

	<b>CAPACITES DYNAMIQUES</b>	<b>CAPACITE D'INNOVATION</b>
Rôle central de l'apprentissage	La source dominante façonne la création	La source dominante forme l'objectif général
Orientation stratégique	Continuellement sentir et saisir	Rechercher, scanner et explorer continuellement de nouvelles opportunités

	<b>CAPACITES DYNAMIQUES</b>	<b>CAPACITE D'INNOVATION</b>
Caractéristiques principales	Hétérogène et spécifique à l'entreprise	Hétérogène et spécifique à l'entreprise
Rôle du management	Rôle clé, essentiel	Responsabilité clé, crucial
Nature du développement	Changer, configurer, améliorer le nouveau, le différent	Changer, configurer, améliorer le nouveau, le différent

Le quatrième point commun entre la capacité d'innovation et les capacités dynamique met l'accent sur le rôle du management. En effet, les capacités dynamiques exigent un niveau élevé d'engagement de la part des managers (Ambrosini et Bowman, 2009), et particulièrement de l'équipe de direction (Teece, 2007 ; Zahra et al., 2006). Le plus souvent, le top management est en charge de la création, du développement, de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dont fait partie la stratégie d'innovation (Tidd et Bessant, 2009). Les entreprises qui présentent des caractéristiques similaires déploient des capacités (dynamiques ou d'innovation) différentes car les dirigeants sont différents (Aragon-Correa et Sharma, 2003)<sup>3</sup>. L'importance des managers a d'ailleurs été mise en évidence par Adner et Helfat (2003) qui proposent le concept de capacités dynamiques managériales. Ces dernières insistent notamment sur le rôle du management dans la création et le déploiement de capacités dynamiques.

Le dernier point commun entre les deux notions s'arrête sur la nature de leur développement. La littérature met en évidence le rôle central des capacités dynamiques qui est de modifier les composantes internes de l'entreprise et de créer de nouveaux développements (Teece, 2007). L'objectif de la capacité d'innovation consiste à modifier les ressources de l'entreprise, que ce soit en réponse à des changements dans son environnement interne ou externe, ou même en tant qu'activités préventives pour influencer l'environnement (Damanpour, 1991 ; Maravelakis et al., 2006). Les deux concepts de capacité d'innovation et capacités dynamiques couvrent donc encore une fois les questions de changement.

Alors que nous venons de mettre en évidence les points communs entre les capacités dynamiques et la capacité d'innovation, nous proposons maintenant de nous attarder sur les différences entre les deux concepts dans la partie suivante.

---

<sup>3</sup> Ce qui nous ramène au point commun précédent sur la nature idiosyncratique de la capacité d'innovation et les capacités dynamiques.

### **4.3 Les différences entre la capacité d'innovation et les capacités dynamiques**

Les débats dans la littérature sont toujours présents pour déterminer si les capacités dynamiques et la capacité d'innovation sont synonymes ou si au contraire ces concepts sont bien deux éléments distincts.

Une première perspective présente la capacité d'innovation comme une composante des capacités dynamiques. En particulier, Wang et Ahmed (2007) proposent trois dimensions qui seraient communes aux capacités dynamiques : (1) la capacité d'adaptation, (2) la capacité d'absorption et (3) la capacité d'innovation.

-La capacité d'adaptation permet à l'entreprise d'identifier et de capitaliser sur les nouvelles opportunités en utilisant de façon flexible les ressources ;

-La capacité d'absorption consiste à définir la valeur des informations externes et les assimiler;

-La capacité d'innovation permet de développer de nouveaux produits, services ou processus.

D'après les auteurs, ces trois dimensions sont connectées et sous-tendues par des processus d'intégration, reconfiguration, renouvellement et recréation. Ce modèle, fortement inspiré de la définition de Teece (2007), se veut intégratif et les trois capacités mentionnées ci-dessus seraient valables quel que soit le contexte des organisations. La capacité d'innovation est donc une des composantes de la capacité dynamique, qui est essentielle à chaque capacité dynamique.

Dans leur revue de littérature sur les capacités dynamiques Schilke et al. (2018) mettent en évidence le fait que les capacités dynamiques peuvent à la fois être un type de capacité dynamique, mais aussi que l'innovation peut être le résultat de la capacité dynamique. La distinction entre le type de capacité dynamique et de résultat est difficile à opérer. Selon Eisenhardt et Martin (2000, p. 1107) « les innovations de produits sont des capacités dynamiques, car elles permettent le renouvellement et la reconfiguration des ressources d'une entreprise ». Une étude qualitative conduite par Dixon et al. (2014) explore le développement de la capacité dynamique d'innovation dans une raffinerie de pétrole russe. Selon les auteurs, la capacité d'innovation peut être conceptualisée comme « une forme de capacité dynamique » (p. 187). Le produit fini, l'innovation de produits est en fait l'un des résultats des capacités d'innovation (e.g. Francis et Bessant, 2005 ; Kogut et Zander, 1992).

Une deuxième perspective envisage la capacité d'innovation et les capacités dynamiques comme deux éléments distincts. Selon Tidd et Bessant (2009), la capacité d'innovation doit être constamment ajustée et développée, ce que les capacités dynamiques permettent de faire. Cette réflexion implique que la capacité dynamique opère sur la capacité d'innovation, ce qui suggère que la capacité d'innovation n'est pas une capacité dynamique. Chaque contexte est spécifique et il est important de prendre en compte ses spécificités pour comprendre le processus d'innovation (Tidd, 2001). En externe, ce sont les caractéristiques environnementales qui influencent le développement des capacités nécessaires à l'innovation (Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Persaud, 2005). Selon les définitions précédentes, les capacités dynamiques sont affectées par les capacités. Une étude proposée par Pierre et Fernandez (2018) a étudié un cas d'échec dans une PME qui ne parvenait pas à maintenir sa performance en innovation. L'étude a démontré que les capacités dynamiques exerçaient une influence sur la capacité d'innovation. D'après leurs résultats, le manque de capacités dynamiques dans la PME entraînait des difficultés pour détecter, intégrer les évolutions de l'environnement et s'adapter à ces évolutions. L'absence de capacités dynamiques limite donc la capacité d'innovation et peut être envisagée comme un facteur d'échec de l'activité d'innovation des PME. Par conséquent, les capacités dynamiques et la capacité d'innovation seraient donc deux concepts distincts même s'ils interagissent ensemble dans certains contextes.

Une dernière perspective considère la capacité d'innovation comme synonyme des capacités dynamiques (Parashar et Singh, 2005 ; Zott, 2003). Tous les points communs mis en évidence précédemment viennent aussi appuyer cette perspective. De plus, d'après Zott (2003, p. 120), « les capacités dynamiques manipulent les ressources et les capacités qui engendrent directement des rentes » ; cette définition présente un des principaux objectifs des capacités d'innovation. Lawson et Samson (2001) définissent la capacité d'innovation comme une capacité d'intégration d'ordre supérieur, c'est-à-dire la capacité de modeler et de gérer des capacités multiples. De même, Winter (2003) affirme que la capacité dynamique est une capacité d'ordre supérieur qui fonctionne pour étendre, modifier ou créer des capacités ordinaires, ce qui est conforme à la définition proposée par Helfat et al. (2007), selon laquelle les capacités dynamiques créent, modifient et étendent d'autres capacités, y compris elles-mêmes. Par conséquent, si l'on considère que la capacité d'innovation et la capacité dynamique sont toutes deux des capacités d'ordre supérieur et qu'elles façonnent et gèrent d'autres capacités, elles seraient en fait synonymes.

## 5 Limites de la théorie des capacités dynamiques

Les parties précédentes ont permis de mieux comprendre ce que sont les capacités dynamiques au travers de définitions, hiérarchies et de leur création, déploiement et évolution. Cependant, comme la RBV, la théorie des capacités dynamiques dispose d'un certain nombre de limites. En effet, malgré les nombreux travaux, les capacités dynamiques ont notamment été critiquées car les frontières restent mal définies (Schilke, 2014 ; Zollo et Winter 2002) et la confusion persiste autour des effets des capacités dynamiques (Arend et Bromiley, 2009).

D'autres limites sont avancées aux capacités dynamiques comme la tautologie, l'ambiguïté causale ou encore le manque d'opérationnalisation du concept (Depeyre et Mirc, 2007).

Premièrement, le problème de la tautologie fait référence au fait que la théorie fonctionne « trop bien ». En effet, n'importe quelle firme pourrait être analysée et on pourrait expliquer *a posteriori* que ce qui lui a permis de survivre dans l'environnement changeant, sont ses « capacités dynamiques ». Tout comme pour la RBV, où l'on pourrait dire qu'une firme est performante parce qu'elle possède des ressources VRIN (ou non). Si l'on suit ce raisonnement, pas grand-chose n'est appris (Depeyre et Mirc, 2007). Le phénomène tautologique est d'autant plus vérifié que l'analyse se fait *a posteriori*. La problématique est donc de trouver une approche spécifiée qui serait réfutable au sens donné par Popper et qu'elle conduise à observer des anomalies, qu'il conviendrait d'expliquer plutôt que de tout expliquer (Ibid).

Cette notion de tautologie est aussi présente parce que les capacités dynamiques sont souvent associées à la performance (Ambrosini et Bowman, 2009). En effet, détecter des capacités dynamiques dans une organisation à partir de sa performance poursuit un raisonnement tautologique consistant à dire que si l'organisation réalise de la performance, c'est grâce à l'action des capacités dynamiques et donc que si les capacités dynamiques sont présentes dans l'organisation, la performance suivra (Priem et Butler, 2001).

Un autre problème identifié par Barney (1991), est celui de l'ambiguïté causale, la question de l'ambiguïté causale se posait déjà dans la question des ressources mais est aussi présente dans les capacités dynamiques. En effet, mettre en lumière des ressources et capacités (dont les capacités dynamiques) dites idiosyncratiques et donc propres à l'organisation pose un certain nombre de questions. Dans la mesure où les ressources sont uniques, c'est qu'elles n'ont pas pu être imitées par les différents concurrents du fait de la dépendance de sentier ou que le

phénomène est trop élaboré et alors difficile à identifier. Distinguer le chemin qui mène des ressources à la performance n'est donc pas chose facile (Depeyre et Mirc, 2007).

D'autres limites s'ajoutent aux deux précédentes. Tout d'abord, les auteurs sont toujours à la recherche de la nature des capacités dynamiques, de ses antécédents, de ses résultats et des processus sous-jacents du concept (Cepeda et Vera, 2007 ; Teece, 2007). En effet, les capacités dynamiques manquent toujours de distinction entre les « ressources », « routines », « compétences », « capacités » pour déterminer les avantages compétitifs durables de l'organisation. En réponse à ce manque de distinction claire des différents concepts, les auteurs ont tenté de hiérarchiser ces différentes notions (Winter, 2003 ; Zahra et al., 2006 ; Helfat et Winter, 2011).

Ensuite, nous avons déjà démontré que la pluralité des approches empêche d'appréhender ce que sont les capacités dynamiques (BeaGENCY, 2015). Jusqu'à présent et à notre connaissance, la littérature n'apporte pas de réponse sur la genèse des capacités dynamiques (Zollo et Winter, 2002 ; Romme et al., 2010) ni sur leur évolution (Zollo et Winter, 2002). De plus, il existe peu d'études empiriques observant, décrivant les capacités dynamiques, ce qui implique le manque d'opérationnalité du concept (BeaGENCY, 2015). Ce manque d'études sur les origines et le développement des capacités dynamiques, mène à des critiques en soulignant les limites d'utilisation pour les managers (Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013). Le manque d'études empiriques venant appuyer les propos théoriques traduit une limite majeure au concept des capacités dynamiques qui sont un concept de Sciences de Gestion et dont les résultats se veulent actionnables (Meurier et Guieu, 2014).

Pour conclure, la richesse des capacités dynamiques réside notamment de la difficulté des chercheurs à démontrer les fondations des capacités dynamiques (source), mais aussi leur mode de création, d'évolution et à observer empiriquement les capacités dynamiques en création ou en action (BeaGENCY, 2015). De même, le lien entre les capacités dynamiques et les relations inter-organisationnelles reste encore peu développé dans la littérature (Leoncini et Montresor, 2008). La partie suivante met en évidence l'intérêt de l'étude des capacités dynamiques dans le contexte inter-organisationnel de la franchise.

## **6 Justification du contexte de la franchise pour l'étude des capacités dynamiques**

Cette partie a pour objectif de comprendre pourquoi la mobilisation de la théorie des capacités dynamiques est pertinente dans le contexte des réseaux de franchise. Concrètement, cinq raisons justifient cette utilisation.

Tout d'abord, les trois théories les plus utilisées dans le contexte de la franchise sont la rareté des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des formes mixtes (Combs et al., 2011). Nous proposons d'utiliser la théorie des capacités dynamiques afin de l'enrichir au contexte de la franchise, une forme inter-organisationnelle. L'étude de l'innovation dans la franchise en mobilisant la théorie des capacités dynamiques répond notamment à la recommandation d'Easterby-Smith et al. (2009) qui indiquent qu'il est nécessaire d'étudier les capacités dynamiques dans des domaines d'activité différents des secteurs technologiques. De plus, les travaux qui mobilisent à la fois les capacités dynamiques et la franchise se sont intéressés aux thématiques de la performance (El Akremi et al., 2015) ou du rôle du franchiseur dans le développement du réseau (Weigel, 2020), mais n'ont pas traité l'innovation dans le contexte des réseaux de franchise.

Ensuite, étudier les capacités dynamiques dans la franchise est pertinent car les franchiseurs créent régulièrement de nouvelles compétences ou connaissances dans le réseau afin de renouveler le savoir-faire (El Akremi et al., 2015). En effet, dans un environnement compétitif, le réseau doit se tenir informé des évolutions du marché afin de pouvoir réagir en conséquence (Boulay et Chanut, 2010). Cette capacité se rapporte à l'aptitude de la chaîne à utiliser, redéployer les ressources pour formuler et mettre en œuvre la meilleure stratégie afin de répondre aux besoins du marché et distancer les concurrents (Gillis et Combs, 2009 ; Griffith, Noble et Chen, 2006). La survie du réseau de franchise suppose alors des innovations permanentes, la capacité à produire et à transmettre aux franchisés les nouveaux savoir-faire développés (Boulay et Chanut, 2010). Le plus souvent, les franchisés sont plus rapides que les succursales pour faire remonter les innovations observées chez les concurrents et notamment dans le but de contrecarrer la concurrence locale (Ibid). Les capacités dynamiques seraient donc utiles dans la franchise car elles permettent d'anticiper les évolutions technologiques et de s'adapter par l'innovation (Hill et Rothaermel, 2003), ce qui suppose donc que les capacités dynamiques mènent à l'innovation. La littérature a effectivement mis en évidence des liens entre l'innovation et les capacités dynamiques (e.g. Teece, 2009 ; Ambrosini et Bowman,

2009). En effet, les réseaux de franchise ont besoin de mobiliser des capacités dynamiques car la capacité d'un réseau à intégrer, reconfigurer, renouveler les connaissances et encapsuler les processus explicites et les éléments tacites est une condition nécessaire pour une performance supérieure (El Akremi et al., 2015). De plus, les capacités dynamiques sont essentielles dans un contexte collaboratif où les individus pensent et travaillent ensemble en échangeant, construisant et transformant la connaissance (Lee et Choi, 2003 ; Zarraga et Bonache, 2003). Le contexte des réseaux de franchise, correspond bien à un contexte collaboratif, étant donné l'interaction continue entre le franchiseur et les franchisés. D'ailleurs, les réseaux de franchise désignés comme performants sont ceux qui réussissent la réplication du concept pour générer un avantage concurrentiel (Perrigot et al., 2017). Étudier les routines de développement de produits (Eisenhardt et Martin, 2000) revient finalement à explorer la capacité d'innovation (Prieto, Revilla et Rodriguez-Prado, 2009) des réseaux de franchise. L'innovation (notamment par le développement de nouveaux produits) dans la franchise semble donc être un contexte pertinent pour étudier les capacités dynamiques.

Il existe plusieurs controverses en matière de capacités dynamiques auxquelles le cas de la franchise pourrait apporter des éléments de réponses. Ainsi, l'innovation est susceptible d'apporter plusieurs avantages à l'organisation. Elle peut répondre aux besoins des consommateurs, développer la gamme des produits et services proposés, améliorer la qualité et la fiabilité des produits offerts, s'implanter sur de nouveaux marchés ou encore réduire les coûts (Tomala et Sénéchal, 2004). Certains auteurs pensent que la nature idiosyncratique des capacités dynamiques empêche les études empiriques de fournir des préconisations générales sur le concept (Augier et Teece, 2007 ; Teece et al., 1997). Au contraire, d'autres pensent que des caractéristiques communes sont identifiables dans les entreprises et sont idiosyncratiques seulement dans leurs détails (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Wang et Ahmed, 2007). L'identification de caractéristiques communes permettrait de guider « le développement de prescriptions actionnables ou outils pratiques et techniques que les managers pourraient utiliser pour améliorer la performance » (Wang et Ahmed, 2007, p. 35).

Enfin, le lien entre capacités dynamiques, compétitivité et performance dans l'entreprise n'est pas si bien connu que cela. Un courant de recherche souligne que les capacités dynamiques augmentent la compétitivité et l'innovation des entreprises (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). En effet, les entreprises doivent développer des capacités dynamiques afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009). Cependant,

bien que les capacités dynamiques puissent permettre aux entreprises de saisir des opportunités de manière nouvelle et potentiellement efficace, elles ne garantissent pas pour autant le succès ou la survie de l'organisation (Zahra et al., 2006). En effet, ces capacités sont nécessaires mais pas suffisantes pour maintenir un avantage concurrentiel. Certains chercheurs notent que les capacités dynamiques sont créatrices de valeur mais de manière indirecte (Zahra et al., 2006 ; Helfat et Peteraf, 2003), c'est à dire que les capacités dynamiques « n'impliquent pas la production d'un bien ou la fourniture d'un service commercialisable » (Helfat et Peteraf, 2003, p. 999). C'est donc la capacité à changer les routines qui est importante dans la mesure où ce sont les capacités qui en résultent qui sont précieuses. Par conséquent, si les capacités restent médiocres après une reconfiguration, aucun avantage ne sera acquis (Zahra et al., 2006). Les avis sont donc divergents quant à la relation entre capacités dynamiques et performance. De même, il existe plusieurs perspectives quant à la différence entre capacités dynamiques et capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation peut être considérée comme un type particulier de capacité dynamique. Poursuivant cette perspective, les entreprises peuvent créer et maintenir un avantage en déployant des capacités dynamiques autres que la capacité d'innovation (capacité de décision rapide, de renouvellement stratégique ou d'acquisition). D'autres auteurs, comme Wang et Ahmed (2007), considèrent la capacité d'innovation comme une composante de la capacité dynamique. La capacité d'innovation est alors une composante essentielle des capacités dynamiques qui permet d'obtenir un avantage en termes de performance pour l'entreprise.

Au vu des éléments présentés ci-dessus, notre recherche souhaite **(1) comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover** et **(2) découvrir les mécanismes générateurs de ces capacités dynamiques**.

Nous pourrions ainsi observer si les capacités dynamiques et leurs mécanismes générateurs sont des éléments idiosyncratiques ou s'ils peuvent être communs à plusieurs réseaux. De même, malgré le nombre croissant de travaux portant sur les capacités dynamiques (Vögel et Güttel, 2013), on ne peut que constater le manque de consensus autour de ce concept (Meurier et Guieu, 2014). Tout d'abord nous notons des divergences quant au rôle de la capacité d'innovation des organisations dans le développement des capacités dynamiques (Wang et Ahmed, 2007 ; Peteraf et al., 2013 ; Breznik et Hisrich, 2014). Nous tenterons donc d'apporter un éclairage sur le rôle de la capacité d'innovation dans les capacités dynamiques et nous chercherons à savoir si les réseaux de franchise peuvent innover avec et/ou sans capacité dynamique.

## **7 Le cadre conceptuel de la recherche**

La partie précédente a insisté sur l'intérêt de mobiliser la théorie des capacités dynamiques pour l'étude de l'innovation dans la franchise. En effet, nous proposons d'enrichir la théorie en l'appliquant au contexte de la franchise notamment car les relations entre les capacités dynamiques et les formes inter-organisationnelles n'ont encore reçu que peu d'attention (Leoncini et Montresor, 2008).

Étudier les capacités dynamiques dans la franchise nécessite de pouvoir les caractériser. Pour ce faire, lors d'une première phase, nous nous appuyons sur les trois dimensions qui constituent les capacités dynamiques proposées par Wang et Ahmed (2007) dans le but de comprendre l'innovation dans les réseaux de franchise. Nous proposons ensuite un retour sur l'innovation et les capacités dynamiques en mettant en évidence les débats entre capacités dynamiques et capacité d'innovation. Lors de la deuxième phase, nous nous appuyons sur la définition des capacités dynamiques proposée par Barreto (2010) dans le but de découvrir les mécanismes générateurs des capacités dynamiques. Ces différents éléments nous permettent de répondre à nos deux questions de recherche. Nous commençons par présenter les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) qui seront mobilisées pour la première phase de notre recherche.

### **7.1 Définition et opérationnalisation des capacités dynamiques**

Laaksonen et Peltoniemi (2018) ont identifié quatre types d'opérationnalisation des capacités dynamiques dans les études quantitatives. Premièrement, les capacités dynamiques peuvent être opérationnalisées par l'évaluation des managers. Cette opérationnalisation s'appuie sur les opinions des managers ainsi que leurs évaluations sur la manière dont l'organisation exécute les tâches, la qualité avec laquelle les tâches sont exécutées ou une comparaison de l'organisation avec les concurrents par exemple. Deuxièmement, les capacités dynamiques peuvent être opérationnalisées grâce à des données financières telles que les comptes de résultats ou les bilans. Troisièmement, elles peuvent aussi l'être grâce à l'expérience, aux actions et performances de l'organisation. L'expérience peut concerner le nombre d'années d'exploitation passées sur un marché par exemple. Pour les actions, elles peuvent se rapporter au nombre d'introduction de produits ou encore l'adoption d'un modèle d'innovation précis. La performance peut prendre en compte par exemple le nombre de récompenses décrochées par l'organisation ou encore le nombre de brevets déposés.

Les critères d'opérationnalisation présentés ci-dessus sont donc relatifs aux études quantitatives, mais comment les « transposer » aux études qualitatives dont notre travail doctoral fait partie ?

Plusieurs auteurs comme Arend et Bromiley (2009) et Laaksonen et Peltoniemi (2018) notent le manque de consensus autour de l'opérationnalisation des capacités dynamiques. En effet, les chercheurs ne proposent pas une définition réellement opérationnelle du concept et jusqu'à présent les recherches sur cette notion ont produit des résultats qui restent déconnectés les uns des autres (Wang et Ahmed, 2007). Les capacités dynamiques sont ainsi souvent décrites comme « des concepts abstraits ou des boîtes noires insaisissables » (Pavlou et El Sawy, 2011 p. 240). Le concept des capacités dynamiques reste difficile à rendre opératoire, étant donnée la faiblesse des études empiriques menées (Pablo et al., 2007 ; Helfat et Peteraf, 2007 ; Eriksson, 2014).

Pour opérationnaliser les capacités dynamiques, nous proposons de mobiliser la définition proposée par Barreto (2010) pour leur identification et celle de leurs mécanismes générateurs puis les trois dimensions des capacités dynamiques proposées par Wang et Ahmed (2007) pour comprendre comment les réseaux de franchise innover. Nous présentons ces deux éléments dans les paragraphes suivants.

### **7.1.1 Les trois dimensions des capacités dynamiques de Wang et Ahmed (2007)**

L'objectif de la première phase de notre recherche est de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Pour ce faire, nous mobilisons les trois dimensions des capacités dynamiques proposées par Wang et Ahmed (2007). D'après les auteurs, les capacités dynamiques sont composées de trois dimensions qui représentent les caractéristiques communes des capacités dynamiques dans les entreprises : la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption et la capacité d'innovation.

-La première dimension est la capacité d'adaptation. Elle permet notamment de détecter et saisir les opportunités ou détecter les menaces de l'environnement (Teece et al., 1997). La capacité de détecter les opportunités mais aussi les menaces de l'environnement est essentielle à la survie de l'entreprise dans de nombreuses industries (e.g. Verona et Ravasi, 2003 ; Salvato, 2003).

-La capacité d'absorption est la capacité d'identifier et d'appliquer des informations externes à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990). Les entreprises qui possèdent une capacité

d'absorption élevée sont capables d'apprendre de leurs partenaires et d'utiliser les informations au sein de l'entreprise (Chou, 2005).

-La capacité d'innovation est notamment liée au développement de nouveaux produits et services. Dans cette vision, la capacité d'innovation est donc une dimension constitutive de la capacité dynamique.

Comme mentionné précédemment, des débats existent dans la littérature sur le rôle de la capacité d'innovation dans le développement des capacités dynamiques et le maintien de l'avantage concurrentiel (Wang et Ahmed, 2007 ; Peteraf et al., 2013 ; Breznik et Hisrich, 2014). Nous considérons qu'une capacité dynamique existe lorsque ces trois dimensions sont présentes et nous choisissons d'ajouter d'autres critères provenant de la littérature. En effet, d'autres critères ont été identifiés afin d'opérationnaliser le concept des capacités dynamiques dans le but de pouvoir les observer et donc de rendre moins vague la notion. Les capacités dynamiques peuvent donc être identifiées grâce à plusieurs conditions :

-la récurrence (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007),

-la stabilité du processus (Zollo et Winter, 2002),

-le lien entre les mises en œuvre du processus (Pablo et al., 2007).

Le premier critère énoncé est celui de la récurrence. Le fait qu'un processus se répète à deux reprises est suffisant pour identifier une capacité dynamique. En effet, la deuxième répétition du processus démontre que celui-ci ne relève pas de la résolution d'un problème *ad hoc*. Le processus prend alors un aspect plus structuré et ne relève donc pas de l'improvisation (Altintas, 2011). En effet, selon la définition des capacités dynamiques proposée par Helfat et al. (2007), l'utilisation du terme « capacité » fait référence à la répétabilité de la capacité permettant ainsi de distinguer les capacités dynamiques des capacités ordinaires puisque celles-ci génèrent des changements ponctuels (Barreto, 2010). Nous considérons que la récurrence (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) se manifeste lorsque l'innovation est déployée dans l'ensemble du réseau de franchise.

Le deuxième critère, la stabilité du processus, est fortement lié au précédent et indique que la capacité dynamique est caractérisée par un processus structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002). En effet, selon Ambrosini et Bowman (2009 ; p. 34) : « Si, comme le reconnaissent un plus grand nombre de contributeurs, les capacités dynamiques consistent en des processus

répétés qui ont évolué au fil du temps, cela suggère que les capacités dynamiques sont, dans un sens, des phénomènes assez stables ». Par conséquent, la capacité dynamique ne relève pas de l'improvisation (Winter, 2003). Comme pour la récurrence, nous considérons que le processus est stable lorsque l'innovation est déployée dans l'ensemble du réseau de franchise. Le fait que chaque unité du réseau adopte l'innovation caractérise donc la récurrence et la stabilité des processus dans notre recherche.

Le troisième critère concerne les liens entre les mises en œuvre du processus. Il est possible d'observer les différents liens lorsque le processus induit des changements et que ces mêmes changements possèdent des liens entre eux du fait de la dépendance de sentier (*path dependency*) (Altintas, 2011). Pour les liens entre le processus, nous cherchons à observer les liens du processus d'innovation et que ces liens découlent les uns des autres du processus d'innovation. Par exemple, une idée pertinente remonte à la tête du réseau suite à un feedback client et le franchiseur recherche une nouvelle machine pour satisfaire le besoin. La recherche de la nouvelle machine découle alors de l'idée qui est remontée à la tête du réseau. Par conséquent pour la première phase de notre recherche, nous considérons que les capacités dynamiques sont présentes lorsque les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation sont présentes, que le processus est récurrent, stable et qu'il existe un lien entre les différentes mises en œuvre.

La partie suivante propose un éclairage sur la définition des capacités dynamiques proposée par Barreto (2010) que nous mobilisons pour la deuxième phase de la recherche.

### **7.1.2 La définition des capacités dynamiques de Barreto (2010)**

Le concept des capacités dynamiques a attiré l'attention de nombreux académiques et le nombre de travaux croissants a permis de couvrir pratiquement tous les sous-domaines de la gestion (Barreto, 2010) et des processus organisationnels tels que la recherche et développement, le développement de produits et de processus, le transfert de technologie, la propriété intellectuelle, la gestion des ressources humaines, l'apprentissage organisationnel, le management des connaissances, l'innovation, la formation d'alliances, la prise de décisions, etc. (Zollo et Winter, 2002 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997).

L'objectif de la deuxième phase est de découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Pour ce faire, nous mobilisons de la définition proposée par Barreto (2010), qui comprend quatre dimensions et sur lesquelles nous nous appuyons pour mettre au jour les mécanismes générateurs. D'après l'auteur, les capacités dynamiques sont donc définies comme « le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources. » (Barreto, 2010, p. 271).

La définition proposée par Barreto (2010) indique donc que les capacités dynamiques sont composées de quatre dimensions distinctes mais liées entre elles : (1) la propension à détecter les opportunités et les menaces (2) la prise de décision opportune (3) la prise de décision orientée marché et (4) le changement de la base de ressources. Dans cette définition, les capacités dynamiques sont donc envisagées comme un concept multidimensionnel. Cependant, bien que les dimensions puissent être liées les unes aux autres, il n'est pas nécessaire qu'elles soient fortement corrélées (Barreto, 2010). Avec cette contribution, l'auteur semble surmonter certains problèmes soulevés par les critiques antérieures concernant la mesure du construit. En fait, les dimensions pourraient même ne pas avoir de corrélations significatives entre elles (Law et al., 1998).

Pour la construction de cette définition Barreto (2010) indique s'être appuyé sur des contributions précédentes. En choisissant l'adverbe systématiquement dans sa définition des capacités dynamiques, Barreto (2010) souligne l'importance de considérer la capacité dynamique comme un élément structuré et persistant comme envisagé par Zollo et Winter (2002).

La propension à détecter les opportunités et les menaces est cohérente avec les suggestions ultérieures de Teece (2007 ; 1998) et avec l'argument selon lequel la capacité dynamique doit incorporer une capacité de « monitoring » qui évalue en permanence à la fois les capacités actuelles disponibles et les changements dans l'environnement externe (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). La gestion des opportunités et des menaces est donc un élément essentiel des capacités dynamiques (Gilbert, 2006). L'identification de l'opportunité ou des menaces de l'environnement se trouve au départ du processus de déploiement de la capacité dynamique. En ce qui concerne la prise de décisions opportunes, cette dimension insiste sur le fait de prendre les décisions avant les concurrents donc d'être les premiers sur le marché (Moliterno et Wiersema, 2007 ; Pablo et al., 2007 ; Slater et al., 2006). La prise de décision orientée vers le

marché, se réfère à l'attention systématique que l'entreprise porte aux moyens de fournir une valeur supérieure à ses clients (Priem, 2007).

Finalement, la propension à changer la base de ressources (création, expansion et reconfiguration de la base de ressources) est alignée avec les contributions de Helfat et al. (2007), Eisenhardt et Martin (2000) et Teece et al. (1997).

Nous précisons que dans notre recherche, le renouvellement, la récréation, l'intégration et la reconfiguration des ressources et compétences qui sous-tendent les capacités dynamiques peuvent intervenir à la fois au niveau des franchisés et du franchiseur (Cox et Mason, 2007). Ainsi, des recherches montrent que les franchisés génèrent de nouvelles connaissances qui peuvent aboutir au lancement de nouvelles offres ou processus (Dada et Watson, 2013). Les réseaux de franchise peuvent ainsi développer des processus liés aux capacités dynamiques à la fois au niveau des franchisés, de la tête de franchise et dans la relation franchisé-franchiseur. De plus, la reconfiguration et le renouvellement de la base de connaissances et de ressources nécessitent plus d'investissements dans les réseaux de franchise que dans les entreprises traditionnelles et peuvent faire l'objet de résistance de la part des franchisés (Cliquet et Nguyen, 2004). En effet, les franchisés sont propriétaires de leur affaire, il faut donc parvenir à les convaincre de la nécessité de ces renouvellements afin qu'ils les adoptent dans leur point de vente (Ibid).

Ensuite, comme pour la première phase nous ajoutons les critères précédemment cités : récurrence, stabilité et lien entre les mises en œuvre. Par conséquent, nous considérons qu'une capacité dynamique est présente lorsqu'elle permet d'identifier les opportunités/menaces, de prendre des décisions de manière opportune, de prendre des décisions orientées vers le marché, de modifier les ressources/compétences et que ce processus est récurrent, stable avec les liens entre les mises en œuvre.

Finalement, la première phase nous permet de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover grâce aux trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007) et trois autres critères (récurrence, stabilité, liens entre les mises en œuvre) de la littérature alors que la deuxième phase nous permet de découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques grâce à la définition de Barreto (2010) et les mêmes trois critères de la littérature retenus pour la première phase.

La partie suivante revient sur les capacités dynamiques et l'innovation et notamment sur la distinction de ces deux concepts.

## **7.2 Capacités dynamiques et innovation**

Le concept de la capacité d'innovation reste confus et est complémentaire à celui des capacités dynamiques (Breznik et Hisrich, 2014). Teece (2007) affirme que la sélection des produits et des modèles d'affaires sont deux processus commerciaux essentiels à l'innovation. Dans les réseaux de franchise, les innovations peuvent notamment concerner des nouveaux concepts, ou des nouveaux produits et services. En effet, les franchiseurs peuvent décider de lancer de nouveaux concepts ou de nouveaux produits et/ou services afin de différencier leur enseigne de celles des concurrents, d'attirer de nouveaux clients, et/ou de répondre aux besoins des consommateurs (Perrigot et Martinez-Ribes, 2008). D'après Birchall et Tovstiga (2005), la capacité d'innovation est probablement la capacité la plus importante qu'une entreprise puisse détenir. Pour développer la capacité d'innovation, il est nécessaire de rechercher, analyser, explorer et mettre en œuvre de nouvelles opportunités à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation (Hii et Neely, 2000), ce qui correspond à l'objectif des capacités dynamiques.

Comme présenté précédemment dans notre revue de littérature, la capacité d'innovation est parfois considérée comme un type de capacité dynamique. Poursuivant cette réflexion, les entreprises, peuvent aussi mobiliser d'autres types de capacités dynamiques comme la capacité de décision rapide ou d'alliances pour créer et maintenir un avantage (Eisenhardt et Martin, 2000). D'autres auteurs comme Wang et Ahmed (2007) considèrent la capacité d'innovation comme une dimension des capacités dynamiques. C'est donc la combinaison de plusieurs capacités qui sont indispensables à l'émergence de capacités dynamiques.

D'après Rothaermel et Hess (2007), les capacités dynamiques sont nécessaires pour innover. En effet, la littérature a mis en évidence les liens entre les capacités dynamiques et l'innovation (par exemple, Ambrosini, Bowman et Collier, 2009 ; Helfat et al., 2007 ; Teece, 2007 ; Teece et al., 1997). Au vu de ces éléments, il nous semble important de comprendre le rôle de la capacité d'innovation dans les capacités dynamiques des réseaux de franchise. En effet, les entreprises ayant une capacité d'innovation peuvent intégrer d'importantes capacités et ressources pour réussir à innover. La capacité de reconfiguration d'une entreprise favorise une

transformation continue et lui permet d'obtenir de nouvelles ressources et de tirer profit de l'innovation (Lawson et Samson, 2001).

Dans cette recherche, nous considérons que la capacité dynamique et la capacité d'innovation sont deux concepts distincts. En effet, au vu des développements précédents<sup>4</sup> et si nous effectuons une comparaison des définitions entre capacité d'innovation et capacités dynamiques, nous constatons que la capacité d'innovation se focalise sur les ressources et compétences détenues par l'entreprise. En effet, d'après Hii et Neely (2000, p. 5) la capacité d'innovation correspond au « potentiel à générer de nouvelles idées, identifier de nouvelles opportunités de marché et mettre en œuvre des innovations commercialisables en tirant parti des ressources et capacités existantes ». La définition insiste donc sur les ressources et capacités existantes de l'entreprise alors que la définition des capacités dynamiques proposées par Barreto (2010) suggère la modification de la base des ressources afin d'intégrer des ressources et compétences provenant de l'extérieur de l'entreprise. Par conséquent, nous considérons que la capacité d'innovation est interne à l'entreprise et repose sur ses ressources et compétences existantes alors que la capacité dynamique permet d'intégrer des ressources et compétences externes pour innover. La capacité dynamique a donc un effet sur la capacité d'innovation détenue par l'entreprise.

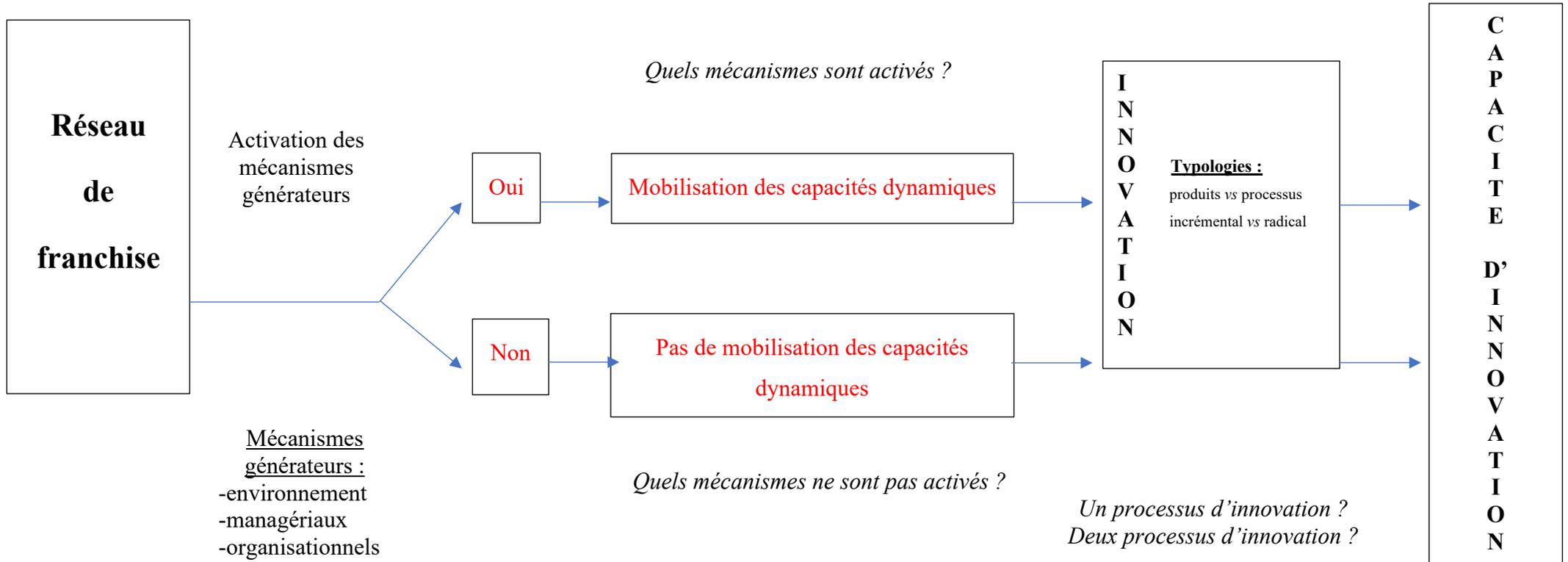
Nous nous inscrivons donc dans la même perspective que l'étude proposée par Pierre et Fernandez (2018) qui a montré l'influence des capacités dynamiques sur la capacité d'innovation d'une PME. En effet, d'après les résultats de cette recherche le manque de capacités dynamiques limitait la capacité d'innovation de la PME. Par conséquent, nous considérons que la capacité d'innovation et la capacité dynamique sont deux concepts bien distincts. De même, il ne faut pas confondre la capacité d'innovation ici décrite avec l'innovation, qui est d'après nous le résultat de la capacité d'innovation, c'est-à-dire la création d'un nouveau produit/service par exemple.

La figure ci-dessous reprend le cadre conceptuel adopté pour la recherche doctorale.

---

<sup>4</sup> Les développements précédents correspondent à la partie III. Liens entre capacité d'innovation et capacités dynamiques.

## Cadre conceptuel de la recherche



## CONCLUSION CHAPITRE 2

Les capacités dynamiques sont considérées comme le prolongement de la RBV. Depuis l'article fondateur du concept de Teece et al. (1997), de nombreux académiques se sont intéressés au concept, cependant celui-ci manque toujours de consensus. En effet, les définitions sont multiples. Pour éviter toute confusion, nous choisissons de nous inscrire dans l'approche organisationnelle des capacités dynamiques en nous appuyant sur la définition de Barreto (2010).

La littérature sur les capacités dynamiques a identifié plusieurs mécanismes générateurs de capacités dynamiques, qui peuvent être d'ordre environnementaux, managériaux et organisationnels. Selon nous, la mise en place d'une capacité dynamique dépend de l'activation de certains mécanismes générateurs liés à des conditions intrinsèques et extrinsèques que nous souhaitons mettre en évidence dans cette recherche via le contexte de l'innovation dans les réseaux de franchise.

Cette partie a aussi permis de mettre en évidence différentes perspectives de la capacité d'innovation et des capacités dynamiques. Une perspective considère la capacité d'innovation comme une dimension des capacités dynamiques. La capacité d'innovation est aussi considérée comme un type de capacités dynamiques ou bien comme le résultat des capacités dynamiques. La perspective qui entrevoit la capacité d'innovation comme une capacité dynamique permet de considérer les capacités dynamiques et la capacité d'innovation comme des synonymes. Finalement, une dernière perspective considère que les capacités dynamiques et la capacité d'innovation sont bel et bien deux concepts distincts.

Ces différentes perspectives nous incitent notamment à nous interroger sur le rôle de la capacité d'innovation telle que définie par Wang et Ahmed (2007) dans les capacités dynamiques et notamment dans les réseaux de franchise. Nous choisissons de considérer la capacité d'innovation comme une composante des capacités dynamiques mais nous précisons que nous entendons bien les capacités dynamiques et la capacité d'innovation comme deux concepts distincts. Cette distinction est intéressante à observer dans la franchise car l'injonction à l'innovation n'est pas aussi évidente que dans les entreprises « classiques ». En effet, alors que les entreprises « classiques » innover pour être performantes et pérennes sur le marché, le modèle de la franchise est quant à lui basé sur l'uniformité du réseau. Il semble donc plus difficile d'innover dans le modèle des réseaux de franchise que dans les entreprises « classiques ». Nous passons à présent aux limites de la théorie des capacités dynamiques.

Certaines limites sont adressées à la théorie des capacités dynamiques. En effet, certains auteurs démontrent que les frontières du concept sont toujours mal définies (Schilke, 2014 ; Zollo et Winter 2002). D'autres limites sont adressées à la théorie comme la tautologie, l'ambiguïté causale (Barney, 1991) ou le manque d'opérationnalisation des capacités dynamiques (Depeyre et Mirc, 2007). De même, des questions subsistent quant à la nature des capacités dynamiques ou leurs des antécédents (Cepeda et Vera, 2007 ; Teece, 2007). De même, le lien entre les capacités dynamiques et les relations inter-organisationnelles reste encore peu développé dans la littérature (Leoncini et Montresor, 2008). Nous souhaitons donc étudier les capacités dynamiques dans le contexte de la franchise, une forme d'organisation inter-organisationnelle.

Cette démarche est pertinente puisque les théories les plus mobilisées dans le contexte de la franchise sont : la rareté des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des formes mixtes (Combs et al., 2011). Nous proposons donc d'entrevoir les réseaux de franchise au travers d'une nouvelle perspective. Cette démarche poursuit la recommandation adressée par Easterby-Smith et al. (2009) qui recommandent d'étudier les capacités dynamiques dans des domaines d'activité différents des secteurs technologiques. Étudier les capacités dynamiques dans la franchise est effectivement intéressant car les franchiseurs doivent régulièrement créer de nouvelles compétences ou connaissances dans le réseau pour renouveler le savoir-faire (El Akremi et al., 2015). La pérennité du réseau de franchise suppose de proposer des innovations régulièrement mais aussi la capacité du réseau à produire et à transmettre aux franchisés les nouveaux savoir-faire développés (Boulay et Chanut, 2010). Les capacités dynamiques sont alors utiles pour les réseaux car elles permettent d'anticiper les évolutions technologiques et de s'adapter par l'innovation (Hill et Rothaermel, 2003) les capacités dynamiques seraient donc source d'innovations. D'après certains auteurs les capacités dynamiques permettraient non seulement d'augmenter l'innovation des entreprises (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000) mais aussi d'obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009). Certains auteurs tels que Zahra et al. (2006) précisent tout de même que la création de valeur des capacités dynamiques n'est possible que de manière indirecte. Compte tenu de ces différents éléments, nous souhaitons comprendre quel rôle jouent les capacités dynamiques dans l'innovation des réseaux de franchise. Nos questions de recherche sont les suivantes :

**Les réseaux de franchise mobilisent-ils des capacités dynamiques pour innover ?**

**Quels sont les mécanismes générateurs de capacités dynamiques ?**



## **PARTIE 2 : DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE**

---

## CHAPITRE 3

### LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA THÈSE

---

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter la posture épistémologique et le type de raisonnement retenu pour la recherche doctorale.

Comme précisé précédemment, notre recherche doctorale adopte une posture réaliste critique et un raisonnement abductif.

Ce chapitre est composé de deux parties. La première partie présente la posture réaliste critique et la seconde partie développe le raisonnement abductif. Nous terminons ensuite par une conclusion du chapitre qui fera la synthèse du positionnement retenu.

#### **1 Une posture réaliste critique**

Nous précisons ici le positionnement épistémologique de la recherche qui explique pour partie les choix méthodologiques qui vont suivre. L'épistémologie est une discipline philosophique qui cherche à établir les fondements de la science. Cette discipline vise à caractériser la science dans le but d'apprécier la valeur logique et cognitive des connaissances produites pour déterminer si elles se rapprochent de l'idée d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2000). L'épistémologie se définit alors comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967 p. 6).

Les questions de création de connaissances sont essentielles pour la conduite de la recherche et la situation du chercheur sur son terrain d'étude. En effet, si la méthode de recherche mobilisée n'est pas cohérente et adaptée au cadre épistémologique de la recherche, les résultats seront limités et/ou incomplets (Gephart, 2004). Nous adoptons la posture épistémologique du réalisme critique qui induit pour notre recherche un raisonnement abductif qui concède à la découverte un statut compréhensif ou explicatif. En effet, nous cherchons tout d'abord à comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover, puis à découvrir les mécanismes générateurs des capacités dynamiques.

L'origine du réalisme critique, est attribuée à une série de livres de Roy Bhaskar (1975, 1979). Il soutient que l'univers, y compris le monde social, est un système stratifié et ouvert de structures émergentes (Cassel et al., 2017). En effet, le réalisme critique développe une conception stratifiée du monde. Le monde social est structuré en différents domaines liés entre eux mais de nature différente (Aurégan et Loilier, 2018). Il y a alors trois niveaux ou domaines de réalité : le réel profond, le réel empirique et le réel actualisé (Allard-Poesi et Perret, 2014).

**Le réel profond** correspond au domaine des forces, structures et mécanismes. C'est le domaine où se situent les mécanismes générateurs, les structures et les règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements qui eux prennent place dans le réel actualisé (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Pour distinguer le réel profond du réel actualisé, Allard-Poesi et Perret (2014) proposent l'exemple suivant : « les feuilles d'automne ne sont pas en phase avec la gravité (réel profond) car elles sont également sujettes à d'autres facteurs comme l'aérodynamique (qui fait planer les feuilles : le réel actualisé) » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 24).

Dans le cadre de notre recherche, nous sommes effectivement à la recherche du réel profond dans le but de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover et mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

**Le réel empirique** correspond au domaine de l'expérience et des impressions. Il est constitué par les perceptions humaines du réel actualisé. A cela s'ajoute deux propriétés supplémentaires : l'intransitivité et la transfactualité. Les mécanismes générateurs existent et fonctionnent indépendamment du fait qu'ils aient été identifiés (intransitivité), et existent même s'ils ne se manifestent pas dans le réel empirique (transfactualité) (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les mécanismes générateurs sont mis en action en fonction des circonstances intrinsèques (règles internes de fonctionnement) et extrinsèques (dépendant du contexte où ils opèrent). Par exemple, le règlement intérieur de l'entreprise prévaut indépendamment du fait que les individus de l'entreprise en aient connaissance ou non (intransitivité) et qu'il y ait des manifestations apparentes ou non (transfactualité). Par conséquent, ce qui est connaissable est le réel empirique, c'est à dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements survenant dans le réel actualisé (Ibid).

Pour notre recherche, le réel empirique correspond à la perception de l'innovation par les différents acteurs interrogés pour l'étude.

**Le réel actualisé** quant à lui correspond au domaine des événements, des états de fait. Le réel actualisé se différencie du réel empirique par la perception qu'ont les individus d'un même événement. Des personnes qui regardent un match de foot ressentent différemment (réel empirique) ce même événement (réel actualisé) (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Le réel actualisé pour notre recherche se manifeste via les processus ou les actions mises en place pour l'innovation du réseau. Ces processus ou actions pourront être conscients ou inconscients d'autant plus qu'un certain nombre d'éléments sont tacites dans les réseaux de franchise, notamment le transfert de connaissances. Le réel actualisé et le réel empirique permettront d'accéder au réel profond et donc de déterminer si les capacités dynamiques sont nécessaires à l'innovation des réseaux de franchise.

Les trois niveaux ci-dessus constituent ensemble la réalité selon le réalisme critique. L'objectif de la science est de dévoiler le « réel profond » qui ne peut être observé directement (structures sous-jacentes, relations de pouvoir...) mais qui peut exister et gouverner des événements effectifs (domaine du réel actualisé) et ce qui est ressenti (domaine du réel empirique). Il s'agit d'identifier les mécanismes générateurs qui existent de façon sous-jacente au réel actualisé, ainsi que la compréhension du mode d'activation de ces mécanismes générateurs, selon différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques (Avenier et Gavard-Perret, 2012). La tâche du chercheur est donc de mettre en lumière les structures et les forces qui animent le réel profond. Dans notre cas, nous cherchons à mettre en lumière les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

Cette perception du monde social stratifié permet de comprendre que les individus peuvent agir au niveau du réel actualisé sans pour autant avoir conscience qu'ils reproduisent ou transforment la structure du niveau supérieur (le réel profond). De même, l'intentionnalité des individus peut s'observer au niveau empirique ou actualisé, ce qui n'indique pas que le niveau structurel se réduise à ces intentions. La structure et les acteurs sont deux éléments interdépendants mais bien ontologiquement distincts (Aurégan et Loilier, 2018).

Pour le courant du réalisme critique, l'action ne peut se produire que s'il existe des structures et ressources préalables et mise à la disposition des individus. Par conséquent, les individus évoluent toujours dans un environnement préexistant. Il est possible que les individus reproduisent ou transforment la structure par leurs actions de façon plus ou moins consciente

mais l'action ne peut se développer ex nihilo. Les structures constituent alors une condition nécessaire pour toute action intentionnelle (Bhaskar, 1975).

Le réalisme critique s'inscrit dans une orientation réaliste (comme le positivisme logique ou le post-positivisme) et formule une réponse de nature essentialiste, c'est-à-dire que la réalité a une essence propre, existe en dehors des contingences de sa connaissance, indépendante de son observation et des descriptions humaines qui peuvent en être faites (Allard-Poesi et Perret, 2014). Selon Bhaskar (1975), le chercheur n'a pas accès au réel profond et peut seulement atteindre un réel « actualisé », celui des événements et des actions par lesquelles le réel profond se manifeste via des règles et sa structure. Le chercheur peut mettre en lumière des régularités dans le domaine du réel actualisé ou mettre au jour des « mécanismes générateurs », c'est-à-dire suggérer des conjectures sur les règles et/ou les structures au travers desquelles les événements ou actions observées se produisent. Il est essentiel de porter une attention particulière au contexte des événements et des actions ; si les règles et structures sont universelles, elles vont cependant s'actualiser en fonction des contextes particuliers et selon des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Pour la posture réaliste critique, l'objectif est de mettre en évidence des mécanismes causaux plutôt que de prédire l'occurrence d'événements à partir de régularités déterministes. Le réalisme critique met plutôt l'accent sur les questions ontologiques (qu'est-ce que X ? Comment ça marche ?) plutôt que sur les questions épistémologiques (comment pouvons-nous connaître X ?), ce qui signifie que le réalisme critique est méthodologiquement universel (Cassel et al., 2017). D'ailleurs, Bhaskar lui-même n'a pas recommandé de méthodologie particulière (Aurégan et Loilier, 2018).

Selon Ackroyd et Karlsson (2014), le choix méthodologique pour les chercheurs réalistes critiques dépend de l'objectif de la recherche selon deux dimensions. La première dimension est l'orientation de la recherche et va de la recherche « intensive » à la recherche « extensive ». La recherche intensive tend à privilégier les méthodes qualitatives telles que les études de cas ou la recherche action, lorsque le contexte est connu et le mécanisme inconnu. La recherche extensive a pour but d'examiner l'effet de différents contextes sur un mécanisme au moyen d'enquêtes par exemple. Dans ce cas, des données quantitatives peuvent être utilisées afin de générer des taxonomies et sont plus utiles lorsque les mécanismes sont connus (ou déduits) et le contexte changeant (Cassel et al., 2017).

**Tableau 8 : Cassel et al. (2017, p. 207) les designs de recherche réalistes critiques (modifié à partir d’Ackroyd et Karlsson, 2014)**

	INTENSIF A EXTENSIF			
	Quel est le mécanisme ?	Comment le contexte et le mécanisme interagissent-ils généralement ?	Comment le contexte et le mécanisme interagissent-ils historiquement ?	Quel est le contexte ?
Détachement	Études de Cas	Études de cas comparatives	Analyse institutionnelle / historique	Enquêtes
Engagement	Recherche Action	Évaluation de la littérature réaliste approfondie	<i>Barefoot research</i>	Évaluation réaliste approfondie

La deuxième dimension correspond au degré de détachement du chercheur. Le tableau ci-dessus reprend des catégories établies par Ackroyd et Karlsson (2014) pour représenter des modèles de design de recherche réalistes critiques (Cassel et al., 2017). Notre recherche se positionne dans le cadre d’une recherche « intensive ». En effet, dans notre cas, le contexte connu correspond aux réseaux de franchise innovants et le mécanisme inconnu correspond aux mécanismes générateurs de capacités dynamiques. De même, nous adoptons une posture détachée de notre objet de recherche. Nous mobiliserons donc des études de cas et notamment des études de cas comparatives dans le but de découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

Cette posture épistémologique implique différentes conséquences pour le chercheur. Premièrement, l’objet de la recherche est de mettre en lumière des mécanismes générateurs permettant d’expliquer les phénomènes observés et les modes d’activation sous-jacents. Deuxièmement, la recherche n’a pas pour objet la généralisation statistique. Les mécanismes ne sont pas activés automatiquement dans des situations réelles. Ils ne s’activent que dans certaines situations spécifiques (Aurégan et Loilier, 2018). Il n’est pas possible de prédire les conséquences des actions à l’avance mais la situation peut tout de même être comprise rétroactivement (i.e. par l’abduction). En effet, il est possible d’analyser les mécanismes structurels qui ont généré les actions ainsi que les stratégies d’actions qui ont permis de les maintenir dans le contexte étudié (Aurégan et Loilier, 2018).

En d’autres termes, l’intention des acteurs n’est pas pour autant niée par la posture réaliste critique, les comportements des individus sont toujours intentionnels mais ne sont pas nécessairement conscients. C’est en cela qu’un raisonnement abductif prend son sens. Ce type de raisonnement permet au chercheur de rechercher les causes des phénomènes observés au niveau « empirique » donc à un niveau ontologique supérieur (le niveau où se manifestent les

structures). Il devient ensuite possible d'inférer le mécanisme étudié grâce à la généralisation analytique, raisonnement intellectuel fréquemment utilisé dans le cadre de l'abduction (Aurégan et Loilier, 2018).

D'un point de vue méthodologique, la vision stratifiée du réel conduit le chercheur à ne pas seulement s'arrêter à l'identification de relations superficielles du type « chaque fois que A se produit, alors B tend à survenir » mais plutôt à chercher une explication qui rend intelligible l'observation de la relation. Il s'agit donc d'identifier le mécanisme générateur qui va rendre la relation entre A et B intelligible (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Pour ce faire, la première étape est l'identification de régularité (*patterns*) au moyen de l'induction. Cette étape correspond à notre première phase de recherche. Lors de cette première phase, nous sommes partis à la recherche de réseaux innovants. La deuxième étape se situe ensuite dans l'intelligence créative du chercheur qui va formuler des conjectures sur les mécanismes générateurs pouvant expliquer les *patterns* observés (Bhaskar, 1998). Les conjectures établies doivent ensuite être testées au travers d'une critique théorique rigoureuse ainsi que des tests empiriques (Bhaskar, 1998). Selon Bhaskar (1998), l'étude des phénomènes sociaux nécessite une approche qualitative, notamment parce qu'ils sont difficiles à mesurer, ne peuvent être clos dans une expérimentation et se manifestent dans des systèmes ouverts. Suite à la première phase qui a mis en lumière plusieurs réseaux innovants, le but a été de les observer plus en profondeur afin de pouvoir observer, grâce aux études de cas, si les réseaux innovants détenaient ou non des capacités dynamiques pour innover et découvrir les mécanismes générateurs.

## **2 Le choix d'un raisonnement abductif**

Tout comme le positionnement épistémologique, il existe différents types de raisonnement et le choix d'une posture réaliste critique nous suggère d'utiliser un raisonnement abductif. Le choix opéré dépend de la façon d'appréhender le réel, la réalité envisagée pouvant être donnée ou construite. Tout comme la posture épistémologique, le type de raisonnement affecte la méthodologie de la recherche. Il existe trois modes de raisonnement : la déduction, l'induction et l'abduction (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Le premier type de raisonnement, le raisonnement déductif s'avère être le plus répandu dans les recherches scientifiques. Il s'agit de tirer des conclusions en partant d'une règle générale

qui est confrontée à une observation de terrain. L'objectif est de tester des hypothèses initialement formulées dans le but de les confirmer ou les infirmer.

Dans le cadre d'une posture réaliste critique, la phase déductive, ne consiste pas à déduire des événements qui seront à observer mais plutôt d'étudier si les mécanismes générateurs imaginés permettent d'expliquer les événements observés (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le raisonnement hypothético-déductif a été écarté car il suppose de connaître par avance ce qui va être découvert (Kirk et Miller, 1986). En effet, au départ de notre recherche, nous ne savions pas si les capacités dynamiques permettaient aux réseaux d'innover ou si la capacité d'innovation seule était suffisante.

L'induction vise à « trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie » (David et al., 2001, p. 85). La démarche est inverse et part des faits de l'observation pour formuler des lois et théories universelles. Nous avons fait le choix d'écarter le raisonnement inductif car celui-ci suppose que le chercheur n'ait pas d'idées préétablies, ni culture théorique du terrain d'observation. Cependant, Miles et Huberman (1991) estiment que tout chercheur, par son orientation professionnelle, sa culture personnelle, ne peut pas être véritablement vierge de toutes les connaissances de son terrain de recherche.

L'abduction est différente de l'induction car elle ne n'a pas vocation à établir des règles de types « A chaque fois que A alors B » provenant d'inférences logiques réalisées par la répétition et la similitude. L'objectif étant plutôt d'identifier les causes possibles des phénomènes observés en utilisant les informations mises à disposition, même si celles-ci sont hétérogènes (Avenier et Gavard-Perret, 2012). La phase inductive n'est donc pas uniquement focalisée sur la recherche de similarité mais plutôt sur la comparaison continue des données pour établir des conjectures. Les phases d'induction, abduction et déduction sont alors enchâssées dans des boucles itératives qui sont déployées tout au long de l'étude (Ibid).

La démarche adoptée pour ce travail doctoral s'imprègne de la pensée de David et al. (2001). D'après les auteurs, les raisonnements précédemment cités tendent à être plus complémentaires que concurrents. David et al. (2001) proposent alors une continuité entre les raisonnements et décrivent une boucle de raisonnement abduction/déduction/induction.

Le raisonnement retenu est donc l'abduction. Selon David et al. (2001, p. 85) : « L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence ». Peirce (1978) définit cette démarche comme la « logique du pragmatisme » et permet ainsi

« d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses » (Koenig, 1993).

La démarche abductive consiste à présenter de nouvelles conceptualisations (hypothèses, modèles, théories) en s'appuyant sur la confrontation entre les faits établis par l'observation et les connaissances existantes. Les connaissances construites à travers l'abduction nécessitent d'être testées pour tendre vers des lois ou des théories universelles (Charreire-Petit et Durieux, 2014). La démarche abductive se distingue alors de l'induction car « alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p. 7).

L'abduction se distingue aussi de la déduction qui développe seulement de façon explicite le contenu conceptuel de propositions combinées mais déjà connues. La démarche abductive permet d'étendre la connaissance. Initialement, Peirce estime que c'est un trait partagé à la fois par l'abduction (ou hypothèse) et l'induction. Plus tard, il accordera à la seule abduction ce pouvoir créateur et fertile : « l'abduction est le seul processus par lequel une hypothèse explicative est formée. Elle est la seule opération logique qui introduise une idée nouvelle ; car l'induction ne fait rien d'autre que déterminer une valeur et la déduction déploie seulement les conséquences nécessaires d'une pure hypothèse » (Peirce, 5.171).

Peirce présente les différents modes d'inférence à partir du syllogisme déductif par permutation des prémisses. C'est l'exemple des *white beans*. Trois formes de raisonnement sont possibles : la déduction, l'induction et l'abduction.

**Tableau 9 : Les trois formes de raisonnement (David, 1999, p. 3)**

<b>Déduction</b>	Tous les haricots de ce sac sont blancs (règles) Ces haricots viennent du sac (cas) Ces haricots sont blancs (conséquences)
<b>Induction</b>	Ces haricots viennent du sac (cas) Ces haricots sont blancs (conséquences) Tous les haricots de ce sac sont blancs (règles)
<b>Abduction</b>	Tous les haricots de ce sac sont blancs (règles) Ces haricots sont blancs (conséquences) Ces haricots viennent du sac (cas)

Dans le cas de l'abduction, le point de départ est le fait que les haricots sont blancs et l'on s'interroge sur leur provenance. La règle, permet alors de faire une hypothèse sur la provenance des haricots. En effet, si tous les haricots du sac sont blancs, l'explication est de supposer qu'ils

proviennent du sac. Le résultat est alors considéré comme un cas de la règle (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Dans notre cas, nous partons du fait que les réseaux retenus lors de la première phase de la recherche sont innovants. Se pose alors la question de savoir pourquoi certains réseaux innoveraient mieux que d'autres. D'après la littérature, nous savons que les capacités dynamiques permettent de mieux innover. Le résultat serait alors que les réseaux de franchise possédant des capacités dynamiques sont innovants. Si l'on reprend la présentation de Peirce, cela donne la formulation suivante :

**Règle : Un réseau de franchise qui détient des capacités dynamiques est innovant**

**Résultat : Ces réseaux de franchise sont innovants**

**Cas : Ces réseaux franchise innovants détiennent des capacités dynamiques**

Nous souhaitons alors mener une étude qui se déroule en deux phases. La première phase permettra de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover et la deuxième phase quant à elle, permettra d'observer plus en profondeur les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE 3**

Notre recherche opte pour une posture réaliste critique et un raisonnement abductif. Cette posture met en évidence trois visions du réel : (1) le réel profond, (2) le réel empirique et (3) le réel actualisé.

Pour le réel actualisé, nous essayerons de comprendre comment les réseaux de franchise innoveraient et s'ils utilisent des capacités dynamiques pour le faire. Par la même occasion, nous souhaitons mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques (réel profond). Nous observerons donc les processus et/ou les actions mises en place pour innover dans les réseaux de franchise.

Nous considérons que le réel empirique de notre recherche correspond à la perception de l'innovation par les franchiseurs et les franchisés.

Nous adoptons un raisonnement abductif, qui permet notamment de repérer les causes possibles des phénomènes qui sont observés au moyen des informations disponibles. Plusieurs phases

d'induction, abduction et déduction encastrées dans des boucles itératives ont été déployées à de multiples reprises durant la recherche. Ce raisonnement nous a conduit à adapter l'exemple des *whites beans* et nous amène à faire la proposition suivante :

**Règle : Un réseau de franchise qui détient des capacités dynamiques est innovant**

**Résultat : Ces réseaux de franchise sont innovants**

**Cas : Ces réseaux franchise innovants détiennent des capacités dynamiques**

Suite à cette proposition, nous souhaitons conduire une étude qui se décompose en deux phases. La première phase aura pour objectif de comprendre comment les réseaux de franchise innovent et s'ils mobilisent des capacités dynamiques pour le faire. La deuxième phase permettra de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Le détail du dispositif méthodologique mis en place pour la recherche est détaillé dans le chapitre suivant.



## CHAPITRE 4

### MÉTHODOLOGIE

---

D'après Cassel et al. (2017), il n'y a pas de design de recherche particulier correspondant au réalisme critique notamment parce que les choix méthodologiques sont « dépendants de la nature de l'objet d'étude et de ce que l'on peut apprendre à son sujet » (Sayer, 2000, p. 19). Ainsi, le réaliste critique reconnaît aussi bien les travaux basés sur des études de cas en utilisant des méthodes telles que les entretiens, l'ethnographie, les groupes de discussion, les analyses documentaires ou encore des enquêtes. Comme explicité précédemment, la recherche doctorale mobilisera une « recherche intensive » avec un raisonnement abductif. Pour ce faire, nous entreprenons, une recherche en deux phases. La première phase permet de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover tandis que la deuxième phase permettra d'explorer plus en profondeur les mécanismes générateurs de capacités dynamiques au sein des réseaux de franchise. L'étude de cas multiples sera mobilisée pour les deux phases de la recherche. Dans un premier temps, c'est un échantillon de 18 réseaux qui sera analysé afin de sélectionner 4 réseaux (parmi les 18) pour la deuxième phase.

Les capacités dynamiques sont un phénomène complexe (Di Stefano et al., 2010) et malgré les efforts de définitions réalisés, celles-ci restent difficiles à identifier. Les études empiriques s'avèrent méthodologiquement exigeantes (Ambrosini et Bowman, 2009), particulièrement à cause de la difficulté à observer les capacités dynamiques (Kraatz et Zajac, 2001). La capacité à mettre en œuvre le changement reste effectivement cachée jusqu'au moment où elle est mise en action (Prévot, Brulhart et Guieu, 2010). Ce problème vient du fait que les capacités dynamiques sont associées à des éléments organisationnels tacites et intangibles (Easterby-Smith et al., 2009). Ce sont des processus internes permettant la reconfiguration des ressources utiles au développement des stratégies de création de valeur (Eisenhardt et Martin, 2000). Des travaux ont notamment démontré que les processus organisationnels avaient un rôle essentiel dans la construction des capacités dynamiques (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Verona et Ravasi, 2003) pourtant, les mécanismes de construction restent cependant encore méconnus.

À notre connaissance, les travaux mobilisant les capacités dynamiques et la franchise sont peu nombreux et se sont concentrés sur la performance (El Akremi et al., 2015) ou le rôle de franchiseur dans le développement du réseau (Weigel, 2020).

Notre ambition de recherche est toute autre. Nous avons dans un premier temps pour but de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover, puis dans un second temps, nous souhaitons découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Ces objectifs nécessitent une méthodologie qualitative. En effet, d'après Miles et Huberman (1991), l'approche qualitative s'avère être la plus appropriée pour ce qui est des questions peu abordées dans la littérature. Or, la mise en œuvre de capacités dynamiques a été étudiée principalement dans des organisations traditionnelles mais a été peu considérée dans les réseaux de franchise. De plus, les études qualitatives permettent de recueillir des descriptions détaillées des processus impliqués (Easterby-Smith et al., 2009). Ce qui semble correspondre aux objectifs de la recherche, précédemment présentés ci-dessus.

Les enjeux de cette recherche sont d'enrichir la littérature en « appliquant » le concept des capacités dynamiques aux réseaux de franchise. Pour ce faire, la première phase de la recherche permet de comprendre comment innove les réseaux de franchise et s'ils mobilisent des capacités dynamiques pour le faire. Lors d'une deuxième phase, nous tentons de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Les parties suivantes précisent le choix d'une méthode qualitative et la démarche de l'étude de cas multiples.

## **1 Le choix de l'étude qualitative**

La visibilité de l'objet de recherche (ici les capacités dynamiques) peut être un facteur important pour déterminer la méthode de recherche à employer. Il existe en effet des objets accessibles directement, que l'on peut dire « visibles » comme des effectifs d'entreprise et des objets dit invisibles comme le ressenti des acteurs. La méthodologie qualitative est alors utilisée lorsqu'un fait inobservable nécessite de passer par la représentation mentale des acteurs interrogés et celle du chercheur (Maurand-Valet, 2011). L'étude qualitative semble être la plus pertinente pour la recherche car elle s'avère particulièrement adaptée aux cas encastrés dans un contexte particulier (Yin, 2018).

Les données qualitatives permettent de retrouver l'origine d'un processus ainsi que son déroulement lors d'analyse des relations complexes d'un phénomène (Miles et Huberman,

1991). Grâce à la représentation des acteurs nous espérons donc pouvoir retracer le processus d'innovation, expliciter son déroulement ainsi que sa finalité pour ensuite observer si des capacités dynamiques ont été mobilisées (ou non) pour innover. Ainsi, les données qualitatives vont permettre d'établir des connexions entre l'origine d'un phénomène et les différents stades d'évolution (Miles et Huberman, 1991). Elle est aussi généralement appropriée lorsque la question de recherche se rapporte à des variables non spécifiées ou non testées, de nouvelles aires théoriques ou la compréhension de phénomènes peu étudiés (Ibid). Notre recherche porte sur les capacités dynamiques, un phénomène peu opérationnel et peu visible. Nous cherchons à comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Ensuite, nous cherchons à mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques dans le contexte des réseaux de franchise, notamment en observant si certains facteurs favorisent la présence ou l'absence de capacités dynamiques. Pour ces deux objectifs, nous mobiliserons la démarche de l'étude de cas multiples.

Nous proposons donc d'étendre le concept des capacités dynamiques à l'innovation et aux réseaux de franchise, ce qui suggère d'exploiter de nouvelles aires théoriques, mais aussi de comprendre le processus des capacités dynamiques qui reste encore peu appréhendé dans la littérature. Cette question se pose car l'appartenance à un réseau de franchise suppose la diffusion des capacités dynamiques différentes de celles diffusées dans les organisations classiques, puisque nous sommes dans un contexte inter-organisationnel. Par conséquent, la génération de capacités dynamiques et de l'innovation semble être plus complexe. Afin d'obtenir une vision globale des capacités dynamiques, nous envisageons une recherche sur le processus mais aussi sur le contenu. La partie suivante, précise le choix de l'étude de cas et notamment de l'étude de cas multiples pour la recherche.

### **1.1 Le choix de l'étude de cas**

Il existe différentes méthodes qualitatives qui permettent de collecter des données riches et détaillées. L'étude de cas est une stratégie de recherche (Eisenhardt, 1989) qui est souvent utilisée afin d'analyser des questions complexes (Hlady-Rispal, 2002). C'est une stratégie de recherche empirique qui est adaptée à des questionnements sur des interactions plus ou moins implicites liées à un phénomène (Chatelin, 2005). L'étude de cas s'avère particulièrement appropriée « lorsque se pose une question de type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur n'a peu ou pas de contrôle »

(Yin, 2018, p. 13). Les questions « comment » et « pourquoi » sont plus explicatives et susceptibles de conduire à une étude de cas, une histoire ou une expérience comme méthode de recherche privilégiée. En effet, ces questions portent sur la traçabilité des processus opérationnels dans le temps, plutôt que sur la simple fréquence ou l'incidence (Ibid). De plus, la méthode de l'étude de cas permet d'aborder un matériau empirique très varié (David, 2004). En effet, les études de cas combinent généralement différentes méthodes de collecte de données telles que les archives, les entretiens, l'observation, des artefacts physiques, etc. (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). L'utilisation de cette méthode correspond aux objectifs de cette recherche précédemment cités. Nous envisageons donc pour la recherche de combiner plusieurs sources de données tels que les entretiens (semi-directifs) ainsi que des données secondaires tels que des articles de presse spécialisée ou des vidéos en ligne, provenant de sites internet spécialisés dans le secteur de la franchise, ou encore des plateformes dédiées à la diffusion de contenu vidéo (Youtube, Dailymotion) dans le but de valider les informations collectées.

Lors de la première phase, ce sont 18 réseaux de franchise qui ont été interrogés. Suite à cette phase, quatre cas se sont distingués et vont donc constituer l'échantillon pour la deuxième phase de notre étude. Les deux phases de cette recherche mobilisent des études de cas multiples. Dans une étude de cas multiple, plusieurs cas sont examinés pour comprendre les similitudes et les différences entre les cas (Baxter et Jack, 2008). D'après Yin (2018) lorsque cela est possible (choix et ressources), il est préférable d'avoir recours à une étude de cas multiples plutôt qu'à une étude de cas unique car elles sont considérées comme plus robuste. Nous justifions donc la mobilisation d'une étude de cas multiples pour cette recherche doctorale dans la partie ci-dessous.

### **1.1.1 L'étude de cas multiples**

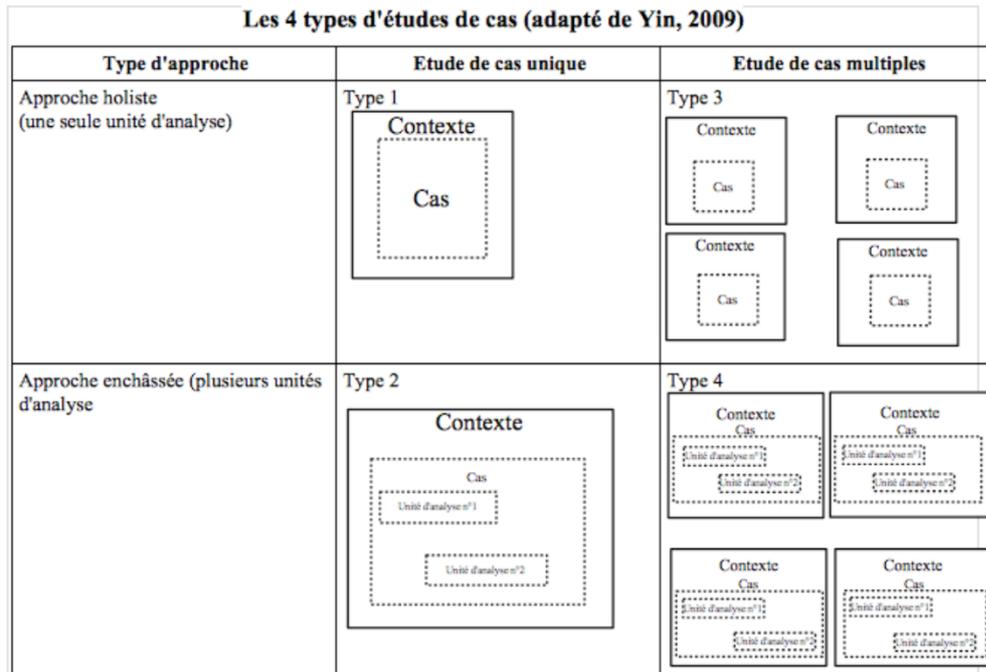
Afin de sélectionner les réseaux de franchise à interroger, nous avons utilisé les quatre critères d'échantillonnage théoriques proposés par Hlady-Rispal (2002), à savoir : la représentativité théorique, la variété et l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. En ce qui concerne la représentativité théorique, la variété et l'équilibre nous avons sélectionné des réseaux de franchise uniquement français avec des tailles variables et appartenant à des secteurs d'activités variés. Pour le potentiel de découverte, nous avons interrogé de multiples acteurs (franchiseurs, franchisés mais aussi des développeurs réseau ou

des animateurs) et notre recherche de données secondaires a permis de récolter de nombreux éléments de contexte pour comprendre le fonctionnement et l'innovation dans les différents réseaux.

D'après Yin (2018), il existe quatre types d'étude de cas ; compte tenu du nombre de cas (cas unique vs cas multiples) et du nombre d'unité d'analyse incluses dans chaque cas (Figure 5). L'approche dite holiste comprend une seule unité d'analyse par cas (types 1 et 2). En revanche, lorsque plusieurs unités d'analyse sont comprises par cas (types 3 et 4), on parle d'approche dite enchâssée.

Notre recherche mobilise donc la démarche de l'étude de cas multiples enchâssée, ce qui correspond au type 4 d'après Yin (2018). L'étude de cas enchâssée, permet de mettre en place une méthodologie de recherche ayant pour finalité de comparer différents cas et unités d'analyse s'inscrivant dans une situation organisationnelle afin d'offrir des perspectives multiples à l'objet de recherche. « La prise en compte de nouvelles perspectives émergeant de l'analyse de l'une des unités offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et de tester la pertinence de ces explications auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit » (Musca, 2006, p.8).

Figure 5 : Yin (2018, p. 48) : les types de designs de l'étude de cas



Pour pouvoir répondre aux objectifs de nos questions de recherche, nous avons fait le choix de conduire une recherche sur le processus et le contenu.

## 1.2 Recherche mixte processus et contenu

Selon Helfat et al. (2007), les capacités dynamiques (tout comme la RBV) se sont développées via l'approche « contenu » notamment au travers de recherches concentrées sur la relation entre capacité dynamique et création de valeur. Par conséquent, les auteurs suggèrent de conduire des recherches sur le processus dans le but d'améliorer la compréhension autour des capacités dynamiques. Étant donné l'objectif de la recherche, une approche mixte nous semble tout de même plus appropriée. En effet, d'après Grenier et Josserand (2007) les analyses contenu et processus se complètent. L'étude du contenu, sans pour autant prendre en compte sa structuration et étudier un processus sans savoir ce qui le compose, s'avère compliqué (Ibid). Selon Helfat et al. (2007), la combinaison des approches processus et contenu permettrait de développer une compréhension plus complète et serait donc bénéfique pour l'étude des capacités dynamiques. Les recherches sur le processus cherchent à mettre en exergue l'évolution de l'objet étudié dans le temps alors que les recherches sur le contenu soulignent la composition

de l'objet (Grenier et Josserand, 2007). La combinaison des approches permet donc d'obtenir une vision globale de l'objet de recherche.

Il existe de nombreuses définitions dans la littérature décrivant ces deux approches, qui mettent l'accent sur les points suivants :

-la recherche sur le contenu est basée sur l'analyse en termes de « stock » et cherche à connaître la nature de l'objet de recherche et à savoir « de quoi » celui-ci est composé.

-la recherche sur le processus est basée sur l'analyse du phénomène en termes de « flux ». Ces recherches souhaitent mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps, son évolution (Ibid).

Les paragraphes suivants visent à détailler les objectifs de la recherche sur le contenu et le processus.

### **1.2.1 Une recherche sur le contenu**

La recherche sur le contenu permet donc de décrire l'objet de recherche de manière statique. L'objet est décrit de la manière dont il se présente à un moment précis. C'est donc l'existence ou la coexistence de certains critères qui vont intéresser la recherche sur le contenu (Grenier et Josserand, 2007).

La recherche doctorale a donc pour objectif de décrire ce que « contiennent » les processus d'innovation des réseaux de franchise et comprendre si ces derniers mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Dans la deuxième phase de la recherche, le but sera de mettre en évidence les mécanismes qui permettent de générer les capacités dynamiques. Nous chercherons à observer si certains facteurs favorisent la présence ou l'absence de capacités dynamiques. La description minutieuse de chaque cas étudié permettra notamment de dépasser la complexité de l'objet (Ibid). La partie suivante détaille l'objectif de la recherche sur le processus.

### **1.2.2 Une recherche sur le processus**

Selon Van de Ven (1992), les recherches axées sur le processus sont généralement adoptées pour l'une des trois logiques suivantes : (1) une logique qui explicite une relation de causalité

entre des variables dépendantes et indépendantes, (2) une catégorie de concepts ou variables qui se rapporte à des actions organisationnelles ou individuelles, (3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses évoluent dans le temps.

Notre recherche consiste dans un premier temps à observer précisément les processus d'innovation de chaque réseau de franchise étudié afin de déterminer s'ils mobilisent ou non des capacités dynamiques pour innover. Dans le cas où des capacités dynamiques seraient mobilisées, l'objectif sera de mettre en avant leurs mécanismes générateurs.

La partie suivante présente la première phase de la recherche.

## **2 Phase 1 : compréhension de l'innovation dans les réseaux de franchise**

Le but de la première phase est de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Nous chercherons notamment à comprendre dans quels contextes les réseaux mobilisent ou non des capacités dynamiques pour innover.

### **2.1 Sélection des cas pour la phase 1**

Pour cette recherche, nous avons sélectionné les réseaux à interroger d'après les quatre critères d'échantillonnage théorique proposés par Hlady-Rispal (2002) qui sont : la représentativité théorique, la variété et l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche présentés précédemment.

Lors de la première phase, 26 entretiens semi-directifs ont été réalisés (tableau 10) avec des franchiseurs et des franchisés appartenant à 18 réseaux de franchise différents. Les entretiens semi-directifs abordent les innovations mises en place dans le réseau. De par la complexité de l'objet, le terme « capacité dynamique » n'a jamais été utilisé lors des entretiens. L'objectif est de partir du début de l'innovation et de retracer son chemin jusqu'au résultat obtenu (mise en place à l'entière du réseau ou échec). Il est ainsi nécessaire d'avoir le processus complet afin de pouvoir déterminer si des capacités dynamiques sont présentes ou non. Le test du guide d'entretien lors de cette première phase nous a aussi permis de savoir si nos questions permettaient d'opérationnaliser le concept des capacités dynamiques afin de pouvoir les repérer plus facilement. De plus, des données secondaires ont aussi été collectées afin de récolter des éléments de contexte supplémentaires sur les réseaux interrogés. Suite à cette première phase,

nous avons réalisé des améliorations du guide d'entretien pour la deuxième phase, qui nous permet de mettre au jour les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

## **2.2 Les entretiens semi-directifs de la phase 1**

Les entretiens semi-directifs de la première phase ont été réalisés dans le but de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Nous avons donc demandé aux réseaux de franchise interrogés de nous parler d'innovations mises en place dans le réseau et étant finalisées afin d'en connaître l'issue : échec ou diffusion à tout le réseau. L'objectif est d'identifier le départ de l'innovation (départ de l'événement) pour arriver jusqu'à la diffusion (ou l'abandon) de cette dernière (fin de l'événement). Nous excluons de cette recherche les événements en cours de réalisation puisque le processus serait incomplet. Les capacités dynamiques restent un processus complexe à analyser, il est donc nécessaire de pouvoir récolter des données riches notamment sur des éléments de contexte afin de pouvoir mener à bien leur analyse. Cette stratégie semble donc adaptée à la première phase de notre recherche.

Les franchiseurs et les franchisés que nous avons interrogés ont été sélectionnés de manière intentionnelle afin de fournir des informations pertinentes et diversifiées sur l'innovation dans les réseaux de franchise. L'échantillonnage est donc intentionnel, c'est-à-dire « le choix délibéré d'un participant, en raison de [ses] qualités, typiquement utilisé dans la recherche qualitative pour identifier et sélectionner les cas riches en informations afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles » (Etikan et al., 2016, p. 2). En effet, pour éviter les biais rétrospectifs, nous avons choisi de cibler des exemples précis et concrets d'innovations (nouveaux produits, offres, pratiques, processus...) mis en place dans les réseaux et les personnes directement impliquées dans l'innovation des réseaux. Il faut ici noter que nous avons pris en considération tout ce qui était considéré comme étant une « innovation » au sens des personnes interrogées (franchiseurs et franchisés). Il faut donc entendre le terme « innovation » dans un sens très large. De plus, nous pouvons aussi noter l'absence de certains types d'innovation tels que les innovations organisationnelles par exemple, qui n'ont pas été décrites par les acteurs interrogés. Si pour les personnes interrogées les innovations décrites sont de véritables innovations à leur sens, nous pouvons nous demander si ces innovations constituent pour nous en tant que chercheur des innovations. Par conséquent, pour pallier la « largesse » du terme d'innovation

retenu ici (c'est-à-dire que tout ce qui est considéré comme étant une innovation par les acteurs interrogé, est une innovation), nous avons utilisé la deuxième dimension de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010). Pour rappel, la définition des capacités dynamiques proposée par Barreto (2010) - « le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources. » (p. 271) - se compose de quatre dimensions distinctes, dont « la prise de décision opportune ». Cette deuxième dimension insiste sur le fait que les décisions doivent être prises avant les concurrents, et donc d'être les premiers sur le marché ciblé. Nous considérons donc que les innovations, sont des innovations lorsque le franchiseur a été le premier à proposer le produit/service sur le marché.

Les entretiens de la première phase se sont déroulés en face à face ou par téléphone lorsqu'une rencontre physique était impossible notamment pour des raisons géographiques, puis plus tard pour des raisons sanitaires dues au Covid-19.

Le secteur concerné est principalement celui des services, notamment parce que les réseaux de franchise de services sont prépondérants dans le paysage français. Les réseaux interviewés sont tous adhérents de la Fédération française de la franchise. Par conséquent, les réseaux s'engagent donc à respecter les valeurs telles que la transparence, la loyauté ou encore le Code de déontologie européen de la franchise. Les entretiens représentent un volume d'environ 16 heures allant de 11,59 minutes à 1 heure 02. La durée moyenne des entretiens pour la première phase est de 34,7 minutes.

**Tableau 10 : Les franchiseurs et franchisés interrogés lors de la première phase**

FRANCHISE	PERSONNES INTERROGÉES	DURÉE DE L'ENTRETIEN	SECTEUR
Réseau 1	Directeur de la franchise	40'15	Maison et Loisir
Réseau 2	Directeur de la franchise Franchisé	42'53 11'59	Maison et Loisir
Réseau 3	Directeur de la franchise Franchisé	22'55 62'41	Services
Réseau 4	PDG Développeur franchise	52'21 32'50	Services
Réseau 5	Développeur franchise Franchisé Franchisé	29'51 25'47 46'10	Alimentation

Réseau 6	Chef du département juridique Direction des Relations partenaires	41'59 30'46	Hôtellerie
Réseau 7	Directeur Franchise Animateur réseau	40'19 26'25	Maison et Loisir
Réseau 8	Développeur franchise Franchisé	24'46 49'36	Alimentation
Réseau 9	PDG	40'51	Services
Réseau 10	PDG	34'02	Services
Réseau 11	Développeur franchise	20'03	Services
Réseau 12	Directeur de la franchise	27'24	Services
Réseau 13	Directeur de la franchise	22'06	Services
Réseau 14	Directeur des achats	31'23	Services
Réseau 15	Directeur de la franchise	34'33	Services
Réseau 16	Directeur de la franchise	36'26	Services
Réseau 17	Développeur franchise	18'33	Services
Réseau 18	Directeur de la franchise	62'10	Services
Total	26	≈ 16h	/

Les réseaux grisés ont été exclus de l'analyse pour des raisons développées dans la partie suivante.

### 2.3 Les données secondaires de la phase 1

Les entretiens de la première phase ont été complétés par une recherche de données secondaires tels que les rapports annuels des réseaux ainsi que des articles de presse spécialisée dans la franchise comme L'express, Franchise Magazine, l'Observatoire de la franchise, Toute la franchise, AC Franchise, Franchise commerce, Les Échos de la Franchise, Place des franchises, le site officiel de la Fédération française de la franchise ou encore LSA-conso. Nous prenons aussi en compte les informations provenant des sites internet des réseaux de franchise interrogés mais aussi les articles provenant de sites spécialisés sur le secteur du réseau. Par exemple, pour un réseau appartenant au secteur automobile, nous choisissons de prendre en compte la presse/sites internet spécialisés en franchise mais aussi ceux spécialisés en automobile, comme après-vente-auto.com car le réseau possède un ancrage incontestable dans son secteur d'activité. Autre exemple, pour le secteur de l'hôtellerie, nous avons collecté des données sur les sites internet de l'Écho Touristique et Tom-travel. Pour les services aux personnes âgées

nous avons notamment utilisé le site internet Silver-eco, etc. Les données secondaires ont été utilisées afin de collecter des éléments de contexte supplémentaires, et ainsi améliorer la connaissance des réseaux.

La présence de certains réseaux dans la presse concernant des changements de stratégie, le déploiement de nouveaux produits/services ou encore des remises de prix pour l'innovation sont autant d'éléments qui nous ont permis d'appréhender la capacité d'innovation du réseau.

A l'origine 18 réseaux ont été interrogés, les réseaux 17 et 18 ont été éliminés lors de l'analyse des données car les entretiens et les données secondaires ne permettaient pas de déterminer clairement si ces deux réseaux mobilisaient ou non des capacités dynamiques pour innover. Le réseau 8 a lui aussi été éliminé de l'analyse, car il a connu de nombreuses difficultés que nous avons détaillées dans la présentation des réseaux interrogés (Annexe 5).

La partie suivante détaille l'analyse des données de la première phase.

## **2.4 Analyse des données de la phase 1**

Pour analyser les données, les entretiens ont d'abord été retranscrits dans leur intégralité puis ont été codés via le logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo12.

L'analyse des données qualitative est un exercice exigeant. En effet, d'après Eisenhardt (1989, p. 539), « les études publiées décrivent généralement les sites de recherche, les méthodes de collecte des données mais n'accordent pourtant que peu de place à la discussion de l'analyse, un gouffre énorme sépare souvent les données des conclusions ». Une des difficultés de l'analyse est notamment l'abondance de données. D'ailleurs, d'après Dumez (2016, p. 75) « le premier problème d'un matériau qualitatif est sa masse et son hétérogénéité. Ce magma ne peut pas être traité en tant que tel, du fait à la fois de son volume et de son caractère hétéroclite ».

Pour explorer cette masse de données, nous avons procédé au codage de ces dernières. D'après Miles et Huberman (1991 p. 96) un code est « une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription en vue d'une classification ». Les codes émanent d'une manière générale des questions de recherches, hypothèses ou thèmes de la recherche. Ils permettent d'identifier et de regrouper rapidement les segments se rattachant à la question, à l'hypothèse ou au thème ouvrant ainsi la voie à l'analyse. Deux méthodes sont possibles pour définir les codes. La première consiste à créer une liste de

codes à partir du cadre conceptuel de la recherche avant de commencer la collecte des données (Miles et Huberman, 1991). La seconde méthode consiste à proposer des codes qui vont cette fois émerger du terrain (Ibid).

Pour notre recherche, nous avons créé une liste de codes provenant de notre cadre conceptuel. Nous avons donc commencé par établir des codes pour, dans un premier temps, comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover en retenant notamment les trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007), ainsi que d'autres éléments de la littérature (tels que la deuxième dimension de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010)). Cette opération nous permet d'accroître notre compréhension de l'innovation dans les réseaux de franchise mais aussi d'identifier la mobilisation (ou l'absence) de capacités dynamiques pour innover. Cette liste de codes a ensuite évolué notamment grâce au terrain. En effet, nous avons ensuite ajouté des codes émergents de nos entretiens sur le terrain, codes auxquels nous avons donné une définition claire comme préconisé par Miles et Huberman (1991).

Le tableau ci-dessous reprend les codes utilisés pour la phase 1.

**Tableau 11 : Codes de la première phase de la recherche**

ORIGINE DU CODE	CODES	SOUS-CODES	SIGNIFICATION
Wang et Ahmed (2007) et terrain	Capacité-adaptation	cad-etude-marché	La nouvelle innovation est identifiée grâce à une étude de marché
		cad-franchiseur	La nouvelle innovation est identifiée grâce au franchiseur
		cad-franchisé	La nouvelle innovation est identifiée grâce au franchisé
		cad-enquête	La nouvelle innovation est identifiée grâce à une enquête
		cad-animateur	La nouvelle innovation est identifiée grâce à l'animateur réseau
	Capacité-absorption	cab-nouveau-partenaire	La capacité d'absorption se manifeste par la recherche d'un nouveau partenaire
		cab-recrutement-salarié	La capacité d'absorption se manifeste par le recrutement de nouveaux salariés
		cab-nouvel-equipement	La capacité d'absorption se manifeste par la recherche de nouvel équipement
	Capacité-innovation	ci-nouveau produit	La capacité d'innovation se manifeste par la création d'un nouveau produit
		ci-nouveau service	La capacité d'innovation se manifeste par la création d'un nouveau service

ORIGINE DU CODE	CODES	SOUS-CODES	SIGNIFICATION
		ci-nouveau concept	La capacité d'innovation se manifeste par la création d'un nouveau concept
Barreto (2010)	Prise-décision-opportune	prise-decision-opportune-oui	Le réseau innove avant ses concurrents
		prise-decision-opportune-non	Le réseau n'innove pas avant ses concurrents
Autres éléments de la littérature sur les capacités dynamiques	Récurrence	récurrence-oui	Le processus d'innovation utilisé est récurrent
		récurrence-non	Le processus d'innovation utilisé n'est pas récurrent
	Stabilité	stabilité-oui	Les processus utilisés sont stables
		stabilité-non	Les processus utilisés ne sont pas stables
	Liens-entre-mises-en-œuvre	lien-oui	Il existe des liens entre les étapes du processus
		lien-non	Il n'existe pas de liens entre les étapes du processus

Au risque de se répéter, l'objectif de la première phase est de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent les capacités dynamiques pour innover. Pour ce faire, nous devions dans un premier temps identifier la présence (ou l'absence de capacités dynamiques). Dans ce but, nous avons utilisé les codes **vert foncé** qui proviennent des trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) ; les codes **bleu foncé** provenant de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010) ainsi que les codes **jaune foncé** constitués par d'autres éléments de la littérature sur les capacités dynamiques.

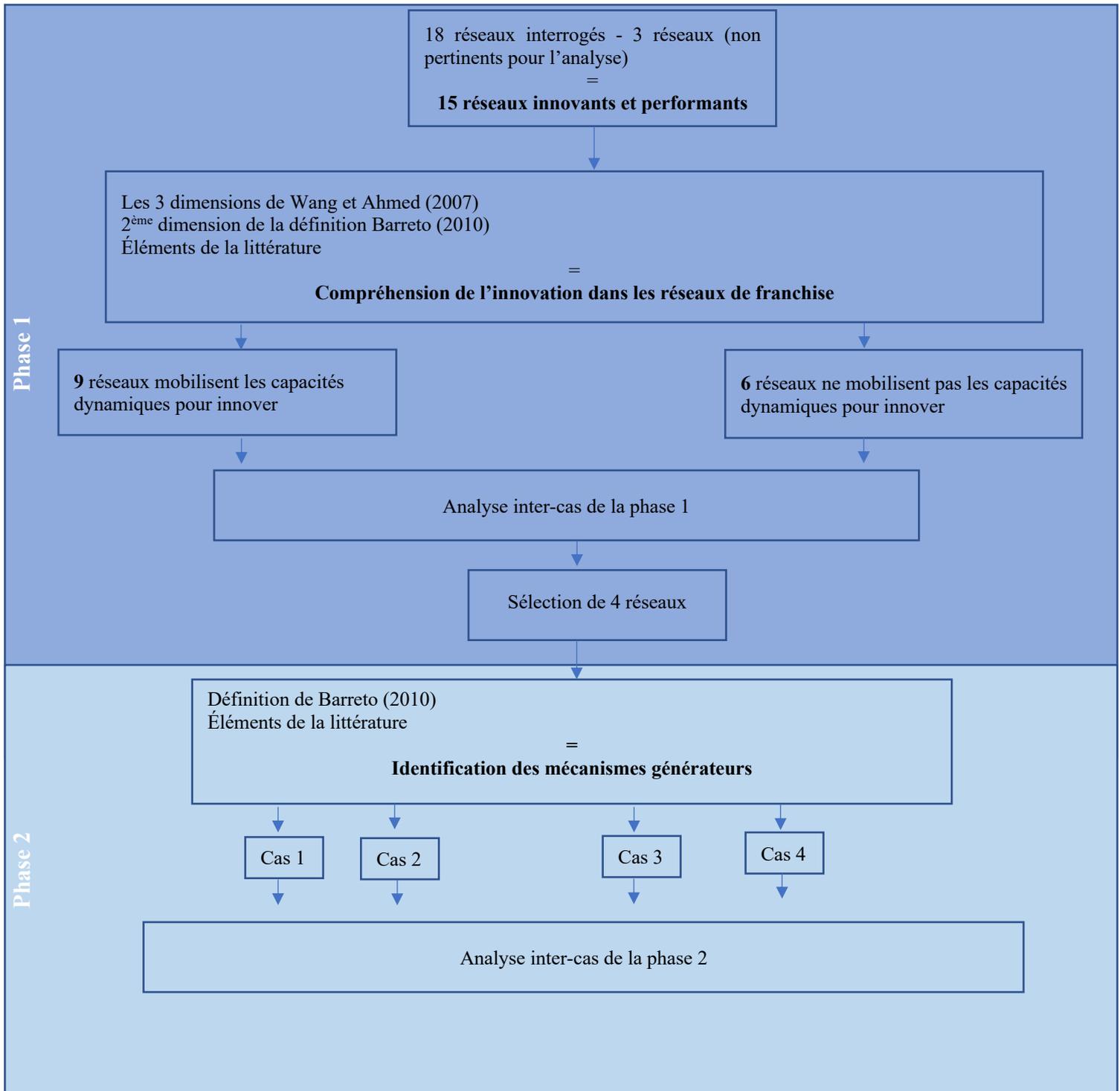
Suite à cette opération, nous étions alors en mesure d'identifier la présence (ou l'absence) de capacités dynamiques pour chaque réseau interrogé. En effet, nous avons pu observer quelles étaient les dimensions mobilisées par les réseaux de franchise qui détenaient les capacités dynamiques et quelles étaient les dimensions qui étaient absentes pour ceux qui n'en détenaient pas.

Les codes plus clairs ont quant à eux, émergé du terrain et nous ont permis d'avoir une compréhension plus fine des éléments constituant chaque catégorie provenant initialement de la littérature. Nous avons donc été en mesure d'opérer des comparaisons entre les réseaux qui détenaient des capacités dynamiques et ceux qui n'en détenaient pas avec finesse.

Suite au codage et à l'analyse des données collectées quatre réseaux ont été sélectionnés pour la deuxième phase de la recherche. Il s'agit des réseaux 2, 4, 7 et 10. Ces réseaux ont été sélectionnés car considérés comme les cas les plus intéressants de l'échantillon interrogé lors

de la première phase, au regard des échanges et des innovations détaillées lors des entretiens. Les données secondaires ont aidé à mieux cerner les contextes dans lesquels les réseaux évoluaient et pouvaient parfois démontrer la capacité à innover du réseau notamment car certains réseaux ont obtenu des prix pour leurs innovations ou mettent en place des fiches projets pour faire remonter les idées. Le design de la recherche est présenté dans la figure ci-dessous.

**Figure 6 : Design de la recherche doctorale**



Alors que les quatre réseaux ont été sélectionnés, nous présentons dans la partie suivante la démarche adoptée pour la deuxième phase de la recherche, qui a pour but de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

### **3 Phase 2 : découverte des mécanismes générateurs de capacités dynamiques**

#### **3.1 Sélection des cas pour la phase 2**

Pour notre deuxième phase, nous avons donc sélectionné quatre réseaux de franchise. Les réseaux, 2, 4, 7 et 10. La sélection de chacun des cas est justifiée de façon détaillée dans les résultats de la deuxième phase.

La question du nombre de cas reste une question délicate (Hlady Rispal, 2002). D'ailleurs, d'après Eisenhardt (1989), « il n'existe pas de nombre de cas idéal » (p. 535). Un échantillon théorique peut être constitué pour l'étude de cas multiples. Les cas sont donc sélectionnés pour des raisons théoriques mais non statistiques. L'échantillon n'est donc pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de la recherche menée (ici, les capacités dynamiques dans les réseaux de franchise).

Les études de cas multiples sont intéressantes car elles permettent de choisir l'échantillon et donc de pouvoir avoir plus de visibilité sur des personnes, des milieux, des événements ou des processus, ce qui est impossible avec une étude de cas unique (Miles et Huberman, 1991). De plus, l'échantillonnage de cas multiples présente des avantages comme examiner simultanément plusieurs lieux et obtenir de la variabilité afin de pouvoir augmenter le pouvoir explicatif de la recherche dans son ensemble (Ibid).

Selon Yin (2018) « le design des études de cas multiples poursuit une logique analogue. Chaque cas doit être précautionneusement sélectionné soit pour (a) prédire des résultats similaires (réplication littérale) ou (b) prédire des résultats différents mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique) » (p. 55).

Le choix des réseaux à étudier s'est fait par choix raisonné avec comme seul critère l'innovation dans le réseau. L'échantillonnage par choix raisonné est souvent utilisé pour les recherches dites qualitatives et ne nécessite pas de procédure particulière. Cette méthode d'échantillonnage

permet de sélectionner de façon plus précise les éléments de l'échantillon afin de correspondre plus facilement aux critères fixés par le chercheur (Royer et Zarlowski, 2007). Par conséquent, l'échantillon retenu pour la deuxième phase de la recherche est très hétérogène notamment en termes d'âge, de taille, secteur d'activité comme le montre le tableau ci-dessous. Ces quatre réseaux ont été retenus car ils étaient, selon nous, les plus intéressants de l'échantillon interrogé. Les caractéristiques des quatre réseaux sont présentées dans le tableau 12.

**Tableau 12 : Caractéristiques des réseaux retenus pour la deuxième phase**

NOM DU RESEAU	TAILLE	AGE	SECTEUR
Réseau 2	110 unités	17 ans	Maison et Loisirs
Réseau 4	65 unités	19 ans	Services
Réseau 7	51 unités	10 ans	Maison et Loisirs
Réseau 10	54 unités	10 ans	Services

La deuxième partie de la recherche a donc pour objectif de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens dans chacun des quatre réseaux retenus suite à la première phase. Afin d'avoir la vision la plus globale possible, nous avons interrogé divers acteurs de la franchise : le franchiseur, salariés du réseau de franchise et les franchisés. Encore une fois, les entretiens ont été réalisés physiquement, par téléphone pour des raisons géographique ou suite à la pandémie du Covid-19 et l'impossibilité de se déplacer. La partie suivante présente les entretiens menés pour cette deuxième phase.

### **3.2 Les entretiens semi-directifs de la phase 2**

Suite à la première phase, le guide d'entretien a été révisé pour porter principalement sur les innovations déjà développées lors du premier entretien (phase 1) et aborder les nouveautés des réseaux. Même si l'entretien est semi-directif et contient un certain nombre de thèmes à aborder, l'ordre des thèmes reste flexible et s'appuie sur l'enchaînement des idées de l'interrogé (Gavard-Perret et al., 2018). Les études de cas sont souvent adoptées pour des études *post-facto*, plutôt que pour des questions ou des problèmes en cours, ce qui permet d'éviter une perception erronée des faits qui sont observés (Lune et Berg, 2017). Nous adoptons cette approche puisque comme cité précédemment, nous ne prenons en compte que les innovations dont le processus est

terminé (réussite ou échec de l'innovation). Cette démarche nous permet de retracer le processus complet de l'innovation pour l'analyse et ainsi d'éviter les biais d'interprétation.

D'après Miles et Huberman (1991), il est important d'interroger des acteurs qui sont en dehors du phénomène (mais tout de même proches) notamment pour récolter des informations contrastées dans le but de réaliser des comparaisons afin de mieux comprendre le phénomène étudié. Interroger des personnes au cœur des capacités dynamiques et des personnes proches mais en dehors de ce cœur permet d'obtenir un point de vue global des processus d'innovation ou encore la mobilisation (ou non) des capacités dynamiques dans les réseaux de franchise. Les personnes interrogées lors des études de cas sont les franchiseurs, les franchisés mais aussi les animateurs réseaux et les directeurs d'unités propres. L'unité d'analyse retenue est la capacité dynamique. Un réseau de franchise peut donc mobiliser (ou non) des capacités dynamiques en fonction de l'innovation.

Le tableau ci-dessous reprend les entretiens menés pour la deuxième phase. Au total les entretiens représentent presque 20 heures, et peuvent varier de 30 minutes à 2 heures 06. La moyenne des entretiens est de 1 heure 08.

**Tableau 13 : Entretiens de la deuxième phase**

RESEAU DE FRANCHISE	POSTE OCCUPE DANS LE RESEAU	DUREE DE L'ENTRETIEN
Réseau 2	Franchiseur	1h33
	Franchisé	1h24
	Franchisé	1h36
	Directeur succursale	1h30
Réseau 10	Développement franchise	1h06
	2 Franchisés lors du même entretien	1h28
	Directeur région	1h06
	Franchisé	53'
	Franchisé	1h06
Réseau 4	Franchiseur	1h30
	Franchisé	2h06
	Franchisé	41'
	Franchisé	30'
	Franchiseur	35'

Réseau 7	Animateur Réseau	39'
	Franchisé	52'
	Franchisé	34'
	Franchisé	38'

Le but des entretiens était ici de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité puis codés, comme détaillé dans la partie suivante.

### 3.3 Les données secondaires de la phase 2

Sur le même modèle que la première phase, des données secondaires ont été collectées pour compléter les entretiens de la deuxième phase et proviennent de sources précédemment citées, tels que les rapports annuels des réseaux, des articles de presse spécialisée dans la franchise comme L'express, Franchise Magazine, l'Observatoire de la franchise ou encore des articles spécialisés du secteur auquel appartient le réseau, etc.

Encore une fois, ces données secondaires nous permettent de collecter plus de détails sur les innovations discutées avec les interviewés.

### 3.4 Analyse des données de la phase 2

Comme pour la première phase, les entretiens ont donc été retranscrits dans leur intégralité puis ont été codés sur le logiciel Nvivo12. Encore une fois, les codes ont tout d'abord été extraits de la littérature puis enrichis avec des éléments perçus sur le terrain.

Le tableau ci-dessous présente les codes utilisés pour la deuxième phase de la recherche.

**Tableau 14 : Codage pour la deuxième phase de la recherche**

ORIGINE DU CODE	CODE	SOUS-CODES	SIGNIFICATION
Types d'innovation (littérature)	Types-inno	type-inno-service	L'innovation produite est un service
		type-inno-produit	L'innovation produite est un produit
		type-inno-concept	L'innovation produite est un concept
Barreto (2010)	Identification-om	identification-om-client	L'idée d'innovation a été identifiée par les remontées des clients
		identification-om-enquête	L'idée d'innovation a été identifiée par la réalisation d'enquêtes
		identification-om-marché	L'idée d'innovation a été identifiée par des études de marché
		identification-om-franchiseur	L'idée d'innovation a été identifiée par le franchiseur
		identification-om-franchisé	L'idée d'innovation a été identifiée par le franchisé
		Identification-om-terrain	L'idée d'innovation a été identifiée par divers retours terrain, équipes du magasin
		identification-om-partenaire	L'idée d'innovation a été identifiée par un des partenaires du réseau, une entreprise extérieure
		Identification-om-veille	L'idée d'innovation a été identifiée par la veille concurrentielle réalisée
	Prise-décision-opportune	Prise-decision-proactif	Le réseau innove avant ses concurrents
		Prise-decision-réactif	Le réseau n'innove pas avant ses concurrents
	Décision-orienté-marché	Decision-marché-oui	Le réseau apporte de la valeur au client
		Decision-marché-non	Le réseau n'apporte pas de valeur au client
	Modification-RC	Modification-RC-fournisseur	Le réseau modifie sa base de ressources et compétences grâce à un nouveau fournisseur
		Modification-RC-recrutement	Le réseau modifie sa base de ressources et compétences en recrutant de nouvelles personnes
		Modification-RC-équipement	Le réseau modifie sa base de ressources et compétences en recherchant et en intégrant de nouveaux équipements
Mécanismes générateurs (littérature)	MG-organisationnel	MG-orga-identification-om	Le mécanisme générateur d'identification des opportunités/menaces est organisationnel
		MG-orga-prise-decision-opportune	Le mécanisme générateur de prise de décision opportune est organisationnel
		MG-orga-décision-orienté-marché	Le mécanisme générateur de décision orienté marché est organisationnel
		MG-orga-modification-RC	Le mécanisme générateur de modification des ressources/compétences est organisationnel
	MG-managérial	MG-mana-identification-om	Le mécanisme générateur d'identification des

			opportunités/menaces est managérial
		MG-mana-prise-decision-opportune	Le mécanisme générateur de prise de décision opportune est managérial
		MG-mana-décision-orienté-marché	Le mécanisme générateur de décision orienté marché est managérial
		MG-mana-modification-RC	Le mécanisme générateur de modification des ressources/compétences est managérial
	MG-environnement	MG-envi-identification-om	Le mécanisme générateur d'identification des opportunités/menaces est environnemental
		MG-envi-prise-decision-opportune	Le mécanisme générateur de prise de décision opportune est environnemental
		MG-envi-décision-orienté-marché	Le mécanisme générateur de décision orienté marché est environnemental
		MG-envi-modification-RC	Le mécanisme générateur de modification des ressources/compétences est environnemental
Autres éléments de la littérature sur les capacités dynamiques	Récurrence	récurrence-oui	Le processus d'innovation utilisé est récurrent
		récurrence-non	Le processus d'innovation utilisé n'est pas récurrent
	Stabilité	stabilité-oui	Les processus utilisés sont stables
		stabilité-non	Les processus utilisés ne sont pas stables
	Liens-entre-mises-en-œuvre	lien-oui	Il existe des liens entre les étapes du processus
		lien-non	Il n'existe pas de liens entre les étapes du processus

Pour cette deuxième phase nous avons cherché à mettre en évidence les mécanismes générateurs. Pour ce faire nous avons utilisé les quatre dimensions de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010) en **bleu foncé** et les autres éléments de la littérature en **jaune foncé** pour retracer le processus et caractériser les capacités dynamiques. Nous nous sommes aussi appuyés sur des codes **bleu clair** et **jaune clair** qui eux ont émergé du terrain.

Ensuite, nous avons cherché à associer les codes des mécanismes générateurs en **orange foncé** aux quatre dimensions de la définition des capacités dynamiques. De même, nous avons cherché à savoir si les types d'innovation pouvaient avoir un impact sur les mécanismes générateurs mobilisés. Nous avons donc ajouté des codes pour les types d'innovation en **violet**. Pour terminer, nous avons effectué des comparaisons de chaque innovation pour observer les similitudes et différences entre les mécanismes générateurs utilisés.

Maintenant que nous avons présenté la démarche méthodologique adoptée pour la recherche, la partie suivante propose d'en faire la synthèse avant de conclure cette partie.

## 4 Synthèse des choix méthodologiques

Le tableau 15 reprend les choix méthodologiques de la recherche avant de conclure la deuxième partie de la thèse.

**Tableau 15 : Choix méthodologiques de la recherche**

CHOIX	EXPLICATIONS
Méthodologie qualitative	<p>La méthodologie qualitative est appropriée lorsque les questions répondent à « comment » et « pourquoi » (Yin, 2018). De même, elle est pertinente pour l'analyse des relations complexes d'un phénomène et permet d'identifier l'origine d'un processus et son déroulement (Chatelin, 2005).</p> <p>Les objectifs de notre recherche sont de comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover et découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.</p> <p>A notre connaissance, peu de recherches sur les capacités dynamiques dans les réseaux de franchise ont été menées.</p> <p>Les capacités dynamiques sont un phénomène complexe et difficilement opérationnel. Il semble donc pertinent d'utiliser de nombreux éléments de contexte, ce que permet la méthodologie qualitative.</p>
Étude de cas multiples	<p>Elle permet de collecter des données riches. De même, grâce à l'étude de cas multiples nous sommes en mesure d'appréhender des capacités dynamiques dans des contextes différents. Nous pouvons donc effectuer des comparaisons entre les réseaux de franchise.</p> <p>Mettre au jour les mécanismes générateurs nécessite la comparaison de plusieurs unités d'analyse (une unité d'analyse = une capacité dynamique).</p>
Données secondaires	<p>Les données secondaires ont été utilisées afin de collecter des éléments de contexte supplémentaire et donc améliorer la connaissance des réseaux.</p>
Choix du terrain	<p>Les réseaux ont été sélectionnés d'après les critères établis par Hlady-Rispal (2002) : la représentativité théorique, la variété et l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche présentés précédemment.</p> <p>Les capacités dynamiques ont été très peu étudiées dans le cadre des réseaux de franchise.</p> <p>Il est intéressant d'étudier les capacités dynamiques dans le processus d'innovation des réseaux de franchise qui sont tiraillés par le paradoxe standardisation vs adaptation.</p>
Les unités d'analyse de la recherche	<p>Pour cette recherche, une capacité dynamique correspond à une unité d'analyse, ce qui nous permet par la suite de comparer plusieurs capacités dynamiques.</p>

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre a présenté les choix méthodologiques adoptés pour la recherche doctorale. Cette dernière mobilise une approche qualitative et la démarche de l'étude de cas multiples. Elle propose de s'intéresser au contexte de la franchise, une forme d'organisation inter-organisationnelle, jusque-là encore peu étudiée par le prisme des capacités dynamiques. Pour notre recherche, nous considérons qu'une unité d'analyse représente une capacité dynamique. Nous nous situons donc dans le cas d'une étude de cas multiples enchâssée.

Pour observer les capacités dynamiques, nous avons choisi d'opérationnaliser le concept de deux façons principales. La première grâce aux trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007) pour comprendre l'innovation dans les réseaux de franchise et la seconde grâce à la définition de Barreto (2010) qui a permis d'identifier les mécanismes générateurs des capacités dynamiques

La recherche comporte donc deux phases. Pour la première, ce sont 26 entretiens qui ont été réalisés, puis 18 pour la deuxième phase. Les entretiens ont été retranscrits puis codés à l'aide du logiciel Nvivo12.

La première phase cherche à comprendre si les réseaux de franchise mobilisent des capacités dynamiques pour innover. L'analyse des données de cette phase permet donc de comprendre comment les réseaux de franchise innover et s'il mobilisent des capacités dynamiques (ou non) pour le faire. Cette première phase permet aussi de repérer s'il existe des facteurs qui favorisent ou non la mobilisation de capacités dynamiques.

La deuxième phase de la recherche a pour objectif d'étudier plus en profondeur les capacités dynamiques en mettant au jour leurs mécanismes générateurs.



## **PARTIE 3 : RÉSULTATS & DISCUSSION**

---

## CHAPITRE 5

### RÉSULTATS

---

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de ce travail de thèse. Ce chapitre s'organise en deux parties, qui reprennent le même découpage en deux phases de la recherche comme présenté dans la partie 2 de ce travail. Par conséquent, la première partie de ce chapitre présentera les résultats de la première phase, qui avait pour objectif de comprendre si les réseaux de franchise mobilisaient les capacités dynamiques pour innover. Pour répondre à cette question, nous avons mené des études de cas comparatives auprès de 15 réseaux de franchise. Suite à cela, nous avons distingué quatre réseaux de franchise, comme étant les plus intéressants de l'échantillon pour la deuxième phase. De même, nous avons mis en évidence certains facteurs qui favorisent la présence (ou l'absence) de capacités dynamiques.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation des résultats obtenus suite à la deuxième phase, qui avait pour objectif de découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Nous avons mené une analyse approfondie des quatre cas retenus grâce encore une fois à des études de cas comparatives. Le chapitre suivant présentera ensuite une discussion de ces résultats.

#### **1 Résultats de la phase 1 : compréhension de l'innovation dans les réseaux de franchise**

Pour la première phase de cette recherche doctorale, nos résultats présentent deux catégories de réseaux de franchise. La première catégorie correspond aux réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover ; et la seconde catégorie correspond aux réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover.

Dans l'objectif de comprendre ce qui différencie les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques de ceux qui n'en mobilisent pas, nous utilisons les trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007). Selon les auteurs, les capacités dynamiques, quel que soit le contexte,

sont composées de la capacité d'adaptation, de la capacité d'absorption et de la capacité d'innovation, ces trois dimensions étant connectées entre elles.

La partie suivante présente en détails les innovations étudiées pour chaque réseau ainsi que la présence (ou l'absence) de capacités dynamiques. A l'issue de cette partie, un tableau synthétise leur répartition et les capacités détenues par les réseaux interrogés d'après les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007).

## **1.1 Identification des capacités dynamiques dans les réseaux interrogés**

### **1.1.1 Réseau 1 -**

Pour le réseau 1, nous avons analysé trois innovations dont deux mobilisent des capacités dynamiques. Nous détaillons chacune des innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Les produits *grain free***

Le réseau effectue une veille régulière, notamment sur les marchés internationaux afin de repérer les nouvelles tendances du marché. C'est donc en observant ces différents marchés que le franchiseur repère la tendance des produits sans céréales aussi appelés « *grain free* » (capacité d'adaptation). De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus avertis et sensibles à ce qu'ils donnent à leurs animaux de compagnie. Les produits *grain free* sont en fait plus adaptés aux besoins nutritionnels des animaux de compagnie, qui ne consommeraient pas de céréales à l'état sauvage.

Suite à ce constat, le réseau s'est lancé à la recherche d'un fournisseur pour pouvoir proposer ce type de produits aux points de vente du réseau. A présent, le réseau possède plus d'une dizaine de marques *grain free* mais aussi sa propre marque de distributeur, ce qui démontre notamment des capacités d'absorption et d'innovation comme détaillé dans les verbatims du tableau 16.

**Tableau 16 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits *grain-free***

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« On s'est rendu compte en regardant un peu les autres marchés, des marchés européens jusqu'au marché américain qu'il y avait une tendance pour les produits naturels et des produits qui correspondent mieux aux besoins nutritionnels des chiens c'est ce qu'on appelle des produits sans céréales qu'on appelle autrement <i>grain free</i> . (...) (Les consommateurs) ils sont de plus en plus avertis et ils sont sensibles à ce qu'ils vont donner à leur chat ou leur chien » (Franchiseur du réseau 1)
Capacité d'absorption	« Alors on a cherché d'abord un nouveau fournisseur » (Franchiseur du réseau 1)
Capacité d'innovation	« Combien on a de marques aujourd'hui, 2,3,4,5,6, 13 (...). On a été la première enseigne nationale à lancer du <i>grain free</i> en France (...). L'année dernière on a lancé notre MDD en <i>grain free</i> » (Franchiseur du réseau 1)

Pour pouvoir caractériser la présence d'une capacité dynamique, les trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007) doivent être présentes, ce qui est le cas pour cet exemple. En effet, le développement des produits *grain-free* a mobilisé les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation.

Un autre élément pris en compte est la prise de décision opportune, qui est la deuxième dimension de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010). Elle se manifeste lorsque le réseau est le premier à proposer le produit sur son marché, ce qui est le cas pour les produits *grain free* du réseau. Le réseau adopte donc une posture proactive. Étant donné que le réseau est la première enseigne nationale à proposer des produits *grain free* et que les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) sont présentes, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Le BARF**

Toujours grâce à sa veille régulière et à la participation à des salons internationaux (en Allemagne cette fois), le réseau a remarqué l'émergence du BARF (Biologically Appropriate Raw Food). La pratique du BARF consiste à se rapprocher de l'alimentation la plus naturelle possible des animaux à l'état sauvage sans ajout de céréales. Le but est donc de proposer aux chats et chiens une alimentation qu'ils pourraient retrouver à l'état sauvage et qui pourrait se constituer de viande fraîche (crue), d'os ainsi que des fruits et légumes que l'animal pourrait trouver lui-même dans la nature. D'après nos données secondaires, aucune autre enseigne nationale ne propose du BARF et la pratique reste toujours confidentielle en France notamment

car elle demande de nombreuses connaissances sur l'alimentation des animaux mais aussi des exigences de fraîcheur, qualité de la viande ainsi que de nombreux congélateurs et frigos pour stocker la nourriture. La preuve que cette pratique reste confidentielle peut se démontrer par l'unique fabricant français de BARF, proche de la région Normandie. La recherche d'un nouveau fournisseur démontre l'intégration d'un nouveau partenaire, apportant de nouvelles ressources dans le réseau. Ce fabricant permet au réseau de bénéficier de matières premières (viande, fruits et légumes) locales et de qualité comme le montrent les verbatims ci-dessous.

**Tableau 17 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits BARF**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« On l'a pressenti parce qu'en fait on participe aux salons internationaux notamment le plus gros salon mondial de l'animalerie finalement il est en Allemagne » (Franchiseur du réseau 1)
Capacité d'absorption	« On a sélectionné le seul fabricant français il n'y en a qu'un il n'est pas très loin de la Normandie. (Le BARF) Ça reste assez confidentiel en France, c'est une clientèle de spécialistes (...). Toutes leurs matières premières viennent d'un périmètre de 50 km autour de leur site de production, tous les fruits et les légumes sont d'origine locale. Les animaux sont abattus à J-1, J-2 donc une garantie fraîcheur, de traçabilité, l'esprit made in France » (Franchiseur du réseau 1)
Capacité d'innovation	« On vient d'installer le BARF, on vient d'installer les congélateurs dans nos magasins alors le BARF en fait c'est un acronyme mais si on le traduit ça veut dire nourriture biologiquement appropriée (...). Le principe c'est d'utiliser de la viande fraîche, des os charnus, des fruits, des légumes pour avoir une alimentation qui correspond le plus à ce que le chien ou le chat pourrait manger à l'état sauvage » (Franchiseur du réseau 1)

Une fois de plus, les trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007) sont présentes. Comme précisé précédemment la pratique reste donc confidentielle et tournée vers une clientèle de spécialistes. Par conséquent, nous considérons que le réseau 1 est une enseigne pionnière dans la diffusion du BARF en France (prise de décision opportune). Nous considérons donc que les conditions sont requises pour affirmer que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Les produits humides**

Nous nous attardons dernièrement sur l’offre de produits humides. Cette offre se compose de boîtes et de pâtées pour animaux. C’est encore grâce à sa veille des marchés étrangers que le réseau a choisi de développer ce nouveau type de produits dans ses points de vente.

L’offre humide ne représente pas réellement une nouveauté. En effet, c’est une offre qui est déjà présente sur le marché français mais principalement en GSA, elle est donc sous exploitée par les animaleries. Il s’agit alors d’imiter ce qui se fait déjà à la concurrence (GSA). Pour se différencier de la GSA, le réseau mise sur la qualité premium de son offre humide avec un positionnement haut de gamme comme l’expriment les verbatims ci-dessous.

**Tableau 18 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 1, produits humides**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d’adaptation	« L’offre humide est encore peu développée en France par rapport aux marchés belge, allemand, suisse. Cette part du marché, elle n’était pas exploitée en animalerie traditionnelle mais beaucoup exploitée par les GSA en France et on s’est rendu compte qu’on se passait d’une offre qui était importante » (Franchiseur du réseau 1)
Capacité d’absorption	/
Capacité d’innovation	/

Pour le développement des produits humides, nous constatons que les capacités d’absorption et d’innovation sont absentes. En effet, l’offre de produits humides était déjà présente sur le marché français et notamment grâce à une présence plus marquée en GSA. Le critère de la prise de décision opportune n’est donc pas rempli. Alors qu’une seule des trois dimensions est présente et que le critère de prise de décision opportune n’est pas retenu non plus, nous ne pouvons donc pas caractériser la présence d’une capacité dynamique pour cette offre.

En conclusion, le réseau 1 ne mobilise pas toujours des capacités dynamiques pour innover. En effet, il en a utilisé pour la mise en place des produits *grain-free* et du BARF mais n’en a pas mobilisé pour le développement de l’offre humide, qui était déjà développée en GSA.

### 1.1.2 Réseau 2

Pour le réseau 2, nous avons analysé trois innovations, toutes trois ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Ce réseau ne sera que brièvement détaillé ici car il a été retenu pour

la deuxième phase de la recherche. Nous ne détaillons donc que brièvement chacune des innovations.

- **La garantie d'un an**

Les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) sont présentes pour la mise en place de la garantie d'un an. De même, le réseau répond au critère de prise de décision opportune (Barreto, 2010) puisqu'il était le premier à proposer une garantie d'un an sur les produits d'occasion, alors que le minimum légal imposé était de 3 mois. Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Argus de cotation en ligne**

Pour le développement de l'argus de cotation en ligne, le réseau a mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). De plus, le réseau est le seul à posséder un argus en ligne capable de coter autant de produits différents (critère de prise de décision opportune). Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Un nouveau concept**

Pour le développement du nouveau concept du réseau, les trois dimensions, capacité d'adaptation, absorption et innovation sont bien présentes. Une fois de plus, le réseau répond au critère de prise de décision opportune puisque le concept s'appuie sur une toute nouvelle vision des produits d'occasion comme étant au cœur d'une consommation vertueuse qui respecte l'environnement, comparée à la vision originale basée sur le cash immédiat. Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

En conclusion, le réseau 2 mobilise les capacités dynamiques pour innover. En effet, il en a mobilisé pour la garantie d'un an, l'argus de cotation en ligne ainsi que pour la création de son nouveau concept.

### 1.1.3 Réseau 3

Pour le réseau 3, nous avons analysé deux innovations mais aucune n'a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons chacune des innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Le paiement sécurisé en ligne**

Le réseau appartient au secteur des services et s'est largement inspiré du fonctionnement des agences immobilières puisqu'il sert d'intermédiaire lors de transactions de véhicules d'occasion entre particuliers. Un argument intéressant pour les clients qui se sentent rassurés d'avoir un intermédiaire face à eux notamment pour des transactions entre particuliers comme le montre le verbatim suivant :

*« Les gens appréciaient d'avoir un contact avec un tiers de confiance. C'est plutôt pour ça qu'ils font appel notamment à certains réseaux de services. C'est parce qu'ils ont besoin de ce tiers de confiance parce qu'au final pour se retourner le jour où ça ne fonctionne pas, quand ce sont des produits un peu chers ça reste extrêmement compliqué »* (Franchisé du réseau 3)

Pour se différencier, le réseau mise sur les services qu'il peut proposer à ses clients. Pendant longtemps, les clients pouvaient uniquement régler par chèque de banque classique. Pour proposer une option supplémentaire de paiement, le réseau a décidé d'utiliser une plateforme de virement sécurisée en ligne comme le montre le verbatim du tableau ci-dessous.

**Tableau 19 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 3, paiement sécurisé en ligne**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	<i>« C'est vraiment ça la notion de service dans sa globalité (...). Ce qui a été mis en place il y a un an et demi à peu près c'est un paiement par virement sécurisé via une plateforme qui s'appelle *** qui permet, c'est un peu l'équivalent d'un PayPal mais pour les professionnels »</i> (Franchiseur du réseau 3)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

Nous observons que le réseau n'a ici mobilisé que la capacité d'adaptation. Les capacités d'absorption et d'innovation sont en effet manquantes. De plus, le fait de proposer une nouvelle modalité de paiement est intéressante pour les clients du réseau mais cette pratique n'est pas nouvelle et est déjà utilisée par de nombreuses entreprises, dans de nombreux secteurs (absence

du critère de prise de décision opportune). Par conséquent, nous ne pouvons pas considérer que nous sommes en présence d'une capacité dynamique dans ce contexte.

- **Garantie de six mois**

Grâce à des retours clients mais aussi dans le but de se distinguer de la concurrence, le réseau 3 a décidé de mettre en place une garantie de six mois. Cette garantie a notamment pour objectif de donner une image de qualité et de sérieux au réseau. D'autant plus que la loi n'impose pas au réseau de proposer une quelconque garantie sur les véhicules vendus. Une initiative qui permet encore une fois de rassurer les acheteurs.

Pour mettre en place cette garantie de six mois, le réseau a réalisé un partenariat avec un assureur comme le montre les verbatims suivants :

**Tableau 20 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 3, garantie six mois**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« C'est un besoin qu'on a ressenti de la part des clients mais c'est aussi un besoin qu'on a ressenti en interne pour s'adapter à la concurrence et se démarquer de la concurrence pour justement apporter un gage de sérieux et de qualité » (Franchiseur du réseau 3)
Capacité d'absorption	« On voulait vraiment quelque chose de sérieux et de propre pour finalement arriver à un niveau qualitatif équivalent à ce que des concessionnaires officiels peuvent proposer. Aujourd'hui d'ailleurs on a fait le choix de travailler avec le garantisseur qui travaille aussi avec les concessionnaires » (Franchiseur du réseau 3)
Capacité d'innovation	/

Nous pouvons noter que le réseau mobilise ici sa capacité d'adaptation et sa capacité d'absorption. La capacité d'innovation est donc absente. En effet, même si la proposition d'une garantie de six mois s'avère rassurante pour le client, ce type d'assurance est déjà utilisée dans le secteur de l'automobile par de nombreux acteurs (absence du critère de prise de décision opportune). Par conséquent, nous ne sommes pas en présence d'une capacité dynamique.

En conclusion, nous considérons que le réseau 3 ne mobilise pas de capacités dynamiques pour son activité d'intermédiaire à la vente de véhicules entre particuliers.

#### **1.1.4 Réseau 4**

Pour le réseau 4, nous avons analysé trois innovations dont deux qui ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Comme indiqué précédemment, ce réseau ne sera que brièvement détaillé ici car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche.

- **Assurance bris de glace**

Les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) sont présentes pour la mise en place de l'assurance bris de glace. De même, le réseau est le seul à proposer ce type d'assurance à ses clients (critère de prise de décision opportune rempli). Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Activité Pare-Brise**

Pour le développement de l'activité pare-brise, le réseau a mobilisé sa capacité d'adaptation et sa capacité d'absorption. Cependant, la capacité d'innovation est absente. En effet, le réseau 4 est loin d'être le premier acteur du pare-brise, le critère de prise de décision opportune n'est donc pas rempli. Par conséquent, nous ne pouvons pas conclure à la présence d'une capacité dynamique ici.

- **Film Espiona**

Pour la mise en place du film Espiona, les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) sont présentes. De plus, ce film est exclusif au réseau. Il est donc le seul à pouvoir proposer une telle innovation (critère de prise de décision opportune). Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

En conclusion, le réseau 4 ne mobilise pas toujours des capacités dynamiques pour innover. En effet, il en a utilisé pour la mise en place de l'assurance bris de glace et du film Espiona mais n'en a pas mobilisé pour le développement de sa nouvelle activité pare-brise.

### 1.1.5 Réseau 5

Pour le réseau 5, nous avons analysé deux innovations et aucune n'a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons chacune des innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Bretzel, proposition d'un franchisé**

Cette proposition de produit provenait d'un franchisé alsacien qui souhaitait proposer un bretzel à ses clients, une spécialité régionale. Le réseau a accompagné son franchisé dans la création du produit et est très ouvert à l'acceptation de recettes locales dans le réseau comme le montre le verbatim suivant :

*« Si \*\*\* veut devenir le meilleur marchand de sa ville, il faut que nous puissions proposer une recette emblématique, de la ville, de la région ou du quartier de ville et c'est le cas par exemple pour le bretzel »* (Chargé de développement du réseau 5)

Les verbatims ci-dessous retracent l'introduction du bretzel dans le réseau.

**Tableau 21 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 5, le bretzel**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	<i>« Pour le bretzel c'est l'un de nos franchisés dans l'Est de la France qui a dit j'aimerais bien faire mon bretzel et c'est l'animateur réseau une fois (...) qu'ils avaient déterminé une recette, c'est revenu chez nous en interne et de façon très collégiale la R&amp;D a travaillé pour mettre au point une recette, finaliser une recette, a travaillé après avec la direction financière pour pouvoir évaluer une rentabilité potentielle sur cette recette et elle a été proposée à notre franchisé »</i> (Chargé de développement du réseau 5)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

L'introduction d'une nouvelle recette dans le réseau nécessite ensuite quelques ajustements en interne comme le souligne le verbatim suivant :

*« On lui a proposé la recette, on lui a proposé le marketing, l'action marketing pour faire savoir son nouveau savoir-faire et nous en interne, c'est un point non négligeable. C'était de travailler avec notre service informatique pour que quand un franchisé vendait son bretzel toujours dans l'Est, quand il tapait dans la caisse, il faut que ça déduise toutes les matières premières, il faut que ça déduise de son stock pour que ça puisse passer en réassort automatique »* (Chargé de développement du réseau 5)

Nous pouvons constater que le réseau n'a mobilisé que sa capacité d'adaptation. Les capacités d'absorption et d'innovation sont absentes notamment car le réseau travaille en interne avec sa

R&D pour la conception et le bretzel est un produit déjà existant sur le marché (absence du critère de prise de décision opportune).

Nous présentons un autre exemple d'intégration d'une recette régionale issue d'une proposition d'un autre franchisé : le pithiviers, que nous décrivons ci-dessous.

- **Le pithiviers, proposition d'un franchisé**

Comme pour le bretzel, c'est un franchisé qui a proposé la réalisation d'une recette régionale du Centre Val de Loire. Le franchisé de cette région souhaite proposer cette spécialité régionale aux touristes qui visitent la région l'été. Le pithiviers n'existait pas encore chez l'enseigne, le franchisé se proposa donc de la créer.

Le verbatim ci-dessous retrace l'origine du pithiviers dans l'enseigne.

**Tableau 22: Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 5, le pithiviers**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« J'ai besoin d'apporter autre chose, de me différencier et notamment dans des choses régionales quand on a des clients qui viennent entre juillet et août en balades des bords de Loire, des châteaux de la Loire, c'est pas mal de pouvoir leur proposer des recettes qui sont propres à la région (...). Aujourd'hui *** ne propose pas de pithiviers, un gâteau de la région. J'ai ma pâtissière qui est en train de le préparer, de remplir le cahier des charges pour qu'il soit créé au niveau de la plateforme que n'importe quel magasin de France puisse faire le pithiviers même s'il y a peu de chance que ce soit fait parce que c'est très local » (Franchisé du réseau 5)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

Toutes les propositions de nouvelles recettes respectent un cahier des charges qui explicite le nom du produit, les ingrédients, les modalités de fabrication, ainsi qu'un certain nombre de considérations marketing comme le décrit le verbatim du franchisé ci-dessous :

« Il y a un cahier des charges à remplir qui permet de dire, le nom du produit, pourquoi on veut le développer, quels ingrédients on met dedans, quels sont les modalités de fabrication pour voir si c'est un produit qui serait facilement duplicable dans tous les magasins, plus des visuels et après on envoie ça au marketing qui dit non effectivement ce produit là en termes d'ingrédients c'est pas du tout dans l'image de notre enseigne, on ne peut pas référencer certains produits. Par exemple, dans le pithiviers il y a de la poudre d'amande, peut être que pour une raison x ou y ils n'ont pas envie de référencer de la poudre d'amande ou peut être qu'en termes de calories pour une part c'est trop important, je donne des exemples » (Franchisé du réseau 5)

Comme pour le produit présenté précédemment, le réseau n'a mobilisé que sa capacité d'adaptation. Les capacités d'absorption et d'innovation sont encore une fois absentes, pour les mêmes raisons que dans l'exemple du bretzel.

En conclusion, malgré le développement de l'offre de produits, le réseau ne mobilise pas de capacités dynamiques.

### **1.1.6 Réseau 6**

Pour le réseau 6, nous avons analysé deux innovations et les deux ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons chacune des innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Nouvelle marque**

Ce réseau hôtelier est largement connu pour ses différentes gammes d'hôtels partant de l'hôtellerie économique à l'hôtellerie de luxe.

Le réseau possède notamment une catégorie d'hôtels deux étoiles normés. Cependant, il s'est rendu compte que certains hôtels ne pouvaient pas rentrer dans cette catégorie et étaient donc considérés comme dé-standardisés. Le réseau 6, ne souhaitant pas se priver de ces hôtels a décidé de créer une nouvelle gamme qui correspondrait à ce segment. Les études de marché menées pour vérifier la viabilité de cette nouvelle marque ont confirmé son potentiel.

Le réseau s'est donc lancé dans la création de cette nouvelle marque d'hôtels dé-standardisés, qui a nécessité la participation de multiples acteurs externes. En effet, le réseau a fait appel à des designers ou encore des écoles d'architectes afin de varier les *feedbacks*.

Les verbatims ci-dessous retracent la création de cette nouvelle marque.

**Tableau 23 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 6, nouvelle marque**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Cette nouvelle marque, elle est née d'un besoin parce qu'on s'est rendu compte qu'au niveau de l'hôtellerie deux étoiles on avait du deux étoiles normé (...). On s'est rendu compte que sur tous les établissements qui existaient en France, deux étoiles on avait beaucoup d'hôtels qui ne pouvaient pas rentrer dans cette case. On s'est dit pourquoi on se priverait de tous les autres hôtels qui sont un peu dé-standardisés ? Donc on a décidé de créer quelque chose qui correspond à ce segment. (...). Des études de marché ont été faites et nous ont conforté dans le potentiel qu'il y avait vis à vis de cette création » (Chef du département juridique du réseau 6)
Capacité d'absorption	« Ensuite, il a fallu donner une coloration à cette marque, il a fallu lui donner une identité donc on a travaillé en regardant les attentes des clients mais aussi quelles étaient les attentes des collectivités territoriales (...). On va déjà aller voir une entreprise externe (...) travailler avec une agence de communication, travailler avec des designers mais on a fait aussi des sortes d'appels d'offres auprès des écoles d'architectes, auprès des jeunes designers pour avoir d'autres retours, pour avoir d'autres propositions » (Chef du département juridique du réseau 6)
Capacité d'innovation	« Aujourd'hui le client final demande un nouveau type d'hôtellerie donc nous nous sommes adaptés, nous avons beaucoup moins normé nos hôtels pour répondre aussi aux goûts des clients » (Chef du département juridique du réseau 6)

Nous constatons que le réseau a mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). Pour la création de cette marque, plusieurs acteurs ont été mobilisés tels que des designers ou une agence de communication mettant notamment en évidence la capacité d'absorption du réseau. De plus, il est le seul réseau à proposer une gamme entière d'hôtels basée sur le principe de la dé-standardisation (critère de prise de décision opportune). Nous considérons donc que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Application**

L'idée part du franchiseur qui pense que les hôtels pourraient offrir des services qui ne s'adresseraient pas uniquement aux clients de l'hôtel mais aussi aux personnes qui habitent à proximité des hôtels du réseau. L'hôtel ne serait donc plus uniquement vendeur de nuitées mais aussi un fournisseur de services pour les personnes vivant à proximité des hôtels.

Partant de ce constat, l'hôtel met en place des partenariats avec des commerçants locaux pour vendre leurs produits comme des fleurs, des chocolats ou proposer d'autres services divers comme un service de clés ou de gardiennage. Ce nouveau projet a nécessité la création d'une

application mobile particulière au travers de laquelle il est possible de réserver les services proposés par l'hôtel choisi.

Les verbatims ci-dessous retracent la création de ce nouveau service.

**Tableau 24 : Synthèse des capacités mobilisées par 6, Application**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« L'idée vient qu'on se disait qu'il y a une logique à proposer des services dans un hôtel en dehors du fait de dormir dans un hôtel (...). On s'est dit qu'il y avait beaucoup d'autres services qu'on pourrait proposer dans cet hôtel pour quelque part les gens qui habitent à proximité alors ça peut être venir déjeuner, prendre un petit déjeuner, ça peut être prendre un cours de yoga » (Chef du département juridique du réseau 6)
Capacité d'absorption	« On essaye de faire dans les services généraux de l'hôtels, des services comme relais colis, prestataire de vente de fleurs, de vente de chocolats (...) par rapport à des commerçants locaux qui pourraient fermer leurs portes plus tôt et à qui on pourrait rendre service, un service de clés, un service de gardiennage de personnes âgées le temps que le taxi vienne les chercher » (Chef du département juridique du réseau 6)
Capacité d'innovation	« C'est de dire l'hôtellerie, c'est quelque part une boutique qui est ouverte 24/24. Aujourd'hui on ne vendait que des nuits, que des chambres et en fait demain l'idée c'est de vendre autre chose que la chambre à des gens qui sont des potentiels clients mais qui habitent à côté » (Chef du département juridique du réseau 6)

Une nouvelle fois, nous constatons que le réseau 6 a mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). Le réseau est le seul à proposer des services aux clients extérieurs à l'hôtel tout en mettant en place des partenariats avec des prestataires locaux pour offrir un panel de services. La réalisation de cette offre a notamment nécessité la création d'une application afin que les clients puissent réserver les services choisis. Par conséquent, nous considérons donc que nous sommes ici en présence d'une capacité dynamique.

En conclusion, pour les deux innovations analysées, le réseau 6 a mobilisé des capacités dynamiques pour innover.

### **1.1.7 Réseau 7**

Pour le réseau 7, nous avons analysé deux innovations, qui ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Ce réseau ne sera que brièvement détaillé ici car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche.

- **Gamme Végane**

Les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), sont présentes pour le développement de la gamme végétane. De même, le réseau 7 était alors dans les premiers magasins physiques à proposer des produits végétanes mais aussi à avoir développé sa propre marque végétane pour les sportifs. Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Gamme nutrition sportive gourmande**

Les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), sont présentes pour le développement de la gamme de nutrition sportive gourmande, produits de nutrition sportive plaisir. D'après un communiqué de presse de l'enseigne, elle est depuis 2012, la première à développer ses propres marques dans la nutrition sportive et l'environnement du fitness. Par conséquent, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

En conclusion, les deux innovations présentées pour le réseau ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques.

### **1.1.8 Réseau 8 – Comtesse du Barry**

Une analyse de ce réseau est présentée dans l'annexe 5 de la thèse.

### **1.1.9 Réseau 9**

Pour le réseau 9, nous avons analysé trois innovations dont une, qui a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons chacune des innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Purification de l'air de l'habitable**

La première idée provient de retours clients qui appréciaient la prestation de purification de l'air de l'habitable mais n'aimaient pas le côté chimique de la prestation. Le master-franchisé décida donc de chercher une solution pour proposer cette prestation tout en retirant le côté

chimique. Pour ce faire, il a sollicité le franchiseur espagnol, qui s'est chargé de trouver un fabricant capable de concevoir la machine désirée qui permettrait de purifier l'air grâce à de l'ozone. La prestation a elle aussi évoluée puisqu'au départ il fallait 15 minutes pour la réaliser, un temps un peu long selon les retours des franchisés. Le master-franchisé a donc continué de travailler pour réduire le temps de la prestation et grâce à une nouvelle machine, elle peut maintenant être réalisée en 5 minutes.

Les verbatims du tableau ci-dessous reprennent l'évolution de cette prestation.

**Tableau 25 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, purification de l'air de l'habitable**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Cette idée elle est venue d'une partie des clients qui aimaient ça mais ne voulaient pas avoir ce côté chimique donc déjà, on a commencé à réfléchir à ça » (Master-franchisé du réseau 9)
Capacité d'absorption	« On a soumis l'idée à l'Espagne, ils ont trouvé un fabricant en Espagne et une machine qui faisait de l'ozone (...). On a évolué sur la machine qu'on a maintenant et on a une machine ultra performante qui permet la même prestation qu'on faisait avant en 15 minutes. C'était le premier retour des franchisés qui trouvaient ça trop long. Du coup, on a trouvé un autre mode de fonctionnement avec une machine qui fait la même prestation en 5 minutes » (Master-franchisé du réseau 9)
Capacité d'innovation	« On s'est un peu adapté au fur et à mesure mais aujourd'hui on a une offre qui est généralement une offre phare (...). Un procédé naturel scientifique qui diffuse de l'ozone dans le véhicule et qui va éliminer toutes les bactéries, assainir vraiment l'habitable » (Master-franchisé du réseau 9)

Cette prestation n'est pas proposée par les concurrents du réseau comme l'indique le verbatim suivant :

« C'est une belle histoire parce que c'est un produit qui ne se faisait pas à la concurrence c'est la purification de l'air de l'habitable mais de manière entièrement naturelle » (Master-franchisé du réseau 9)

Considérant que les trois dimensions du modèle de Wang et Ahmed (2007) sont présentes et que le réseau est le premier à proposer cette prestation, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Traitement téflon**

La mise en place de cette idée n'a pas requis l'utilisation de capacité dynamique car le traitement téflon existait déjà sur le marché (absence du critère de prise de décision opportune). Le master-franchisé français souhaitait copier cette prestation, pratiquée par un concurrent et

demandée par les clients du réseau. Cette prestation apporte une véritable valeur ajoutée au client puisqu'elle consiste à apposer plusieurs couches de céramique pour protéger la carrosserie du véhicule. Pour copier ce concurrent, le master-franchisé s'est lancé dans de nombreuses recherches afin de proposer une prestation équivalente. Il a donc travaillé avec un partenaire américain proposant de la céramique de haute qualité pour imiter le traitement téflon du concurrent.

**Tableau 26 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, traitement téflon**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Il y a un gros concurrent qui s'appelle *** qui est à Monaco et qui fait ce qu'ils appellent un traitement téflon et c'est leur truc. C'est vraiment leur spécialité et donc on a cherché l'équivalent en termes de technologie pour proposer aussi ce service (...) » (Master-franchisé du réseau 9)
Capacité d'absorption	« C'est beaucoup de recherche derrière, on a trouvé un partenaire avec qui maintenant on fait travailler nos franchisés qui est américain qui s'appelle *** qui propose de la céramique ce n'est pas le seul à en proposer mais de la haute qualité avec des composants bien choisis, etc. » (Master-franchisé du réseau 9)
Capacité d'innovation	/

Nous observons que pour ce traitement téflon, le réseau a mobilisé les capacités d'adaptation et d'absorption. Cependant, cette nouvelle prestation, ne résulte que de la copie d'un service déjà proposé par la concurrence, nous ne pouvons donc pas caractériser la présence d'une capacité dynamique ici.

- **Nouvel outil, idée d'un franchisé**

La prestation de pressing des sièges est un service phare du réseau 9. Cependant, le procédé permettant de réaliser cette prestation prenait du temps et nécessitait plusieurs applications différentes. Devant ces contraintes, un franchisé utilisait un outil, un injecteur/extracteur qu'il a proposé au master-franchisé du réseau. Après l'avoir testé sur trois centres, le master franchisé s'est rendu compte que la prestation pouvait être réalisée plus rapidement, permettait d'obtenir une meilleure marge et de réduire les coûts de main d'œuvre.

Les verbatims ci-dessous décrivent la mise en place de ce nouvel outil dans le réseau.

**Tableau 27 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 9, nouvel outil**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Le pressing des sièges, c'est une des prestations qu'on vend le plus (...). Le procédé, c'est une bonbonne d'un côté un mélange de produit détachant qu'on injecte dans le siège, on brosse et on prend un aspirateur pour enlever l'excédent de produit. On a un beau rendu mais c'est trois applications différentes qui prennent pas mal de temps et souvent il faut le refaire parce que c'est des outils à la base qui ne sont pas faits pour ça. On a intégré un nouvel outil qui s'appelle un injecteur/extracteur, sur les conseils d'un franchisé qui avait ça et qui a dit essayez le c'est vraiment bien » (Master-franchisé du réseau 9)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

En ce qui concerne ce nouvel outil, nous ne pouvons pas considérer que nous sommes ici en présence de capacité dynamique. En effet, la prestation de nettoyage des sièges est une prestation aussi proposée par la concurrence et rien n'indique que les concurrents n'utilisent pas déjà la machine dénichée par le franchisé du réseau 9. De même, le réseau n'a mobilisé que sa capacité d'adaptation. Cependant, la mise en place de ce nouvel outil dans le réseau a tout de même permis de gagner en productivité malgré l'absence de capacités dynamiques comme le montre le verbatim ci-dessous :

« On a testé sur trois centres et ça nous a fait gagner en productivité. Sur la même offre avant on mettait 10 minutes pour faire un siège. Aujourd'hui, on est entre 3 et 5 minutes. En termes de productivité c'est énorme, en marge, même en coût produit. Le coût de main d'œuvre, qui est notre plus gros coût chez nous a baissé de moitié, voir plus que ça. Une super incrémentation pour nous parce que le changement a amené à plus de productivité » (Master-franchisé du réseau 9)

Pour conclure, le réseau n'a pas toujours utilisé de capacités dynamiques pour innover, notamment parce qu'il a choisi d'imiter une offre déjà proposée par la concurrence.

### **1.1.10 Réseau 10**

Pour le réseau 10, nous avons analysé une innovation qui a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Ce réseau ne sera que brièvement détaillé ici car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche.

- **Offre globale**

Pour le développement de l'offre globale, le réseau 10 a mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). De plus, le réseau est le seul à proposer ce genre d'offre alliant agences locales physiques et plateforme digitale. Par conséquent, nous sommes ici en présence d'une capacité dynamique.

### 1.1.11 Réseau 11

Pour le réseau 11, nous avons analysé une innovation qui n'a pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons l'innovation en question dans les paragraphes ci-dessous.

- **Drive**

Le réseau 11 propose la vente et la location de matériel médical à destination des professionnels de santé, des collectivités (hôpitaux, maisons de retraite, etc.) ainsi qu'aux particuliers.

Un changement proposé par le réseau est la mise en place d'un drive, sur le modèle déjà proposé par la grande distribution pour servir plus rapidement les clients. Le principe du drive est déjà proposé par le secteur de la grande distribution et est simplement transposé à l'usage du réseau. De plus, comme le réseau n'est pas le premier à proposer un drive nous considérons que nous ne sommes pas en présence de capacité dynamique.

Les verbatims ci-dessous reprennent le développement du drive.

**Tableau 28 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 11, drive**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Tous les franchisés, ils avaient ça en tête (...). Je me suis retrouvé à mettre en place un drive (...) et puis il faut dire les professionnels de santé c'est une cible très particulière et qui n'a pas beaucoup de temps, il faut aller vite donc c'était particulièrement adapté à cette cible » (Directeur du développement du réseau 11)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

Nous constatons que le réseau n'a mobilisé que sa capacité d'adaptation. En effet, le réseau n'a pas mobilisé de partenaires extérieurs (capacité d'absorption) pour mettre en place le drive. De

plus, le drive est une méthode déjà utilisée par la grande distribution. Il s'agit donc simplement pour le réseau de suivre les grandes évolutions du marché. Par conséquent, le réseau 11 ne développe pas de capacités dynamiques pour innover.

### 1.1.12 Réseau 12 – Elephant Bleu

Pour le réseau 12, nous avons analysé une innovation qui n'a pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons l'innovation en question dans les paragraphes ci-dessous.

- **Portique de lavage automatique**

Le réseau souhaitait développer un portique de lavage automatique, une idée proche de son concept de lavage haute pression. Après avoir mené des études, il s'est avéré que les coûts de fabrication étaient prohibitifs et dépasseraient le prix qu'un client laveur souhaiterait déboursier pour une prestation de lavage.

Le réseau 12 décide alors de déposer des brevets pour un robot de lavage sans contact en abandonnant la réalisation de l'idée. Par la suite, le réseau travaille sur l'amélioration de solutions déjà existantes notamment en continuant de déposer des brevets. Suite à ce travail, le réseau a proposé un nouveau portique spécifique à la marque du réseau qui fut commercialisé par la suite.

Les verbatims ci-dessous reprennent le développement du portique de lavage automatique.

**Tableau 29 : Synthèse des capacités mobilisées par 12, portique de lavage automatique**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« <i>Le portique de lavage automatique, on a récolté les idées. Un lavage automatique sans contact et qu'on considérait comme plus proche de notre concept. On a investi sur des études mais on s'est rendu compte que les coûts, au-delà des coûts de développement, on aurait des coûts de fabrication qui seraient prohibitifs. On était hors marché par rapport à ce qu'était capable de payer ou souhaitait payer un client laveur pour une prestation de lavage (...). On a changé notre fusil d'épaule, on a déposé des brevets en matière de robot de lavage sans contact et abandonné cette piste en conservant les brevets. On a travaillé sur des solutions d'amélioration et d'optimisation des technologies existantes en matière de portique de lavage à rouleaux. On a également déposé des brevets</i> » (Franchiseur du réseau 12)
Capacité d'absorption	/

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'innovation	« On a été amené à sortir un portique spécifique à la marque et donc on est passé par la phase <i>proof of concept</i> , prototype, puis ensuite commercialisation » (Franchiseur du réseau 12)

Ces améliorations ont porté leurs fruits puisque le nombre de clients du réseau a augmenté suite à l'introduction de ces améliorations comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« Le fait d'introduire de nouvelles technologies sur nos stations de lavage, nous ont permis de capter un nombre important de clients qui ne venaient pas en fait (...) donc le fait d'introduire une nouvelle technologie nous a amené à fortement augmenter la capacité de captation de clients de nos stations »* (Franchiseur du réseau 12)

Pour l'élaboration de ce nouveau portique de la marque, seulement la R&D du réseau a été mobilisée comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« On a des équipes en fait en Recherche et Développement, on dépose des brevets d'ailleurs sur les solutions de lavage »* (Franchiseur du réseau 12)

Le réseau n'a pas mobilisé de connaissances provenant de l'extérieur. En effet, il a uniquement utilisé son équipe de R&D. Par conséquent, le réseau 12 n'a pas mobilisé sa capacité d'absorption. En revanche, nous constatons la présence d'une capacité d'innovation puisque même si le réseau n'a pas mobilisé sa capacité d'absorption, il a été en mesure de développer (grâce à sa R&D) un nouveau portique de lavage.

Nous ne pouvons donc pas conclure à la présence de capacité dynamique étant donné que les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), n'ont pas été mobilisées. En revanche, nous pouvons constater que le réseau n'a pas toujours besoin de mobiliser la capacité d'absorption pour développer un nouveau produit ou service.

### **1.1.13 Réseau 13**

Pour le réseau 13, nous avons analysé une innovation qui n'a pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons cette innovation ci-dessous.

- **Offre facile à manger**

Le réseau 13 est leader et spécialiste dans le portage de repas à domicile des personnes âgées. Le réseau a reçu des retours provenant d'agences (succursales et franchisées) mais aussi de clients qui se plaignaient de la dureté de la viande ainsi que celle des légumes. Après réflexion, le réseau se rend compte que la difficulté ne vient pas de la qualité des produits mais des clients qui, de par leur âge, peinent à découper les aliments. Suite à ce constat, le réseau a fait évoluer l'offre en proposant des textures hachées, sous forme de purées ou avec des aliments prédécoupés. Cependant, certains concurrents proposent aussi des plats plus faciles à manger.

Les verbatims ci-dessous présentent l'offre facile à manger.

**Tableau 30 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 13, offre facile à manger**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« Par exemple, pour l'offre facile à manger on avait de plus en plus de clients qui se plaignaient que la viande était dure, que les légumes étaient durs et en fait ce n'était pas ça le problème c'est que le client on a remarqué qu'il avait du mal à manger. C'est l'écoute du terrain et les remontées de toutes les agences et notamment en franchise qu'on a constaté ça et qu'on a fait évoluer cette offre » (Franchiseur du réseau 13)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

L'évolution de cette offre n'a pas nécessité la mobilisation de nouveaux partenaires. De plus, d'autres organismes proposent du portage de repas à domicile avec des textures plus faciles à manger. Par conséquent, nous considérons que nous ne sommes pas en présence de capacités dynamiques. Cependant, le réseau 13 dispose d'une véritable stratégie de non innovation. Pour ce dernier, le fait de ne pas innover fait partie de la stratégie et peut se justifier par la clientèle visée par le réseau : les personnes âgées. En effet, cette clientèle n'apprécie pas le changement. Par conséquent, le réseau effectue donc le moins de modifications possibles et l'offre évolue plutôt de manière générationnelle comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« La cible âgée à part le changement d'une génération à l'autre on ne peut pas apporter plus de changement que ça parce qu'en plus les gens âgés, par essence n'aiment pas trop le changement ...donc il faut un peu de changement pour que les gens ne se lassent pas mais pas trop non plus parce que ça les déstabilise » (Franchiseur du réseau 13)*

Cette stratégie, même si elle ne requiert pas la mobilisation de capacités dynamiques n'empêche pourtant pas le réseau d'innover mais de façon peu fréquente.

### 1.1.14 Réseau 14

Pour le réseau 14, nous avons analysé deux innovations dont une qui a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons les innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Contrat d'entretien automobile**

Le réseau 14 est spécialisé dans l'entretien et la vente d'accessoires automobiles. Il a décidé de lancer un contrat d'entretien suite à des tables rondes de consommateurs. Lors de ces tables rondes, les consommateurs ont exprimé le besoin de régulariser leurs dépenses tout au long de l'année afin d'éviter les mauvaises surprises (capacité d'adaptation). Ce contrat d'entretien est un abonnement mensuel qui permet aux clients d'assurer l'entretien courant de leur véhicule (vidange, freinage, changement d'ampoules et balais d'essuie glaces, etc.). Cette prestation apporte un changement au réseau puisqu'il passe d'une approche curative à une approche préventive. En effet, les clients qui se rendent généralement dans un garage ont pour habitude de venir pour effectuer une prestation et non pas pour acheter un abonnement qui couvrirait des prestations futures (capacité d'innovation).

La création de ce contrat d'entretien a mobilisé l'expertise du franchiseur en termes d'entretien automobile et les consommateurs au travers des différentes tables rondes mais le réseau a aussi fait appel à des entreprises pour effectuer des prélèvements mensuels puisque c'était un savoir-faire qui n'était pas détenu par ce dernier. La mobilisation de l'expertise du franchiseur et des différents acteurs démontre clairement la capacité d'absorption du réseau comme détaillé dans les verbatims du tableau ci-dessous.

**Tableau 31 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 14, contrat d'entretien automobile**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« D'études consommateurs où on voit que le besoin du client, il est de régulariser ses dépenses, de les linéariser dans l'année et aussi de ne pas avoir de mauvaises surprises donc ça part d'un besoin client très clair » (Directeur des achats et de l'offre du réseau 14)

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'absorption	« On a fait des tables rondes consommateurs pour affiner ce besoin client. On a écouté dans plusieurs régions des consommateurs derrière une vitre sans citer l'enseigne dans un premier temps et ensuite en testant quelques typologies d'offres pour voir si le consommateur avait un attrait à la fois sur le fond de l'offre et à la fois sur la forme. La manière dont on en parle, la présentation, la communication. Après il y a eu toute une phase de développement qui prend du temps, parce qu'on définit l'offre, on tarifie l'offre, on vérifie qu'elle soit techniquement recevable par tous les centres quand on inclut des prestations un peu plus techniques. Il y a eu des développements assez importants en termes informatiques parce que là on parle d'un abonnement, ce n'est pas un savoir-faire que l'entreprise avait donc il faut s'associer à des entreprises qui font des prélèvements auprès des consommateurs » (Directeur des achats et de l'offre du réseau 14)
Capacité d'innovation	« Le contrat d'entretien c'est un abonnement qui permet aux clients sur les principales rubriques de son entretien automobile (...) selon sa typologie de véhicule de consommer l'entretien automobile par un abonnement donc il paye un abonnement et lorsqu'il vient en centre, les prestations qui sont prévues dans ce contrat sont incluses » (Directeur des achats et de l'offre du réseau 14)

Pour le développement du contrat d'entretien automobile, nous constatons que le réseau a mobilisé les trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007). De plus, il est le premier à proposer un contrat d'entretien co-construit avec les automobilistes (communiqué de presse du réseau 2017). Par conséquent, nous considérons que le réseau a mobilisé une capacité dynamique.

- **Développement du vélo à assistance électrique**

Le réseau a développé un vélo électrique en partenariat avec une usine en Vendée suite à une conversation avec un franchisé. Le franchisé en question est multi-franchisé, c'est à dire qu'il est franchisé pour le réseau 14 mais aussi chez une autre enseigne (qui ne fait pas partie de l'échantillon interrogé). La seconde enseigne chez qui le franchisé détenait une unité commençait à développer des vélos électriques. Le franchisé a donc suggéré au réseau de créer un partenariat avec eux pour développer un vélo électrique (capacité d'adaptation). Les vélos à assistance électrique sont donc fabriqués en partenariat avec une autre enseigne qui possède une usine (capacité d'absorption). Cependant, des vélos électriques étaient déjà présents sur le marché, nous ne pouvons donc pas parler de capacité d'innovation ou de capacité dynamique ici.

Le verbatim ci-dessous reprend la capacité d'adaptation du réseau pour l'exemple du vélo électrique.

**Tableau 32 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 14, développement vélo électrique**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« On a un franchisé, il était à la fois franchisé *** et franchisé ***. Il nous a dit nous écoutez *** commence à développer des vélos donc peut être que pour *** il y aurait un intérêt à développer des offres de vélo avec eux. Du coup on a monté un partenariat avec une usine qui est en Vendée, qui fabrique des vélos électriques à la marque ***. C'est suite à l'initiative d'un franchisé » (Directeur des achats et de l'offre du réseau 14)
Capacité d'absorption	« Ils sont vendus sous la marque *** d'ailleurs et c'est des vélos qui sont fabriqués par une usine qui est en partenariat avec l'enseigne voilà » (Directeur des achats et de l'offre 14)
Capacité d'innovation	/

Nous constatons que pour le développement des vélos à assistance électrique le réseau a uniquement mobilisé sa capacité d'adaptation et d'absorption. La capacité d'innovation n'est pas présente car les vélos à assistance électrique étaient déjà présents sur le marché. Le réseau 14 ne mobilise donc pas toujours des capacités dynamiques pour innover.

### 1.1.15 Réseau 15

Pour le réseau 15, nous avons analysé une innovation qui a nécessité la mobilisation de capacité dynamique. Nous détaillons l'innovation dans les paragraphes ci-dessous.

- **Micro-Ehpad**

Le réseau regroupe deux pôles, le premier concerne l'accompagnement et le maintien de l'autonomie des personnes âgées, le second concerne la petite enfance et le développement de micro crèches.

Le réseau 15 a développé une alternative à la maison de retraite. Le franchiseur, qui a aussi une activité de maintien des seniors à domicile, perdait ses bénéficiaires lorsqu'ils partaient en maison de retraite. Constatant dans le même temps que les gens n'ont pas envie de partir en Ehpad, le franchiseur cherchait une solution pour ne pas perdre ses bénéficiaires, qui ne voulaient pas non plus rejoindre les Ehpad. Il s'intéresse alors au concept d'habitat partagé, utilisé par des parents d'enfants handicapés qui ne souhaitent pas les placer dans des institutions. Le franchiseur a développé en franchise ce concept d'habitat partagé à destination des personnes âgées en imaginant des micro-Ehpad avec une panoplie de services externalisés. Ces services peuvent être d'ordres médicaux mais aussi d'ordres sociaux puisque le réseau

développe l'animation dans ces nouveaux lieux de vie. Une des particularités réside dans le fait que chaque micro-Ehpad dispose de sa propre crèche pour apporter de la vie dans cette dernière.

**Tableau 33 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 15, micro-Ehpad**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« On a constaté que des gens quittaient nos structures d'aides à domicile et ça posait un problème économique (...). Quand elles sont trop dépendantes elles partent dans les Ehpad (...). On s'est dit : on perd des bénéficiaires. Qu'est-ce qu'on peut leur proposer ? Sachant qu'ils ne veulent pas partir en Ehpad. J'ai essayé de trouver une solution pour venir à ce qu'on appelle de l'habitat partagé et qui est une tendance qu'on trouve notamment dans le monde du handicap. Beaucoup de parents d'enfants handicapés ne veulent pas les mettre en institution et se disent on va se mettre à trois familles on va payer trois auxiliaires de vie » (Franchiseur du réseau 15)
Capacité d'absorption	« On a développé toute une gamme de services (...) et on y a rajouté un troisième métier : c'est tout ce qui est animation. Ce que nous proposons ce sont des services médicaux, la présence d'une auxiliaire de vie 24/24 et la mise en place d'animations, notamment avec les enfants présents en crèche, afin que les personnes âgées ne rompent pas leur vie sociale (...). On a utilisé notre savoir-faire sur les crèches pour contribuer à l'animation des lieux de vie des personnes dépendantes (...). Dans nos micro-Ehpad on met une crèche puisque c'est notre deuxième métier, ce qui permet de créer de la vie dans les micro-Ehpad » (Franchiseur du réseau 15)
Capacité d'innovation	« On va dire ce sont des micro-Ehpad qui s'intéressent aux gens dépendants et on leur offre des logements avec des services externalisés » (Franchiseur du réseau 15)

Le développement de ces micro-Ehpad a mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). En effet, de nombreux partenariats ont été mis en place notamment avec les services médicaux. De plus, le réseau a dû développer une nouvelle compétence sur un troisième métier : l'animation. Le réseau a donc ajouté un grand nombre de nouvelles ressources pour la réalisation de ce projet. Il est aussi le seul réseau à proposer des micro-Ehpad avec autant de services externalisés et une crèche apportant de la vie aux personnes dépendantes. Par conséquent, nous considérons que nous sommes ici en présence d'une capacité dynamique.

### 1.1.16 Réseau 16

Pour le réseau 16, nous avons analysé deux innovations mais aucune n'a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous détaillons les innovations dans les paragraphes ci-dessous.

- **Création d'une entreprise commune franchiseur/franchisés**

Au cours de réunions régionales et nationales, se pose la question de la location de véhicule avec abandon, c'est à dire la location d'un véhicule dans une ville A, que l'on peut déposer dans une ville B. En effet, ce service n'est possible que lorsque le franchisé de la ville B est d'accord pour recevoir le véhicule de la ville A, ce qui n'est pas toujours le cas. Certains franchisés souhaiteraient même que les autres franchisés soient obligés de réceptionner leurs camions à partir du moment où un client paye une prestation. S'engagent donc des discussions où les franchisés suggèrent au franchiseur d'acquérir les camions destinés à ce type de location. Le franchiseur refuse car il devrait aussi potentiellement en assurer l'entretien, ce à quoi les franchisés répondent qu'ils peuvent prendre en charge une partie des frais. L'idée est alors de créer une société commune au franchiseur et aux franchisés pour l'achat et l'entretien de camions destinés à la location avec abandon comme le décrit le verbatim ci-dessous.

**Tableau 34 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 16, création de société commune**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« C'est dans le cadre de ces réunions là (régionales et nationales) que s'est posée la question du marché de location du véhicule utilitaire avec abandon (...) quelques franchisés qui ont dit, j'ai un marché sauf que c'est compliqué quand j'ai un client qui me loue un véhicule à Lille et qu'il veut le laisser à Menton. C'est compliqué parce que l'agence de réception de Menton ça dépend si elle a le temps ou pas (...) un franchisé qui disait : c'est compliqué quand même on devrait obliger toutes les agences du réseau à accepter mon camion quand j'ai un client qui paye ma prestation (...). Alors en soit oui, on peut obliger un réseau mais ça c'est de la théorie en pratique non il ne peut pas obliger (...). De ces dialogues, le franchisé il dit quoi ? Il dit vous avez qu'à vous franchiseur, acheter le camion, vous avez qu'à les financer, vous avez qu'à mettre les camions à disposition. Ah oui bien sûr et comment on fait pour les entretenir ? Et puis pourquoi ça serait le franchiseur qui paierait ? Moi je peux en payer une partie, d'accord tu peux en payer une partie. Et de ces échanges là est née l'idée de créer une structure indépendante donc les franchisés et le franchiseur a créé une société à capital variable (...) qui appartient à 55% des capitaux au franchiseur, à 45% sur l'ensemble des franchisés (...). Cette entreprise a pour but ultime d'acquérir un parc commun sur un marché commun qui est l'abandon du véhicule utilitaire » (Franchiseur du réseau 16)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

Nous observons que pour la création de l'entreprise commune entre le franchiseur et les franchisés, la seule capacité d'adaptation a été mobilisée. Les capacités d'absorption et d'innovation sont en effet absentes. Par conséquent, nous ne pouvons pas considérer que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

- **Partenariat local chez les franchisés**

Le franchiseur du réseau soutient les idées provenant de franchisés à partir du moment où ces derniers respectent la charte graphique de l'enseigne. En revanche, si le franchiseur accorde son soutien notamment en termes de goodies ou de marketing, il ne participe pas financièrement aux opérations locales des franchisés estimant que les retombées de ces actions se trouvent au niveau local et non pas au niveau national.

Un franchisé de Grenoble possède un partenariat avec l'équipe de hockey de la ville. Le franchiseur soutient ce partenariat mais ne participe pas financièrement à l'action comme précisé dans les verbatims ci-dessous.

**Tableau 35 : Synthèse des capacités mobilisées par le réseau 16, partenariat local**

CAPACITES MOBILISEES	VERBATIMS
Capacité d'adaptation	« <i>Lorsqu'on a un franchisé qui a une idée originale qui marche sur son petit marché de proximité on va le laisser faire à partir du moment où il respecte la charte graphique Par exemple, notre franchisé de Grenoble a un partenariat avec le club de hockey sur glace de Grenoble depuis presque trente ans. Le club de hockey de Grenoble vulgairement c'est une équipe nationale qui a une portée sportive performante. Le franchisé grenoblois, on ne va pas l'empêcher de faire un partenariat donc il va utiliser la marque localement en partenariat avec son club local. La notoriété nationale elle a forcément un impact mais elle a surtout un impact régional. On va t'aider, on peut t'envoyer des drapeaux, des stylos aucun problème et je ne vais pas participer financièrement à ton opération parce que l'impact il est essentiellement sur tes agences de Grenoble</i> » (Franchiseur du réseau 16)
Capacité d'absorption	/
Capacité d'innovation	/

Comme pour l'exemple précédent, le franchiseur a uniquement mobilisé la capacité d'adaptation. Étant donné que les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) doivent être présentes pour caractériser une capacité dynamique, nous ne pouvons pas conclure à leur présence ici.

Suite à ces éléments, nous pouvons conclure que le réseau 16 ne mobilise pas de capacités dynamiques pour innover.

Pour conclure, le tableau ci-dessous synthétise les dimensions de Wang et Ahmed (2007) mobilisées par les réseaux interrogés et l'identification de capacités dynamiques dans les réseaux.

**Tableau 36 : Synthèse des capacités détenues par les réseaux interrogés**

RÉSEAU DE FRANCHISE	CAPACITÉ D'ADAPTATION	CAPACITÉ D'ABSORPTION	CAPACITÉ D'INNOVATION	PRÉSENCE/ABSENCE DE CAPACITÉS DYNAMIQUES
Réseau 1	X	X	X	Sur les trois innovations analysées, deux ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques car les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) sont présentes. En revanche, le développement de produits humides n'a pas nécessité de capacités dynamiques. En effet, le réseau n'était pas le premier sur le marché à développer l'innovation.
Réseau 2	X	X	X	Le réseau 2 mobilise les capacités dynamiques pour innover. Il est étudié plus en détail lors de la deuxième phase de la recherche.
Réseau 3	X	X	-	Le réseau 3 ne mobilise pas les capacités dynamiques pour innover. Nous notons l'absence de la capacité d'innovation notamment car le réseau n'est pas le premier à développer l'innovation sur le marché.
Réseau 4	X	X	X	Le réseau 4 ne mobilise pas toujours les capacités dynamiques pour innover. Parfois, la capacité d'innovation a été absente car le réseau n'est pas le premier à développer l'innovation sur le marché. Ce réseau est étudié plus en détail lors de la deuxième phase de la recherche.
Réseau 5	X	-	-	Le réseau 5 ne mobilise pas les capacités dynamiques pour innover. En effet, le réseau ne mobilise ni la capacité d'absorption (notamment car il possède un département R&D), ni capacité d'innovation (les nouveautés s'arrêtent à des nouvelles recettes/parfums, etc.).
Réseau 6	X	X	X	Le réseau 6 mobilise les capacités dynamiques pour innover. Le réseau 6 utilise la capacité d'absorption pour rechercher des partenaires à l'extérieur du réseau et les innovations développées ne sont pas déjà présentes sur le marché.
Réseau 7	X	X	X	Le réseau 7 mobilise les capacités dynamiques pour innover. Ce réseau est étudié plus en détail lors de la deuxième phase de la recherche.
Réseau 8	-	-	-	Une analyse de ce réseau est proposée dans l'annexe 5.
Réseau 9	X	X	X	Le réseau 9 ne mobilise pas toujours les capacités dynamiques pour innover. Quand elles ne sont pas mobilisées, c'est la capacité d'innovation qui est absente car le réseau n'est pas le premier à proposer l'innovation sur le marché.
Réseau 10	X	X	X	Le réseau 10 mobilise les capacités dynamiques pour innover. Le réseau est étudié plus en détail lors de la deuxième phase de la recherche.

Réseau 11	X	-	-	Le réseau ne mobilise pas les capacités dynamiques pour innover. Les capacités d'absorption et d'innovation sont absentes. Le réseau ne recherche pas de partenaires extérieurs pour développer l'innovation (capacité d'absorption) et la capacité d'innovation est manquante car le réseau n'est pas le premier à proposer l'innovation sur le marché.
Réseau 12	X	-	X	Le réseau 12 ne mobilise pas de capacités dynamiques pour innover. En effet, la capacité d'absorption est absente et notamment car le réseau possède un département R&D. Il n'a donc pas besoin de développer de capacité d'absorption.
Réseau 13	X	-	-	Le réseau 13 ne mobilise pas les capacités dynamiques pour innover. Cependant, le fait de ne pas innover fait partie de la stratégie du réseau.
Réseau 14	X	X	X	Le réseau 14, ne mobilise pas toujours les capacités dynamiques pour innover. Le contrat entretien automobile a nécessité des capacités dynamiques tandis que le développement des vélos à assistance électrique n'ont pas mobilisé de capacités, notamment parce que le réseau n'était pas le premier sur le marché.
Réseau 15	X	X	X	Pour le réseau 15, le développement des micro-Ehpad a nécessité la mobilisation des capacités dynamiques.
Réseau 16	X	-	-	Les deux innovations analysées n'ont pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques car les capacités d'absorption et d'innovation sont absentes.

x = présence de la capacité

-= absence de la capacité

**Tableau 37 : Synthèse des réseaux interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques**

ABSENCE DE CAPACITÉS DYNAMIQUES	PRESENCE DE CAPACITÉS DYNAMIQUES
Réseau 11	Réseau 4
Réseau 3	Réseau 10
Réseau 12	Réseau 6
Réseau 13	Réseau 15
Réseau 5	Réseau 7
Réseau 16	Réseau 2
	Réseau 1
	Réseau 9
	Réseau 14

La partie suivante détaille plus précisément les différentes composantes des capacités dynamiques selon les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). Pour rappel, d'après les auteurs, les capacités dynamiques sont composées de la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption et la capacité d'innovation, que nous avons déjà détaillées ci-dessus.

Nos résultats mettent donc en évidence deux catégories de réseaux de franchise. Une première catégorie correspond aux réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover ; et la seconde catégorie correspond aux réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Cependant, nous notons que les réseaux qui utilisent les capacités dynamiques, ne les mobilisent pas toujours. La mobilisation dépend alors de l'innovation développée.

Les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques possèdent les trois capacités proposées par Wang et Ahmed (2007). D'après nos résultats, ces trois capacités sont connectées entre elles. Selon nous, la capacité d'adaptation déclenche la capacité d'absorption du franchiseur et la capacité d'innovation semble être le résultat de la mobilisation de ces deux capacités, avec pour production un nouveau produit ou service du réseau. La partie suivante s'attache à comprendre au travers des trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) pourquoi certains réseaux de notre échantillon réussissent à innover sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. Tout d'abord, nous caractérisons les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation dans les deux catégories de réseaux, puis nous présenterons leurs effets et leurs différences.

## **1.2 La capacité d'adaptation**

### **1.2.1 Caractérisation de la capacité d'adaptation**

Nous commençons par les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover.

### **1.2.1.1 Réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover**

La capacité d'adaptation peut tout d'abord provenir de la sollicitation des franchisés du réseau. Dans notre premier exemple, le réseau 11 permet aux professionnels et aux particuliers de se fournir en matériel médical. Les franchisés sont une véritable source d'informations pour les franchiseurs, car ils n'hésitent pas à faire remonter leurs idées. Dans le verbatim présenté dans le tableau 38, ce sont les franchisés du réseau qui ont demandé au franchiseur de mettre en place un drive, une technique déjà utilisée dans la grande distribution. Les franchisés souhaitaient adapter cette technique du drive à leur propre activité pour pouvoir délivrer plus rapidement les produits médicaux à leurs clients. Les franchisés perçoivent le drive comme une véritable opportunité car les personnels médicaux sont souvent pressés par le temps.

La capacité d'adaptation peut aussi se manifester par la réalisation d'études de marché. Un autre verbatim du tableau 38, présente le réseau 5, qui propose des produits de boulangerie et de la petite restauration rapide. Ce réseau a réalisé une étude de marché pour suivre les évolutions de ce dernier. A cette étude de marché, s'ajoutait aussi des retours du réseau. Il y a donc dans cet exemple une combinaison d'informations. Depuis les années 50, la consommation de pain des ménages a chuté. Le réseau devait donc suivre cette évolution, notamment au niveau des produits présentés dans les magasins. Par conséquent, suite aux évolutions du marché et à l'étude de marché réalisée, le réseau a décidé de monter en gamme.

Pour notre dernier exemple, la capacité d'adaptation peut se manifester par des retours de clients ou d'agences (succursales et franchise). Le réseau 13 est spécialiste du portage de repas au domicile des personnes âgées et c'est suite à des retours clients mais aussi des retours d'agences que le réseau a fait évoluer son offre. En effet, les différents retours constataient que les clients se plaignaient que la viande et les légumes étaient durs. En réalité, les clients, de par leur âge avancé, éprouvaient en fait des difficultés à couper les aliments. En réponse, le réseau a travaillé des textures plus faciles à manger. Nous passons à présent à la capacité d'adaptation des réseaux performants qui détiennent des capacités dynamiques.

### **1.2.1.2 Réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover**

Pour les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques, nous notons que l'implication des franchiseurs dans la capacité d'adaptation qui est plus importante que dans les exemples précédemment cités. Par exemple, les franchiseurs du réseau 7 s'inspirent beaucoup des

marchés étrangers et notamment des États-Unis pour détecter les tendances à venir. Le réseau 7 est un réseau de vente d'appareils de fitness, musculation et nutrition sportive. Suite à différents voyages à l'étranger, les franchiseurs ont notamment repéré la tendance des produits véganes pour les sportifs (verbatim tableau 38).

Pour le réseau 6, la capacité d'adaptation provient aussi du franchiseur. La tête de réseau a constaté qu'il pouvait y avoir une logique à proposer d'autres services que des nuitées d'hôtel et qu'il se privait des clients qui habitent à proximité de l'hôtel. Cette réflexion a amené le réseau à proposer une offre de services divers et variés, disponibles à la réservation via une application pour les clients qui habitent à proximité de l'hôtel et pas seulement à ses visiteurs. Cet exemple est retracé par le verbatim du tableau 38. La capacité d'adaptation peut donc aussi provenir de la capacité de réflexion du franchiseur.

Tout comme les franchiseurs du réseau 7, le franchiseur du réseau 1 (dédié aux animaux de compagnie), participe à des salons internationaux afin de percevoir les tendances émergentes du marché. Grâce à ces participations, il a observé que les clients souhaitaient des produits plus naturels et surtout qui correspondaient mieux aux réels besoins de leurs animaux. Ces produits sont les produits *grain free*, c'est à dire sans céréales. En effet, les céréales ne seraient en fait pas adaptées pour les chiens mais sont pourtant utilisées dans de nombreux produits alimentaires.

Les verbatims retraçant la caractérisation de la capacité d'adaptation des réseaux qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 38 : Verbatims de la capacité d'adaptation des franchiseurs interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques**

VERBATIMS RESEAUX MOBILISANT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES	VERBATIMS RESEAUX NE MOBILISANT PAS DES CAPACITÉS DYNAMIQUES	DIFFERENCES
<p>« Les fondateurs, c'est eux qui souvent surfent sur la tendance quand ils font un ou deux voyages aux USA tous les ans, un ou deux voyages en Chine aussi tous les ans (...) et on a des chefs de marché qui eux s'occupent de la veille concurrentielle (...). Ils (les fondateurs) vont voir des salons et les concurrents alors ce n'est pas des concurrents parce qu'on n'est pas présent et les USA ils ont dix ans d'avance donc c'est plutôt s'inspirer de ce qui se passe » (Chargé de développement du réseau 7)</p>	<p>« Tous les franchisés, ils avaient ça en tête (...). Je me suis retrouvé à mettre en place un drive (...) et puis il faut dire les professionnels de santé c'est une cible très particulière et qui n'a pas beaucoup de temps, il faut aller vite donc c'était particulièrement adapté à cette cible » (Franchiseur du réseau 11)</p>	<p><b>Réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques :</b> Capacité d'adaptation à l'origine des franchiseurs</p>
<p>« L'idée vient qu'on se disait qu'il y a une logique à proposer des services dans un hôtel en dehors du fait de dormir dans un hôtel. (...) On s'est dit qu'il y avait beaucoup d'autres services qu'on pourrait proposer dans cet hôtel pour quelque part les gens qui habitent à proximité alors ça peut être venir déjeuner, prendre un petit déjeuner, ça peut être prendre un cours de yoga » (Chef du département juridique du réseau 6)</p>	<p>« Dans les années 50 chaque français consommait à peu près 500g de pain par jour (...). Cette proportion a chuté. Elle est deux fois et demie inférieure aujourd'hui. Ça nécessitait une évolution des produits proposés dans les magasins (...). Le marché a continué d'évoluer et il y a eu un resserrement du milieu de gamme (...). La clientèle dans les études de marché refusait le milieu de gamme (...). La réponse de l'enseigne a été de monter en gamme. Nous avons premiumisé. Il y a des produits qui ont été supprimés (...). Cette analyse s'est faite par deux moyens, les remontées d'informations du réseau très subjectives et une étude de marché, très objective » (Chargé de développement du réseau 5)</p>	<p><b>Réseaux qui ne mobilisent pas des capacités dynamiques :</b> Capacité d'adaptation à l'origine des franchisés</p>
<p>« On l'a pressenti parce qu'en fait on participe aux salons internationaux notamment le plus gros salon mondial de l'animalerie finalement il est en Allemagne » (Franchiseur du réseau 1)</p>	<p>« Par exemple, pour l'offre facile à manger on avait de plus en plus de clients qui se plaignaient que la viande était dure, que les légumes étaient durs et en fait ce n'était pas ça le problème c'est que le client on a remarqué qu'il avait du mal à manger. C'est l'écoute du terrain et les remontées de toutes les agences et notamment en franchise qu'on a constaté ça et qu'on a fait évoluer cette offre » (PDG du réseau 13)</p>	

La capacité d'adaptation peut donc s'exprimer de plusieurs façons notamment grâce aux retours des franchisés, les études de marché, la veille des marchés étrangers ou encore la capacité de réflexion du franchiseur. De même, la capacité d'adaptation peut produire différents effets qui sont présentés dans la partie suivante.

### **1.2.2 Les effets**

Pour les deux catégories de réseaux (qui mobilisent ou non des capacités dynamiques pour innover), la capacité d'adaptation permet notamment de faire évoluer l'offre de produits/services proposée par les réseaux. Dans l'exemple du réseau 13 (qui ne mobilise pas de capacités dynamiques), c'est une conjonction de plusieurs informations qui a permis de faire évoluer une offre de produit. Les clients se plaignaient de la qualité des repas notamment que la viande était trop dure par exemple mais le problème était situé ailleurs. Il se trouve que la réelle difficulté était que les clients âgés peinaient à découper les aliments. Le réseau a donc décidé de proposer une offre de plats avec des textures plus faciles à manger.

Il en est de même pour le réseau 5, qui appartient au secteur alimentaire. La capacité d'adaptation permet au franchiseur d'intégrer les idées locales de ses franchisés à l'intégralité du réseau. Un franchisé alsacien souhaitait proposer un bretzel à ses clients, qui n'était jusqu'alors pas proposé par la franchise. Le réseau a accompagné le franchisé à créer son bretzel, qui est maintenant disponible pour tout le réseau en France mais aussi à l'international.

Pour les réseaux 7 et 1, ce sont notamment les participations à des salons étrangers qui permettent de repérer les tendances émergentes pour la création de nouveaux produits. En effet, grâce à ces salons (mais aussi des retours clients pour le réseau 7), les réseaux ont développé une gamme végétane (réseau 7) et une gamme *grain free* (réseau 1).

Pour conclure, la capacité d'adaptation est principalement détenue par les franchiseurs dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover alors qu'elle est principalement détenue par les franchisés dans les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques.

## **1.3 La capacité d'absorption**

### **1.3.1 Caractérisation de la capacité d'absorption**

La capacité d'absorption consiste à définir la valeur des informations externes et les assimiler. Il s'agit donc pour le réseau d'intégrer de nouvelles informations provenant de l'extérieur et à les assimiler en fonction de leur valeur.

Nos résultats démontrent que certains réseaux détiennent une capacité d'absorption alors que d'autres ne l'utilise pas. En effet, si tous les réseaux sont capables de développer une capacité d'adaptation leur permettant de percevoir les changements de l'environnement ; tous ne vont pas pour autant chercher de nouveaux savoirs à l'extérieur du réseau afin de les intégrer pour créer de nouveaux produits/services. Cependant, l'absence de cette capacité d'absorption n'empêche pas certains réseaux d'innover. Nous commençons par présenter la capacité d'absorption pour les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover.

#### **1.3.1.1 Réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover**

Pour ce qui est de la capacité d'absorption pour les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques, le réseau 12 constitue un cas intéressant à observer car il détient une capacité d'adaptation (comme l'ensemble des réseaux de l'échantillon), manque de capacité d'absorption, mais détient pourtant une capacité d'innovation. En effet, ce réseau dispose d'une R&D propre qui dépose des brevets. Par conséquent, le réseau ne ressent pas le besoin d'aller à l'extérieur afin d'intégrer de nouvelles connaissances en interne.

De plus, nos données secondaires montrent que ce réseau lance une innovation tous les dix ans : nous ne pouvons donc pas parler de capacités dynamiques mais plutôt d'une capacité d'innovation *ad hoc*. Elle est pourtant suffisante pour garantir la croissance et la pérennité du réseau puisqu'il a d'ailleurs reçu le prix « coup de cœur de la franchise : pérennité et croissance maîtrisée » attribué par l'Express et l'Observatoire de la franchise. De même, le réseau 13 (portage de repas à domicile des personnes âgées) ne détient pas non plus de capacité d'absorption. Pour faire évoluer son offre « facile à manger », le réseau a simplement proposé de nouvelles textures, ce qui ne demandait pas la mobilisation de la capacité d'absorption. Par conséquent, nous pouvons considérer que lorsque le réseau détient l'expertise ou les moyens nécessaires pour proposer une nouvelle offre de produits/services, la mobilisation de la capacité d'absorption n'est pas nécessaire.

Les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques n'utilisent que rarement la capacité d'absorption comme dans l'exemple suivant. Suite à des retours clients mais aussi un besoin perçu en interne pour se démarquer des concurrents, le réseau 3 souhaitait mettre en place une garantie de six mois (capacité d'adaptation). Pour mettre en place cette garantie, le réseau a donc créé un partenariat avec un garantisseur, ce qui correspond à la mobilisation de la capacité d'absorption. En effet, le réseau n'aurait pu mettre ce service en place sans l'intervention d'un garantisseur. En revanche, l'idée d'une garantie sur la vente automobile n'est pas innovante, puisque d'autres acteurs proposent ce type de garantie, ce qui justifie l'absence d'innovation et donc de capacités dynamiques.

Nous présentons à présent la capacité d'absorption dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques.

### **1.3.1.2 Réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover**

Les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques possèdent une capacité d'absorption. Pour autant, elle n'est pas systématiquement utilisée. L'utilisation de la capacité d'absorption dépend effectivement de l'innovation mise en place. En effet, les franchiseurs recherchent souvent de nouveaux partenaires qui possèdent l'expertise nécessaire au développement du nouveau produit/service.

Le réseau 9 (prestations de lavage automobile sans eau et à la main), pratiquait une prestation de « purification de l'air de l'habitacle ». Cependant, les retours clients indiquaient alors que s'ils appréciaient effectivement cette prestation, ils n'aimaient pas son aspect chimique (capacité d'adaptation). A partir de cette réflexion de sa clientèle, le réseau a commencé à réfléchir puis à chercher des solutions pour mettre en place la même prestation mais de façon plus naturelle. Pour réaliser cette prestation, le réseau a alors mobilisé sa capacité d'absorption afin de chercher de nouveaux savoirs pour réaliser la prestation. Le verbatim du tableau 39 illustre la capacité d'absorption du réseau.

La capacité d'absorption peut aussi se manifester par le recrutement de personnel ayant les connaissances requises au développement d'un nouveau produit/service. Par exemple, le réseau 10 (réseau d'agences de travail temporaire), souhaitait proposer une « offre globale ». Cette offre globale se compose d'un accompagnement physique en agence et d'une plateforme digitale sur laquelle les clients de l'agence peuvent eux même recruter leurs intérimaires en

ayant accès à une banque de CVs. La réalisation de cette offre globale et notamment la mise en place de la plateforme internet nécessitait de nouveaux savoirs comme le montre le verbatim du tableau 39.

Les réseaux peuvent aussi consulter l'expertise de partenaires sans pour autant les recruter. Le réseau 6, souhaitait créer une nouvelle gamme d'hôtels, ce qui nécessitait de trouver un nom, un logo, etc. Il s'est donc adressé à plusieurs partenaires externes afin d'obtenir le plus de retours possibles pour la création de cette nouvelle gamme.

Nous pouvons donc constater que les réseaux mobilisent la capacité d'absorption en cherchant des solutions à l'extérieur du réseau puis en intégrant ces informations dans le réseau, que ce soit par la recherche de fabricants, le recrutement de nouveaux salariés ou la sollicitation de partenaires extérieurs pour une expertise particulière. Le tableau ci-dessous reprend les verbatims des exemples précédemment cités.

**Tableau 39 : Verbatims de la capacité d'absorption des franchiseurs interrogés qui mobilisent (ou non) des capacités dynamiques**

VERBATIMS RESEAUX MOBILISANT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES	VERBATIMS RESEAUX NE MOBILISANT PAS DES CAPACITÉS DYNAMIQUES	DIFFERENCES
<p>« Ils ont trouvé un fabricant en Espagne et une machine donc qui faisait de l'ozone (...). On a fait le procédé classique, on a acheté la machine, on a testé plusieurs types de machines, etc. » (Franchiseur du réseau 9)</p>	<p>« On voulait vraiment quelque chose de sérieux et de propre pour finalement arriver à un niveau qualitatif équivalent à ce que des concessionnaires officiels peuvent proposer. Aujourd'hui d'ailleurs on a fait le choix de travailler avec le garantisseur qui travaille aussi avec les concessionnaires » (Franchiseur du réseau 3)</p>	<p><b>Réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques :</b> La capacité d'absorption est largement mobilisée par le franchiseur</p>
<p>« C'est une révolution interne puisqu'on a embauché une trentaine de personnes dont une dizaine de développeurs informatiques avec une structure très startup. On a rencontré je crois trois ou quatre solutions qu'on a évaluées, qu'on a testées, deux qu'on a testées notamment pour voir comment ça pouvait fonctionner, comment ça marchait est ce que c'était simple ou pas » (Franchiseur du réseau 10)</p>		<p><b>Réseaux qui ne mobilisent pas des capacités dynamiques :</b> Ces réseaux ne mobilisent que très rarement la capacité d'absorption</p>
<p>« On va toujours être content de ce qu'on a créé, donc on va voir une entreprise extérieure, on a travaillé avec nos designers, mais on a aussi fait des sortes d'appels aux écoles d'architecture, avec des jeunes designers, pour avoir d'autres retours » (Chef département juridique du réseau 6)</p>		

Dans les exemples cités, nous constatons que dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques, la capacité d'absorption est largement mobilisée par le franchiseur notamment grâce au recrutement de nouveaux salariés, la recherche de nouveaux partenaires ou encore la recherche de nouveaux fournisseurs par exemple. L'effet principal de la capacité d'absorption est donc d'ajouter de nouvelles connaissances dans le réseau comme nous le détaillons ci-dessous.

### **1.3.2 Effets**

La capacité d'absorption peut donc se manifester de différentes manières, comme cité précédemment (recrutement de salariés, recherche de partenaires, etc.). Elle est largement mobilisée par le franchiseur qui cherche à acquérir de nouvelles connaissances (qu'il ne possède pas) pour créer un nouveau produit/service. La capacité d'absorption permet au réseau d'augmenter son stock de ressources ou encore de modifier sa base de ressources/compétences pour créer un nouveau produit/service. En effet, lorsque le réseau 10 (réseau d'agences de travail temporaire) souhaite développer son offre globale. La mise en œuvre de cette offre nécessite notamment la création d'une plateforme internet. Alors que le réseau détient l'expertise du travail temporaire, il ne détient pas le savoir-faire pour créer une plateforme digitale. C'est pourquoi le réseau décide de recruter du nouveau personnel et notamment des développeurs informatiques.

Pour les réseaux de franchise, le test peut servir d'outil pour « tester » les nouvelles informations à absorber avant de les diffuser à tout le réseau. En effet, pour poursuivre sur l'exemple du réseau 10, la création de la plateforme a nécessité le test de plusieurs solutions informatiques. Après ces tests, le réseau a pu choisir la meilleure solution pour le développement de sa nouvelle plateforme.

Nous passons à présent à la présentation de la capacité d'innovation.

## **1.4 La capacité d'innovation**

### **1.4.1 Caractérisation de la capacité d'innovation**

Les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques développent une capacité d'innovation. En revanche, les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques, ne développent

généralement pas de capacité d'innovation. En effet, dans notre échantillon interrogé, un seul réseau qui ne mobilise pas de capacités dynamiques a réussi à développer une capacité d'innovation (réseau 12). Cette capacité d'innovation se manifeste notamment par la création de nouveaux produits/services par le réseau.

Le réseau 12, déjà évoqué précédemment, est un cas intéressant car il est l'unique réseau sans capacités dynamiques à détenir une capacité d'innovation. La présence d'un département R&D démontre un intérêt fort du réseau pour l'innovation et suppose d'importants efforts de sa part pour proposer des services plus efficaces. Pourtant, nos données secondaires montrent que ce réseau sort environ une innovation tous les dix ans. C'est pourquoi nous ne pouvons parler de capacités dynamiques mais plutôt d'une capacité d'innovation *ad hoc*. Par innovation *ad hoc* nous entendons les réseaux de franchise qui innovent peu fréquemment, et ne font donc pas l'objet d'un comportement récurrent comme requis dans l'approche par les capacités dynamiques. Par conséquent, nous considérons qu'un réseau innovant de façon *ad hoc* ne va proposer que ponctuellement des nouveautés à ses clients. Cette capacité d'innovation est pourtant suffisante pour garantir la croissance et la pérennité du réseau.

Parfois, l'absence de capacité d'innovation peut faire partie de la stratégie du réseau. Pour le réseau 13, le fait de ne pas innover fait partie intégrante de sa stratégie. En effet, sa clientèle (âgée) n'apprécie pas le changement. Par conséquent, le réseau effectue le moins de modifications possibles et l'offre évolue plutôt de manière générationnelle. Une autre raison peut justifier l'absence de capacité d'innovation. Pour pouvoir caractériser une capacité d'innovation, le réseau doit être le premier sur le marché. Par conséquent, lorsque les réseaux imitent des innovations déjà existantes ou des produits/services déjà proposés par la concurrence, nous considérons que la capacité d'innovation est absente.

Par exemple, le réseau 9 qui fait pourtant partie des réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques, ne les utilise pas toujours. Le réseau a décidé de mettre en place un nouveau service de protection de carrosserie pour ses clients. Ce service consiste à protéger le véhicule grâce à plusieurs couches de céramique sur la carrosserie afin que celle-ci ne soit endommagée pour différentes raisons (gravillons, chaleur, etc.). Cependant, le réseau n'est pas le premier à avoir l'idée de protéger la carrosserie du véhicule par l'utilisation d'une technologie particulière. Un concurrent le fait déjà et est même identifié comme spécialiste du service. Dans ce cas, le réseau ne fait donc que suivre une innovation déjà mise sur le marché par un

concurrent et qui fonctionne, car c'est une prestation demandée par les clients comme l'illustre le verbatim suivant.

*« Cette idée elle venait, alors il y avait un gros concurrent qui s'appelait \*\*\* qui existe toujours d'ailleurs qui est à \*\*\* et qui fait ce qu'il appelle un traitement téflon et c'est leur truc. C'est vraiment leur spécialité et donc nous on a cherché l'équivalent en termes de technologie pour proposer aussi ce service »* (Franchiseur du réseau 9)

Dans ce cas de figure, les réseaux cherchent donc à reproduire un service/produit qui fonctionne déjà et qui est mis en place chez leurs concurrents. En revanche, même si les réseaux ne sont pas à l'initiative de l'innovation, cela ne veut pas dire qu'elle ne rencontre pas de succès dans leurs unités. L'imitation de certains produits/services peut être envisagée comme une stratégie menée par le réseau.

Nous constatons que la capacité d'innovation est globalement associée aux réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques et est absente dans les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques (à l'exception notable du réseau 12).

#### **1.4.2 Effets**

Grâce à la mobilisation de la capacité d'innovation, les réseaux sont capables de proposer de nouveaux produits/services aux clients du réseau.

## **2 Analyse inter-cas**

### **2.1 La capacité d'adaptation**

Tous les réseaux de notre échantillon (y compris ceux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques) utilisent une capacité d'adaptation. La capacité d'adaptation permet notamment de saisir des opportunités de marché et peut se manifester sous différentes formes, comme cité précédemment. Les effets ne diffèrent pas entre les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover et les réseaux qui n'en mobilisent pas. Cependant, nous retenons que la capacité d'adaptation dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques est davantage mobilisée par les franchiseurs, qui ont une posture proactive vis-à-vis de leur environnement alors qu'elle est principalement mobilisée par les franchisés pour les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques (approche réactive). Les franchiseurs sont attentifs au marché, aux demandes des clients ou encore à la concurrence. Pour ce faire, ils peuvent par exemple observer

l'évolution de l'environnement en écoutant les clients ou encore participer à des salons internationaux afin de repérer les nouveautés du marché.

Dans notre exemple du réseau 11 (qui ne mobilise pas de capacités dynamiques), nous pensons que la capacité d'adaptation est principalement mobilisée par les franchisés car ce réseau a la particularité de ne détenir que des unités franchisées (le réseau ne dispose d'aucune unité propre). Nous considérons donc que ce réseau se repose effectivement essentiellement sur les franchisés du réseau pour détecter les opportunités du marché.

Cette proactivité que nous mettons en avant, est aussi un sentiment perçu par les franchisés dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques. D'après un franchisé du réseau 4, réseau spécialiste dans la pose de films (automobile et bâtiment), c'est bien le franchiseur qui est à l'origine de la majorité des innovations comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« Alors nos idées, il n'y a pas beaucoup d'idées qui remontent, ce n'est pas nous qui proposons les idées au final (...). L'autre film fait un effet givré donc ça occulte complètement. J'en ai parlé à la franchise. Ils ont dit oui on connaît ce produit là, ça fait déjà un an qu'on l'a vu. Je me suis dit ah, ils sont efficaces, mais on ne peut pas vous le proposer tout de suite parce que nous on ne l'a pas testé dans le temps (...). Je pense qu'eux ils sont très proactifs sur le truc et dès qu'il y a quelque chose qui peut être bon, ils le proposent (...) » (Franchisé du réseau 4)*

Selon le franchiseur du réseau 10, c'est effectivement aux franchiseurs d'avoir un rôle proactif afin de conserver une avance sur le marché comme le décrit le verbatim suivant.

*« C'est vrai que les franchisés eux dans leurs agences, dans leur fonctionnement ce qu'ils voient c'est le concurrent \*\*\*, \*\*\* avec son agence de plein pied qui leur fait concurrence. Ils n'ont pas forcément une vision sur 5, 10 ans. C'est aussi notre rôle d'avoir un coup d'avance sur le marché » (Franchiseur du réseau 10)*

En conclusion, nous retenons que si tous les réseaux de l'échantillon possèdent une capacité d'adaptation, il existe cependant une différence entre les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques et les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover. En effet, la capacité d'adaptation est davantage mobilisée par les franchiseurs dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques notamment grâce à leur approche proactive de l'environnement alors qu'elle est principalement mobilisée par les franchisés pour les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques.

## **2.2 La capacité d'absorption**

La différence majeure concernant la capacité d'absorption et les deux catégories de réseaux mis en avant est l'utilisation quasi nulle de la capacité d'absorption par les réseaux qui ne détiennent pas de capacités dynamiques. Des facteurs peuvent expliquer cette absence de capacité d'absorption. Certains réseaux ne mobilisent pas de capacité d'absorption car ils possèdent déjà les ressources ou l'expertise en interne pour la création d'un nouveau produit/service.

Tout comme pour la capacité d'adaptation pour les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques, la capacité d'absorption est encore une fois à l'origine du franchiseur qui va faire les démarches de nouvelles machines pour le réseau 9, la démarche de recrutement pour le réseau 10 ou encore la recherche de partenaires pour la création de la nouvelle gamme d'hôtels du réseau 6.

## **2.3 La capacité d'innovation**

Une autre différence entre nos deux catégories de réseaux se situe dans la capacité d'innovation. Les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques disposent tous de la capacité d'innovation. La capacité d'innovation est en effet, majoritairement développée par ces derniers. Toutefois, un seul réseau qui ne mobilise pas de capacités dynamiques développe aussi une capacité d'innovation (réseau 12). Nous considérons que l'absence de capacité d'absorption chez les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques empêche principalement ceux-ci d'aboutir au développement de la capacité d'innovation. Comme cité précédemment plusieurs facteurs comme la stratégie ou la présence de connaissances en interne peuvent expliquer cette absence de la capacité d'absorption, qui découle ensuite sur une absence de capacité d'innovation.

Nous pouvons donc penser que la combinaison de la capacité d'adaptation et d'absorption favorise le développement de la capacité d'innovation. L'ajout de nouvelles connaissances au réseau (via la capacité d'absorption) permet à ce dernier d'aboutir au développement de nouveaux produits/services.

D'autres éléments ont attiré notre attention lors des entretiens. Alors que la littérature sur les capacités dynamiques suggère que le processus doit être structuré et stable, nous notons que pour les réseaux de franchise celui-ci reste néanmoins largement tacite. En effet, même si les idées ont toujours tendance à passer par les mêmes étapes, beaucoup d'éléments restent tacites

et informels. Discussions, email, appels téléphoniques peuvent suffire à récolter une nouvelle idée et à la mettre en œuvre. Certaines phases peuvent être fortement formalisées comme par exemple le test de l'idée via le format Proof of Concept mais l'intégralité du processus lui-même ne sera pas structuré de façon formelle. Notre échantillon comporte un seul réseau utilisant un processus formalisé pour la remontée des idées dans le réseau. Il s'agit d'une fiche projet (Annexe 5) qui permet de faire remonter les idées et suivre le développement de l'idée dans le réseau. Ainsi, chaque personne ayant une idée (au siège, en succursale ou franchisé) peut remplir cette fiche projet qui est ensuite examinée par la tête de réseau. Après discussion, la tête de réseau décidera soit d'aller plus loin avec l'idée soit de l'éliminer car elle ne paraît pas prometteuse.

Nous pouvons donc conclure que la stabilité strictement « formelle » du processus ne peut pas être retenue pour opérationnaliser les capacités dynamiques dans les réseaux de franchise.

L'utilisation des trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) nous a permis de constater qu'il est possible d'innover sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. Ces premiers résultats nous ont aussi permis de mettre en évidence plusieurs facteurs qui influencent la mobilisation des capacités dynamique pour innover.

### **3 Les facteurs affectant la mobilisation de capacités dynamiques**

D'après nos résultats certains facteurs tels que (1) la proactivité, (2) la législation, (3) le secteur et (4) le savoir-faire influencent la mobilisation (ou non) des capacités dynamiques pour innover.

#### **3.1 La proactivité/réactivité**

Nous notons l'existence de deux postures pouvant être adoptées par le franchiseur. Une première posture proactive et une seconde posture réactive. L'absence de capacités dynamiques peut être due à un manque de proactivité du réseau et donc à l'absence de posture proactive du franchiseur. Ce manque de proactivité se produit notamment lorsque les innovations mises en place par le réseau, sont déjà en réalité proposées par les concurrents. Par exemple, la mise en place du drive pour le réseau 11, technique déjà utilisée par la grande distribution ou encore le traitement céramique pour la protection de carrosserie du réseau 9 alors que son concurrent

propose un traitement téflon aux résultats similaires. Par conséquent, le réseau suit la tendance des concurrents mais n'est pas l'initiateur du changement. En revanche, l'adoption d'une posture « réactive » ne signifie pas que les innovations imitées n'ont pas de succès dans le réseau. Le traitement céramique est d'ailleurs très apprécié des clients du réseau.

A l'inverse, un réseau proactif peut, par exemple, participer à différents salons pour sentir les futures tendances du marché, comme le font les réseaux 7, 4 ou encore le réseau 1 précédemment cités.

Nous constatons donc que les réseaux qui ont une posture proactive mobilisent davantage les capacités dynamiques pour innover que les réseaux qui n'en mobilisent pas et adoptent plutôt une posture réactive.

### **3.2 La législation**

Comme nous l'avons vu avec le réseau 4, la législation peut impacter les réseaux voir même menacer leur survie. En effet, le réseau 4 mobilise des capacités dynamiques pour innover et même si ce dernier n'a pas mobilisé de capacités dynamiques pour le développement de sa nouvelle activité pare-brise (suite à la nouvelle législation). Cela peut se justifier par le fait que le franchiseur cherchait volontairement une idée déjà existante afin de la déployer le plus rapidement possible.

Le réseau 2 lui, a utilisé la législation pour se démarquer de ses concurrents. En effet, la loi obligeait les revendeurs de produits d'occasion d'assortir les produits d'une garantie de trois mois. Pour rassurer les clients sur la qualité des produits d'occasion et se différencier de ses concurrents, le réseau a alors proposé une garantie d'un an sur ses produits d'occasion. Le réseau était le premier à le faire et cette garantie a permis de gagner une longueur d'avance sur les concurrents. Par conséquent, la législation peut aussi bien être une opportunité qu'une menace pour les réseaux de franchise.

Nous notons que certains secteurs sont plus susceptibles d'être soumis à des changements réguliers de législation que d'autres. En effet, certains métiers comme le secteur automobile ou le recrutement temporaire voient régulièrement les normes évoluer.

Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que ce travail doctoral a été mené en grande partie avant la crise sanitaire actuelle du Covid-19. Par conséquent, nous ne prenons pas en compte

les différentes législations qui ont été mises en place pour faire face à cette crise et qui auraient eu un impact sur les réseaux de franchise (comme la fermeture des points de vente, lors des différents confinements par exemple).

Un autre facteur pouvant influencer la mobilisation des capacités dynamiques est le secteur d'activité du réseau.

### **3.3 Le secteur**

Nos résultats montrent que le secteur auquel appartient le réseau peut avoir une influence (positive ou négative) sur la mobilisation de capacités dynamiques.

D'après le tableau 40, nous pouvons observer que tous les réseaux de notre échantillon qui appartiennent au secteur de la maison et des services mobilisent les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) et mobilisent donc des capacités dynamiques pour innover. De même, notre seul réseau interrogé appartenant au secteur de l'hôtellerie détient les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007). En revanche, pour le secteur de l'alimentaire, les deux réseaux interrogés (5 et Comtesse du Barry) ne mobilisent pas de capacités dynamiques.

Certains secteurs sont susceptibles de mobiliser ou non les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), et donc des capacités dynamiques. En effet, pour ce qui concerne le secteur des services automobiles. Les réseaux 4, 9 et 14 mobilisent des capacités dynamiques alors que les réseaux 3, 16 et 12 appartenant pourtant au même secteur n'en mobilise pas. Il en est de même pour le secteur des services aux personnes. En effet, les réseaux 13 et 11 ne mobilisent que la capacité d'adaptation alors que le réseau 15 parvient à utiliser les trois dimensions et mobilise donc des capacités dynamiques.

Il est parfois difficile dans certains secteurs de proposer des innovations ou la non-innovation fait partie de la stratégie du réseau sur son secteur d'activité, comme pour le réseau Menu Services. En effet, pour ce réseau (portage de repas aux personnes âgées) le fait de ne pas innover fait partie de la stratégie du réseau notamment du fait de la cible du réseau : les personnes âgées. En effet, cette clientèle n'apprécie pas le changement, le réseau effectue donc le moins de modifications possibles et l'offre évolue plutôt de manière générationnelle. De même, il est effectivement difficile d'innover dans certains secteurs tels que celui de la boulangerie (réseau 5) ou la location de voiture où l'innovation semble pouvoir être uniquement minime. En effet, dans le secteur de la boulangerie par exemple (réseau 5), les principaux

changements observés par les clients se limitent bien souvent à de nouvelles recettes ou de nouveaux parfums. L'avantage du réseau se situe alors davantage dans sa notoriété et sa couverture nationale que par sa capacité d'innovation.

Le réseau 11, reconnaît d'ailleurs la difficulté à innover dans son secteur d'activité comme le montre le verbatim suivant :

*« On n'a pas d'objectif d'innovation (...) mais c'est compliqué d'innover pour nous dans le sens de la distribution »* (Franchiseur du réseau 11)

Nous constatons donc que tous les secteurs ne sont pas propices ou ne nécessitent pas d'innovation. Par conséquent, le facteur du secteur seul ne peut expliquer la mobilisation ou non de capacités dynamiques. En revanche, la taille ne semble pas avoir d'influence sur la mobilisation ou non de capacités dynamiques. En effet, nous pouvons voir que le réseau 1 qui possède 22 unités est capable de mobiliser des capacités dynamiques comme d'autres réseaux, par exemple le réseau 14 qui détient 178 unités. De même, le réseau 5, qui détient 738 unités ne mobilise pas de capacités dynamiques, comme le réseau Comtesse du Barry, qui détient 10 unités et appartient au même secteur. Par conséquent, si nous pouvons noter que le secteur a une influence sur la mobilisation de capacités dynamiques, ce n'est pas le cas pour ce qui est de la taille du réseau.

Le tableau 40 synthétise, les capacités détenues par les réseaux interrogés ainsi que la taille et le secteur d'activité.

Enfin, nous abordons le dernier élément qui d'après nos résultats influence la mobilisation de capacités dynamiques pour innover : le savoir-faire des réseaux.

**Tableau 40 : Capacités détenues, secteur et taille des réseaux interrogés**

<b>RÉSEAU DE FRANCHISE</b>	<b>CAPACITÉ D'ADAPTATION</b>	<b>CAPACITÉ D'ABSORPTION</b>	<b>CAPACITÉ D'INNOVATION</b>	<b>SECTEUR</b>	<b>TAILLE DU RÉSEAU (2017)</b>
Réseau 1	X	X	X	Maison et Loisir	22 unités
Réseau 2	X	X	X	Maison et Loisir	110 unités
Réseau 3	X	X	-	Service automobiles	70 unités
Réseau 4	X	X	X	Services automobiles	61 unités
Réseau 5	X	-	-	Alimentation	738 unités
Réseau 6	X	X	X	Hôtellerie	2030 hôtels franchisés (monde)
Réseau 7	X	X	X	Maison et Loisir	85 unités
Réseau 8	-	-	-	Alimentaire	10 unités
Réseau 9	X	X	X	Services automobiles	11 unités
Réseau 10	X	X	X	Services aux entreprises	46 unités
Réseau 11	X	-	-	Services aux personnes	62 unités
Réseau 12	X	-	X	Services automobiles	470 unités
Réseau 13	X	-	-	Services aux personnes	55 unités
Réseau 14	X	X	X	Services automobiles	178 unités
Réseau 15	X	X	X	Services aux personnes	40 unités (2016)
Réseau 16	X	-	-	Services automobiles	245 unités

### 3.4 Le savoir-faire

D'après nos résultats, nous constatons que les réseaux de franchise avec un savoir-faire très spécifique et difficilement imitable mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Par exemple, le réseau 10, qui a notamment été retenu pour la deuxième phase possède un positionnement très différent de celui de ses concurrents. En effet, le réseau 10 est un réseau d'agences d'intérim qui a fait le choix de positionner ses agences en étage plutôt que d'être « visible » comme le sont ses concurrents. Le réseau considère que le passage intempestif de candidats ne permet pas aux salariés de se concentrer sur le recrutement de nouveaux candidats. Une stratégie qui semble efficace puisque certains concurrents tentent de l'imiter notamment en sortant des centres villes.

Un autre exemple, le réseau 1 se différencie des animaleries traditionnelles en se focalisant quasi-exclusivement sur les marchés du chien et du chat. Ce positionnement original a permis au réseau de développer une expertise autour des besoins en alimentation de ces animaux, ce qui lui permet d'ailleurs d'être le premier réseau à proposer des aliments *grain-free* et BARF pour animaux de compagnie.

Un dernier exemple, le réseau 2, qui propose l'achat et la revente de produits d'occasion. L'expertise développée par le réseau au fil du temps en termes d'achat/revente de produits d'occasion lui permis de développer un argus de cotation capable de coter de nombreux produits, ce qui est actuellement impossible pour les concurrents. Cet argus est même proposé à des partenaires dans le but d'augmenter le stock de produits du réseau.

Pour ne prendre que ces trois exemples, il est possible d'entrevoir que ces savoir-faire seraient difficilement imitables, ce qui n'est pas le cas du réseau 5 par exemple. En effet, le réseau propose des produits de boulangerie, il serait facile pour des concurrents de l'imiter d'autant plus que le réseau se distingue principalement par son positionnement premium. De même, le réseau 16 qui propose à la location des véhicules utilitaires et de tourisme de courte durée ne dispose ni d'un positionnement différenciant, ni d'un savoir-faire inimitable. Par conséquent, nous considérons que le savoir-faire peut largement influencer la présence de capacités dynamiques dans le réseau. Nous irons plus loin sur les types de savoir-faire (organisationnels et métiers) dans la deuxième phase des résultats qui présente les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

## CONCLUSION DE LA PHASE 1

Cette première phase de résultats a permis de démontrer quels réseaux de l'échantillon mobilisaient ou non des capacités dynamiques pour innover grâce à l'utilisation des trois dimensions proposées par Wang et Ahmed (2007). Notre échantillon est alors composé de 6 réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover et de 9 réseaux de franchise qui mobilisent les capacités dynamiques.

Nos résultats démontrent l'importance de la capacité d'adaptation car elle est présente dans tous les réseaux de l'échantillon interrogés (qu'ils mobilisent ou non des capacités dynamiques). En effet, sans capacité d'adaptation les réseaux ne seraient pas capables de développer ni la capacité d'absorption, ni la capacité d'innovation car ils ne seraient pas en mesure de repérer les idées sur le marché. La capacité d'adaptation nous semble donc essentielle.

Pour ce qui est de la capacité d'absorption, nous notons que celle-ci est largement mobilisée par les franchiseurs dans les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover. La capacité d'absorption permet notamment au réseau d'acquérir de nouvelles connaissances afin de créer le nouveau produit/service. Elle n'est pas toujours mobilisée car les réseaux disposent parfois déjà des connaissances en interne pour créer le nouveau produit/service (par exemple via un département de R&D). Comme la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption est mobilisée par le franchiseur.

Finalement, nos résultats montrent que les réseaux de notre échantillon qui détiennent des capacités dynamiques possèdent, par la même occasion, la capacité d'innovation ainsi que les capacités d'adaptation et d'absorption. Nous pouvons donc penser que la capacité d'adaptation et la capacité d'absorption facilitent le développement de la capacité d'innovation. Par conséquent, nous considérons que la capacité d'innovation peut être une composante des capacités dynamiques comme le suggèrent Wang et Ahmed (2007). En revanche, nous soulignons que si la capacité d'innovation pourrait être une composante de la capacité dynamique, la capacité d'innovation et les capacités dynamiques ne sont pas synonymes puisque nos résultats démontrent qu'un réseau de notre échantillon dispose de la capacité d'innovation sans pour autant développer de capacités dynamiques.

Suite aux résultats de cette première phase, nous avons sélectionné les quatre réseaux les plus intéressants de l'échantillon pour la deuxième phase de la recherche, qui vise à découvrir les

mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Nous justifions le choix de ces quatre réseaux dans la partie suivante.

## **4 Justification des quatre réseaux retenus pour l'étude des mécanismes générateurs**

Les paragraphes suivants détaillent les raisons pour lesquelles nous avons sélectionné les réseaux 2, 4, 7 et 10 pour la deuxième phase de l'étude. Pour rappel, la deuxième phase de notre recherche vise à mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.

### **4.1 Le réseau 2**

#### **4.1.1 Description de l'activité**

Le réseau 2 est le leader dans l'achat et la revente de produits d'occasion ou reconditionnés. Ce réseau propose surtout la revente de jeux vidéo et de produits technologiques. Le marché de la technologie évoluant de manière rapide, le réseau doit toujours être en veille afin de proposer les derniers produits à la mode et ce, avant ses concurrents pour les fidéliser.

Pour le réseau, l'arrivée d'internet a modifié les comportements d'achat des consommateurs. Le réseau a dû s'adapter pour faire face à ces modifications du marché. En effet, avec l'arrivée d'internet et la diminution de la fréquentation des magasins, le réseau a rapidement mis en place un site web marchand mais aussi un argus de cotation en ligne des produits pour répondre aux besoins des consommateurs qui ne se déplaçaient plus en magasin.

Nous retenons ce premier réseau pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce réseau est le seul où le franchiseur a mentionné lors de notre premier entretien la présence d'une fiche projet (Annexe 4) à disposition de tous les membres du réseau. Cette fiche projet représentait un système abouti en termes de formalisation des remontées d'idées d'innovation. En effet, dans la majorité des réseaux la remontée d'information et la transmission des informations se font majoritairement de façon non formalisée c'est à dire de manière informelle via des appels téléphoniques, des emails ou des échanges oraux. Si un membre a une idée qui lui semble pertinente, il lui suffit de remplir cette fiche et de la transmettre à la tête de réseau. Lorsque la tête de réseau trouve l'idée pertinente, elle va alors étudier le projet et effectuer un test qui, s'il s'avère positif permet ensuite de déployer l'innovation à l'entière du réseau. Cependant, lors

de notre second entretien avec le franchiseur un an après, nous avons réalisé que cette fiche projet n'était plus utilisée. Il nous semble donc intéressant de comprendre pourquoi celle-ci était utilisée à un moment donné puis, abandonnée par la suite.

#### **4.1.2 Les innovations analysées**

Nous avons analysé trois innovations du réseau, (1) la garantie d'un an, (2) l'argus de cotation des produits en ligne et (3) le développement du nouveau concept E\*\*\*. La garantie d'un an et l'argus de cotation sont des innovations de service alors que le développement d'E\*\*\* est un nouveau concept de magasin. Ces trois innovations sont de nature incrémentale.

En ce qui concerne la garantie d'un an, la vente des produits d'occasion est règlementée et les vendeurs de produits d'occasion doivent assortir la vente d'une garantie de trois mois minimums, plus tard, cette durée de garantie a ensuite été étendue à six mois par la législation.

Tous les ans, le réseau commande auprès d'un institut une enquête de notoriété et d'image. Suite à une de ces études, un résultat montre qu'une garantie d'un an permettrait de motiver certaines personnes à acheter des produits d'occasion. Le réseau ayant été le premier à proposer une garantie d'un an sur les produits d'occasion, ce dernier a gagné une longueur d'avance sur ses concurrents. Le déploiement de cette garantie d'un an fût un succès puisque plus d'un an après son déploiement dans le réseau, le chiffre d'affaires de ce dernier n'a pas cessé de progresser.

La deuxième innovation analysée est la création d'un nouveau concept de magasin urbain : E\*\*\*. Celle-ci est née du constat des administrateurs qui ont remarqué que le réseau 2 ne détenait aucune unité dans la ville de Paris, une situation à laquelle le réseau souhaitait remédier. Il avait alors deux options, dupliquer le concept centre-ville, un modèle connu et déjà exploité par le réseau ou prendre en compte l'intensité concurrentielle de la ville de Paris et créer un nouveau concept pour cette ville. C'est donc la dernière option qui a été retenue avec l'objectif de capter un maximum de clients de la capitale. La particularité de ce nouveau concept réside dans son positionnement basé une nouvelle vision de l'occasion : une consommation circulaire vertueuse, orientée vers un positionnement « premium accessible. »

La dernière innovation du réseau étudiée est le développement d'un argus de cotation en ligne. C'est l'arrivée d'internet qui a poussé le réseau à développer son argus de cotation des produits

en ligne. Le réseau 2 souhaitait que les clients puissent consulter les prix de rachat des produits sans pour autant se déplacer en magasin, un gage de transparence. C'est l'expérience et l'expertise du franchiseur en termes d'achat et de revente de produits qui ont permis le développement de cet argus en ligne, qui est aujourd'hui capable de coter bien plus que des smartphones.

### **4.1.3 Mobilisation de capacités dynamiques**

Nous avons donc analysé trois innovations du réseau 2 et toutes ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Par conséquent, nous considérons que le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## **4.2 Le réseau 4**

### **4.2.1 Description de l'activité**

Ce réseau appartient au secteur des services et se positionne sur les secteurs de l'automobile et du bâtiment. Ce deuxième réseau a attiré notre attention car il a su s'adapter de manière urgente à une nouvelle réglementation qui menaçait la survie du réseau. En 2014, ce réseau de franchise, spécialisé dans la pose de films teintés pour véhicules, voit apparaître une proposition de réglementation visant à interdire la pose de ces films sur les vitres des véhicules. Une menace directe pour ce réseau dont la pose de films teintés est l'activité phare et représente donc une part importante du chiffre d'affaires. D'autant plus qu'à l'annonce de cette éventuelle réglementation, certains franchisés voyaient déjà leur chiffre d'affaires diminuer. Après avoir pris en compte les caractéristiques du réseau, celui-ci s'est lancé dans le remplacement de pare-brises afin d'éviter l'effondrement du chiffre d'affaires. La réactivité du réseau est à souligner puisqu'il a réussi à créer et déployer cette nouvelle activité en seulement six mois. A ce jour et avec quelques années de recul, la réglementation laisse une petite marge de travail au réseau qui a vu son chiffre d'affaires diminuer mais a su rebondir, notamment grâce à cette nouvelle activité de remplacement de vitrage et de pare-brise.

Le réseau continue de se développer sur le marché du film, autant dans la pose de films sur véhicules que dans le secteur du bâtiment. D'ailleurs, le réseau a développé un nouveau produit, le film Espiona en collaboration avec un de ses fournisseurs. Sa création a été saluée lors des salons Architect At Work à Bordeaux et Workspace Expo Paris. De même, le réseau a aussi

reçu le prix de l'innovation au salon Préventica en 2017. Tous ces éléments nous ont incité à sélectionner ce réseau pour cette deuxième phase de recherche.

#### **4.2.2 Les innovations analysées**

Nous avons analysé trois innovations du réseau 4, (1) l'assurance bris de glace, (2) le développement de l'activité pare-brise et (3) le développement du film Espiona. L'assurance bris de glace et le remplacement de pare-brise sont des innovations de service alors que le film Espiona est une innovation de produit. Tous les trois sont de nature incrémentale.

Grâce à des retours de la part de ses succursales, le franchiseur du réseau constate qu'en cas de bris de glace, les assurances remboursent le vitrage mais ne prennent pas en charge le remboursement du film qui était apposé dessus. Par conséquent, les clients revenaient ensuite en centre afin d'obtenir un geste commercial pour la pose d'un nouveau film. C'est suite à ce constat que le franchiseur décide de développer un système d'assurance bris de glace. Le réseau est d'ailleurs le seul à proposer une assurance de ce genre.

L'activité principale du réseau est la pose de films teintés sur les vitres de véhicules. Cependant, cette activité s'est trouvée menacée lorsque des discussions ont débuté autour d'une loi souhaitant interdire la pose de films teintés sur les vitres de véhicules. Suite à cette nouvelle et pour éviter l'écroulement du réseau, le franchiseur décide de créer une nouvelle activité pour palier la perte de chiffre d'affaires. Après avoir pris en compte les caractéristiques du réseau, c'est l'activité de remplacement de vitrage et de pare-brise qui a été retenue. Nous proposons une analyse de ce développement express qui a eu lieu en six mois seulement.

La dernière innovation retenue est le développement du film Espiona. Ce film se pose sur les vitres des bâtiments et permet d'occulter le contenu des écrans pour les personnes qui ne sont pas présentes dans la pièce. Par conséquent, une personne à l'extérieur d'une pièce, où le film a été apposé, ne verra qu'un écran noir. La confidentialité des données est donc assurée. Son développement est né d'un échange entre le franchiseur et son fournisseur. Le fournisseur possédait la technologie mais qui était difficile à travailler. Les deux acteurs ont travaillé ensemble à l'élaboration d'un film (spécialité du réseau 4) qui reprendrait cette technologie. A ce jour, le produit a été développé et le réseau en a l'exclusivité.

### **4.2.3 Mobilisation de capacités dynamiques**

L'introduction de l'activité pare-brise, bien qu'elle ait mené à de nombreux changements pour le réseau comme des embauches ou encore des investissements, n'a pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques puisque cette offre existe déjà sur le marché. En revanche, le développement de l'assurance brise de glace et du film Espiona ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Par conséquent, le réseau 4 ne mobilise donc pas toujours des capacités dynamiques pour innover.

## **4.3 Le réseau 7**

### **4.3.1 Description de l'activité**

A l'origine, le réseau 7 était un pure player, c'est à dire que l'entreprise vendait ses produits exclusivement sur internet. C'est plus tard, en 2004, que le premier magasin ouvre pour se rapprocher de ses clients. Ce réseau est leader dans la vente d'articles de fitness et musculation et propose aussi une gamme de produits dédiés à la nutrition sportive. Le réseau s'adresse aussi bien aux sportifs occasionnels qu'aux sportifs réguliers.

Ce troisième réseau a particulièrement retenu notre attention par l'intégration régulière de nouveaux produits mais aussi l'approche développée par les dirigeants du réseau. En effet, les dirigeants sont proactifs et effectuent plusieurs voyages par an à l'étranger afin de repérer les dernières tendances et les rapporter sur le marché français. Cette proactivité pousse le réseau à proposer régulièrement de nouveaux produits/services à ses clients. En effet, le réseau a été le premier acteur du marché à proposer des produits véganes dans l'univers très spécifique de la nutrition sportive.

### **4.3.2 Les innovations analysées**

Deux innovations de produits de nature incrémentale ont été analysées pour le réseau 7, (1) le développement d'une gamme végétane et (2) le développement d'une gamme de produits de nutrition sportive gourmande.

Les fondateurs du réseau vont chercher l'inspiration lors de voyages à l'étranger, notamment en participant à des salons internationaux, ce qui leur permet de repérer les tendances présentes sur les marchés étrangers. D'ailleurs, c'est suite à un de ces voyages que les fondateurs ont

repéré la tendance émergente des produits véganes, les clients étant de plus en plus exigeants par rapport à ce qu'ils consomment. Pour répondre à cette tendance, le réseau a lancé sa propre gamme de produits véganes mais propose aussi des marques concurrentes, ce qui permet d'attirer plus de clients en magasin.

C'est aussi grâce à un voyage à l'étranger que la gamme de produits de nutrition sportive gourmand voit le jour. Les clients du réseau ont compris qu'il était possible d'optimiser les performances sportives grâce à une alimentation plus saine, mais souhaitent tout de même retrouver un côté gourmand. Comme pour la gamme végane, le réseau décide alors de lancer sa propre gamme de produits en proposant des préparations pour pancakes, crêpes, gaufres protéinées ou encore du beurre de cacahuètes ou d'amandes.

### **4.3.3 Mobilisation de capacités dynamiques**

La création de la gamme végane et de la gamme de produits de nutrition sportive gourmande ont nécessité la mobilisation de capacités dynamiques, le réseau 7 mobilise donc des capacités dynamiques pour innover.

## **4.4 Le réseau 10**

### **4.4.1 Description de l'activité**

Le réseau 10 est un réseau de franchise d'agences de recrutement temporaire appartenant à Mistertemp' Group. Ce réseau d'agences de recrutement temporaire se distingue par un positionnement en étage des agences et sans vitrine extérieure, par opposition au pas-de-porte traditionnel de ses concurrents. En effet, le réseau part du constat qu'un positionnement dit « classique » réduit la productivité car il faut constamment gérer les flux de passage dans les agences. Un constat partagé par un franchisé du réseau qui travaillait précédemment pour la concurrence comme le montrent les verbatims ci-dessous :

*« Alors pour avoir connu très longtemps les agences sur rue, c'est un enfer parce que vous n'avez pas beaucoup de passage qualitatif de candidats. Ce sont des gens qui voient de la lumière et qui entrent et ce qui était intéressant, c'est le mode de fonctionnement qu'on a des agences en étage qui nous permet de nous rapprocher du fonctionnement d'un cabinet mais tout en faisant de l'intérim » (Franchisé du réseau 10)*

*« Aujourd’hui je constate que si je regarde (le concurrent) dans des grandes villes, ils se sont regroupés en pôle. Ils sont sortis des grandes villes, ils sont cachés exactement de la même façon » (Directeur régional du réseau 10)*

Ce positionnement permet au réseau d’être dans une approche plus productive. Ils ont l’ambition de proposer un seul candidat à l’entreprise mais que celui-ci soit la personne recherchée. Le taux d’embauche après quatre mois de travail est d’ailleurs impressionnant d’après un franchisé du réseau. Ce positionnement différenciant est une des raisons pour lesquelles nous avons sélectionné ce réseau.

Depuis quelques années, les agences de travail temporaire, comme beaucoup d’autres entreprises ont vu arriver avec internet de nouveaux concurrents digitaux comme des plateformes en ligne de travail temporaire. Ces nouveaux acteurs purement digitaux viennent s’ajouter à la concurrence physique déjà existante ainsi qu’à d’autres acteurs indépendants.

Le réseau a rapidement compris l’importance du digital dans le marché du recrutement aujourd’hui. C’est pourquoi il a lancé le développement de « l’offre globale ». Cette offre globale combine une plateforme digitale dédiée à la recherche de candidats et un réseau d’agences physiques. Le déploiement de cette nouvelle offre donne un caractère fortement distinctif au réseau, d’autant plus qu’il est le seul à proposer cette combinaison particulière.

Le positionnement particulier des agences en étage et le développement de l’offre globale, proposition innovante du réseau nous ont incité à sélectionner ce cas.

#### **4.4.2 Les innovations analysées**

Une seule innovation a été analysée pour le réseau 10, l’offre globale qui a notamment nécessité le développement d’une nouvelle plateforme digitale. L’offre globale est une innovation de service de nature radicale. Nous considérons que la nature de cette offre est radicale car elle ne repose pas sur une vision classique de l’agence d’intérim mais sur un tout nouveau format qui allie prestation physique et digitale et vient donc modifier le business model tout entier du réseau.

Tout comme le réseau 2, le réseau 10 a décidé de s’adapter aux changements qui sont notamment arrivés avec l’apparition d’internet. En effet, au vu des nouveaux enjeux digitaux, le réseau a remis au goût du jour sa proposition commerciale passant ainsi d’un réseau d’agences de recrutement temporaire physique à un réseau d’agences capable de proposer une

offre globale c'est à dire une plateforme digitale dédiée à la recherche de candidats et un réseau d'agences physiques, pour accompagner les clients qui le désirent. Le développement de cette nouvelle offre a engendré de nombreux changements dans le réseau comme l'embauche de personnes dédiées au développement de la nouvelle plateforme. Le développement de l'offre globale a donc nécessité le développement d'une plateforme digitale. En effet, sans la création de cette plateforme, il serait impossible pour le réseau de proposer cette offre commerciale. La nouvelle plateforme permettra aux franchisés de combiner leur propre base de données avec la base de données des clients qui vont s'inscrire en ligne, sans passer par l'agence physique. Alors que cet outil s'annonce comme prometteur pour les franchisés, nombre d'entre eux ont manifesté leurs réticences face à la mise en place de cette nouvelle offre. En effet, certains franchisés ont peur que le développement de cette nouvelle offre ait un impact négatif sur leur chiffre d'affaires, les entreprises préférant payer seulement pour la plateforme digitale et non pour la combinaison : plateforme digitale et accompagnement par les agences locales.

#### **4.4.3 Mobilisation de capacités dynamiques**

L'offre globale permet d'allier les compétences des agences physiques locales à une plateforme digitale dédiée à la recherche de candidats. La plateforme digitale vient donc enrichir l'offre globale tout en offrant un nouveau service. Son développement a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques. Nous avons donc considéré que le réseau 10 mobilise des capacités dynamiques pour innover.

La partie suivante présente les résultats de la deuxième phase de la recherche qui met en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques dans les quatre réseaux sélectionnés.

## **5 Résultats de la phase 2 : Les mécanismes générateurs de capacités dynamiques**

Cette section a pour objectif de présenter les résultats de la deuxième phase de la recherche doctorale. Suite aux résultats de la première phase, quatre réseaux sont ressortis comme étant les réseaux les plus pertinents de l'échantillon interrogé.

L'objectif de cette deuxième phase est de découvrir les mécanismes générateurs qui permettent l'activation des capacités dynamiques. Pour répondre à cet objectif, nous avons mobilisé la définition des capacités dynamiques proposée par Barreto (2010), qui se décompose en quatre dimensions : (1) l'identification des opportunités/menaces, (2) la prise de décisions opportunes, (3) les décisions orientées marché et (4) la modification des ressources et compétences. Nous avons aussi mobilisé d'autres éléments de la littérature tels que la stabilité et la récurrence du processus ainsi que les liens entre les mises en œuvre (*path dependency*). En décomposant les capacités dynamiques de cette façon, nous avons ensuite cherché à découvrir les mécanismes générateurs sous-jacents qui permettent l'activation de la capacité dynamique.

Les parties suivantes ont donc pour but de détailler les mécanismes générateurs de capacités dynamiques, d'abord pour chacun des quatre réseaux sélectionnés, puis ensuite nous proposerons une comparaison des mécanismes.

## **5.1 Le réseau 2**

### **5.1.1 La garantie d'un an**

Dans le but de se démarquer de la concurrence, le réseau 2 propose à ses clients une garantie d'un an pour ses produits d'occasion. Il était d'ailleurs le premier à offrir une garantie aussi longue sur ce type de produits.

Une enquête de notoriété et d'image est à l'origine de cette garantie. En effet, tous les ans le réseau a pour habitude de commander cette étude auprès du même institut. Un des résultats apportés par cette enquête est qu'une garantie d'un an permettrait de convaincre les clients réticents de passer à l'acte d'achat sur des produits d'occasion.

La garantie légale imposée aux vendeurs d'occasion est de trois mois. La mise en place de cette garantie a nécessité une modification des ressources et compétences pour pouvoir étendre la garantie de trois mois à un an. Elle a notamment permis au réseau de se démarquer de ses concurrents mais aussi de rassurer les clients sur la qualité des produits d'occasion comme l'illustre le verbatim suivant :

*« (La garantie d'un an) c'est faire en sorte que les gens achètent chez nous sans arrière-pensée, l'ambition aussi c'était de convaincre les gens qui achetaient du neuf de passer à l'occasion »*  
(Franchiseur du réseau 2)

Les verbatims suivants retracent la mise en place de cette garantie d'un an.



**Tableau 41 : Réseau 2, garantie d'un an**

TYPE ET DEGRE DE L'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHE	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Nouveau service incrémental : Garantie d'an	« Au départ la loi nous oblige en occasion à garantir nos produits au moins 3 mois et on suivait la loi (...). Chaque année on a une enquête de notoriété et d'image auprès de nos clients enfin d'un échantillon de clients qui ne sont d'ailleurs pas tous clients chez nous pour permettre de savoir comment ils nous perçoivent, est ce qu'il y a des choses qu'ils aimeraient voir arriver dans leur magasin voilà. C'est fait par le même institut depuis des années ça nous permet d'avoir des inputs (...). Dans le questionnaire dans lequel on sonde chaque année nos clients, on avait demandé aux clients qui ne voulaient pas acheter des produits d'occasion, si on vous proposait une garantie d'un an sur les produits d'occasion est ce que ça vous motiverait pour acheter des produits d'occasion ? On s'est rendu compte qu'une grosse partie de ces gens-là disaient : oui ça peut être un élément qui me ferait changer d'avis » (Franchiseur du réseau 2)	« Passer la garantie à un an, on a été les premiers et puis nos concurrents directs n'y sont passés pour certains que cette année ça nous a donné une grosse avance » (Franchiseur du réseau 2)	« La valeur, de réassurance, à l'époque, la défiance première vis à vis du client d'occasion c'est : est-ce que ça marche ce truc quoi, et puis si ça ne marche pas qu'est-ce que je fais ? » (Franchiseur du réseau 2)	« Condition pour bénéficiaire de la garantie d'un an : posséder la carte fidélité. Grâce à cette condition, *** peut récolter des informations pour son CRM » (Données secondaires)
Proactivité	Oui, le réseau est le premier à proposer une garantie d'un an sur les produits d'occasion			
Processus stable	Oui	« On teste tout quoi mais c'est vrai qu'il y a des choses vous pouvez tester avant vraiment de mettre du gaz et des moyens dedans » (Franchiseur du réseau 2)		
Processus récurrent	Oui	Toutes les unités du réseau proposent la garantie d'un an aux clients.		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Suite à une enquête client, le franchiseur repère une opportunité. L'extension de la garantie légale en vigueur (3 mois) permettrait d'atténuer les réticences de certains acheteurs. Le réseau est le premier sur le marché de l'occasion à mettre en place cette garantie d'un an. Un avantage pour les clients qui peuvent acheter des produits d'occasion plus sereinement, moins chers que le neuf et avec la garantie si le produit ne fonctionne plus.			

Nous considérons que la capacité dynamique est mobilisée lorsque les quatre dimensions de Barreto (2010) sont présentes et que les conditions de stabilité, récurrence et liens entre les mises en œuvre sont remplies. Les aspects de stabilité et de récurrence sont mis en avant par le

test de la garantie mais aussi par l'enquête de notoriété et d'image qui est commandée tous les ans par le réseau. De cette façon, le réseau est sûr de recevoir au moins annuellement les évolutions du marché pour détecter les opportunités et les menaces. La récurrence et la stabilité sont aussi caractérisées par le fait que la garantie d'un an soit proposée par toutes les entités du réseau.

Pour bénéficier de la garantie d'un an proposée par l'enseigne, le client devra posséder la carte fidélité. Elle est gratuite et permettra au réseau de collecter des données pour son logiciel CRM. Grâce à l'utilisation du CRM et l'analyse des données recueillies, le réseau pourra davantage s'adapter, anticiper les demandes des clients. Par exemple, en remarquant les produits les plus vendus ou au contraire ceux qui se vendent le moins, et peut alors adapter son offre, ce qui permet de caractériser la modification des ressources.

Le test peut être utilisé comme un outil pour convaincre les franchisés de proposer le service de garantie d'un an. En effet, certaines personnes du réseau étaient réticentes à étendre la garantie à un an, pensant que les retours de téléphones seraient nombreux comme l'illustre le verbatim suivant :

*« Le passage de la garantie trois mois à la garantie d'un an c'était le meilleur exemple. Les mecs qui sont en magasin, ils gèrent leur rayon téléphonie on leur dit : demain tu vas reprendre pendant un an les retours sur tes téléphones alors qu'aujourd'hui c'est trois mois. Ils te regardent avec des yeux : il est fou lui ou quoi ? Et on va regarder pourquoi, parce que dans ce magasin là ils ont fait le test et en l'espace de tant de mois, ils ont eu tant de retours alors que toi sur trois mois tu es à tant. Imagine l'avantage client que ça peut représenter qu'est-ce que tu fais ? Tu restes sur trois mois ou tu fais comme eux ? Visiblement ça marche » (Franchisé, ancien animateur du réseau 2)*

*« Quand ils ont créé le un an de garantie, moi qui l'avais vécu de plein fouet chez \*\*\*, je n'étais pas forcément d'accord et ils ont démontré que c'était un succès et ça nous a fait prendre un bon quart d'heure d'avance vis à vis des concurrents » (Franchisé du réseau 2)*

Le test peut donc permettre de convaincre les franchisés d'adopter la nouvelle innovation.

Nous observons que toutes les conditions sont requises pour caractériser une capacité dynamique. L'analyse de la garantie d'un an nous permet de mettre en évidence plusieurs mécanismes générateurs. Tout d'abord pour identifier les opportunités/menaces, c'est un mécanisme générateur managérial qui est à l'œuvre via la capacité de réflexion du franchiseur. En effet, grâce au résultat de l'enquête, le franchiseur prend conscience de l'opportunité à saisir. Pour la prise de décision opportune, c'est encore un mécanisme managérial qui est à l'œuvre de par la posture proactive adoptée par le franchiseur. La prise de décisions orientée vers le

marché quant à elle est une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels puisque le franchiseur en partenariat avec les équipes va développer cette garantie d'un an, qui va avoir pour valeur de rassurer les futurs clients. Enfin, la modification des ressources/compétences du réseau a lieu grâce à l'adaptation du système informatique, c'est encore une fois une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels qui est présente. En effet, le franchiseur, accompagné des équipes, va organiser la diffusion de cette garantie d'un an dans le réseau. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs de cette capacité dynamique.

**Tableau 42 : Mécanismes générateurs de capacités dynamiques pour la garantie d'un an**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

La section suivante présente la deuxième innovation étudiée pour le réseau 2 : l'argus de cotation en ligne des produits.

### 5.1.2 Argus de cotation des produits en ligne

Face à l'arrivée du digital, le franchiseur s'est alors interrogé sur la légitimité de son site internet si celui-ci ne proposait pas les prix de rachat des produits d'occasion. Le réseau souhaitait faire preuve de transparence vis à vis de ses clients en proposant d'effectuer la cotation de leurs produits en ligne afin de savoir à quels prix ces derniers pouvaient être rachetés, sans pour autant se déplacer en magasin. Pour développer cet argus le franchiseur s'est appuyé sur ses équipes en interne mais aussi sur un prestataire externe, ce qui a donc nécessité la modification des ressources/compétences du réseau.

L'argus est capable de coter une multitude de produits, allant du smartphone à l'appareil photo en passant par les ordinateurs portables. Le réseau 2 est le seul à pouvoir coter une gamme aussi large de produits. Cette compétence est au cœur même du savoir-faire du réseau.

L'utilisation de l'argus est étendue à tout le réseau et cet argus est même distribué chez certains de ces partenaires. En effet, le réseau a notamment développé un partenariat avec une enseigne de culture et loisirs. Le client a la possibilité de revendre sa console de jeux à l'enseigne

partenaire en échange d'un bon d'achat chez cette dernière. Pour estimer le prix de rachat de la console, l'enseigne utilise l'argus développé par le réseau. Par la suite, la console de jeux est rachetée par ce dernier qui la proposera ensuite dans ses magasins. Le réseau ne facture pas l'utilisation de l'argus à l'enseigne car cet échange de bon procédé permet au réseau de sourcer des produits d'occasion. En échange, l'enseigne partenaire peut proposer un service de rachat de produits à ses clients.

Les verbatims du tableau ci-dessous reprennent le développement de l'argus de cotation des produits en ligne.

**Tableau 43 : Réseau 2, argus de cotation des produits en ligne**

<b>TYPE ET DEGRE DE L'INNOVATION</b>	<b>IDENTIFICATION O/M</b>	<b>PRISE DECISION OPPORTUNE</b>	<b>DECISION ORIENTEE MARCHE</b>	<b>MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES</b>
Nouveau service incrémental : Argus de cotation en ligne des produits	« L'idée de la cotation en ligne, à un moment donné la fonction du digital c'était quand même de proposer une extension de l'expérience client donc on se disait à un moment donné est ce que notre site est tout à fait légitime, si on ne propose pas la possibilité de coter sachant que c'est au cœur de notre savoir-faire » (Franchiseur du réseau 2)	« Là, on est les seuls à faire ça (coter de la photographie, des ordinateurs...autres appareils que la téléphonie) (...) parce que c'est compliqué, il faut beaucoup d'expérience et nous on l'a l'expérience » (Franchiseur du réseau 2)	« C'est aussi dire aux clients nous on n'a rien à cacher on est transparents et on est capables de vous dire à combien on va vous racheter le produit avant que vous veniez chez nous (...). Vous voyez le marché a évolué aujourd'hui parce que c'est devenu une évidence, on affiche nos prix de reprise il y a 0 tabous » (Franchiseur du réseau 2)	« On a développé, un argus qui permet à tous les magasins de savoir à combien il faut racheter, à combien il faut revendre les produits. On a développé en interne et avec un prestataire (...). Par exemple avec *** vous avez maintenant dans un certain nombre de magasins pilotes la possibilité de revendre votre console de jeux, vous êtes payés en bons d'achat qui permettent de racheter quelque chose chez ***. Le système et le flux de marchandise racheté c'est nous qui l'avons géré (...) c'est à dire que les consoles c'est nous qui les récupérons après pour les revendre dans nos magasins et ils se servent de nos outils pour estimer les consoles et les racheter aux clients. (...). On ne facture pas (...) c'est un deal qui est gagnant-gagnant, parce que nous on récupère de la marchandise, eux ils ont l'ingénierie du savoir-faire de la reprise sans devoir eux même être spécialiste » (Franchiseur du réseau 2)
Processus stable	Oui	« Oui on teste, est ce qu'il y a des trucs qu'on ne teste pas, si on teste tout quoi » (Franchiseur du réseau 2)		
Processus récurrent	Oui	Le service de cotation de produit est utilisé par tous les acteurs du réseau.		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Le franchiseur s'est d'abord interrogé sur la légitimité de son site internet s'il ne permettait pas d'afficher les prix de rachat de produits aux clients. Ce service permet aux clients de connaître le prix des produits sans se déplacer en magasin et permet la transparence des prix. Pour mettre en place ce service, le réseau a utilisé ses acteurs internes mais a aussi fait appel à un prestataire externe. L'argus fait aussi l'objet de partenariat avec d'autres enseignes.			

D'après les éléments présentés ci-dessus, nous arrivons à la conclusion que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

Les mécanismes générateurs identifiés pour cette innovation sont managériaux pour l'identification des opportunités/menaces. En effet, c'est le franchiseur lui-même qui s'est interrogé au départ sur la légitimité d'un site internet sans afficher les prix de rachat. Un mécanisme managérial est encore présent pour la prise de décision opportune qui s'exprime encore une fois par la posture proactive adoptée par le franchiseur. La prise de décisions orientée vers le marché et la modification des ressources/compétences sont une nouvelle fois une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels. En effet, le franchiseur utilise un mécanisme managérial lorsqu'il fait appel à des partenaires externes. Le processus de transfert de connaissances et de diffusion de l'innovation relèvent quant à eux de mécanismes organisationnels pour développer cet argus de cotation. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'argus de cotation.

**Tableau 44 : Mécanismes générateurs de capacités dynamiques pour l'argus de cotation**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

Ici, nous notons que le réseau n'a pas eu à convaincre (au moyen du test) les membres du réseau. En effet, la fonction de cotation est au cœur du savoir-faire, c'est donc une fonction essentielle qui permet aux membres d'exercer le métier du réseau. Par conséquent, le réseau a simplement eu à diffuser l'innovation dans toutes les unités du réseau.

La section suivante présente la troisième innovation étudiée pour le réseau 2 : le concept de magasin urbain E\*\*\*.

### 5.1.3 Concept de nouveau magasin

Pour la création de ce nouveau concept, le réseau 2 a fait appel à plusieurs partenaires extérieurs. Un partenaire fut en charge de trouver le nom du futur concept alors qu'un autre a notamment été sollicité pour le mobilier et l'ambiance des futurs points de vente.

L'innovation de ce nouveau concept repose sur son positionnement, qui offre une nouvelle vision des produits d'occasion. E\*\*\* insiste sur l'expérience client en mettant en avant l'idée d'une consommation circulaire vertueuse puisque les clients sont invités à consommer des produits d'occasion qui ont un impact écologique faible comparé à des produits neufs. De même, ce nouveau concept s'oriente davantage vers les 15-35 ans et proposera des produits de grandes marques dans l'idée d'un « premium accessible ». Le réseau est d'ailleurs la seule enseigne à proposer ce positionnement des produits d'occasion. Les éléments du tableau ci-dessous retracent la création de ce nouveau concept.

**Tableau 45 : Réseau 2, nouveau concept de magasin E\*\*\***

TYPE ET DEGRE DE L'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHÉ	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Nouveau concept : E***	« C'est une réflexion en conseil d'administration qu'on a eu. Le point de départ a été de se dire qu'on avait 0 magasin dans la plus grosse ville de France : Paris. On avait deux façons de réfléchir. Soit on se disait qu'on allait dupliquer ce qu'on savait faire qu'on avait déjà dans d'autres centres villes français. L'autre façon de faire qu'on a choisi c'était de se dire compte tenu de la pression concurrentielle qui existe déjà dans Paris. On s'est dit : si on repartait un peu de 0 qu'on re-réfléchissait à la façon dont on pourrait aller à Paris avec le plus d'armes possibles tant au niveau de la séduction des clients, que de l'offre qu'on peut leur proposer » (Franchiseur du réseau 2)	« Les apparences sont parfois trompeuses, E*** est très loin des enseignes classiques sur le marché de l'occasion (...). L'ambiance est très loin derrière les magasins classiques d'occasion » (Données secondaires)	« C'est un nouveau concept de magasin urbain (...) l'idée ce n'est pas forcément de parler de produits d'occasion mais c'est plutôt parler d'une expérience client un peu circulaire de consommation responsable dans laquelle on invite nos clients à venir consommer finalement de manière assez saine parce que des produits d'occasion ont un impact écologique très faible (...). Du premium accessible, des marques, ce qui est important aujourd'hui c'est vraiment de rester sur des marques » (Franchiseur du réseau 2)	« Si je résume, il y a une boîte spécialisée dans le naming, une boîte spécialisée dans la conceptualisation de projets, la boîte de communication pour regrouper les insights clients et puis la société qui nous fabrique le mobilier donc on peut dire qu'il y a eu 4 intervenants qui successivement sont intervenus sur leurs domaines d'expertise » (Franchiseur du réseau 2)
Proactivité	Oui, le réseau est le seul à adopter ce positionnement sur le marché de l'occasion.			
Processus stable	Oui	« Un premier magasin a été ouvert à Bordeaux et d'autres villes sont en cours d'ouverture » (données secondaires)		
Processus récurrent	Oui	« Un premier magasin a été ouvert à Bordeaux et d'autres villes sont en cours d'ouverture » (données secondaires)		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Le conseil d'administration a constaté que le réseau n'avait pas de magasin à Paris. Il avait deux solutions : reproduire le modèle de centre-ville ou créer un nouveau concept. Compte tenu de l'intensité concurrentielle à Paris, le réseau décide de retenir la seconde option. La			

Le réseau a rencontré des difficultés lors de la recherche d'un local parisien. Par conséquent, il a finalement décidé de lancer le premier magasin E\*\*\* à Bordeaux, ville où se situe le siège de la franchise. Le concept continue de se déployer dans l'hexagone puisque d'autres ouvertures sont attendues. Étant donné que le réseau 2 est le seul à proposer une offre d'occasion premium basée sur l'économie responsable, nous considérons qu'il est pionnier sur ce nouveau positionnement.

Pour développer E\*\*\*, le franchiseur a dû convaincre certains franchisés réticents à ce nouveau concept comme le montre le verbatim suivant :

*« Vous imaginez la tête de réseau dire aux gens qui ont mis des centaines de milliers d'euros dans leurs magasins, demain la peinture ça change, le nom ça change. Ce n'est pas pour ça que j'ai signé donc c'est colossal. Ils n'ont pas dû dormir pendant quelques nuits »* (Franchisé, ancien animateur du réseau 2)

La mobilisation de différents partenaires démontre la modification des ressources/compétences. Suite à tous ces éléments, nous considérons que la création de ce nouveau concept a nécessité la mobilisation d'une capacité dynamique.

Pour activer cette capacité dynamique, le réseau a mobilisé plusieurs mécanismes générateurs. Pour l'identification d'opportunité, c'est encore un mécanisme managérial puisque le franchiseur constate lui-même que le réseau n'a aucun magasin à Paris. Étant donnée la posture proactive adoptée par le franchiseur, c'est toujours le mécanisme managérial qui est à l'œuvre pour la prise de décision opportune. En revanche, pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences, ce sont les mécanismes managériaux et organisationnels qui s'activent. Ils permettent de créer une expérience client autour d'une consommation circulaire basé sur le « premium accessible » en mobilisant des partenaires pour développer ce nouveau concept. Une fois le concept finalisé, il a été présenté aux franchisés et est aujourd'hui en phase de diffusion avec l'ouverture d'unités dans plusieurs grandes villes de France. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs de la capacité dynamique.

**Tableau 46 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour le concept E\*\*\***

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

Pour conclure, les mécanismes générateurs activés pour le développement des trois innovations sont identiques. En effet, les mécanismes managériaux permettent de détecter les opportunités et activent la posture proactive du franchiseur tandis qu'une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels se mettent en œuvre pour la prise de décision orientée marché et la modification des ressources/compétences.

Une des raisons pour lesquelles nous avons sélectionné ce réseau était son utilisation d'une fiche projet (Annexe 4). En effet, lors du premier entretien réalisé avec le franchiseur, il avait indiqué que les nouvelles idées devaient passer par une fiche projet comme le montre le verbatim suivant.

*« A partir du moment où les idées ont été évoquées, on va remplir ce qu'on appelle chez nous une fiche projet. Cette fiche projet, elle permet de détailler l'idée, le projet ou l'ambition, cette ambition elle est ensuite présentée au conseil d'administration qui est l'organe décisionnaire de l'enseigne et puis si l'idée est validée au conseil d'administration elle est mise en route »* (Franchiseur du réseau 2)

Le réseau était effectivement le seul de notre échantillon à proposer une remontée d'informations aussi formalisée. Cependant, lors du second entretien un an après, le franchiseur nous indique que finalement la fiche projet n'est plus utilisée dans le réseau. Elle était alors considérée comme inadaptée et compliquée à remplir. Elle a donc été abandonnée pour ne pas que le formalisme de la fiche devienne une rigidité dans le réseau comme l'indique le verbatim suivant.

*« Je n'ai pas réussi à maintenir un truc unifié dans tous les services après il n'y a pas non plus un projet tous les matins. L'informatique se sert d'un outil spécifique qui lui est propre parce qu'il y a plus de projets en informatique qu'ailleurs et puis après quand on a un projet dans un autre service, on le présente au CA, pas forcément avec la fiche, je vais être honnête et transparent (...). Nous on est une petite boîte quand même, on n'est jamais que 35 au siège, ce n'est pas énorme et à un moment donné voilà il ne faut pas que le formalisme devienne rigidité (...). Là on était limite, il faut que je fasse la fiche projet, il faut se poser les bonnes questions. Elle n'était peut-être pas adaptée, peut-être trop compliquée, elle impliquait aussi un suivi qui était trop lourd »* (Franchiseur du réseau 2)

La section suivante présente les innovations étudiées pour le réseau 4.

## 5.2 Le réseau 4

### 5.2.1 Assurance bris de glace

L'origine de la création de cette assurance provient de retours de clients qui, suite à un vitrage brisé, revenaient voir le réseau pour demander un geste commercial. En effet, le vitrage était remboursé par leur assurance mais pas le film qui était apposé sur la vitre. Suite à ces remontées clients, le franchiseur a alors recherché un partenaire assureur afin de pouvoir proposer une assurance sur le film apposé sur la vitre du véhicule. Lorsque le client choisit d'assurer son film, celui-ci est alors remboursé par le partenaire assureur du réseau 4 en cas de bris de glace. Le client peut faire remplacer son film dans n'importe quel centre du réseau en France s'il a souscrit à l'offre. A ce jour, le réseau est le seul à proposer ce service qui correspond parfaitement au positionnement haut de gamme de ce dernier, qui cherche à apporter des services supplémentaires à ses clients pour se différencier de la concurrence plutôt que baisser ses prix.

Les verbatims du réseau ci-dessous retracent le développement de l'assurance bris de glace.

**Tableau 47 : Réseau 4, assurance bris de glace**

TYPE ET DEGRE DE L'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHE	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Nouveau service : assurance bris de glace	« On s'est rendu compte (...) puisqu'on a deux centres qui nous appartiennent (...) que quand un client qui avait fait teinter ses vitres avait une vitre cassée parce qu'il avait eu une agression ou peu importe, l'assurance remboursait généralement la vitre mais pas le filtre qui était dessus (...). Ils (les clients) revenaient nous voir et demandaient un geste commercial pour que ça leur coûte le moins cher possible puisqu'ils avaient déjà fait le traitement et là on a essayé de réfléchir en disant : est-ce qu'on ne peut pas mettre en place quelque chose » (Franchiseur du réseau 4)	« C'est un plus auquel on tient beaucoup parce qu'on est les seuls à faire ça et on est les seuls à pouvoir le faire parce qu'on est en réseau » (Franchiseur du réseau 4)	« L'idée c'est plutôt que baisser nos prix face à la concurrence, amener des éléments distinctifs que la concurrence ne pourrait pas apporter (...). N'importe quel poseur peut dire je garantis les films dix ans ou je garantis en cas de bris de glace et puis le poseur s'il n'est pas là au bout de dix ans, le client il se retrouve un petit peu bête. Nous c'est une vraie assurance et ça marche dans n'importe lequel des centres » (Franchiseur du réseau 4)	« On a mis un système d'assurance avec *** où le centre est payé par l'assurance pour ce changement » (Franchiseur du réseau 4)

Proactivité		Oui, le réseau est le seul à proposer ce service.
Processus stable	Oui	« Généralement, l'idée est théorique. On la teste avec les centres, les membres des commissions et nos centres à nous et une fois que le test est probant on le développe sur l'ensemble du réseau » (Franchiseur du réseau 4)
Processus récurrent	Oui	Cette assurance est proposée dans tout le réseau 4.
Liens entre les mises en œuvre ( <i>path dependency</i> )		Certains clients ayant eu des accidents ou des agressions menant à la casse d'une vitre de leur véhicule se voyaient rembourser leur vitre mais pas le film teinté qui était dessus. Les clients venaient donc voir le réseau en espérant une remise ou un nouveau film. Pour faire face à cette demande, il a mis en place un service d'assurance. En cas de vitre cassée, le réseau remplace le film teinté qui était sur celle-ci dans n'importe quel centre en France.

Comme cité précédemment, le réseau est le seul à proposer ce service d'assurance bris de glace qui est perçu par les franchisés du réseau comme un élément différenciant. Ils n'hésitent pas à le mettre en avant auprès de leurs clients comme le montrent les verbatims de deux franchisés différents :

« Nous c'est carrément quelque chose qu'on met en avant, c'est un plus. Il y a beaucoup de gens qui sont déçus de devoir racheter le film justement après un changement de vitrage » (Franchisé du réseau 4)

« C'est quelque chose qu'on utilise tout le temps. A 90%, on vend le prestige et le prestige c'est inclus dedans, c'est le haut de gamme en film solaire teinté » (Franchisé du réseau 4)

Étant donné que le réseau est le seul à pratiquer cette assurance et que la mise en place de ce nouveau service a nécessité un partenariat entre le réseau et un assureur, qui vient enrichir les ressources du réseau, nous considérons que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

Pour activer cette capacité dynamique, plusieurs mécanismes générateurs sont activés. Le mécanisme générateur managérial permet ici d'être à l'écoute des retours clients. La posture du franchiseur est ici proactive puisque le réseau est le premier à développer ce type d'assurance, c'est donc encore une fois un mécanisme managérial qui est activé ici. En ce qui concerne la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences, des mécanismes managériaux et organisationnels sont à l'œuvre. Ils permettent de développer une offre commerciale grâce à un partenaire assureur qui va prendre en charge avec le franchiseur toute la partie administrative requise par ce service. L'assurance a ensuite été déployée dans tout le réseau. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs pour l'assurance bris de glace.

**Tableau 48 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'assurance bris de glace**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

La section suivante présente la seconde innovation étudiée pour le réseau 4 : le développement de l'activité pare-brise.

### 5.2.2 Activité pare-brise

En 2014, une discussion s'engage autour d'une loi qui viendrait interdire la pose de films teintés. En effet, les pouvoirs publics souhaitent pouvoir voir le conducteur au volant du véhicule pour en observer le comportement et le respect des règles de conduite. L'activité principale du réseau étant la pose de films teintés sur les vitres de véhicules, la mise en application de cette loi menaçait directement la survie du réseau.

Suite à cette proposition, le réseau 4 a créé une association professionnelle afin d'ouvrir des discussions avec les pouvoirs publics dans le but de déterminer une teinte de film convenable plutôt qu'une interdiction totale de la pose de films teintés. Des échanges ont bien eu lieu mais les attentats de novembre 2015 ont coupé court aux négociations comme le montre le verbatim suivant :

*« Une société commerciale ne pouvait pas faire du lobbying auprès des pouvoirs publics donc on a créé une association professionnelle pour discuter avec les pouvoirs publics (...). On a réussi au fur et à mesure de réunions avec des gens au Ministère de l'Intérieur, à leur faire admettre qu'il y avait un juste milieu entre interdire et définir une teinte qui leur convienne (...). En novembre 2015, il y a eu les attentats à Paris. Là il n'était plus question de discuter » (Franchiseur du réseau 4)*

Suite à cet événement, les pouvoirs publics ont voté la réglementation sur la pose des films teintés. A présent, les véhicules doivent répondre à la norme de 70% de transmission de lumière visible (TLV). Une norme stricte, mais qui laisse une petite marge de manœuvre au réseau pour la pose de films comme le décrit le verbatim suivant :

*« Le Ministère n'a pas perdu de temps et s'est basé sur une réglementation qui s'applique aux constructeurs c'est à dire qu'on doit livrer des voitures avec une norme de 70% de TLV (...). On s'est aperçu qu'elle nous laissait une petite plage de travail. On pouvait mettre des films*

*très clairs bien sûr et qui nous permettait quand même de travailler » (Franchiseur du réseau 4)*

Parallèlement à ces discussions et l'issue étant au départ incertaine, le réseau se devait de développer rapidement une nouvelle activité de façon à pallier une potentielle perte de chiffre d'affaires comme le montre le verbatim suivant :

*« En parallèle on ne savait pas qu'on arriverait à ce résultat, il fallait absolument qu'on trouve une autre activité au cas où le chiffre d'affaires s'écroulerait complètement sur la pose de films automobile en fonction du décret d'application qui serait choisi » (Franchiseur du réseau 4)*

Le réseau a donc dû s'adapter de manière urgente à cette nouvelle menace réglementaire. Le franchiseur s'est donc mis en quête d'une nouvelle activité. Après avoir pris en considération un certain nombre d'éléments tels que la taille des centres, le profil des franchisés, l'investissement qui pouvait être réalisé par les franchisés, les formations existantes, etc. La meilleure option se présentant au réseau était la pose ou le remplacement de pare-brises comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« On s'est dit en fonction de la taille de nos centres, des bons commerçants du réseau, d'un investissement qui ne devait pas être trop lourd compte tenu que les centres traversaient déjà une passe un peu difficile (...). Il fallait des formations rapides et déjà existantes pour pas perdre de temps, des niveaux de marge qui restent satisfaisant par rapport à nos habitudes. Donc mis bout à bout, la seule activité qu'on ait trouvée et qui a été partagée par nos franchisés c'était la pose de pare-brise » (Franchiseur du réseau 4)*

Pour mettre en place cette nouvelle activité, le réseau a fait appel à plusieurs partenaires. Il a notamment recruté un responsable technique pour gérer cette nouvelle activité, négocié des accords avec des fournisseurs mais aussi fait appel à un consultant pour proposer des formations. Après une phase de test qui s'est avérée concluante, l'activité de pose a été déployée dans tout le réseau.

Le réseau a ensuite développé un argumentaire commercial autour du développement de son activité pare-brise. Grâce à des marges confortables, le réseau propose le remboursement de la franchise des clients qui viennent dans le réseau pour un changement de pare-brise.

Les verbatims du tableau ci-dessous retracent le développement de l'activité pare-brise.

**Tableau 49 : Réseau 4, nouveau service pare-brise**

TYPE ET DEGRE D'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHE	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Nouveau service : Pare-brise	« En 2014 on a entendu parler d'une réglementation visant à interdire la pose de films sur les véhicules (...). Les pouvoirs publics voulaient être capables de voir le conducteur quand il était contrôlé (...). Autant dire que vu l'importance du pourcentage de notre chiffre d'affaires sur ce métier là pour nous si c'était interdit c'était quasiment faire mettre la clé sous la porte à tous nos franchisés et la nôtre aussi (...). Il fallait absolument qu'on trouve une autre activité au cas où le chiffre d'affaires s'écroulerait sur la pose de films automobile » (Franchiseur du réseau 4)	« Le marché potentiel même s'il était existant il y a des très gros concurrents » (Franchiseur du réseau 4)	« On va dire aux clients si tu viens chez moi, je te rembourse ton pare-brise, il coûte 0 euros. Alors que des gens comme *** et les autres (...) ils ont des marges beaucoup plus faibles parce qu'ils font des prix aux assurances et ne peuvent pas se passer de la franchise donc nous l'idée c'est de faire un clin d'œil au consommateur et lui dire, vient chez nous » (Franchiseur du réseau 4)	« Derrière l'introduction de cette activité c'est aussi l'embauche d'un responsable technique, c'est la création d'un site spécifique sur l'activité pare-brise (...). On a dû trouver des accords avec des fournisseurs (...). Un consultant pour nous aider à mettre en place les formations » (Franchiseur du réseau 4)
Proactivité	Non, le réseau n'est pas le premier sur le marché du pare-brise.			
Processus stable	Oui	« On ne propose que ce qui a été validé par des tests » (Franchiseur du réseau 4)		
Processus récurrent	Oui	« On ne propose que ce qui a été validé par des tests » (Franchiseur du réseau 4)		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Suite au projet de loi menaçant la survie du réseau, le franchiseur décide de mettre en place une nouvelle activité de remplacement de pare-brise afin d'anticiper une perte de chiffre d'affaires. L'introduction de cette nouvelle activité a nécessité l'intervention de partenaires, de formations et le recrutement d'une personne. Grâce aux marges du réseau, celui-ci peut proposer un pare-brise gratuit à ses clients, chose que ne peuvent proposer ses concurrents.			

Pour mettre en place cette nouvelle activité, le réseau a notamment recruté un responsable technique et a fait appel à un consultant pour organiser des formations ; ce qui démontre la modification des ressources/compétences du réseau. Le réseau 4 ne pratique pas de partenariat avec les assureurs et peut donc se permettre d'offrir la franchise aux clients qui viennent changer un vitrage, ce qui permet de démontrer la prise de décision orientée marché. Cependant, le réseau est loin d'être le premier acteur du pare-brise, nous ne sommes donc pas en présence de capacités dynamiques. En revanche, si le réseau ne mobilise pas de capacités dynamiques pour cette nouvelle activité, sa réactivité est néanmoins soulignée. En effet, le développement de cette activité fut très rapide comme le montre le verbatim suivant :

« Il a fallu créer cette activité quasiment en six mois de temps donc ça a été à la fois un peu éprouvant et stimulant » (Franchiseur du réseau 4)

Nous avons donc une temporalité de l'innovation, ici sur un temps très court, en réaction à une législation qui menace l'activité du réseau. Ce dernier réagit donc « en urgence » à une menace de son environnement.

Nous considérons que la mise en place de cette nouvelle activité est un succès puisque de nouveaux candidats à la franchise proviennent du monde du pare-brise comme le montre le verbatim d'un franchisé :

*« Il y a beaucoup de nouveaux arrivants, qui sont des gens du pare-brise qui prennent une franchise \*\*\* (...). On a la chance d'avoir des gros centres qui sont arrivés en pare-brise notamment Dunkerque qui fait beaucoup de chiffres, qui est un ancien du pare-brise »* (Franchisé du réseau 4)

Certains franchisés étaient pourtant réticents à la mise en place de cette nouvelle activité, certains ont même souhaité quitter le réseau comme l'illustre le verbatim ci-dessous.

*« Un franchisé qui ne voulait pas renouveler son contrat parce qu'il m'a dit : je ne suis pas rentré chez \*\*\*t pour poser du pare-brise. Ce n'est pas un métier qui me plaît. Alors je lui dis, je peux le comprendre, nous n'avons pas racheté l'entreprise pour faire du pare-brise parce que ce n'est pas un métier qui nous plaît non plus. En revanche, en tant que chef d'entreprise, à un moment donné, on a une obligation vis à vis de notre réseau de leur trouver des moyens d'existence si notre apport principal de chiffre d'affaires est menacé »* (Franchiseur du réseau 4)

Nous notons que dans le cadre du développement de l'activité pare-brise, un des mécanismes générateurs est désactivé. En effet, un premier mécanisme est un mécanisme environnemental puisque la menace provient d'une nouvelle proposition de réglementation. Alors que le franchiseur va agir dans l'urgence et en réaction à cette menace, la posture réactive de ce dernier ne permet pas l'activation d'un second mécanisme managérial. En revanche, une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels sont ensuite présents pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences. Les partenariats et les recrutements réalisés par le franchiseur caractérisent le mécanisme générateur managérial tandis que le déploiement de l'activité grâce aux formations, à la rédaction de tutoriels, qui ont ensuite été diffusés dans le réseau traduisent des mécanismes générateurs organisationnels. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs précédemment mentionnés.

**Tableau 50 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'activité pare-brise**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	/	/	X
Prise de décision opportune	/	/	/

Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

Nous pouvons tout de même noter qu'ici la non-utilisation de capacités dynamiques peut se justifier. Dans cette situation, le réseau agit « dans l'urgence », le franchiseur souhaitait mettre en place une activité déjà présente sur le marché notamment pour bénéficier de formations déjà existantes. C'est donc un choix délibéré du franchiseur de se diriger vers ce type d'activité.

La section suivante présente la troisième innovation étudiée pour le réseau 4, le film Espiona.

### 5.2.3 Le film Espiona

L'idée de ce film provient en réalité de la sollicitation d'un fournisseur de 4. Ce fournisseur possédait un produit mais qui se présentait sous une forme difficile à travailler. Une fois apposé, le film Espiona permet d'occulter le contenu des écrans aux personnes extérieures à une salle vitrée. Il permet donc de préserver la confidentialité des bâtiments qui en sont pourvus.

Le produit étant difficile à utiliser, le réseau et son fournisseur ont travaillé ensemble pour développer le produit sous forme de rouleaux de films, matière de prédilection du réseau. Le partenariat développé a abouti au développement du film Espiona, qui reste aujourd'hui un produit exclusif pour le réseau.

Les verbatims du tableau ci-dessous retracent le développement de ce produit.

**Tableau 51 : Réseau 4, film Espiona**

TYPE ET DEGRE D'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHE	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Nouveau service : Film Espionna	« On a travaillé avec un fournisseur qui nous a proposé le produit. Au départ c'était un produit qui était des grandes plaques mais pas travaillables, en tout cas tel qu'on sait le faire. Donc on a travaillé avec lui pour qu'ils puissent nous en faire un produit basé sur des rouleaux de films comme nous sommes habitués à travailler » (Franchiseur du réseau 4)	« C'est un produit exclusif » (Franchiseur du réseau 4)	« Un nouveau film (...) puisque dans l'entreprise aujourd'hui vous avez des grandes salles de réunion en verre et tout ça et quand vous posez ce film dessus vous évitez aux gens qui passent autour de voir les écrans de télévision vous avez des gens vous les voyez tourner la tête vers l'écran et quand vous passez dans le couloir, vous voyez l'écran noir, ça masque l'écran » (Franchiseur du réseau 4)	« On a rencontré le fabricant et on a vu qu'on avait un intérêt commun à développer ce partenariat (...) ils savent que compte tenu du réseau, si on sort un produit qui va bien il aura des débouchés intéressantes » (Franchiseur du réseau 4)
Proactivité	Oui, le produit est exclusif au réseau. Il est donc le seul à pouvoir le proposer.			
Processus stable	Oui	« On ne propose que ce qui a été validé par des tests » (Franchiseur du réseau 4)		
Processus récurrent	Oui	Le film Espiona est déployé dans toute la franchise.		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Le franchiseur a été sollicité par son fournisseur pour travailler sur un produit qui permet d'occulter le contenu des écrans pour les personnes à l'extérieur de la pièce. Le réseau et son fournisseur ont travaillé ensemble pour faire évoluer le produit qui était à la base difficilement industrialisable vers une forme de film. De cette collaboration est né le film Espiona qui est un produit exclusif au réseau. Il permet d'assurer la confidentialité des données car une fois apposé sur les vitres, il permet d'occulter le contenu des écrans.			

Le développement de ce film est donc issu d'un partenariat entre le réseau et un de ses fournisseurs. Les deux acteurs ont travaillé ensemble pour aboutir au film assurant la confidentialité des bureaux. Le développement de ce produit a été salué plusieurs fois lors des salons Architect at Work à Bordeaux mais aussi lors de la Workspace Expo à Paris. Compte tenu des éléments présentés ci-dessus, nous pouvons donc conclure que nous sommes ici en présence d'une capacité dynamique.

Cette capacité dynamique s'active encore une fois grâce à plusieurs mécanismes générateurs. L'identification d'une opportunité est possible grâce à l'activation d'un mécanisme générateur managérial de par la sollicitation d'un fournisseur pour la création d'un nouveau film aux propriétés occultantes. Ce même mécanisme managérial demeure activé, étant donnée la posture proactive du franchiseur qui décide de se lancer dans la réalisation de ce nouveau produit avec son fournisseur. Ensuite, une combinaison de mécanismes générateurs managériaux et organisationnels permettent l'activation de la décision orientée marché et la

modification des ressources/compétences via le partenariat entre le franchiseur et son fournisseur, puis la création du film, qui a ensuite été diffusé à l'ensemble du réseau. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs précédemment mentionnés.

**Tableau 52 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour le film Espiona**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

En conclusion, l'activation des capacités dynamiques pour le développement des innovations du réseau 4 a mis en évidence des mécanismes générateurs managériaux pour la détection des opportunités/menaces et la posture proactive du franchiseur ainsi qu'une combinaison de facteurs managériaux et organisationnels pour les décisions orientées marché et la modification des ressources/compétences. En revanche, nous notons que pour le développement de l'activité pare-brise la capacité dynamique n'a pas été mobilisée en raison de l'absence d'un mécanisme générateur managérial pour la prise de décision opportune. En effet, le franchiseur a agi en réaction et en urgence face à une menace directe. Il n'a donc pas développé une posture proactive, qui génère l'activation du mécanisme managérial.

La section suivante présente les innovations analysées pour le réseau 7.

## **5.3 Le réseau 7**

### **5.3.1 Gamme de produits véganes**

Les fondateurs du réseau 7 s'inspirent beaucoup des marchés étrangers pour le développement de leurs produits. Le développement de la gamme végane provient de deux sources. La première étant les dirigeants, qui s'inspirent fortement des marchés étrangers et surtout des États-Unis. La seconde, un besoin de la clientèle de savoir ce qu'elle consomme. En effet, de plus en plus de personnes cherchent à réduire leur consommation de viande et se tournent vers des alternatives végétales. Suite à ces deux éléments, le réseau décide de créer sa propre gamme de produits véganes. Le réseau était d'ailleurs le premier magasin physique à proposer de la protéine végane.

Pour lancer sa gamme de produits véganes, le réseau a d'abord développé sa propre marque avec l'aide de son sous-traitant en chimie. La rédaction du cahier des charges évoque la formalisation et le partage des connaissances entre le réseau et le sous-traitant. Par la suite, le réseau a intégré d'autres marques afin de bénéficier de leur notoriété et d'élargir l'offre de produits. Ces partenariats mis en place démontrent la capacité du réseau à modifier ses ressources/compétences. Les verbatims ci-dessous retracent le développement des produits véganes.

**Tableau 53 : Réseau 7, gamme végane**

<b>TYPE ET DEGRE D'INNOVATION</b>	<b>IDENTIFICATION O/M</b>	<b>PRISE DECISION OPPORTUNE</b>	<b>DECISION ORIENTEE MARCHE</b>	<b>MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES</b>
Nouveaux produits : gamme végane	<p>« Les fondateurs, c'est eux qui souvent surfent sur la tendance quand ils font un ou deux voyages aux USA tous les ans, en Chine aussi tous les ans (...). Ils (les fondateurs) vont voir des salons et les concurrents alors ce n'est pas des concurrents parce qu'on n'est pas présents et les USA ils ont dix ans d'avance donc c'est plutôt s'inspirer de ce qui se passe » (Chargé de développement du réseau)</p> <p>« La vague végane on l'a senti forcément venir en parallèle d'un besoin de plus en plus important chez la clientèle de savoir ce qu'elle consomme » (Animateur réseau 7)</p>	<p>« Magasin physique oui, je pense qu'on est les premiers, sur internet on peut tout trouver (...) ils ont fait de la protéine végane, chose que les concurrents ne faisaient pas forcément, ils testent très souvent » (Franchisé du réseau 7)</p>	<p>« On entend de plus en plus, les méfaits de la consommation de viande du coup beaucoup de personnes commencent à réduire leur consommation de viande, pour se tourner vers le végétal (...). Les gens demandent si nous avons une alternative à la protéine animale » (Animateur réseau 7)</p>	<p>« Dans un premier temps nous avons développé des produits dans nos marques propres (...). On a une sous-traitance en chimie qui est très bonne donc on leur a fait voir notre cahier des charges que des plantes pas d'édulcorants, on va essayer, on peut arriver à faire quelque chose (...). Dans un second temps, nous avons rentré deux autres marques tierces réputées sur le marché végane (...). La décision a été prise parce que nous avons aussi besoin des marques fortes pour attirer les clients, nous avons besoin de leur notoriété, ça permet aussi d'étoffer l'offre » (Animateur réseau 7)</p>
Proactivité	Oui, le réseau est le premier acteur physique à proposer de la protéine végane.			
Processus stable	Oui	« La grande force d'avoir un réseau mixte c'est, sans pour autant demander aux franchisés de prendre le risque, de pouvoir tester un nouveau produit sur nos succursales et de pouvoir ensuite voir les résultats, des résultats positifs, de l'étendre au réseau des franchisés » (Animateur du réseau 7)		
Processus récurrent	Oui	Les produits véganes sont disponibles dans toutes les unités du réseau.		

Liens entre les mises en œuvre ( <i>path dependency</i> )	Le développement de la gamme végane provient des fondateurs du réseau, qui s'inspirent notamment du marché américain mais aussi du besoin des clients de faire attention à ce qu'ils consomment. En effet, les méfaits de la consommation de viande commencent à être bien connus et les consommateurs souhaitent se tourner vers des alternatives végétales. En réponse à ces deux éléments, le réseau a développé sa propre marque de produits véganes grâce à l'aide d'un sous-traitant et a ensuite référencé d'autres marques afin de bénéficier de leur notoriété et étoffer l'offre du réseau.
---	---

D'après les éléments présentés ci-dessus, nous pouvons conclure que nous sommes en présence d'une capacité dynamique.

Le développement de cette gamme végane a nécessité plusieurs mécanismes générateurs. Un premier mécanisme managérial est mis à l'œuvre grâce à la veille concurrentielle des marchés internationaux réalisée par le franchiseur et les retours clients pour la détection de l'opportunité. Ensuite, la posture proactive du franchiseur pour la prise de décision opportune traduit encore une fois la présence d'un mécanisme managérial. Par la suite, le développement de la gamme végane a nécessité des mécanismes managériaux et organisationnels pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences, notamment via la rédaction du cahier des charges et la collaboration avec le sous-traitant. La gamme a ensuite été proposée à l'ensemble des franchisés du réseau. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs précédemment mentionnés pour la gamme végane.

**Tableau 54 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour la gamme végane**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MÉCANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

La section suivante présente la seconde innovation étudiée pour le réseau 7 : la gamme de produits De nutrition sportive gourmande.

### 5.3.2 Gamme de produits de nutrition sportive gourmande

La deuxième innovation analysée chez le réseau 7, est le développement d'une gamme de produits sains et gourmands. Le slogan de la gamme est d'ailleurs « De nutrition sportive gourmande : le plaisir sans culpabiliser ! » Une nouvelle fois, l'idée de créer cette gamme provenait des dirigeants qui avaient repéré cette tendance venant de l'étranger. Selon un

communiqué de presse de l'enseigne, elle est depuis 2012 la première à développer ses propres marques dans la nutrition sportive et l'environnement du fitness.

Cette nouvelle gamme de produits contient par exemple de la pâte à tartiner riche en protéines et en fibres, une préparation protéinée pour pancakes, crêpes ou gaufres. Le réseau propose aussi des produits et marques provenant de partenaires, toujours dans le but de profiter de leur notoriété et d'élargir l'offre de produits.

Les données ci-dessous retracent le développement de la gamme de produits de nutrition sportive gourmande.

**Tableau 55 : Réseau 7, gamme de produits de nutrition sportive gourmande**

TYPE ET DEGRE D'INNOVATION	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHE	MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES
Innovation produit : gamme de produits de nutrition sportive gourmande	« Ça venait des dirigeants qui avaient repéré ça à l'étranger et qui voyaient aussi qu'on allait de plus en plus sur le healthy, que les gens avaient besoin d'une alimentation plus saine et donc on a essayé de répondre à un besoin un peu healthy pour la nutrition » (Chargé de développement du réseau 7)	« *** est devenu en 2012 le tout premier site à développer ses propres marques sur le secteur du fitness et de la nutrition sportive » (Communiqué de presse du réseau 7)	« Le besoin c'est d'avoir des produits de plus en plus gourmands. Certes, je fais attention à ce que je mange mais je veux du produit gourmand » (Animateur du réseau 7)	« La marque *** ça fait 3 ou 4 ans mais on sort des nouveaux produits tous les six mois. Là on avait sorti des bowls pour le matin, vous mélangez avec votre fromage blanc et ça vous fait des bowls protéinés, on a sorti des billes de chocolats voilà, il y a pas mal de choses qui arrivent tous les six mois environ » (Chargé de développement du réseau 7) « Certains produits sont produits par nous et d'autres proviennent de partenaires » (Animateur du réseau 7)
Proactivité	Oui, le réseau 7 est la première enseigne à proposer des produits sains et gourmands pour la nutrition sportive.			
Processus stable	Oui	« La grande force d'avoir un réseau mixte c'est de pouvoir sans pour autant demander aux franchisés de prendre le risque, de pouvoir tester un nouveau produit sur nos succursales et de pouvoir ensuite voir les résultats, des résultats positifs, de l'étendre au réseau des franchisés » (Animateur du réseau 7)		
Processus récurrent	Oui	« Il y a pas mal de choses qui arrivent tous les six mois environ » (Chargé de développement du réseau 7)		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	La gamme de produits provient encore une fois de la veille concurrentielle internationale des dirigeants mais aussi du besoin des clients d'avoir une proposition de produits sains mais gourmands. En réponse à ces éléments et comme pour la gamme végétarienne, le réseau a développé sa propre marque de produits mais a aussi référencé d'autres marques afin de bénéficier de leur notoriété et étoffer l'offre du réseau.			

Le fait que le réseau indique sortir des produits tous les six mois insiste sur le caractère récurrent mais aussi sur la politique d'innovation du réseau. Par conséquent, la proactivité du réseau en ce qui concerne le renouvellement de l'offre est largement mise en avant.



Cet effort d'innovation est aussi largement perçu par les franchisés du réseau comme l'illustrent les verbatims suivants :

« On a reçu une nouvelle gamme il y a six mois avec moins de glucides, moins de sucres, l'innovation arrive avec des recettes différentes » (Franchisé du réseau 7)

« Pour moi c'est les leaders, ils n'arrêtent pas d'innover, tous les mois il y a quelque chose de nouveau, donc les besoins sont là, les gens les réclament ces produits là et nous on les sort à temps donc sur l'innovation ils sont là » (Franchisé du réseau 7)

Les éléments précédemment indiqués montrent encore une fois la présence de capacités dynamiques pour la création de la gamme de produits de nutrition sportive gourmande.

Les mécanismes générateurs activés pour développement de cette gamme sont encore une fois un mécanisme managérial pour l'identification de l'opportunité, toujours grâce à la veille concurrentielle des marchés internationaux, et les retours clients. Pour la prise de décision opportune c'est encore un mécanisme managérial de par la posture proactive adoptée par le franchiseur pour saisir l'opportunité. Ensuite des mécanismes managériaux mais aussi organisationnels ont été activés pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences. Comme pour la gamme végétale, le franchiseur a travaillé avec son sous-traitant pour développer cette gamme de produits qui a ensuite été proposée aux franchisés du réseau. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs précédemment mentionnés.

**Tableau 56 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour la gamme de nutrition sportive gourmande**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

Pour conclure, le développement des gammes végétales et la gamme de produits de nutrition sportive gourmande proposées par le réseau 7 a mis en évidence des mécanismes managériaux pour l'identification des opportunités et la prise de décision opportune, puis une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences.

La section suivante présente l'innovation analysée pour le réseau 10.

## 5.4 Le réseau 10

Pour le réseau 10, nous avons étudié une innovation qui a nécessité la mobilisation de capacités dynamiques.

### 5.4.1 L'offre globale

L'offre globale allie une plateforme digitale de recrutement temporaire aux agences physiques locales. Elle a été développée suite à une veille du marché international et à l'intuition d'un membre du conseil d'administration. En effet, un des dirigeants du réseau participe régulièrement à des salons internationaux qui permettent de détecter les nouvelles tendances du marché.

Ce réseau est le seul à proposer une offre qui combine une plateforme digitale à des agences physiques locales, qui restent disponibles si les clients souhaitent finalement un accompagnement plus personnalisé. Cette offre est notamment intéressante pour les clients qui ne souhaitent pas payer une prestation d'agence physique (plus onéreuse) ou qui souhaitent sélectionner leurs candidats eux-mêmes, comme le propose la plateforme digitale mise en place par le groupe. Elle permet notamment d'enrichir la base de données interne des agences physiques. En augmentant la base de données des agences, celles-ci pourront répondre plus rapidement aux besoins de leurs clients comme le montre le verbatim suivant :

*« La seule manière d'enrichir notre base de données c'est de recevoir les candidats en agence et on a que ça. Ils (les candidats) peuvent s'inscrire sur internet mais il faut quand même qu'on les fasse revenir en agence. Cette évolution qui est en train d'être mise en place, est de donner aux agences physiques la base de données en ligne. Ça permet de matcher le monde du virtuel où les clients s'inscrivent. Ça permet que nous ce soit une base de données en plus donc ça va apporter ce matching complémentaire que là pour l'instant on n'a pas. Cette partie dématérialisée permet de répondre de façon plus rapide à nos clients » (Franchisés du réseau 10)*

Le développement de la plateforme digitale, permet donc aux franchisés de gagner en productivité comme le montre le verbatim ci-dessous :

*« On a un gain de productivité qui n'est pas négligeable. Il permet de faire pas mal d'actions, pour des envois de mails en masse, des envois de sms si on le souhaite, ce qui peut être intéressant si on cherche dix personnes pour dans deux heures » (Franchisé du réseau 10)*

La mise en place de cette nouvelle proposition commerciale a donc nécessité la création d'une plateforme digitale, le recrutement de nouveaux personnels et la sélection de solutions informatiques pour créer la plateforme dédiée à l'offre globale. Nous observons donc une

complémentarité entre la plateforme digitale et l'offre globale. Des tests de différentes solutions informatiques ont été réalisés, ce qui a permis de formaliser le développement de l'offre, qui est à présent déployée dans toutes les unités. Les verbatims du tableau ci-dessous reprennent la création de l'offre globale.

**Tableau 57 : Réseau 10, l'offre globale**

<b>TYPE ET DEGRE D'INNOVATION</b>	<b>IDENTIFICATION O/M</b>	<b>PRISE DECISION OPPORTUNE</b>	<b>DECISION ORIENTEE MARCHE</b>	<b>MODIFICATION RESSOURCES/COMPETENCES</b>
Nouveau service radical : Offre globale	« C'est principalement notre dirigeant qui s'y est intéressé parce qu'il va régulièrement sur des salons internationaux. On entend parler que de ça sur les dernières années, c'est la digitalisation » (Chargé de développement du réseau 10)	« Ce qui est pour moi le plus marquant et le plus récent, c'est notre marque digitale qui vient en complémentarité de la franchise et qui permet d'apporter aux entreprises une offre multicanale et ça, ça n'existe pas ailleurs » (Directeur région du réseau 10)	« L'offre globale, que nous on fait auprès de nos clients, on leur dit : on reste une agence physique mais si vous avez besoin pour baisser vos prix parce que les sous c'est le nerf de la guerre, on peut vous proposer une prestation moins chère qui est la dématérialisation et si vous avez besoin de conseils d'une agence physique, nous on sera là en réseau local. Le client choisit vraiment sur la base de données, c'est lui qui choisit son candidat, la valeur peut être de se dire c'est moi qui l'ai choisi. Je suis acteur de mon recrutement » (Franchisé du réseau 10)	« C'est une révolution interne puisqu'on a embauché une trentaine de personnes dont une dizaine de développeurs en informatique avec une structure très startup. On a rencontré je crois trois ou quatre solutions qu'on a évaluées, qu'on a testées notamment pour voir comment ça pouvait fonctionner. Est-ce que c'était simple ou pas » (Franchiseur du réseau 10).
Proactivité	Oui, le réseau 10 est le seul à proposer une offre globale combinant plateforme digitale et agences locales.			
Processus stable	Oui	« On a rencontré je crois trois ou quatre solutions qu'on a évaluées, qu'on a testées notamment pour voir comment ça pouvait fonctionner, comment ça marchait est ce que c'était simple ou pas » (Franchiseur du réseau 10)		
Processus récurrent	Oui	La plateforme de l'offre globale est déployée dans toutes les unités du réseau.		
Liens entre les mises en œuvre (path dependency)	Suite à la participation à des salons à l'étranger, le réseau s'est mis à la recherche de solutions (notamment informatiques) pour créer une offre globale qui rassemble les agences physiques et une offre digitale. L'idée s'avère particulièrement intéressante pour les clients qui ne souhaitent pas payer une prestation d'agence physique et ils peuvent directement choisir les candidats via la plateforme digitale. Le réseau a recruté du personnel pour mettre en place cette solution en interne et a testé plusieurs logiciels afin de faire sa sélection.			

D'après les éléments précédemment cités, nous pouvons donc conclure que nous sommes en présence d'une capacité dynamique. La mise en évidence de la capacité dynamique, permet de repérer les mécanismes générateurs de cette dernière.

Encore une fois, pour cette capacité dynamique le premier mécanisme générateur activé est un mécanisme managérial pour l'identification de l'opportunité et la prise de décision opportune. Le franchiseur détecte l'opportunité grâce à la veille concurrentielle à l'international. C'est

ensuite une combinaison de facteurs managériaux et organisationnels qui s'activent pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences. Le développement de cette nouvelle offre a nécessité des recrutements et des collaborations avec des partenaires externes notamment pour le développement de la partie informatique. Suite à une phase de test, les franchisés du réseau peuvent maintenant proposer cette nouvelle offre à leurs clients.

Convaincre les franchisés n'est pas chose facile, certains d'entre eux peuvent se montrer réticents aux nouvelles propositions comme le démontre le verbatim suivant :

*« Au tout début, je vais être transparente, j'ai fait de la résistance. J'ai fait partie de ces gens qui au début disaient : on vient manger dans ma gamelle, ça ne me plait pas »* (Franchisé du réseau 10)

La tête de réseau doit donc convaincre les franchisés afin que l'innovation puisse être déployée dans le réseau. En effet, certains franchisés peuvent être réfractaires à la mise en place de nouveaux services. Dans le développement de l'offre globale, les franchisés avaient peur de voir diminuer leur chiffre d'affaires. Le test qui permet notamment de formaliser le développement de l'offre peut aussi être un moyen de convaincre les franchisés de la mise en place de la nouvelle offre. Se pose alors la question de la confiance entre le franchiseur et le franchisé comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« Au départ parce que vous présentez une plateforme digitale d'intérim, c'est un petit peu est ce que vous allez voler mon business ? Donc il y a tout un travail qui est important à faire justement pour vraiment leur expliquer qu'on n'est pas sur les mêmes marchés (...) je fais beaucoup de communication sur les réussites pour justement mettre en exergue ce que ça a pu apporter à certains franchisés pour donner envie aux autres et montrer, dédramatiser le digital »* (Directeur Région du réseau 10)

En conclusion, le développement de l'offre globale a mis en avant des mécanismes générateurs managériaux pour l'identification des opportunités et la prise de décision opportune, puis une combinaison de facteurs managériaux et organisationnels pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences. Le tableau ci-dessous synthétise les mécanismes générateurs de la capacité dynamique.

**Tableau 58 : Mécanismes générateurs de capacité dynamique pour l'offre globale**

DIMENSIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES	TYPES DE MECANISME		
	Managérial	Organisationnel	Environnemental
Identification O/M	X	/	/
Prise de décision opportune	X	/	/
Décision orientée marché	X	X	/
Modification ressources/compétences	X	X	/

La partie suivante propose une comparaison des mécanismes générateurs des quatre cas analysés.

## **6 Analyse inter-cas**

### **6.1 Comparaison des mécanismes générateurs utilisés par les quatre réseaux**

Nos résultats ont mis en évidence trois mécanismes générateurs de capacités dynamiques, les mécanismes générateurs managériaux, organisationnels et environnementaux. Nous proposons à présent une synthèse (Tableau 59) de ces mécanismes en reprenant les quatre dimensions de la définition de Barreto (2010).

Tableau 59 : Synthèse des mécanismes générateurs des réseaux interrogés

RESEAUX DE FRANCHISE ET TYPES DE MECANISME	BARRETO (2010)				TYPE D'INNO.	DEGRÉ D'INNO.	FACTEURS AFFECTANT LES CDS
	IDENTIFICATION O/M	PRISE DECISION OPPORTUNE	DECISION ORIENTEE MARCHÉ	MODIFICATION R&C			
<b>Réseau 2</b>							
Garantie d'un an					Service	Incrémental	Proactivité Législation Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X			
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
Argus de cotation en ligne					Service	Incrémental	Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X			
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
Nouveau Concept					Nouveau concept	Incrémental	Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X			
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
<b>Réseau 4</b>							
Pare-Brise							Législation
Mécanismes managériaux		/	X	X	Service	Incrémental	
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.	X						
Film Espionna							Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X	Service	Incrémental	
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
Assurance bris de glace					Service	Incrémental	Proactivité

Mécanismes managériaux	X	X	X	X			Savoir-Faire Secteur
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
<b>Réseau 7</b>							
Gamme végétane					Produit	Incrémental	Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X			
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							
Gamme de produits de nutrition sportive gourmande							Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X	Produit	Incrémental	
Mécanismes orga			X	X			
Mécanisme envi.							
<b>Réseau 10</b>							
Offre globale					Service	Incrémental	Proactivité Savoir-Faire Secteur
Mécanismes managériaux	X	X	X	X			
Mécanismes orga.			X	X			
Mécanisme envi.							

### 6.1.1 Les mécanismes générateurs pour l'identification des opportunités/menaces

Nos résultats montrent que le mécanisme générateur utilisé pour l'identification des opportunités/menaces est un mécanisme managérial. Au travers de nos analyses, ce mécanisme s'est manifesté de plusieurs manières telles que (1) la veille concurrentielle, (2) la réflexion du franchiseur, (3) donner du sens aux retours clients, (4) les enquêtes et (5) la sollicitation de fournisseur.

Un des mécanismes le plus souvent cités par nos quatre réseaux interrogés est la veille concurrentielle réalisée par le franchiseur. Le franchiseur peut réaliser la veille concurrentielle sur le marché domestique de l'enseigne mais aussi sur les marchés internationaux, ce qui permet de repérer les opportunités/menaces sur les différents marchés. Pour le cas du réseau 4 par exemple, la menace est venue du domaine législatif et non pas d'un concurrent. La législation peut donc avoir un impact direct sur la survie d'un réseau. Par conséquent, nous observons que des facteurs environnementaux, tels que la législation, peuvent avoir un impact sur les mécanismes générateurs de la capacité dynamique.

Les retours clients/les enquêtes peuvent aussi être à l'origine de l'innovation. C'est alors au franchiseur de réussir à donner du sens aux différents retours pour détecter d'éventuelles opportunités/menaces pour le réseau. L'idée de nouveaux produits/services provient alors de retours de clients qui expriment le souhait de voir un nouveau produit arriver ou une évolution des produits/services existants. Finalement, l'aptitude du franchiseur à identifier et à exploiter des opportunités de marché peut être liée à son expérience. Par exemple, pour la création du concept E\*\*\* (réseau 2), le point de départ est un constat en conseil d'administration. C'est grâce à la connaissance du marché de l'occasion et en tenant compte de l'intensité concurrentielle de la ville de Paris, que le franchiseur décide de créer un nouveau concept (et non de développer le concept centre-ville dans la capitale). De même, les franchiseurs du réseau 7 s'inspirent très majoritairement des marchés étrangers grâce à leur veille des marchés internationaux. Cet intérêt pour l'étranger vient notamment de leur expérience personnelle. Déjà adolescents, ils voyageaient beaucoup comment l'indique le verbatim suivant :

*« C'est 4 copains, 4 dirigeants qui se remettent en cause tous les matins. Donc ils ont voyagé grâce à leurs parents. Ados, ils ont fait les États-Unis, l'Afrique et donc beaucoup de continents et ils ont été éblouis par les États-Unis. Le lancement d'internet, le sport sur la plage, il y avait cette réactivité cette capacité américaine à aller très vite. Créer une entreprise en 24 heures, en une nuit c'était possible et ils sont arrivés eux avec cette culture de tout est possible »*  
(Chargé de développement du réseau 7)

Un des fondateurs du réseau 10, participe lui aussi à des salons internationaux afin de repérer les nouvelles tendances du marché. Ce fondateur a fait une partie de ses études aux États-Unis comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« J'ai repris des études commerciales ensuite aux États-Unis et je suis revenu en France »*  
(Franchiseur du réseau 10)

Nous pouvons donc penser que l'expérience personnelle des franchiseurs à l'international a une influence sur la veille qui est menée par ces derniers, qui vont alors avoir « naturellement » tendance à observer les marchés étrangers. L'expérience du franchiseur correspond bien à des mécanismes générateurs managériaux, qui appartiennent au capital humain développé par ce dernier.

Les idées peuvent aussi provenir de partenaires du réseau comme les fournisseurs par exemple. Là encore nous sommes en présence d'un mécanisme managérial fondé sur le capital social du franchiseur. Le franchiseur a développé des relations de confiance avec ce fournisseur depuis des années, raison pour laquelle ce dernier a proposé au franchiseur une collaboration afin de développer un nouveau produit.

La section suivante présente les mécanismes générateurs pour la prise de décision opportune.

### **6.1.2 Mécanisme générateur pour la prise de décision opportune**

Une des dimensions de la définition de Barreto (2010) pour pouvoir caractériser les capacités dynamiques est la capacité de l'entreprise à prendre des décisions opportunes c'est à dire, avant ses concurrents. Nous considérons ainsi qu'un réseau de franchise est proactif lorsqu'il est le premier à développer un nouveau produit, service, nouvelle technologie ou à découvrir un marché. Si un réseau adopte une innovation qui est déjà présente sur le marché (imitation), nous considérons qu'il sera réactif car il ne sera à l'initiative de l'innovation, cependant cela reste une innovation pour le réseau lui-même.

Le mécanisme générateur qui sous-tend cette dimension est managérial puisqu'il dépend de la posture adoptée par le franchiseur. Pour que le mécanisme soit activé, il faut que la posture du franchiseur soit proactive (c'est-à-dire développer l'innovation avant ses concurrents comme mentionné auparavant). La mise en évidence de ce mécanisme permet notamment de faire la différence entre les innovations proposées par le réseau et les imitations de produits/services provenant de ses concurrents.

Pourtant, il faut noter que le réseau ne peut pas toujours être proactif. Par exemple, dans le cas du réseau 4, il fallait agir rapidement face à la menace législative qui envisageait d'interdire la pose de films teintés. Les caractéristiques du réseau et la menace imminente de cette loi font que le franchiseur a choisi de se tourner délibérément vers une activité qui existait déjà, notamment pour bénéficier de formations à proposer à ses franchisés.

Suite à la réglementation visant à interdire la pose de films teintés, le développeur de la franchise nous a indiqué que le réseau restait quelque peu « traumatisé » de cet événement et que, même s'il avait pour habitude de proposer des nouveautés régulièrement, les franchisés étaient à présent encore plus en demande de nouveautés :

*« On a toujours proposé régulièrement des nouveaux produits/services (...) mais peut-être à cause du traumatisme, de l'inquiétude de voir une partie du CA s'évaporer suite à un décret, un événement extérieur (...) ils (les franchisés) demandent de plus en plus de nouveautés, de prendre vraiment à notre charge de leur apporter du nouveau business »* (Développeur du réseau 4)

Le fait que le réseau imite un produit/service déjà présent sur le marché (il n'est donc pas proactif mais réactif) ne veut pas dire que l'activité n'aura pas de succès.

Nous soulignons que la posture proactive du franchiseur est soumise aux mécanismes générateurs qui précèdent l'identification des opportunités/menaces de l'environnement. En effet, en fonction de ce premier mécanisme le franchiseur décidera de la posture à adopter (proactive ou réactive). Par conséquent, nous considérons qu'il y a une corrélation entre les différents mécanismes générateurs de capacités dynamiques. En effet, le mécanisme générateur managérial d'identification des opportunités/menaces a conduit à l'adoption d'une posture proactive de la part du franchiseur alors que le mécanisme générateur environnemental d'identification des opportunités/menaces a conduit le franchiseur à adopter une posture réactive, qui encore une fois peut s'expliquer par la rapidité d'action nécessaire pour faire face à la menace rencontrée par le réseau.

Nous notons que le dynamisme de l'environnement peut avoir un impact sur la posture proactive/réactive du franchiseur. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, certains secteurs comme celui de la boulangerie, la location de véhicules ou la location de matériel médical n'ont que peu de chances de voir arriver sur le marché une innovation radicale. L'innovation réside alors dans de nouvelles recettes par exemple alors que d'autres secteurs comme le recrutement temporaire ou les services à la personne sont régulièrement soumis à des

évolutions réglementaires. Par conséquent, le niveau de dynamisme de l'environnement et la posture adoptée par le franchiseur peuvent avoir un impact sur une posture proactive vs réactive.

La section suivante présente les mécanismes générateurs de la décision orientée marché.

### **6.1.3 Mécanisme générateur pour la décision orientée marché**

Pour que la dimension décision orientée marché soit remplie, le réseau doit proposer des produits/services qui correspondent aux besoins des clients. Cette étape correspond donc au développement de l'offre commerciale de la future innovation. Pour cela, des mécanismes managériaux et organisationnels s'activent et résultent d'une coopération entre le franchiseur, les franchisés et les partenaires impliqués pour le développement de la nouvelle offre commerciale. Dans nos résultats, les offres créées permettaient de (1) créer une expérience client, (2) apporter de la réassurance au client en offrant une garantie/assurance, (3) un prix avantageux, (4) la confidentialité des écrans ou encore (5) un argumentaire santé avec des produits sains. Par exemple, les différentes garanties (la garantie d'un an pour le réseau 2 et la garantie bris de glace pour le réseau 4) correspondent au besoin de réassurance des clients. En effet, en cas de bris de glace ou si le produit ne fonctionne plus, les clients pourront faire appel à la garantie proposée par le réseau. De même, le prix est aussi souvent utilisé pour capter l'attention de la clientèle. Par exemple, le réseau 4 utilise l'argument du « pare-brise à 0 euros » pour se démarquer des concurrents.

Ces manifestations sont très variées car elles correspondent au développement de l'offre commerciale qui doit répondre aux besoins des clients, qui peuvent être très différents selon les réseaux. Selon nous, les mécanismes managériaux et organisationnels de cette catégorie sont liés à l'identification d'opportunités/menaces de l'environnement. En effet, à partir de la détection des opportunités/menaces (grâce au mécanisme managérial), le franchiseur peut ensuite commencer à construire son discours commercial avec les différents partenaires concernés, pour ensuite passer à la modification des ressources/compétences, pour aboutir au nouveau produit/service. En conclusion, les quatre dimensions de la définition de Barreto (2010) sont connectées entre elles, ce qui met aussi en évidence le phénomène de *path dependency* déjà présent dans la littérature.

#### **6.1.4 Mécanisme générateur pour la modification des ressources/compétences**

Nos résultats mettent en évidence une combinaison des mécanismes managériaux et organisationnels pour la modification des ressources/compétences. En effet, pour développer les innovations ces deux mécanismes entrent en action et se manifestent de la façon suivante dans nos résultats :

-(1) la sélection de partenaires, qui revient souvent au franchiseur. C'est lui qui va chercher le nouveau partenaire ou encore tester des solutions pour trouver la meilleure alternative à proposer aux franchisés. Par exemple, le réseau 2 a su s'entourer de plusieurs partenaires externes afin de développer son nouveau concept de magasin urbain d'occasion E\*\*\* ou encore le réseau 7 qui grâce à la collaboration avec son sous-traitant a pu développer une gamme végétarienne et la gamme de produits de nutrition sportive gourmande.

-(2) le recrutement de nouveaux salariés. Encore une fois, c'est le franchiseur qui vient sélectionner les candidats à la franchise ou aux unités propres. Par exemple, le développement de l'offre globale du réseau 10 a nécessité le recrutement d'une trentaine de personnes, notamment des développeurs en informatique. Des mécanismes organisationnels sont aussi à l'œuvre lors des tests des innovations ou de rédaction de cahier des charges par exemple.

Nous faisons ici le lien avec la capacité d'absorption proposé par le modèle de Wang et Ahmed (2007) mettant ainsi en avant l'importance de ces différents mécanismes générateurs. En effet, d'après les résultats précédents, sans capacité d'absorption, la capacité d'innovation se développe plus difficilement.

Pour terminer, nous apportons un éclairage sur l'utilité du test dans notre contexte de recherche. Le test n'est pas un mécanisme générateur dans le contexte des réseaux de franchise puisque toutes les innovations ne sont pas forcément testées par les franchiseurs. Selon nous, le test est utilisé comme un outil qui peut avoir deux objectifs. Le premier permet de formaliser le développement de l'innovation. Le second permet de convaincre les franchisés d'adopter le nouveau produit/service. En effet, les franchisés sont des partenaires du réseaux et les changements ne peuvent leur être imposés. Le franchiseur doit convaincre ses franchisés d'adopter l'innovation. Le test, permet alors à ce dernier d'avoir des arguments pour convaincre ses franchisés des bénéfices de l'innovation. En effet, si le franchiseur arrive à convaincre ses franchisés, l'innovation se diffusera presque automatiquement dans le réseau. Pour démontrer l'intérêt de l'innovation, le franchiseur peut notamment s'appuyer sur les animateurs réseau, les

réunions annuelles/régionales ou encore les formations. Convaincre les franchisés est d'autant plus important lorsque l'innovation possède un caractère radical. En effet, le franchiseur doit convaincre les franchisés de mettre en œuvre la nouvelle idée, qui parfois nécessite de prendre des risques comme dans le cas du réseau 10. Le franchiseur a alors dû persuader les franchisés que l'offre digitale et les agences physiques se trouvaient sur deux marchés distincts et donc que l'un ne cannibaliserait pas l'autre. Dans ce contexte, le test s'est avéré utile.

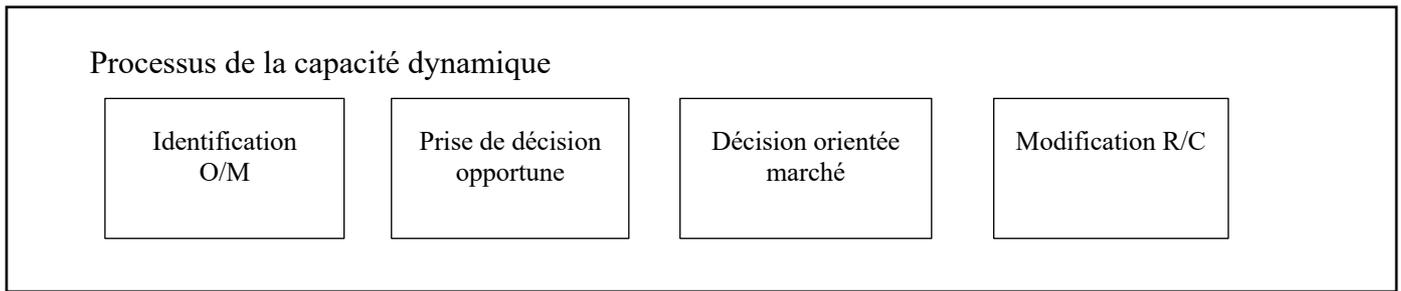
Nos résultats ont aussi permis de mettre en évidence deux processus d'innovation que nous détaillons dans la partie ci-dessous.

## **6.2 Deux processus d'innovation distincts**

Nos résultats mettent en évidence deux processus d'innovation dans les réseaux étudiés. Le premier processus d'innovation a un temps « long » qui correspond selon nous à une routinisation de l'innovation, le deuxième a un temps très court que nous qualifions « d'improvisation » qui correspond au traitement urgent des menaces de l'environnement.

Dans la routinisation, ce sont les mécanismes générateurs managériaux et organisationnels qui sont activés. En effet, le fait que le franchiseur soit à l'écoute de sa clientèle et participe régulièrement à des salons internationaux permet d'avoir des retours réguliers et donc un rythme d'innovation routinier. Ensuite, les discussions s'enchaînent pour créer l'offre commerciale puis la modification des ressources/compétences pour aboutir au nouveau produit/service. Cette routine est d'ailleurs notamment exprimée par le réseau 7 qui tente de proposer des nouveaux produits « tous les six mois ». Cette routinisation de l'innovation correspond plutôt à des innovations incrémentales comme les gammes de produits véganes ou la gamme de produits de nutrition sportive gourmande du réseau 7 présentées précédemment. Ce premier temps « routinier » d'innovation mobilise les capacités dynamiques comme présenté dans le schéma ci-dessous.

**Figure 7 : Mécanismes générateurs pour l'activation des capacités dynamiques dans les réseaux de franchise**



Mécanismes générateurs de capacités dynamiques

*Mécanismes générateurs  
managériaux*

*Mécanismes générateurs  
managériaux*

*Mécanismes générateurs  
managériaux & organisationnels*

*Mécanismes générateurs  
managériaux & organisationnels*

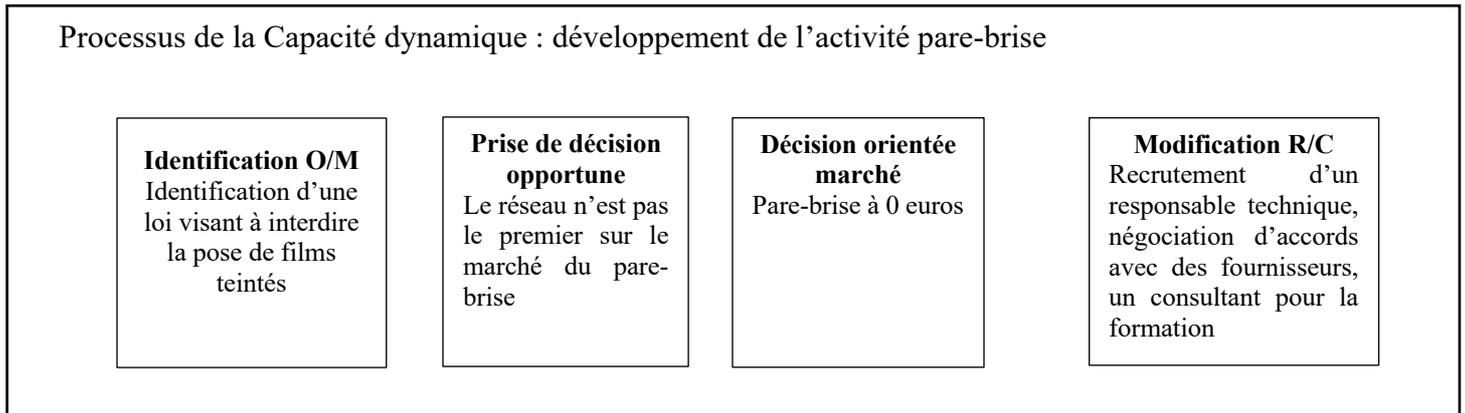
Dans « l'improvisation », nous notons que les capacités dynamiques ne sont pas mobilisées. Une seule innovation dans la deuxième phase de notre recherche ne contient pas de capacités dynamiques et répond à ce schéma d'improvisation. Nous nous concentrons donc sur cet unique exemple.

La seule innovation qui n'a pas nécessité la mobilisation de capacités dynamiques est le développement de l'activité pare-brise chez 4. Dans cet exemple, deux facteurs doivent être pris en compte : le changement de législation et l'absence de proactivité (donc une posture réactive). Ces deux facteurs ont notamment été mis en évidence lors de la première phase et impactent aussi bien la présence que l'absence de capacités dynamiques.

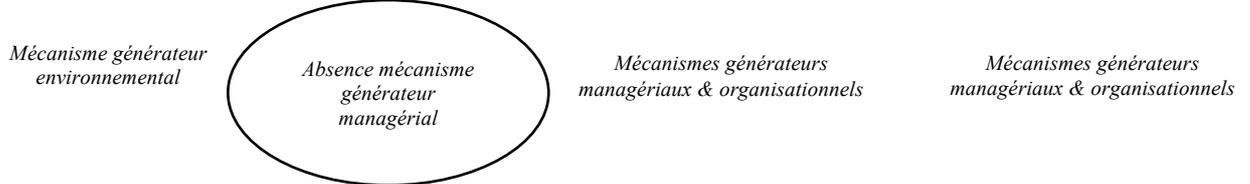
Le réseau 4 voit son activité menacée lorsqu'une proposition de législation apparaît, il s'agit donc d'un mécanisme générateur environnemental pour l'identification de la menace, et non un mécanisme managérial comme pour le processus de routinisation. Les pouvoirs publics souhaitent alors interdire la pose de films teintés sur les vitres de véhicules, l'activité principale du réseau. Le réseau doit alors réagir dans l'urgence. C'est notamment le caractère urgent qui conduit à l'absence de capacités dynamiques. En effet, puisque le réseau doit répondre de manière rapide à cette nouvelle menace, le franchiseur décide de se tourner vers une activité déjà existante afin de gagner du temps sur le déploiement de cette dernière. La nouvelle activité de remplacement de pare-brise a pour objectif de pallier la potentielle perte de chiffre d'affaires. Il est donc facile de comprendre pourquoi le réseau se tourne vers une activité déjà existante, ce qui influe sur la posture adoptée par le franchiseur. Ici, le franchiseur n'est pas dans une posture proactive mais réactive. Le franchiseur n'était effectivement pas le premier sur le

marché de la pose et du remplacement de pare-brise. Néanmoins, si le réseau n'a pas été proactif, il a tout de même réussi à développer cette nouvelle activité en six mois. Nous insistons encore une fois sur la temporalité de l'innovation, très rapide en réaction à une menace imminente pour la survie du réseau. Le schéma ci-dessous met en évidence le mécanisme générateur manquant.

**Figure 8 : Absence de mécanisme générateur du réseau 4 pour l'activité pare-brise**



Mécanismes générateurs de capacités dynamiques



Comme précisé précédemment la non-mobilisation de capacités dynamiques peut se justifier par l'urgence de la situation. En effet, pour agir plus vite le franchiseur souhaitait se diriger vers une activité déjà existante, et ne pouvait donc pas faire appel à la mobilisation de capacités dynamiques. En conclusion, nous mettons en évidence une différence pour le mécanisme générateur d'identification des opportunités/menaces des deux processus. Le mécanisme managérial d'opportunités/menaces mène d'après nos résultats à une posture proactive alors que le mécanisme générateur environnemental mène à une approche réactive. Le tableau 59 présente les points communs et les différences entre ces deux processus d'innovation.

**Tableau 60 : Les deux processus d'innovation dans les réseaux de franchise**

	<b>ROUTINISATION DE L'INNOVATION (PRÉSENCE DE CDS)</b>	<b>IMPROVISATION DE L'INNOVATION (ABSENCE DE CDS)</b>
Points communs	Décision orientée marché : mécanismes générateurs managériaux et organisationnels  Modification des ressources/compétences : mécanismes générateurs managériaux et organisationnels	
Différences	Identification O/M : mécanisme générateur managérial  Prise de décision opportune : mécanisme générateur managérial → Posture proactive  Savoir-faire : organisationnel  Dynamisme du secteur : secteur dynamique/stable « propice » à l'innovation	Identification O/M : mécanisme générateur environnemental  Prise de décision opportune : Absence de mécanisme générateur → Posture réactive  Savoir-faire : métier  Dynamisme du secteur : secteur peu dynamique « moins propice » à l'innovation

Pour commencer par les points communs, les deux processus d'innovation mis en évidence activent les mêmes mécanismes générateurs pour la décision orientée marché et la modification des ressources/compétences, c'est-à-dire les mécanismes managériaux et organisationnels. En effet, les deux processus peuvent proposer des produits adaptés au marché notamment en faisant appel à des partenaires externes pour développer les innovations notamment grâce à la modification des ressources/compétences. Les innovations sont ensuite diffusées à l'entière du réseau en utilisant des moyens classiques comme les réunions régionales, nationales ou encore via les animateurs réseau.

En ce qui concerne les différences, nous observons une divergence sur les mécanismes générateurs activés pour l'identification des opportunités/menaces. En effet, alors que « la routine d'innovation » active un mécanisme générateur managérial, l'improvisation active un mécanisme générateur environnemental. Ces différents mécanismes induisent ensuite une approche différente puisque le franchiseur adopte une posture proactive dans la routine d'innovation alors qu'il adopte une posture réactive dans le cadre de l'improvisation. Dans le premier cas, les franchiseurs sont à l'écoute des clients, participent à des salons et sont donc constamment à la recherche de nouveautés. Dans le deuxième cas, les réseaux vont répondre à l'environnement ou imiter des produits déjà existants comme nous avons pu le démontrer précédemment (lors de la première phase).

Une autre différence concerne le dynamisme de l'environnement via le secteur dans lequel évolue le réseau de franchise. D'après nos résultats, le dynamisme de l'environnement a un impact sur la mobilisation (ou non) des capacités dynamiques. En effet, certains secteurs sont

« moins propices » à l'innovation et sont donc peu dynamiques tels que le secteur de la boulangerie ou de la location de véhicules de courte durée alors que d'autres comme le marché de l'occasion sont des environnements « plus propices » au développement de nouveautés. De même, (2) le savoir-faire peut avoir une influence sur la présence (ou non) de capacités dynamiques.

Les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques disposent d'un savoir-faire difficilement imitable, qui s'appuie essentiellement sur le savoir-faire organisationnel, ce qui n'est pas le cas pour les réseaux qui ne mobilisent pas des capacités dynamiques, qui s'appuient plutôt sur un savoir-faire métier. Les réseaux qui utilisent une « routine d'innovation » possèdent donc dès le départ un avantage différenciant grâce à un savoir-faire difficilement reproductible par la concurrence. Par exemple, l'argus de cotation de produits du réseau 2 est le fruit de l'expérience du franchiseur qui a fait évoluer l'argus au fur et à mesure du temps et notamment en fonction des nouveaux produits qui arrivaient sur le marché. Des partenaires du réseau utilisent d'ailleurs l'argus du réseau plutôt que tenter d'imiter ce dernier.

Nous proposons de revenir plus en détail sur le savoir-faire et notamment sur les savoir-faire métiers et organisationnels développés par les quatre réseaux analysés dans cette phase.

### **6.2.1 Savoir-faire du réseau 2**

D'après nos résultats, le réseau 2 mobilise essentiellement son savoir-faire organisationnel. Le métier principal, exercé par les franchisés du réseau 2 est l'achat-revente de produits d'occasion. Pour la mise en place de la garantie d'un an, les franchisés n'ont pas été sollicités pour développer les conditions d'application de cette garantie. Les tests ont été réalisés dans les unités propres du réseau, puis la garantie a ensuite été présentée aux franchisés pour qu'ils puissent la proposer aux clients. En ce qui concerne le développement de l'argus de cotation, encore une fois le réseau a mobilisé son savoir-faire organisationnel. L'argus est issu de l'expérience du franchiseur et s'est perfectionné au fur et à mesure du temps. Il a donc été développé en interne mais a aussi nécessité l'intervention de partenaires externes. Les franchisés, même s'ils savent utiliser l'argus de cotation pour racheter les produits, n'ont pas participé à son développement. Ils en ont juste l'usage pour exercer leur métier d'achat-revente de produits d'occasion. Les connaissances notamment informatiques pour le développement de l'algorithme de l'argus sont donc « conservées par la tête de réseau ». Finalement, il en est de

même pour le développement du nouveau concept. En effet, le développement du nouveau concept est uniquement à l'origine du franchiseur et les franchisés n'ont pas été invités à échanger sur la création du concept. De plus, il ne nécessite pas l'acquisition de nouvelles compétences de la part du franchisé. Par conséquent, le métier des franchisés reste encore et toujours le même : l'achat-revente de produits d'occasion.

### **6.2.2 Savoir-faire du réseau 4**

Le réseau 4 quant à lui, mobilise les deux catégories de savoir-faire. En effet, pour les innovations que nous avons analysées, le réseau a utilisé son savoir-faire métier pour le développement de sa nouvelle activité pare-brise et ses savoir-faire organisationnels pour l'assurance bris de glace et le film Espiona.

Les franchisés du réseau 4 savent poser du film sur la carrosserie et les vitrages de véhicules ou bâtiments mais nombreux sont ceux qui ne venaient pas du métier du pare-brise et n'avaient donc aucune connaissance en matière de remplacement de vitrage et de pare-brise. Le franchiseur, de par le développement de cette nouvelle activité devait transmettre un savoir-faire métier à des franchisés afin que ces derniers soient en mesure de remplacer des vitrages de façon totalement autonome. Pour ce faire, le franchiseur a organisé des sessions de formations et rédigé des tutoriels à destination des franchisés. En revanche, pour l'assurance bris de glace et le film Espionna, le franchiseur a mobilisé son savoir-faire organisationnel. En effet, les franchisés sont en mesure de vendre les assurances bris de glace à leurs clients mais c'est le franchiseur qui centralise les demandes d'assurance pour les transmettre directement lui-même au partenaire assureur. Ainsi, c'est le franchiseur qui assure le volet administratif de ce service et non pas les franchisés. De même, pour le film Espiona, son développement provient d'une sollicitation d'un fournisseur. Le franchiseur et son fournisseur ont travaillé ensemble au développement de ce nouveau film. Les franchisés n'ont pas pris part aux échanges pour le développement du film et seul le produit fini leur a été présenté pour qu'il soit ensuite proposé à la vente. Par conséquent, les connaissances en matière de développement de films ne sont pas transférées aux franchisés du réseau.

### **6.2.3 Savoir-faire du réseau 7**

Le savoir-faire principalement utilisé par le réseau 7 est le savoir-faire organisationnel. Pour ce réseau nous avons analysé deux innovations (1) la gamme végétane et (2) la gamme de produits de nutrition sportive gourmande. Le réseau est un réseau de revente d'articles de fitness et de nutrition sportive. Le développement entier de ces deux gammes a été réalisé par le franchiseur qui a sélectionné le fabricant, rédigé le cahier des charges pour la création des produits, etc. Par conséquent, la transmission qui est faite aux franchisés se résume à la présentation des produits finis, qu'ils doivent revendre dans leurs propres unités. Pour autant, même s'ils ont à leur disposition un discours commercial et les ingrédients contenus dans les produits, ils ne savent pas explicitement pourquoi les franchiseurs ont choisi certains ingrédients pour la composition du produit plutôt que d'autres.

### **6.2.4 Savoir-faire du réseau 10**

Encore une fois, pour le réseau 10, c'est le savoir-faire organisationnel qui a été mis en évidence lors de l'analyse de leur offre globale. En effet, le développement de l'offre globale a nécessité la création d'une plateforme informatique. Cette plateforme a été créée par des personnes recrutées par le franchiseur et des partenaires de solutions informatiques ont été sollicités. En revanche, le franchiseur n'a pas sollicité l'aide des franchisés pour le développement de la plateforme informatique ou la sélection de partenaires extérieurs. Par conséquent, et une nouvelle fois, le franchiseur n'a transmis que le produit fini aux franchisés c'est-à-dire l'offre, qu'ils peuvent vendre à leurs clients. Le franchiseur a « conservé dans la tête de réseau » les compétences de développement informatique. Cependant, une assistance technique est tout de même proposée aux franchisés au cas où ces derniers rencontreraient des difficultés techniques avec la plateforme de l'offre globale.

Pour conclure, d'après nos résultats ce sont les savoir-faire organisationnels qui sont à l'origine des capacités dynamiques. En effet, toutes les innovations étudiées qui mobilisent des capacités dynamiques ont nécessité l'utilisation du savoir-faire organisationnel détenu par le franchiseur. Pour aller plus loin dans l'analyse, les savoir-faire organisationnels que nous identifions comme à la source des capacités dynamiques sont : l'agilité organisationnelle qui permet notamment d'identifier les opportunités d'affaires et de les faire évoluer (pour devenir des produits/services) puis, les savoir-faire de codification/transmission/réplication, que nous

retrouvons notamment lors de la diffusion des innovations dans tout le réseau. Un seul savoir-faire métier est présent dans les réseaux que nous avons étudiés : le remplacement de pare-brise pour le réseau 4, qui n'a pas mobilisé de capacités dynamiques pour développer cette nouvelle activité.

D'après nous, les savoir-faire organisationnels sont donc à l'origine des capacités dynamiques et plus précisément les savoir-faire d'agilité organisationnelle et de codification/transmission/réplication.

## **CONCLUSION DE LA PHASE 2**

L'objectif de la deuxième phase était de mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Pour ce faire, nous avons sélectionné les quatre réseaux les plus pertinents de l'échantillon interrogé lors de la première phase.

Les réseaux analysés mobilisent trois mécanismes générateurs : les mécanismes générateurs managériaux, organisationnels et environnementaux. Les mécanismes générateurs managériaux et organisationnels sont souvent utilisés dans une posture proactive alors que nos résultats montrent que le mécanisme générateur environnemental pour l'identification des opportunités/menaces mène à une posture plutôt réactive. Ajoutés aux facteurs qui influent sur la présence (ou l'absence) de capacités dynamiques qui ont été mis en évidence dans la première phase ; nous arrivons à la conclusion qu'il existe deux processus d'innovation. Un premier processus « routinier d'innovation » qui nécessite la mobilisation des capacités dynamiques et un deuxième processus « d'improvisation » qui cette fois ne mobilise pas les capacités dynamiques.

Ces deux processus d'innovation possèdent un certain nombre de points communs ainsi que quelques différences. Toutefois, nous démontrons que l'absence de capacités dynamiques, n'empêche pas les entreprises d'innover. En effet, les réseaux sont capables de proposer des produits/services à leurs clients sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. D'ailleurs certains réseaux mobilisent (ou non) des capacités dynamiques en fonction de l'innovation à développer.

Nous avons mis en évidence que le mécanisme générateur managérial pour l'identification des opportunités/menaces menait à une posture proactive du franchiseur alors que le mécanisme générateur environnemental conduisait à une posture réactive du franchiseur. Nous mettons en

lumière la législation comme étant un facteur appartenant aux mécanismes générateurs environnementaux. A notre connaissance la législation n'a pas été discutée comme pouvant influencer le développement des capacités dynamiques.

Pour poursuivre sur les mécanismes générateurs managériaux, nous avons mis en évidence l'importance du capital social et du capital humain du franchiseur, ce qui n'est pas sans rappeler les capacités dynamiques managériales développées par Adner et Helfat (2003). La combinaison des mécanismes managériaux et organisationnels permettent notamment de prendre des décisions orientées marché, c'est-à-dire de développer l'offre commerciale puis la modification des ressources/compétences pour mener à la réalisation de l'innovation. Les décisions orientées marché et la modification des ressources/compétences prennent notamment forme dans les échanges entre le réseau et les différents partenaires, lors de la rédaction de cahier des charges, le recrutement de nouveaux salariés ou encore les formations à mettre en place dans le réseau par exemple.



# CHAPITRE 6

## DISCUSSION

---

Ce chapitre discute les résultats de notre étude. Dans une première partie, nous présentons notre contribution à la compréhension de la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation dans le contexte des réseaux de franchise. Dans une deuxième partie, nous présentons notre contribution sur les mécanismes générateurs des capacités dynamiques, toujours dans le contexte des réseaux de franchise. Ensuite, dans une dernière partie, nous présentons les différentes limites de cette recherche doctorale.

### **1 Contribution à la compréhension de la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation : le cas des réseaux de franchise**

La première phase de notre recherche avait pour objectif de comprendre si les réseaux de franchise mobilisaient des capacités dynamiques pour innover mais aussi d'apporter un éclairage sur la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation. Pour répondre à ces objectifs, nous avons notamment mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption et la capacité d'innovation. Suite à cette première phase, les résultats font apparaître deux catégories de réseaux de franchise. La première catégorie de réseaux utilise des capacités dynamiques pour innover alors que la seconde catégorie n'en mobilise pas. Ensuite, nous discutons la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation. Nous commençons par détailler chacune des trois dimensions de Wang et Ahmed (2007) en précisant les apports du contexte de la franchise.

#### **1.1 La capacité d'adaptation**

Tout d'abord, nous notons que la capacité d'adaptation est présente dans les deux catégories de réseaux. En revanche, ce sont les franchisés qui sont à l'origine de cette capacité dans les

réseaux qui innovent sans capacités dynamiques alors que ce sont les franchiseurs qui en sont à l'origine dans les réseaux qui innovent avec des capacités dynamiques. D'après nous, la capacité d'adaptation correspond à la capacité *sense* décrite par Teece (2007) dans son travail sur les capacités dynamiques. La capacité d'adaptation, qui correspond donc à détecter de nouvelles opportunités, est une activité d'analyse, de création, d'apprentissage et d'interprétation. Pour identifier les opportunités, les entreprises doivent alors constamment scanner, chercher et explorer les technologies et les marchés, qu'ils soient « locaux » ou « lointains » (March et Simon, 1958 ; Nelson et Winter, 1982). Dans le contexte particulier de la franchise, nos résultats montrent que ce sont les franchiseurs qui sont à l'origine d'innovations provenant de marchés « lointains » notamment grâce à leur participation à des salons internationaux alors que les franchisés développent davantage des suggestions provenant de leur activité quotidienne, donc en relation avec des marchés « locaux ». Cette conclusion fait écho à la littérature sur la franchise qui met en évidence l'importance du rôle des franchisés dans l'innovation (Bürkle et Posselt, 2008 ; Cox et Masson, 2007 ; Sorenson et Sorensen, 2001). En effet, les franchisés peuvent être une source d'innovation grâce à leur connaissance du marché local (Cox et Mason, 2007). Pourtant, il est difficile pour les franchiseurs d'intégrer les innovations des franchisés, puisqu'elles peuvent créer des incohérences au sein du système et donc compromettre l'intégrité et le capital de la marque (Streed, 2007 ; Weaven, Grace et Jones, 2012). Le challenge pour les franchiseurs, est de savoir comment exploiter les capacités d'innovation des franchisés sans pour autant compromettre l'uniformité du système (Dada et al., 2020).

Pour poursuivre sur l'importance de la capacité d'adaptation, d'après Teece (2007), si l'entreprise ne développe pas cette capacité, elle ne sera pas en mesure d'évaluer les évolutions du marché, de la technologie et donc de repérer les opportunités. Par conséquent, elle peut manquer des opportunités qui sont pourtant visibles pour les autres. Les organisations plus décentralisées et dotées d'une plus grande autonomie locale sont moins susceptibles d'être prises au dépourvu par les évolutions du marché et de la technologie (Ibid). D'après nous, la forme structurelle de la franchise lui donne un avantage de taille. En effet, sa forme en réseau accorde aux franchisés une forte autonomie locale. Les franchiseurs et les franchisés peuvent alors tous deux développer une capacité d'adaptation qui est ensuite partagée dans le réseau grâce aux réunions annuelles, visites d'animateurs, etc. Nous considérons que cette forme réticulaire peut expliquer pourquoi nos deux catégories mises en lumière dans nos résultats sont capables de

développer une capacité d'adaptation. La capacité d'adaptation se développe donc grâce à la forme du réseau mais aussi grâce à la relation étroite entre le franchiseur et les franchisés. En effet, la relation entre le franchiseur et ses franchisés joue un rôle particulier dans la promotion de la diffusion des innovations au sein du réseau et permet d'encourager les franchisés à adopter les nouveautés (Cliquet et Nguyen, 2004). Le franchiseur ne peut imposer les nouvelles innovations à ses franchisés. Il doit alors convaincre plutôt que contraindre (Allix-Desfautaux et al., 2014). Il est donc essentiel pour le franchiseur de maintenir des relations de qualité avec ses franchisés notamment parce qu'ils peuvent être réticents à l'adoption de certaines innovations, surtout lorsqu'elles sont à l'initiative du franchiseur (Ibid).

Finalement, nos résultats montrent que lorsque les réseaux innover sans capacités dynamiques donc que la capacité d'adaptation est à l'origine du franchisé, cette dernière ne débouche pas sur le « déclenchement » de la capacité d'absorption. A l'inverse, lorsque la capacité d'adaptation est à l'origine des franchiseurs (réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover), la capacité d'absorption est ensuite mobilisée. Il faut toutefois noter que notre échantillon ne contenait que très peu d'innovations provenant de franchisés. Cependant, étant donné que les idées d'innovations des franchisés sont souvent occasionnelles et restent peu déployées à l'entière du réseau, nous pensons qu'il est difficile pour les réseaux qui innover sans capacités dynamiques -dont la capacité d'adaptation provient alors des franchisés - de répliquer un processus de remontée des idées de façon systématique, ce qui démontre l'absence de capacités dynamiques. De plus, les idées d'innovation des franchisés peuvent aussi être « trop locales » pour être déployées à tout le réseau. Par exemple, le partenariat développé par le franchisé du réseau 16 de Grenoble et l'équipe de hockey grenobloise. Le franchiseur accepte le partenariat mais refuse d'y participer financièrement car les retombées sont essentiellement locales. D'ailleurs, aucun des réseaux interrogés n'a indiqué posséder un processus pour faire remonter les idées (à l'exception du réseau 2 qui avait ensuite abandonné) provenant des franchisés et montrait plutôt que ces dernières remontaient plutôt de façon informelle par mail ou par téléphone par exemple. Nous pouvons donc penser que certaines de ces idées « se perdent » dans le cadre de conversations informelles sans pouvoir aller plus loin, faute de processus à appliquer pour développer les idées des franchisés. Nous pouvons donc nous demander si des réseaux ayant un processus formalisé pour faire remonter les idées d'innovation des franchisés, et donc ancrer ce processus dans une routine pourrait parvenir à « déclencher » la capacité d'absorption des réseaux qui innover sans mobiliser les capacités

dynamiques. Par conséquent, nous pensons que les routines peuvent jouer un rôle dans le déclenchement de cette capacité d'absorption. En effet, nous notons que les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover identifient souvent les nouvelles innovations grâce à la veille de l'environnement, réalisée par les franchiseurs notamment grâce à la participation à des salons internationaux. Ces processus de veille de l'environnement font partie de la routine instaurée par le franchiseur pour identifier les différentes opportunités/menaces de l'environnement. Par conséquent, nous pensons donc que les routines peuvent avoir une influence sur le développement des capacités dynamiques. Ce point sera présenté plus en détail dans la deuxième partie de ce chapitre. Nous discutons à présent nos résultats sur la capacité d'absorption des réseaux de franchise.

## **1.2 La capacité d'absorption**

Alors que la capacité d'adaptation est présente dans les deux catégories de réseaux, la capacité d'absorption quant à elle, est toujours présente dans les réseaux qui innovent avec des capacités dynamiques mais ne l'est pas toujours chez les réseaux qui innovent sans capacités dynamiques.

Tout comme les capacités dynamiques, la capacité d'absorption est influencée par des facteurs internes et externes (Daghfous, 2004). Les facteurs internes prennent en compte la base de connaissance préalable de l'entreprise, le niveau d'éducation du personnel, la structure organisationnelle, la taille de la firme, l'investissement en R&D, etc. Les facteurs externes prennent en compte l'environnement de l'entreprise notamment en analysant les connaissances externes et la position dans le réseau de connaissance (Noblet et Simon, 2010).

Dans le cadre de nos résultats, nous constatons que les réseaux qui innovent sans mobiliser des capacités dynamiques sont affectés par des facteurs internes. En effet, un réseau de notre échantillon (réseau 12) dispose d'un département R&D qui lui permet de développer des brevets et des connaissances en interne sans pour autant avoir à rechercher de nouvelles connaissances à l'extérieur du réseau. Par conséquent, il ne mobilise pas de capacité d'absorption, ni de capacité dynamique pour innover. Notre deuxième catégorie de réseau, - c'est-à-dire les réseaux qui innovent et mobilisent des capacités dynamiques - intègrent des connaissances externes. Ils vont chercher des connaissances à l'extérieur du réseau pour ensuite les intégrer et développer de nouvelles innovations. La capacité d'absorption fait référence non seulement à l'acquisition ou à l'assimilation d'informations par une organisation, mais aussi à la capacité de l'organisation

de les exploiter. Par conséquent, la capacité d'absorption d'une organisation ne dépend pas seulement de son interaction directe avec l'environnement externe. Elle dépend également des transferts de connaissances entre et au sein de sous-unités qui peuvent être très éloignées du point de départ (Cohen et Levinthal, 1990). Ces différents éléments correspondent au cas de la franchise où les unités franchisées sont géographiquement dispersées et peuvent se trouver plus ou moins éloignées de la tête de réseau. La capacité d'absorption suppose donc de nombreux efforts de la part du franchiseur afin de diffuser le nouveau produit/service à l'entièreté du réseau notamment à cause des disparités géographiques qui peuvent exister. Les franchiseurs et les franchisés doivent pourtant partager de nouvelles connaissances pour co-créeer de la valeur pour le réseau. Pour cela, le réseau de franchise doit développer stratégiquement des systèmes et des processus qui améliorent sa capacité d'absorption et permettent le processus de co-création de valeur. Par conséquent, le franchiseur et les franchisés doivent posséder des niveaux appropriés de capacité d'absorption pour capturer les connaissances partagées par les clients (Paswan et al., 2014). En effet, la mobilisation de la capacité d'absorption par le seul franchiseur ne suffit pas à assurer la pérennité du réseau. Le franchiseur doit faire en sorte de transmettre les connaissances absorbées à tous ses franchisés et ce malgré les disparités géographiques dans le but de proposer une offre standardisée aux clients. Pour ce faire, le franchiseur peut s'appuyer sur divers moyens comme les formations, les réunions annuelles ou encore les réunions régionales.

La capacité d'absorption prend aussi en compte les relations externes, Von Hippel (1988) a d'ailleurs montré l'importance pour l'innovation de relations étroites entre les acheteurs et les fournisseurs. De même, dans le cadre de différentes relations inter-organisationnelles, Caloghirou et al. (2004) ont constaté que les entreprises peuvent accroître leur performance en matière d'innovation si elles peuvent acquérir des connaissances externes à partir de leurs vastes réseaux. L'interaction entre les entreprises et leurs réseaux leur permet d'articuler et de codifier les connaissances, contribuant ainsi au développement des connaissances à long terme de l'entreprise. La codification des connaissances (et notamment celle du savoir-faire) est d'ailleurs un élément essentiel au développement des réseaux de franchise (Gorovaia et Windsperger, 2013). Nos résultats vont aussi dans ce sens puisqu'un réseau de notre échantillon qui innove et mobilise des capacités dynamiques (réseau 4) a créé une nouvelle innovation en partenariat avec un de ses fournisseurs. Cependant, le transfert de connaissances peut être entravé par différents facteurs tels que la confiance, la nature des connaissances, la distance, la

capacité d'absorption, les mécanismes de transfert, la compatibilité des partenaires et les différences culturelles (Cumberland et Githens, 2012 ; Gorovaia et Windsperger, 2013 ; Okoroafor, 2014). D'après la littérature, la confiance (Nijmeijer et al., 2014) et la capacité d'absorption (Paswan et al., 2014) ont été identifiées comme les éléments les plus essentiels, qui facilitent le transfert des connaissances et renforcent la relation de franchise (Altinay et al., 2014 ; Gillis et Combs, 2009).

A ce jour et à notre connaissance, le rôle de la capacité d'absorption dans la franchise n'a reçu que peu d'attention, nous contribuons ainsi à la littérature sur la capacité d'absorption dans les réseaux de franchise. Au travers de notre échantillon, nous avons observé peu de réseaux de franchise détenant un département R&D. Nous pouvons donc nous demander si l'importance de ces partenaires externes n'est essentielle que par l'absence d'un département R&D, qui vient produire de nouvelles connaissances en interne. De plus, nous considérons que la structure inter-organisationnelle des réseaux de franchise est un avantage pour le développement des capacités dynamiques grâce aux multiples acteurs qui composent les réseaux, ce qui permet l'accès à de nombreuses ressources. Selon Foss (1999), les relations inter-organisationnelles se développent au fil du temps. En effet, les relations collaboratives basées sur le partage des connaissances, les relations de confiance ou encore la standardisation vont émerger avec le temps. Le développement de ces capacités ne peut donc être acheté ou transféré d'une entreprise à une autre. D'ailleurs, Davies et al. (2011) notent que la confiance du franchisé accordée au franchiseur joue un rôle essentiel dans son adhésion aux orientations stratégiques définies par ce dernier. Au vu de ces éléments (la structure organisationnelle, les relations collaboratives, le partage de connaissances et la confiance) l'environnement inter-organisationnel est donc favorable au développement des capacités dynamiques. Plus le franchisé et le franchiseur se font confiance, plus la tendance à partager des informations riches est élevée (Dada et al., 2012 ; Gorovaia et Windsperger, 2013 ; Lindblom et Tikkanen, 2010). D'après Cohen et Levinthal (1990), la capacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des nouvelles informations externes, à les assimiler et les appliquer à des fins commerciales est essentielle pour sa capacité d'innovation. Selon nous, ces éléments rejoignent la dimension « décisions orientées marché » de la définition de Barreto (2010), qui met l'accent sur l'importance de prendre des décisions orientées vers le marché notamment en fournissant une valeur supérieure aux clients (Priem, 2007) et qui ensuite, avec la modification des ressources/compétences mène au nouveau produit/service. D'après nous, la capacité d'absorption est donc une composante essentielle des

capacités dynamiques, qui est facilitée dans la franchise grâce à sa forme en réseau. Nous discutons ensuite, la capacité d'innovation dans nos deux catégories de réseaux.

### **1.3 La capacité d'innovation**

Pour définir la capacité d'innovation, nous nous sommes appuyés précédemment sur la définition donnée par Hii et Neely (2000, p. 5) la capacité d'innovation est définie comme « un potentiel à générer de nouvelles idées, identifier de nouvelles opportunités de marché et mettre en œuvre des innovations commercialisables en tirant parti des ressources et capacités existantes ». Cette définition met notamment l'accent sur les ressources et capacités existantes de l'entreprise. Le résultat de la capacité d'innovation est ensuite la création du nouveau produit/service par exemple. De même, pour pouvoir caractériser une capacité d'innovation, nous avons considéré que le réseau devait être le premier sur le marché. Ce critère correspond à la deuxième dimension de la définition de Barreto (2010) sur les capacités dynamiques. L'auteur considère que les décisions doivent être prises « de manière opportune », c'est-à-dire avant ses concurrents. Par conséquent, lorsque les réseaux imitent des innovations déjà existantes ou des produits/services déjà proposés par la concurrence, nous considérons que la capacité d'innovation est absente.

D'après nos résultats, les réseaux qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover développent tous la capacité d'innovation. En effet, un seul réseau de notre échantillon qui ne mobilise pas de capacités dynamiques, parvient à développer une capacité d'innovation (réseau 12) grâce à ses compétences internes de R&D.

Selon nous, l'absence de capacité d'absorption chez les réseaux qui innover sans capacités dynamiques empêche majoritairement ces derniers de développer une capacité d'innovation. Cette observation rejoint le développement précédent sur la capacité d'absorption et l'intérêt des relations inter-organisationnelles. Cependant, l'absence d'innovation comme stratégie du réseau (réseau 13) peut aussi expliquer l'absence de la capacité d'absorption, qui mène ensuite à une absence de capacité d'innovation. Par conséquent, nous suggérons que la combinaison des capacités d'adaptation et d'absorption favorise le développement de la capacité d'innovation. C'est notamment l'ajout de nouvelles connaissances au réseau (grâce à la capacité d'absorption) qui permet à ce dernier de développer des nouveaux produits/services et donc d'alimenter la capacité d'innovation. Ce résultat rejoint la littérature et l'étend au contexte des réseaux de franchise en démontrant la corrélation entre capacité d'absorption et capacité

d'innovation. En effet, le concept d'innovation suggère que les entreprises utilisent les connaissances externes et collaborent de plus en plus avec une variété de partenaires externes pour innover (Mortara et Minshall, 2011).

Pour revenir sur notre unique réseau qui a développé une capacité d'innovation sans pour autant mobiliser les capacités dynamiques, c'est la présence d'un département R&D qui démontre l'intérêt du réseau pour l'innovation et la production de connaissances en interne. Cependant, nos données secondaires indiquent que le réseau sort environ une innovation tous les dix ans. Par conséquent, il existe des réseaux de franchise peu innovants qui n'ont pas besoin de capacités dynamiques et innovent de façon *ad hoc*. L'innovation *ad hoc* caractérise des réseaux de franchise qui innovent de façon peu fréquente, et ne font donc pas l'objet d'un comportement récurrent comme le suggère l'approche par les capacités dynamiques. D'ailleurs, il est important de garder à l'esprit qu'il est possible de changer sans utiliser des capacités dynamiques (Helfat et Peteraf, 2003 ; Winter, 2003). En effet, d'après Kogut et Zander (1996), les capacités dynamiques peuvent être considérées comme des « options stratégiques » qui permettent aux entreprises de (re)façonner leur base de ressources existantes lorsque l'occasion ou le besoin se présente. Plus le besoin de changement est faible, moins il est probable que l'opportunité de « saisir » l'option se présente, ce qui rend de ce fait, les capacités dynamiques comparativement moins nécessaires. L'entreprise doit alors utiliser ses capacités dynamiques à plusieurs reprises pour qu'elles produisent une valeur significative (Helfat et Winter, 2011). Dans l'esprit de Winter (2003), les résolutions de problèmes *ad hoc* sont des actes de créativité individuels, spontanés et non répétitifs visant à résoudre des problèmes survenant soudainement. Par conséquent, et dans notre échantillon, nous considérons qu'un réseau innovant de façon *ad hoc* ne va proposer que ponctuellement des nouveautés à ses clients comme le font les réseaux 13 et 12. Dans ces situations, le maintien de capacités dynamiques dans ces réseaux pourrait bien constituer une surcharge inutile comme le suggère Winter (2003) pour la résolution de problème *ad hoc*. Ces résultats sont une contribution importante de ce travail doctoral. Les réseaux de franchise peuvent innover avec mais aussi sans mobiliser des capacités dynamiques. Nous discutons ensuite les liens entre capacité d'innovation et capacités dynamiques.

#### **1.4 Capacités dynamiques et capacité d'innovation, quelle(s) relation(s) ?**

Un des questionnements de la recherche était de déterminer la relation entre les capacités dynamiques et la capacité d'innovation. En effet, plusieurs perspectives s'affrontent dans la littérature. Certains auteurs (Amit et Schoemaker, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Teece 2007, 2009) pensent que capacité d'innovation et capacités dynamiques sont synonymes, d'autres auteurs comme Tidd et Bessant (2009) différencient la capacité d'innovation et les capacités dynamiques alors que d'autres comme Wang et Ahmed (2007) considèrent la capacité d'innovation comme une composante de la capacité dynamique.

La première perspective envisage les capacités dynamiques et la capacité d'innovation comme étant des synonymes. Pour développer la capacité d'innovation, il est nécessaire de rechercher, analyser, explorer et mettre en œuvre de nouvelles opportunités à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation (Hii et Neely, 2000). Selon Teece et al. (1997) et Teece (2007, 2009), les capacités dynamiques visent à identifier les opportunités en scannant, recherchant et explorant les technologies et les marchés afin de répondre à l'évolution rapide de l'environnement et de s'adapter aux changements du marché (Eisenhardt et Martin, 2000). D'après cette perspective, les capacités dynamiques et la capacité d'innovation seraient en fait synonymes puisque les deux concepts permettent de rechercher des opportunités pour s'adapter au marché. De plus, les capacités dynamiques, tout comme la capacité d'innovation sont des capacités qui sont souvent spécifiques à une entreprise (Amit et Schoemaker, 1993). La nature des deux (capacités dynamiques et capacité d'innovation) serait donc commune.

A l'inverse, une deuxième perspective entrevoit les capacités dynamiques et la capacité d'innovation comme deux concepts distincts. Selon Tidd et Bessant (2009), la capacité d'innovation doit être constamment ajustée et développée, ce qui est permis par la mobilisation des capacités dynamiques. Par conséquent, ce sont les capacités dynamiques qui ont une action sur la capacité d'innovation, ce qui implique que la capacité d'innovation n'est pas une capacité dynamique.

Enfin, une troisième perspective considère la capacité d'innovation comme une composante des capacités dynamiques. Parashar et Singh (2005) affirment que la capacité d'innovation s'appuie sur les capacités dynamiques notamment car celles-ci facilitent la capacité à s'adapter au changement par l'innovation (Hill et Rothaermel, 2003). Wang et Ahmed (2007), considèrent que les capacités dynamiques se composent de la capacité d'adaptation, de la capacité d'absorption et de la capacité d'innovation, ces trois capacités étant connectées entre elles.

Nous pensons que les capacités d'adaptation et d'absorption facilitent le développement de la capacité d'innovation. En effet, aucun réseau de notre échantillon ne possède uniquement la capacité d'innovation, cette dernière n'étant effectivement présente que lorsque la capacité d'adaptation ou la capacité d'adaptation et la capacité d'absorption sont présentes. Selon nous, la capacité d'innovation est, comme le suggèrent Wang et Ahmed (2007), une composante des capacités dynamiques. La capacité d'innovation et les capacités dynamiques ne sont donc pas synonymes puisque nos résultats démontrent qu'un réseau de notre échantillon dispose de la capacité d'innovation sans pour autant développer de capacités dynamiques.

Nous pensons que ce résultat pourrait se généraliser à d'autres formes d'entreprises. En effet, l'absence de capacités dynamiques s'explique notamment par l'absence de capacité d'absorption étant donné que le réseau dispose d'un département R&D. Les nouvelles connaissances sont alors développées en interne plutôt qu'acquises à l'extérieur de l'entreprise. Les réseaux de franchise ne sont pas les seuls à détenir des départements R&D. Par conséquent, il serait intéressant de reproduire ce travail dans d'autres formes entreprises détenant un département R&D afin de comparer les résultats.

Finalement, suite à ces résultats, nous observons qu'il est donc possible d'innover sans mobiliser les capacités dynamiques. En effet, les réseaux de notre échantillon qu'ils mobilisent ou non des capacités dynamiques sont capables d'innover. De plus, nos résultats indiquent que les capacités dynamiques dans la franchise sont développées par le franchiseur, c'est-à-dire la tête du réseau. Selon nous, ce phénomène peut notamment s'expliquer par la relation asymétrique qui existe entre le franchiseur et ses franchisés. En effet, le franchiseur est généralement le partenaire le plus puissant dans la relation de franchise (Dant et al., 2011 ; Shaikh et al., 2018) et prend donc la majorité des décisions. La source de cette asymétrie se situe dès le départ dans le contrat de franchise, bien souvent rédigé en faveur de la tête de réseau (Forward et Fulop, 1993). Même si la franchise accorde une certaine autonomie à ses franchisés, dans la réalité les franchiseurs sont peu enclins à tolérer les entorses faites au contrat de franchise et les franchisés n'ont finalement que peu de marge pour développer leurs propres initiatives (Michael, 1996). D'après nous, le franchiseur détenant la majorité du pouvoir et donc la prise de décisions, il n'est pas étonnant de voir qu'il soit à l'origine du développement des capacités dynamiques, puisque les franchisés ont moins de marge de manœuvre que ce dernier. De même et comme précédemment cité, il est possible que l'absence de processus formel pour la remontée des idées des franchisés soit à l'origine de l'absence de capacités dynamiques

développées par les franchisés. Par prolongement, nous pensons que ce résultat pourrait se généraliser à l'ensemble des entreprises fonctionnant en réseau et dont le pouvoir serait majoritairement détenu par la firme pivot, laissant ainsi le top management à l'initiative du développement des capacités dynamiques.

## **2 Les facteurs affectant la présence de capacités dynamiques**

Nos résultats ont aussi permis de mettre en évidence différents facteurs qui impactent la présence (ou l'absence) des capacités dynamiques : la proactivité (vs réactivité), la législation, le dynamisme de l'environnement et le savoir-faire.

### **2.1 Une posture proactive**

Nous commençons par la proactivité, nos résultats ont mis en évidence deux postures que peuvent adopter les franchiseurs, une posture proactive et une autre réactive. D'après nos résultats, les franchiseurs qui adoptent une posture proactive mobilisent des capacités dynamiques pour innover alors que ceux qui adoptent une posture réactive ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover. La proactivité correspond à la recherche de nouvelles opportunités qui peuvent ou non être liées au secteur d'activité (Venkataraman, 1989). Par conséquent, nous faisons le lien entre une posture proactive vs réactive et la capacité d'adaptation, démontrant encore une fois la corrélation des différentes dimensions.

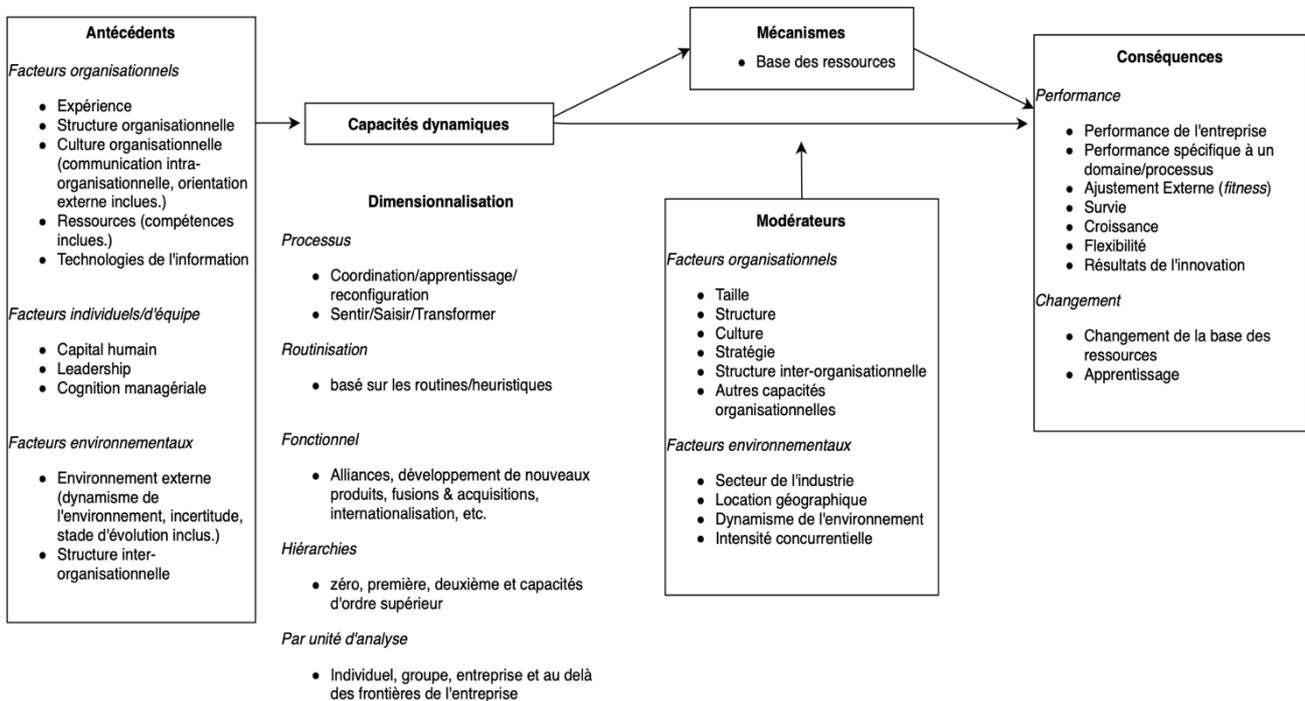
D'après nous, l'absence de capacités dynamiques peut être la conséquence d'un manque de proactivité qui peut avoir pour résultat, des nouveautés déjà exploitées par les concurrents ou alors simplement répondre aux changements de l'environnement sans anticiper. Le réseau adopte finalement la tendance du marché mais n'est pas force de changement et peut tout simplement imiter la concurrence. D'ailleurs, une étude de Rouse (2005) suggère que les projets de transformation d'entreprises réalisés en réaction à des pressions externes (comme des initiatives des concurrents) entraînent des taux d'échec plus élevés que des projets de transformation d'entreprises proactifs, qui ont vocation à exploiter des opportunités internes ou externes. Si nous suivons cet élément de la littérature, une posture proactive serait favorable à l'innovation dans les réseaux de franchise. Ce qui est confirmé par nos résultats, car les réseaux de franchise de notre échantillon adoptant une posture proactive détiennent par la même

occasion des capacités dynamiques. D'autres facteurs peuvent cependant intervenir, par exemple, la législation.

## **2.2 La législation**

D'après nos résultats, un autre facteur qui intervient sur le développement ou non d'une capacité dynamique est la législation en vigueur (et ses modifications). Contrairement au précédent, cet élément est un facteur contextuel. Notre échantillon a mis en évidence le cas du réseau 4 dont une nouvelle législation menaçait directement la survie du réseau. Alors que ce même réseau est capable de mobiliser des capacités dynamiques pour innover, il ne l'a cependant pas fait pour développer une nouvelle activité, créée justement pour répondre à cette nouvelle législation. Par conséquent, nous suggérons qu'ici, l'absence de capacités dynamiques peut se justifier car le franchiseur cherchait volontairement une idée déjà existante afin de la déployer le plus rapidement possible. Le franchiseur a alors opté pour une posture réactive, qui lui permettait de répondre de façon rapide à l'urgence de sa situation. Au contraire, la législation peut aussi être source d'opportunités pour les réseaux. Par exemple, dans notre échantillon, le réseau 2 a utilisé la législation pour se démarquer de la concurrence. Alors que la loi sur les produits d'occasion obligeait les vendeurs à proposer une garantie de trois mois, le réseau décide de garantir ses produits un an. Ici le réseau adopte donc une posture proactive, qui lui a permis de gagner une longueur d'avance sur ses concurrents. A notre connaissance, la littérature sur les capacités dynamiques a mis en évidence un certain nombre de facteurs environnementaux mais n'a pas précisé le rôle de la législation sur les capacités dynamiques. La figure 9 tirée d'une revue de littérature sur les capacités dynamiques proposée par Schilke et al. (2018) suggère que les facteurs environnementaux - le dynamisme de l'environnement, l'incertitude, le secteur, l'emplacement géographique ou encore l'intensité concurrentielle - peuvent être considérés comme des antécédents ou bien des modérateurs des capacités dynamiques.

Figure 9 : Cadre conceptuel des capacités dynamiques (Schilke et al., 2018, p. 402)



D'après cette figure, les antécédents précèdent les capacités dynamiques alors que les modérateurs supposent que la capacité dynamique existe déjà et agit entre cette dernière et ses conséquences. Nous rappelons ici que dans ce travail, les antécédents sont considérés comme étant des mécanismes générateurs de capacités dynamiques. D'après nos résultats, l'aspect législatif de l'environnement externe peut être considéré comme un antécédent et non comme un modérateur car il influence le développement ou non de la capacité dynamique en favorisant (ou non) une posture proactive/réactive chez le franchiseur. En effet, c'est bel et bien le cadre législatif qui impacte la posture du franchiseur. Si nous reprenons nos deux exemples précédents, pour le réseau 4, la législation est une menace directe, le franchiseur n'a d'autres choix que d'adopter une posture réactive à cette dernière. A l'inverse dans le cas du réseau 2, la législation en vigueur a permis au franchiseur d'adopter une posture proactive qui peut s'expliquer par le fait que la législation en vigueur ne représentait pas une menace directe pour la survie du réseau. D'ailleurs, Helfat et Winter (2011) ont noté que les capacités dynamiques fournissent également à l'organisation la capacité d'influencer son environnement externe. Nous nous inscrivons dans cette même conclusion puisque grâce à l'opportunité saisie par le réseau 2 avec sa garantie d'un an sur les produits d'occasion, le réseau a pris une longueur d'avance sur ses concurrents en se dotant d'un avantage. Par la suite, les concurrents se sont

mis à imiter cette pratique. La loi elle-même a ensuite évolué passant de trois mois de garantie obligatoire sur les produits d'occasion à six mois de garantie.

### **2.3 Le dynamisme de l'environnement**

Nos résultats mettent en évidence un autre facteur pouvant influencer les capacités dynamiques, le dynamisme de l'environnement. Ce dernier est lié au secteur d'activité du réseau de franchise. En effet, nos résultats indiquent que le secteur auquel appartient le réseau peut avoir une influence (positive ou négative) sur le développement de capacités dynamiques. Nous observons alors que tous les réseaux de notre échantillon qui appartiennent au secteur de la maison et des services mobilisent des capacités dynamiques pour innover. En revanche, certains secteurs sont susceptibles de mobiliser ou non les capacités dynamiques. Par exemple, dans le secteur des services automobiles certains réseaux mobilisent des capacités dynamiques alors que d'autres n'en mobilisent pas. Le même constat s'opère pour le secteur des services aux personnes. Nous notons qu'il est effectivement plus facile pour certains secteurs d'innover que pour d'autres. Par conséquent, le secteur seul ne peut expliquer la mobilisation ou non de capacités dynamiques puisque des réseaux qui appartiennent aux mêmes secteurs peuvent mobiliser (ou non) des capacités dynamiques.

D'après la même figure citée précédemment de Schilke et al. (2018), le secteur apparaît aussi comme pouvant être un antécédent des capacités dynamiques ou un modérateur. D'après nos résultats, étant donné que des réseaux de franchise appartenant au même secteur peuvent mobiliser ou non des capacités dynamiques, le secteur semble être davantage un modérateur qu'un antécédent. En effet, selon nous le secteur ne peut pas expliquer à lui seul la présence ou l'absence de capacités dynamiques. Par exemple, couplé à l'antécédent posture proactive, le secteur peut agir comme un effet modérateur. Dans le cas de du réseau 5, le réseau propose des nouveautés, il a donc une approche proactive puisque de nouvelles recettes apparaissent chaque saison. Cependant, le secteur agit ici comme un effet modérateur car les nouveautés présentées par ce réseau ne sont que « minimales » et tiennent simplement à de nouvelles recettes. Nos résultats confortent donc la revue de littérature de Schilke et al. (2018) et étendent ces résultats aux réseaux de franchise.

Le dynamisme de l'environnement peut donc influencer le développement des capacités dynamiques (Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2005 ; Roberts et Grover, 2012). Il existe

des variations importantes dans la littérature concernant le type d'environnement externe pertinent pour les capacités dynamiques. Les auteurs sont divisés entre ceux qui attribuent sans équivoque le concept aux environnements hautement dynamiques, ceux qui acceptent différents degrés de dynamisme environnemental, ceux qui reconnaissent sa pertinence dans les environnements stables et dynamiques, et ceux qui ignorent simplement les caractéristiques de l'environnement spécifique (Barreto, 2010). Certains auteurs comme Pavlou et El Sawy (2011) ou encore Teece et al. (1997) considèrent que les capacités dynamiques sont davantage associées à des environnements dynamiques tandis qu'Eisenhardt et Martin (2000) affirment qu'elles peuvent aussi se développer dans des environnements stables. Nous rejoignons les conclusions d'Eisenhardt et Martin (2000) étant donné que les réseaux appartenant à notre échantillon évoluent dans des environnements dits peu dynamiques - comme décrit dans le travail de Miller et Friesen (1983), et pourtant ces derniers peuvent mobiliser des capacités dynamiques pour innover.

## **2.4 Le savoir-faire**

Un dernier facteur perçu dans nos résultats semble influencer la présence ou l'absence de capacités dynamiques : le savoir-faire. Nos résultats indiquent que les réseaux de franchise avec un savoir-faire spécifique et difficilement imitable mobilisent des capacités dynamiques pour innover tandis que les réseaux possédant un savoir-faire imitable ne mobilisent pas de capacités dynamiques. Comme indiqué dans la revue de littérature, il existe différentes catégories de savoir-faire, qui ressortent aussi lors de l'analyse des mécanismes générateurs. Ceci peut s'expliquer car le savoir-faire est un des éléments centraux des réseaux de franchise.

Il existe donc plusieurs catégories de savoir-faire dans la littérature sur la franchise. Nos résultats se tournent vers la distinction faite entre les savoir-faire organisationnels et les savoir-faire métiers. En effet, nous notons que les réseaux de franchise qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover utilisent le savoir-faire dit organisationnel alors que les réseaux qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques utilisent un savoir-faire métier.

Le savoir-faire est au centre du fonctionnement de la franchise puisque ce modèle organisationnel repose sur la réplication du savoir-faire et la standardisation de l'offre et des processus (Gorovaia, 2017). Le savoir-faire du franchiseur est d'ailleurs une ressource stratégique pour l'ensemble du réseau (Karmeni et al., 2017). Il n'est donc pas surprenant que

cet élément ressorte dans nos résultats. La littérature sur la franchise insiste sur le caractère différenciant du savoir-faire, le franchiseur met à disposition du franchisé un savoir-faire spécifique qui peut ensuite évoluer en fonction des changements de l'environnement (Guilloux et al., 2004).

Dans le contexte de la franchise, nous souhaitons donc ajouter le type de savoir-faire comme antécédent des capacités dynamiques. En effet, étant donné que nos résultats indiquent que les réseaux détenant un savoir-faire organisationnel (plus difficilement imitable) mobilisent des capacités dynamiques pour innover alors que les réseaux détenant un savoir-faire métier n'en mobilisent pas, nous considérons que le type de savoir-faire détenu par les réseaux peut agir comme un antécédent des capacités dynamiques.

D'après un rapport rédigé pour la Fédération française de la franchise d'El Akremi et al. (2009), les éléments d'agilité organisationnelle et la codification/transmission/réplication, qui font partie du savoir-faire organisationnel ont un impact positif sur l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ils prennent donc davantage d'importance que les savoir-faire métiers.

D'après nos résultats, les capacités dynamiques seraient donc davantage développées avec le savoir-faire organisationnel, qui a un impact positif sur l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cette conclusion nous amène sur l'ambiguïté qui existe dans la littérature sur l'existence d'un lien entre capacités dynamiques, avantage concurrentiel et performance (Annexe 6). D'après Schilke (2014), le développement de capacités dynamiques implique des coûts importants et a des implications sur leur valeur potentielle. En effet, si une entreprise a rarement besoin de changer, ses performances par rapport à celles de ses concurrents peuvent en pâtir si elle consacre des ressources importantes au développement des capacités dynamiques. Par conséquent, il est nécessaire d'équilibrer les coûts d'une capacité dynamique donnée et son utilisation réelle. Nos résultats mettent donc en évidence le fait que les réseaux de franchise ne mobilisent pas systématiquement les capacités dynamiques pour innover. Les facteurs précédemment détaillés expliquent pourquoi certains réseaux peuvent mobiliser des capacités dynamiques pour le développement de certaines innovations mais ne pas les mobiliser pour d'autres.

Alors que nous avons mis en évidence des facteurs qui influencent sur la présence ou l'absence des capacités dynamiques, il semble intéressant de discuter les mécanismes générateurs qui s'activent pour le développement des capacités dynamiques

### **3 Contributions à la compréhension des mécanismes générateurs de capacités dynamiques**

L'objectif de la deuxième phase de la recherche était de découvrir les mécanismes générateurs des capacités dynamiques.

Nos résultats ont mis en évidence plusieurs mécanismes générateurs qui s'activent pour développer une capacité dynamique. Ces mécanismes générateurs sont des mécanismes managériaux, organisationnels ou environnementaux. Ils ont d'ailleurs déjà été identifiés dans la littérature sur les capacités dynamiques et apparaissent notamment dans la dernière revue de littérature proposée par Schilke et al. (2018).

D'après nos résultats, les mécanismes générateurs nécessaires à l'activation des capacités dynamiques sont tout d'abord des mécanismes managériaux pour l'identification des opportunités/menaces, la prise de décision opportune, et une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels pour les décisions orientées marché et la modification des ressources/compétences. A l'inverse, nous notons que d'après nos résultats, lorsque la capacité dynamique n'est pas activée, le mécanisme générateur à l'origine de l'identification des opportunités/menaces est un mécanisme environnemental et qu'ensuite le mécanisme managérial permettant la prise de décision opportune est absent, ce qui explique la non-activation de la capacité dynamique. Comme indiqué précédemment, le dynamisme de l'environnement peut avoir un impact sur la mobilisation (ou non) de capacités dynamiques. Lumpkin et Dess (2001) ont d'ailleurs constaté que les entreprises qui font preuve de proactivité ont plus de chances de réussir dans des environnements dynamiques.

La littérature indique que les managers, grâce à leurs aptitudes à identifier et à exploiter des opportunités de marché, favorisent le développement des capacités dynamiques. D'ailleurs, d'après nos résultats, le premier mécanisme générateur de capacités dynamiques qui s'active est effectivement un mécanisme managérial, ce qui démontre une fois de plus l'importance du manager dans le processus de développement de la capacité dynamique. Adner et Helfat (2003) proposent d'ailleurs le concept de capacités dynamiques managériales. Les capacités dynamiques managériales sont composées de trois dimensions, la cognition, le capital humain et le capital social. Nos résultats ont mis en évidence l'importance du capital humain qui est notamment liée à l'expérience/expertise du franchiseur, notamment pour l'identification des opportunités/menaces.

Pour ce qui est des décisions orientées marché et la modification des ressources/compétences, nos résultats montrent la mobilisation d'une combinaison de mécanismes générateurs managériaux et organisationnels. Pour ce qui est des mécanismes managériaux, si nous avons déjà mis en évidence précédemment le capital humain du franchiseur notamment pour l'identification des opportunités/menaces, ici nous notons l'importance du capital social du franchiseur. En effet, ce capital social lui permet notamment de faire appel à divers partenaires appartenant au réseau pour le développement de la nouvelle offre (décisions orientées marché) ou la modification des ressources/compétences. Pour les mécanismes générateurs organisationnels nous notons notamment l'importance de la structure inter-organisationnelle du réseau qui permet de mobiliser de nombreuses ressources/compétences et de nombreux acteurs pour le développement du nouveau produit/service, notamment grâce aux différents processus de test ou de diffusion de l'innovation via les réunions annuelles/régionales ou les animateurs réseaux. C'est bien l'interaction de ces deux types de mécanismes générateurs qui permet le développement du nouveau produit/service dans le réseau de franchise.

Nous pensons que la structure inter-organisationnelle du réseau peut alors agir comme un modérateur, ce qui est également suggéré par Schilke et al. (2018). En effet, nos résultats mettent en évidence l'importance de la structure inter-organisationnelle pour le développement des innovations, cependant, nous démontrons aussi que certains réseaux peuvent mobiliser (ou non) des capacités dynamiques pour innover. La structure inter-organisationnelle semble donc être un modérateur des capacités dynamiques. En revanche, la structure inter-organisationnelle seule n'explique pas la mobilisation (ou non) des capacités dynamiques puisque certains réseaux n'en mobilisent pas. C'est la combinaison des différents mécanismes générateurs et des facteurs mis en évidence précédemment qui peuvent expliquer pourquoi dans certains cas les capacités dynamiques sont mobilisées (ou non).

La littérature fait la différence entre les capacités dynamiques managériales et des capacités dynamiques comme étant des processus organisationnels. D'après Helfat et Martin (2015), les capacités dynamiques se composent à la fois de processus managériaux et organisationnels. La relation de complémentarité entre ces deux perspectives représente d'ailleurs un enjeu important (Helfat et Peteraf, 2015). Nos résultats vont aussi dans ce sens en démontrant que l'activation des mécanismes générateurs de capacités dynamiques nécessite à la fois des mécanismes managériaux et organisationnels. Une stricte distinction de ces processus est alors impossible. Nous étendons donc ce résultat au contexte de la franchise.

L'analyse des mécanismes générateurs nous a aussi permis de mettre en évidence deux processus d'innovation dans les réseaux de franchise.

### **3.1 Deux processus d'innovation**

Nos résultats font donc apparaître « deux processus d'innovation ». Un mode « routinier » qui nécessite la mobilisation de capacités dynamiques et un mode « d'improvisation » où les capacités dynamiques ne sont pas mobilisées.

#### **3.1.1 Un premier processus d'innovation « routinier »**

Un de nos résultats envisage l'innovation comme un processus « routinier » mobilisant les capacités dynamiques pour innover. Un pan de la littérature envisage les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles. La notion de routine est notamment liée à la notion de récurrence présente dans les capacités dynamiques. D'après Dosi et al. (2000) une routine est une activité organisationnelle répétitive et certains auteurs tels qu'Eisenhardt et Martin (2000), considèrent les capacités dynamiques comme des « routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources » (p. 1107). Par exemple, la capacité de développement de nouveaux produits se traduit par des routines organisationnelles qui vont structurer les processus d'innovation visant à reconfigurer le portefeuille de produits de l'entreprise (Danneels, 2008 ; Lawson et Samson, 2001). D'après Lawson et Samson, (2001), ces routines conduisent à de nouvelles innovations de produits. Nous retrouvons cette idée dans nos résultats avec cette notion de routine d'innovation, décrite par exemple lorsque le réseau 7 indique proposer des innovations « tous les six mois », démontrant ainsi le phénomène de récurrence liés aux capacités dynamiques.

### **3.1.2 Un second processus d'innovation « d'improvisation »**

Un autre de nos résultats envisage l'innovation comme résultant d'un processus « d'improvisation » qui ne nécessite pas de capacités dynamiques pour innover. Pavlou et El Sawy (2010) développent d'ailleurs la notion de « capacité d'improvisation » vs capacités dynamiques. Les capacités d'improvisation sont considérées comme l'aptitude à reconfigurer spontanément les ressources existantes pour créer de nouvelles capacités opérationnelles afin de faire face à des situations environnementales urgentes, imprévisibles et nouvelles tandis que les capacités dynamiques conviennent mieux à des environnements présentant des schémas de changement prévisible (Winter 2003). Les auteurs soulignent l'importance de l'information et de la communication en temps réel pour les capacités d'improvisation. Une forte dépendance à l'égard des connaissances et des routines passées est considérée comme un obstacle aux capacités d'improvisation alors qu'elle est considérée comme un élément important des capacités dynamiques. En effet, les capacités d'improvisation ont une structure plus simple et peuvent donc être exercées beaucoup plus rapidement que les capacités dynamiques, qui à l'inverse, reposent souvent sur un long processus de planification.

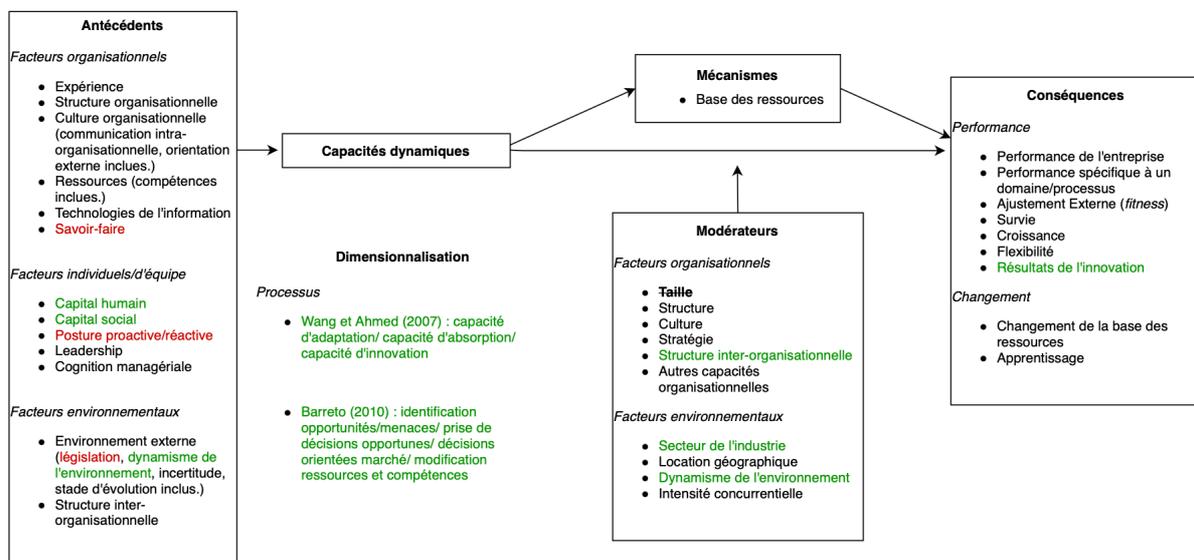
Les capacités dynamiques et les capacités d'improvisation visent toutes deux à reconfigurer les capacités opérationnelles de niveau zéro. Lorsque le changement est prévisible et peut être planifié, les capacités dynamiques sont plus efficaces que les capacités d'improvisation. En revanche, dans les environnements imprévisibles où le changement doit être rapide, les capacités d'improvisation « dominant » (Pavlou et El Sawy, 2010). Ce développement nous ramène aux différentes considérations sur le dynamisme de l'environnement détaillées précédemment.

Toujours d'après Pavlou et El Sawy (2010), les entreprises qui doivent faire face à de multiples niveaux de turbulences environnementales, peuvent être en mesure (1) de façonner leur environnement de manière proactive ou elles peuvent être (2) contraintes de réagir à leur environnement. Par conséquent, les entreprises doivent utiliser des capacités dynamiques et des capacités d'improvisation en fonction du niveau de turbulence rencontré. Ces éléments de la littérature correspondent à nos résultats. En effet, ces derniers montrent que les réseaux adoptant une posture proactive mobilisent par la même occasion des capacités dynamiques pour innover. C'est le cas par exemple du réseau 7 précédemment cité, qui grâce à l'expérience des franchiseurs et la veille des marchés internationaux est toujours à la recherche de nouvelles

innovations. Cette approche alors routinière de l'innovation permet au réseau de proposer à ses clients des innovations « tous les six mois ». En revanche, comme nous l'avons déjà explicité avec le réseau 4, ce dernier a réagi dans l'urgence, il a donc utilisé sa capacité d'improvisation face à une menace directe pour sa survie. Par conséquent, nos résultats convergent avec la littérature et permettent d'étendre ces derniers au contexte de la franchise.

La figure ci-dessous permet de faire la synthèse des apports du contexte de la franchise à la figure de Schilke et al. (2018).

**Figure 10 : Apports du contexte de la franchise à la figure de Schilke et al. (2018)**



Les éléments en rouge constituent nos apports du contexte de la franchise, à la littérature sur les capacités dynamiques. Les éléments en vert, sont les éléments déjà existants dans la littérature et que nous étendons au contexte des réseaux de franchise. Pour terminer, les éléments en noir n'ont pas été observés dans le cadre de notre recherche. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'ils n'existent pas, ils n'ont simplement pas été observés dans le cadre précis de cette recherche doctorale. Nous présentons à présent les limites de notre étude.

## 4 Limites de cette recherche

La discussion nos résultats nous permet alors de prendre du recul vis-à-vis de ce travail doctoral et d'en repérer les imperfections. Les limites que nous identifions peuvent se répartir entre les critères de validité interne et validité externe.

La validité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche (Miles, Huberman et Saldana, 2013). De plus, la stratégie de l'étude de cas comporte un certain nombre de limites. D'après Yin (2018), la validité de l'étude de cas dépend de la rigueur avec laquelle elle a été menée. Il faut cependant noter que le manque de rigueur peut aussi être présent dans d'autres approches. Un travail de codification appliqué, le partage de bonnes pratiques et les savoir-faire acquis sont de façon générale une bonne garantie de validité selon la pratique scientifique (David, 2004). Il est aussi précisé que l'étude de cas est chronophage et génère un volume important de documents. Cette critique peut aussi être adressée aux approches quantitatives ayant des échantillons nombreux (Ibid). Il n'existe pas de nombre de cas idéal pour les études de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002). Nous avons donc mené une première phase pour ensuite sélectionner les réseaux les plus intéressants de l'échantillon pour poursuivre la recherche avec une deuxième phase.

#### 4.1 Validité interne

Une des limites identifiées pour la validité interne d'une recherche est la présence de différents biais. Pour ce travail, nous avons essayé d'écarter les biais identifiés par Campbell et Stanley (1966) comme limitant la validité interne. Ces biais concernent : le contexte de la recherche (effet d'histoire, effet de maturation, effet de test) ; le recueil des données (effet d'instrumentation) ; et l'échantillon (effet de régression statistique, effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination).

Nous proposons de revenir sur ces différents biais et comment nous avons tenté de réduire leurs effets dans le tableau suivant :

**Tableau 61 : Les biais limitant la validité interne (Campbell et Stanley, 1966)**

<b>BIAIS LIMITANT LA VALIDITÉ INTERNE</b>	<b>SIGNIFICATION</b>	<b>COMMENT ÉVITER LE BIAIS</b>	<b>JUSTIFICATION DES CHOIX EFFECTUÉS POUR LA RECHERCHE</b>
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude. Avoir un regard critique sur la période retenue	Nous reconnaissons qu'une partie de cette recherche a été menée dans le contexte du Covid-19. Néanmoins, nous n'avons pas pris en compte les différentes législations /restrictions mises en place pour la gestion de cette crise et qui auraient pu avoir un impact sur les réseaux de franchise (par exemple : la fermeture des points de vente

			lors des différents confinements). De même, pour éviter les biais rétrospectifs, nous avons ciblé des nouveautés concrètes (nouveaux produits, offres, pratiques, processus...) mis en place dans les réseaux et avons interrogé des personnes directement impliquées dans l'innovation des réseaux.
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude	Lors des deux phases de la recherche des franchiseurs et franchisés ont été interrogés pour avoir une vision globale du réseau de franchise. Néanmoins, nous reconnaissons que la proportion de franchiseurs (ou salariés du réseau) est supérieure à celle des franchisés. Toutefois, le nombre de franchisés interrogés est supérieur dans la deuxième phase de la recherche, qui cherchait à mettre en évidence les mécanismes générateurs de capacités dynamiques.
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques	Ce travail ne s'inscrit pas dans une perspective longitudinale. Un an s'est écoulé entre la phase 1 et la phase 2 de la recherche. Il est donc peu probable que les interviewés se souviennent des questions. De plus, l'amélioration du guide d'entretien a eu lieu entre les deux phases. Notre recherche mobilise aussi des données secondaires qui permettent d'enrichir ou d'apporter de la nuance au discours des acteurs.
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert, le nombre d'enquêteurs doit être réduit. Le recueil de données doit être très formalisé	La phase 1 de la recherche nous a permis de tester le guide d'entretien et de l'améliorer pour la phase 2 de la recherche et une seule enquêtrice a réalisé les entretiens de ce travail.
Effet de régression statistique	Les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes	Revoir la constitution de l'échantillon	Non applicable à notre recherche.
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage	Nous notons une représentation supérieure des réseaux de franchise appartenant au secteur des services. De même, un seul réseau de notre échantillon appartient au secteur de l'hôtellerie. En revanche, les réseaux interrogés sont de taille variable.
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu pendant l'étude	Remplacer si nécessaire les sujets sans changer les caractéristiques de l'échantillon	Ce biais n'a pas été rencontré puisque les réseaux innovants que nous avons identifiés lors de la phase 1 de la recherche ont acceptés de poursuivre pour la phase 2.
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Mener l'étude le plus rapidement possible ou s'assurer au mieux de la confidentialité de ses travaux	L'anonymat des personnes et des réseaux de franchise est garanti par l'enquêtrice. Cependant, nous ne pouvons pas ignorer que certains franchisés peuvent avoir répondu en ayant en tête la potentielle participation du franchiseur à la recherche.

Nous pouvons retenir de ce tableau qu'une des limites de validité interne de notre recherche concerne notre échantillon de personnes interrogées. En effet, lors de cette recherche la proportion de franchiseurs interrogés est supérieure à celle des franchisés. Néanmoins, nous avons fait en sorte d'interroger des acteurs directement concernés par les innovations développées, et en augmentant le nombre de franchisés interrogés lors de la deuxième phase. De même, nous avons collecté des données secondaires pour appuyer ou nuancer les propos des différents acteurs interrogés.

Une autre limite qui peut être prise en compte est la crise sanitaire du Covid-19. Toutefois, une grande partie de ce travail a été réalisée avant cette crise et les conséquences liées à cette dernière n'ont pas été prises en compte pour cette recherche doctorale. Cependant, nous reconnaissons qu'après le début de cette crise les entretiens se sont déroulés de façon téléphonique (initialement les entretiens avaient lieu en face à face) et les personnes interrogées étaient préoccupées par la situation et leur avenir, ce qui a pu avoir un impact sur le détail de leurs réponses.

Le précédent développement a mis en évidence les limites de la validité interne de notre travail, nous nous attardons à présent sur la validité externe de cette recherche.

## **4.2 Validité externe**

La validité externe de la recherche s'intéresse aux possibilités et conditions de généralisation des résultats d'une recherche. Nous avons mené des études de cas comparatives pour les deux phases de notre recherche, ce qui nous a permis de comparer des réseaux de différentes tailles et appartenant à des secteurs différents. Grâce à la description épaisse et minutieuse des cas étudiés, nous atteignons la généralisation analytique (qui remplace la généralisation statistique dans l'approche quantitative). Nous retenons néanmoins que notre recherche a été principalement menée auprès de réseaux appartenant au secteur des services. Il serait alors intéressant d'élargir l'étude à d'autres secteurs de la franchise, dans les mêmes proportions afin d'avoir des résultats comparables. De plus, notre étude ne s'est intéressée qu'au marché français. Il serait intéressant d'étendre ce travail à d'autres pays européens notamment car ces marchés sont régis par le même Code de déontologie européen de la franchise. La franchise étant une organisation en réseau, il serait aussi intéressant de reproduire ce travail dans d'autres organisations en réseau qui ne prendraient pas la forme de la franchise.

## CONCLUSION CHAPITRE 6

Ce chapitre s'est attaché à discuter les résultats de cette recherche.

La première phase de notre recherche avait pour objectif de comprendre si les réseaux de franchise mobilisaient des capacités dynamiques pour innover. Pour cela, nous avons mobilisé les trois dimensions de Wang et Ahmed (2007), la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption et la capacité d'innovation. Nos résultats font apparaître deux catégories de réseaux de franchise. La première catégorie de réseaux mobilise des capacités dynamiques pour innover alors que la deuxième catégorie n'en mobilise pas.

D'après nous, le rôle de la capacité d'absorption dans la franchise n'a encore reçu que peu d'attention. Nous contribuons donc à la littérature sur la capacité d'absorption dans les réseaux de franchise. De même, nous notons que les réseaux de franchise peuvent innover grâce à leur département R&D. Par conséquent, ils n'ont pas besoin d'aller à l'extérieur du réseau (capacité d'absorption) pour acquérir de nouvelles connaissances puisqu'elles sont créées en interne.

Nos résultats apportent aussi un éclairage sur la relation entre capacités dynamiques et capacité d'innovation. Nous avons démontré que la capacité d'innovation peut être une composante de la capacité dynamique mais que ces deux éléments étaient bien distincts puisqu'un de nos réseaux réussissait à développer une capacité d'innovation sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques.

Nous pensons que ce résultat pourrait se généraliser à d'autres formes d'entreprises. En effet, l'absence de mobilisation des capacités dynamiques s'explique notamment par l'absence de capacité d'absorption puisque le réseau dispose d'un département R&D. Il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres formes d'entreprises détenant un département R&D pour comparer les résultats. Toutefois, en nous appuyant sur nos données secondaires, nous avons remarqué que le réseau détenant un département R&D lançait une innovation environ tous les dix ans. Il existe donc des réseaux peu innovants qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques et qui innoveraient de façon *ad hoc*. D'après nous, l'innovation *ad hoc* correspond aux réseaux de franchise qui innoveraient de façon peu fréquente. D'ailleurs, il faut garder à l'esprit qu'il est possible de changer sans utiliser des capacités dynamiques (Helfat et Peteraf, 2003 ; Winter, 2003), ce qui est confirmé par nos résultats.

Enfin, nos résultats démontrent que les réseaux de franchise peuvent innover sans mobiliser des capacités dynamiques. D'ailleurs, d'après nos résultats, les capacités dynamiques

dans la franchise sont davantage développées par le franchiseur que par les franchisés. Nous pensons que cela peut s'expliquer de par la relation asymétrique entre le franchiseur et ses franchisés. En effet, le franchiseur est généralement le partenaire le plus puissant dans la relation de franchise (Dant et al., 2011 ; Shaikh et al., 2018). Il prend donc la majorité des décisions. De même, l'absence de processus formel pour la remontée des idées des franchisés peut être à l'origine de l'absence de capacités dynamiques développées par ces derniers. En effet, faute de processus, les idées ne peuvent « avancer » dans le réseau. De plus, nous pensons que ce résultat pourrait se généraliser à l'ensemble des entreprises fonctionnant en réseau et dont le pouvoir est majoritairement détenu par la firme pivot, où le top management serait alors à l'initiative du développement des capacités dynamiques.

Nos résultats ont aussi permis de mettre en évidence différents facteurs qui influencent la présence (ou l'absence) des capacités dynamiques. Ces facteurs sont la proactivité (vs réactivité), la législation, le dynamisme de l'environnement et le savoir-faire.

Nos résultats indiquent que les franchiseurs qui adoptent une posture proactive mobilisent des capacités dynamiques pour innover tandis que ceux qui adoptent une posture réactive ne mobilisent pas de capacités dynamiques.

La législation quant à elle, correspond à un antécédent des capacités dynamiques notamment parce qu'elle a une incidence sur la posture (proactive vs réactive) adoptée par le franchiseur.

En ce qui concerne le dynamisme de l'environnement, il peut avoir une influence sur le développement des capacités dynamiques. Nos résultats démontrent que les réseaux de notre échantillon qui appartiennent au secteur de la maison et des services mobilisent des capacités dynamiques pour innover. En revanche, d'autres secteurs comme les services automobiles ou aux personnes sont susceptibles de mobiliser ou non les capacités dynamiques. Par conséquent, le secteur à lui seul ne peut expliquer la mobilisation (ou non) de capacités dynamiques étant donné que des réseaux appartenant aux mêmes secteurs peuvent mobiliser (ou non) des capacités dynamiques. Par conséquent, nous pensons que le secteur agit comme un modérateur sur les capacités dynamiques

Finalement, pour le savoir-faire, il est au centre du fonctionnement de la franchise, qui repose sur la réplique du savoir-faire et la standardisation de l'offre et des processus (Gorovaia, 2017). Nos résultats indiquent que les réseaux de franchise avec un savoir-faire organisationnel mobilisent des capacités dynamiques pour innover tandis que les réseaux possédant un savoir-

faire métier ne mobilisent pas de capacités dynamiques. Par conséquent, nous considérons que le type de savoir-faire détenu par les réseaux peut agir comme un antécédent (mécanisme générateur) des capacités dynamiques.

L'objectif de la deuxième phase de la recherche était ensuite de découvrir les mécanismes générateurs des capacités dynamiques. Nos résultats indiquent que plusieurs mécanismes générateurs s'activent pour développer une capacité dynamique. Ce sont des mécanismes managériaux, organisationnels ou environnementaux. Ils ont d'ailleurs déjà été identifiés dans la littérature et apparaissent notamment dans la revue de littérature de Schilke et al. (2018).

D'après nos résultats, les mécanismes générateurs nécessaires à l'activation des capacités dynamiques sont des mécanismes managériaux pour l'identification des opportunités/menaces, la prise de décision opportune, puis ensuite, une combinaison de mécanismes managériaux et organisationnels pour les décisions orientées marché et la modification des ressources/compétences. Au contraire, nous remarquons que lorsque la capacité dynamique n'est pas activée, le mécanisme générateur à l'origine de l'identification des opportunités/menaces est un mécanisme environnemental. Ensuite, le mécanisme managérial de la prise de décision opportune est absent, ce qui explique la non-activation de la capacité dynamique.

L'analyse des mécanismes générateurs a permis de mettre en lumière deux processus d'innovation. Un premier processus « routinier » et deuxième processus « d'improvisation ». Le premier processus mobilise des capacités dynamiques pour innover alors que l'autre n'en n'utilise pas.

Les auteurs Pavlou et El Sawy (2010) ont développé la notion de « capacité d'improvisation » vs capacités dynamiques. Les capacités d'improvisation permettent de reconfigurer spontanément les ressources existantes afin de créer de nouvelles capacités opérationnelles pour faire face à des situations environnementales urgentes, tandis que les capacités dynamiques conviennent mieux à des environnements plus stables (Winter 2003). En effet, les capacités d'improvisation ont une structure plus simple et peuvent donc être exercées plus rapidement. A l'inverse, les capacités dynamiques, reposent souvent sur un long processus de planification. Nos résultats s'inscrivent dans ces travaux puisque notre processus d'innovation « d'improvisation » ne mobilise pas de capacités dynamiques pour innover mais agit en réaction à l'environnement alors que notre processus « routinier » mobilise des capacités dynamiques

pour innover. Ceci laisse ainsi entrevoir l'importance de la récurrence et des routines. La littérature envisage effectivement les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000).

Ce chapitre était aussi l'occasion de prendre du recul vis-à-vis des limites de cette recherche. Une des limites concerne la composition de notre échantillon. En effet, pour cette recherche, la proportion de franchiseurs interrogés est supérieure à celle des franchisés. Néanmoins, le nombre de franchisés a augmenté lors de la deuxième phase et les personnes interrogées étaient directement concernées par l'innovation.

Une autre limite est liée à la crise sanitaire du Covid-19. Cependant, une grande partie de cette recherche a été réalisée avant la pandémie et les conséquences de cette dernière n'ont pas été prises en compte. Dernièrement, nous reconnaissons que notre étude contient essentiellement des réseaux de franchise appartenant au secteur des services.

La partie suivante propose une conclusion de ce travail de thèse.



# CONCLUSION GENERALE

---

Cette conclusion générale permet de faire le bilan de cette recherche en rappelant les objectifs de l'étude, les implications théoriques, managériales et propose quelques prolongements futurs.

## 1 Les objectifs de la recherche

Le modèle de la franchise repose sur la réplique d'un concept par les franchisés du réseau. Ce modèle comporte des avantages pour les acteurs mais aussi des challenges. Une des obligations du franchiseur est de transmettre le savoir-faire à ses franchisés. Ce savoir-faire est au cœur du fonctionnement de la franchise. Plusieurs types de savoir-faire sont d'ailleurs décrits dans la littérature. Alors que le modèle de la franchise repose sur la réplique d'un concept, le réseau doit pourtant s'adapter, notamment aux environnements locaux des franchisés et donc innover. Ceci laisse entrevoir une multiplicité de paradoxes qui existent dans la franchise, notamment le paradoxe innovation vs standardisation.

Pour étudier ce paradoxe innovation vs standardisation, les capacités dynamiques peuvent constituer un angle d'analyse intéressant. Les capacités dynamiques s'inscrivent dans le prolongement de la RBV. Depuis l'apparition de l'approche dans l'article fondateur de Teece et al. (1997), les définitions se sont multipliées et un certain nombre de critiques, telles que l'ambiguïté causale, la tautologie ou le manque d'opérationnalisation du concept ont été adressées à cette théorie. Pour dissiper toute confusion, nous avons utilisé la définition de Barreto (2010) qui définit les capacités dynamiques comme : « le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement des problèmes, constitué par sa propension à identifier les opportunités et les menaces, à prendre de manière opportune des décisions orientées vers le marché, et à changer sa base de ressources. » (p. 271).

Les capacités dynamiques peuvent constituer un cadre d'analyse intéressant car les franchiseurs détiennent des capacités dynamiques qu'ils reconfigurent et redéplient dans le réseau afin de créer de nouvelles ressources ou connaissances (Gillis et Combs, 2009). Les réseaux de franchise peuvent alors mobiliser des capacités dynamiques pour innover. De plus, les liens

entre capacités dynamiques et les relations inter-organisationnelles restent encore peu étudiés dans la littérature (Leoncini et Montresor, 2008). Notre objectif était alors d'étudier les capacités dynamiques dans le contexte de la franchise, une forme d'organisation inter-organisationnelle.

Une démarche pertinente car elle correspondait notamment à la recommandation d'Easterby-Smith et al. (2009) qui recommandaient d'étudier les capacités dynamiques dans des secteurs autres que ceux de la technologie. L'étude des capacités dynamiques dans les réseaux de franchise est aussi intéressante car les franchiseurs créent régulièrement des nouvelles compétences ou connaissances dans le réseau dans le but de renouveler le savoir-faire. En effet, la pérennité du réseau suppose d'innover régulièrement mais aussi la capacité du réseau à produire et transmettre des nouveaux savoir-faire aux franchisés. Les capacités dynamiques permettraient alors d'augmenter l'innovation des firmes (Teece et al., 1997).

La littérature met en évidence des questionnements relatifs à la nature des capacités dynamiques et de la capacité d'innovation. Plusieurs visions s'affrontent. Une première considère la capacité d'innovation et les capacités dynamiques comme des synonymes (Parashar et Singh, 2005 ; Zott, 2003). Une deuxième considère que les deux concepts sont des éléments distincts (Tidd et Bessant, 2009 ; Tidd, 2001). Enfin, une troisième considère la capacité d'innovation comme une composante des capacités dynamiques (Wang et Ahmed, 2007). Ces différentes visions nous ont incités à nous interroger sur les liens possibles entre les capacités dynamiques et la capacité d'innovation. Pour cette recherche, nous avons adopté la perspective de Wang et Ahmed (2007) en considérant la capacité d'innovation comme une composante des capacités dynamiques. De même, la littérature a mis en évidence plusieurs mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Ils peuvent être managériaux, organisationnels ou environnementaux. Cette recherche avait également pour objectif d'étudier l'activation des mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Suite à ces différents éléments, les objectifs de la recherche étaient de **(1) comprendre si les réseaux de franchise mobilisaient des capacités dynamiques pour innover** et **(2) découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques**.

## **2 Implications théoriques**

Notre recherche apporte plusieurs contributions à la théorie des capacités dynamiques.

Tout d'abord, alors que la littérature indique que les capacités dynamiques augmentent l'innovation (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000), nos résultats démontrent que la mobilisation des capacités dynamiques n'est pas toujours nécessaire pour innover dans les réseaux de franchise. En effet, nos résultats ont mis en évidence deux catégories de réseaux. Une première catégorie qui mobilise les capacités dynamiques pour innover et une deuxième catégorie qui, au contraire ne mobilise pas des capacités dynamiques pour innover. De même, notre recherche a mis en évidence le lien entre capacité d'innovation et capacités dynamiques. D'après nos résultats, la capacité d'innovation peut être considérée comme une composante des capacités dynamiques. En revanche, nous insistons sur le fait que ce sont bien deux concepts distincts. En effet, un réseau de notre échantillon a été capable de mettre en œuvre une capacité d'innovation sans pour autant mobiliser les capacités dynamiques.

Nos résultats ont aussi permis de mettre en évidence plusieurs facteurs qui influent sur la présence ou l'absence des capacités dynamiques tels que la proactivité vs réactivité, le secteur, la législation et le savoir-faire du réseau.

Nous complétons aussi la littérature sur les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. En effet, grâce au contexte de la franchise, nous ajoutons de nouveaux éléments à la figure proposée par Schilke et al. (2018). D'après nos résultats, le savoir-faire du réseau peut constituer un mécanisme générateur des capacités dynamiques. En effet, nos résultats démontrent que le savoir-faire à l'origine des capacités dynamiques est un savoir-faire organisationnel. De même, nos résultats ajoutent la législation aux facteurs environnementaux précédemment établis par la littérature.

Nos résultats ont aussi mis l'accent sur l'importance du capital social et du capital humain des franchiseurs. Ces deux éléments font partie des mécanismes générateurs managériaux et rejoignent les capacités dynamiques managériales développées par Adner et Helfat (2003). En effet, les relations sociales établies par le franchiseur ainsi que son expérience ont des implications positives dans le développement des capacités dynamiques.

Dernièrement nos résultats mettent en évidence deux processus d'innovation. Le premier processus est un processus « routinier » d'innovation et mobilise des capacités dynamiques. Ce premier processus permet de mettre en évidence l'importance des routines, qui permettent notamment l'identification des opportunités/menaces de l'environnement. Le deuxième processus correspond davantage à un processus « d'improvisation » qui au contraire ne

mobilise pas de capacités dynamiques. Dans ce deuxième processus, le franchiseur agit davantage « en réaction » à son environnement.

Ces différents apports théoriques nous permettent de proposer quelques implications managériales.

### **3 Implications managériales**

Nos résultats sur les mécanismes générateurs ont mis en évidence l'importance des mécanismes générateurs managériaux et notamment du capital humain pour l'identification des opportunités/menaces de l'environnement. Alors que l'expérience du dirigeant nous semble essentielle, nous pouvons encourager les franchiseurs à interagir davantage avec les collaborateurs du réseau autour de leurs expériences personnelles (notamment les expériences précédentes) pour améliorer l'identification des opportunités/menaces de l'environnement du réseau. De même, nous avons aussi confirmé l'importance des routines dans le développement des capacités dynamiques. Par conséquent, nous suggérons aux franchiseurs d'améliorer ou de mettre en place différentes routines pour favoriser le développement des capacités dynamiques, notamment pour développer une approche « routinière » de l'innovation.

Nos résultats mettent en évidence que les capacités dynamiques sont davantage à l'origine des franchiseurs que des franchisés. Si cela peut notamment s'expliquer par le pouvoir fort détenu par le franchiseur, nous notons que notre échantillon ne contenait pas de réseaux disposant d'un processus formalisé pour la remontée d'idées provenant des franchisés. Actuellement, les idées des franchisés sont plutôt traitées de façon informelle, ce qui ne peut probablement pas aux idées d'aboutir, faute de processus pour les traiter. Par conséquent, nous suggérons aux franchiseurs de mettre en place un processus formalisé pour la remontée des idées afin de recueillir davantage d'idées d'innovation à étudier et potentiellement à exploiter.

La mise en évidence de deux processus d'innovation nous permet de faire une dernière recommandation aux franchiseurs. Nos résultats laissent donc apparaître deux modes d'innovation. Nous constatons que le savoir-faire organisationnel est davantage à l'origine des capacités dynamiques et fait donc partie du processus « routinier » d'innovation. Par conséquent, si les franchiseurs souhaitent établir une dynamique d'innovation plutôt routinière, ces derniers devront davantage se concentrer sur le développement de leur savoir-faire organisationnel plutôt que sur le développement de leur savoir-faire métier.

## **4 Prolongements futurs de cette recherche**

Tout d'abord, nous avons mené notre recherche dans le contexte des réseaux de franchise français. Néanmoins, une prochaine étude pourrait proposer un niveau d'analyse européen étant donné que le système de la franchise est régi par le Code de déontologie européen de la franchise. Elle permettrait de comparer les résultats avec ceux que nous avons obtenus et serait l'occasion de proposer une meilleure représentation des réseaux de franchise, notamment au niveau sectoriel.

Ensuite, notre travail a permis de démontrer que la capacité d'innovation est une composante des capacités dynamiques et qu'il est possible de développer une capacité d'innovation sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. D'autres recherches sont nécessaires pour confirmer ces résultats notamment pour comprendre si la forme du réseau de franchise peut être à l'origine de ce résultat ou non. C'est pourquoi, il serait intéressant de reproduire cette recherche dans une autre forme d'organisation en réseau que la franchise. En effet, d'après nos résultats le savoir-faire est un élément qui influence la présence ou l'absence de capacités dynamiques. Le savoir-faire étant une caractéristique essentielle de la franchise, nous pouvons nous demander si cet élément prendrait autant d'importance dans une autre forme inter-organisationnelle. De même, nos résultats démontrent que les capacités dynamiques sont davantage à l'origine des franchiseurs. Il serait intéressant de comparer ces résultats avec des réseaux qui disposent d'un processus formalisé pour la remontée des idées de franchisés. Nous pourrions alors observer si malgré ce processus les franchiseurs restent majoritairement à l'origine des capacités dynamiques ou si la tendance s'équilibre.

---

## **RÉFÉRENCES :**

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.

Ackroyd, S., & Karlsson, J. C. (2014). Critical realism, research techniques, and research designs. *Studying organizations using critical realism: A practical guide*. Oxford.

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

Agwunobi, A., & Osborne, P. (2016). Dynamic capabilities and healthcare: a framework for enhancing the competitive advantage of hospitals. *California Management Review*, 58(4), 141-161.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 14-46.

Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadaïro, M., Khelil, N., Le Nadant, A. L., Perdreau, F., & Simon-Lee, F. (2014). Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise (Rapport pour la Fédération Française de la Franchise, Gate CNRS ; NIMEC ; CREM ; COACTIS).

Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., & Aktas, G. (2014). Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67(5), 722-728.

Altintas G. (2009). Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche, Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin.

Altintas, G. (2011). Formation, déploiement et articulation des capacités dynamiques : le cas de Voyageurs du Monde (Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille).

Altintas, G. (2015a). Les facteurs explicatifs de la modification récurrence des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management & Avenir*, 80, 69-93.

- Altintas, G. (2015b). Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants- actionnaires. *Management International*, 20(1), 38-51.
- Altintas G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management International*, 21(3), 95-113.
- Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Dynamic Managerial Capabilities. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1).
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, J., Oriani, R., & Vassolo, R. S. (2010). Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, 21(6), 1213-1232.
- Antia, K. D., Mani, S., & Wathne, K. H. (2017). Franchisor–franchisee bankruptcy and the efficacy of franchisee governance. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 952-967.
- Aragon-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. *Strategic organization*, 7(1), 75-90.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Arrow, K. (1962), Economic welfare and the allocation of resources for invention. Arrow, K. (Ed.), *The Rate and Direction of Invention Activity: Economic and Social Factors A Report of the National Bureau of Economic Research*, Princeton University Press, Princeton, 609-25.

- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Aurégan, P. & Loilier, T. (2018). Déconstruire les paradoxes pragmatiques en stratégie : propositions pour une approche réaliste critique. XXVIIe Conférence de l'AIMS, Montpellier, 6-8 juin 2018.
- Avenier M-J. & Gavard-Perret M-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education France, 7-50, 2012.
- Ayerbe, C. (2006). Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(1), 9-34.
- Badovick, G. J., & Beatty, S. E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the academy of marketing science*, 15(1), 19-26.
- Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S. (2017). Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal of economics*, 8(3), 281-293.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

- Beaugency, A. (2015). Capacités dynamiques et compréhension des enjeux sectoriels : apports de l'intelligence technologique au cas de l'avionique. Thèse de doctorat sous la direction de Damien Talbot et Nicolas Moinet. Université de Bordeaux.
- Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*, Hassocks, England, Harvester Press.
- Bhaskar, R. (1979). *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. The Harvester Press, Brighton.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism, in *Critical Realism Essential Readings*, M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, and A. Norrie (eds), Routledge, New York, 16-47.
- Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2019). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 52(3), 350-365.
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825.
- Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for Strategic Advantage: Leading Through Technological Innovation*, Palgrave Macmillian, New York, NY.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120.
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic Capabilities Theory: Pinning Down a Shifting Concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-16.
- Blomkvist, K. (2012). Knowledge management in MNCs: the importance of subsidiary transfer performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 904-9118.
- Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(9), 662-676.
- Boulay, J., & Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte.

- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Bradach, J. L. (1998). Franchise organizations. Harvard Business Press.
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 368-384.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420.
- Brion, S., Favre-Bonté, V., & Mothe, C. (2008). Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration?. *Management international*, 12(3), 29-44.
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52-62.
- Bürkle, T., & Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, IL: Rand McNally & Company
- Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (Eds.). (2017). The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods. Sage.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 572-586.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.
- Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Mena, J. A. (2011). The retailing literature as a basis for franchising research: using intellectual structure to advance theory. *Journal of Retailing*, 87(3), 269-284.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.

- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- Chatelin, C. (2005). Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas. *Document de recherche*, 1, 3-29.
- Chen, P. L., Williams, C., & Agarwal, R. (2012). Growing pains: Pre-entry experience and the challenge of transition to incumbency. *Strategic Management Journal*, 33(3), 252-276.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453-465.
- Cliquet, G., & Croizean, J. P. (2002). Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 238-250.
- Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2004). Innovation management within the plural form network. *Economics and management of franchising networks*, 109-125.
- Code de déontologie européen de la franchise. <https://toute-la-franchise.com/franchise-code-de-deontologie-europeen.php>
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Colla, E., Ruiz-Molina, E., Chastenet De Gery, C., & Deparis, M. (2020). Franchisee's entrepreneurial orientation dimensions and performance. Evidence from France. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(5), 538-554.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.

- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 12(5), 374-391.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Croonen, E. (2004). Understanding exploration and exploitation in franchising and other forms of commercial cooperation. *Economics and Management of Franchising Networks*, 191-210.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cumberland, D., & Githens, R. (2012). Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 48-58.
- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.

- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4), 269-291.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Dant, R. P. (1995). Motivation for franchising: Rhetoric versus reality. *International Small Business Journal*, 14(1), 10-32.
- Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.
- Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124-132.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35-67.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 210-222.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. VIIIème Conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry, 26-28 mai.
- David, A. (2004). La généralisation des résultats dans les études de cas en sciences de gestion. XIIIème Conférence de l'AIMS, Le Havre, 01-04 juin.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2001). Les nouvelles fondations des sciences de gestion (Vol. 90). Vuibert.

- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, 1, 9-14.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(2), 21-24.
- Depeyre, C., & Mirc, N. (2007). Dynamic Capabilites : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *Le Libellio d'Aegis*, 3(5), 2-12.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1187-1204.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-236.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.

- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic management journal*, 24(7), 615-630.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R (2009). Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise?. Rapport d'étude pour la Fédération Française de la Franchise. Paris.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- Elango, B. (2019). A bibliometric analysis of franchising research (1988–2017). *The Journal of Entrepreneurship*, 28(2), 223-249.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Evan, W M. (1966). Organizational lag. *Human Organisations*, 25, 51-53.

- Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). The franchise dilemma: Entrepreneurial characteristics, relational contracting, and opportunism in hybrid governance. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 279-298.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of business venturing*, 14(1), 125-140.
- Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of supply chain management*, 47(1), 38-59.
- Feldman, S. P. (1989). The broken wheel: The inseparability of autonomy and control in innovation within organizations. *Journal of Management Studies*, 26(2), 83-102.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Fernandez, D. B., Chanut, O., Fulconis, F., Paché, G., Poirel, C., & Serrano, C. (2010). Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise. Rapport pour la Fédération Française de la Franchise (FFF).
- Forward, J. I. M., & Fulop, C. (1993). Elements of a franchise: the experiences of established firms. *Service Industries Journal*, 13(4), 159-161.
- Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian journal of management*, 15(1), 1-15.
- Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Garbuio, M., King, A. W., & Lovallo, D. (2011). Looking inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources. *Journal of Management*, 37(5), 1444-1463.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110-132.

- Gephart, R. P. 2004. Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454–462.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist?. *Organization Science*, 17(1), 150-167.
- Gillis, W.E & Combs, J. G. (2009). Beyond agency theory: A resource-based explanation for franchising and franchisor performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899.
- Giudici, A., & Reinmoeller, P. (2012). Dynamic capabilities in the dock: A case of reification?. *Strategic organization*, 10(4), 436-449.
- Gorovaia, N. (2017). Knowledge transfer in franchising. In *Handbook of Research on Franchising*. Edward Elgar Publishing.
- Grant, R.M. & Jordan, J.J. (2015), *Foundations of Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Green, S.G., Gavin, M.B. & Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 203-14.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2007). Recherche sur le processus et recherche sur le contenu. Thitart RA (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Grünhagen, M., Zheng, X. V., & Wang, J. J. (2017). When the music stops playing: Post-litigation relationship dissolution in franchising. *Journal of Retailing*, 93(2), 138-153.
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M., & Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchisers' perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218-224.
- Hage, J. (1980), *Theories of Organization: Form, Process and Transformation*, Wiley, New York, NY.

- Hakansson, H., & Eriksson, A. K. (1993). Getting innovations out of the supplier networks. *Journal of business-to-business marketing*, 1(3), 3-34.
- Hamouti, R., Robert, F., & Le Roy, F. (2014). Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit?. *Innovations*, 1(43), 135-161.
- Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256-263.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hii, J., & Neely, A. (2000). Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. 7th International Annual EurOMA Conference, Ghent.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. Application à la recherche en gestion.
- Hoang, H. A., & Rothaermel, F. T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic management journal*, 31(7), 734-758.

- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hoonsopon, D., & Ruenrom, G. (2009). The empirical study of the impact of product innovation factors on the performance of new products: Radical and incremental product innovation. *The Business Review*, 12(2), 155-162.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hoy, F., Perrigot, R., & Terry, A. (Eds.). (2017). Handbook of Research on Franchising. Edward Elgar Publishing.
- Hoy, F.B. & S. Shane. 1998. Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 13(Special Issue), 91-94.
- Hsu, L. T. J., & Jang, S. S. (2009). Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 204-211.
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and corporate change*, 3(3), 557-605.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900.
- Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johansson, M., Keränen, J., Hinterhuber, A., Liozu, S., & Andersson, L. (2015). Value assessment and pricing capabilities – how to profit from value. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(3), 178-197.

- Kale, D. (2010). The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry. *British journal of management*, 21(1), 223-238.
- Karmeni, K. (2015). Rôle du contrôle dans l'innovation : le cas des réseaux de franchise (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Karmeni, K., La Villarmois, O., & Mansouri, F. (2017). Control and Innovation: A study of the Mediating Effect of Knowledge Diffusion in Franchise Networks. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 23(3), 63-95.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business venturing*, 14(1), 5-16.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International journal of management reviews*, 14(4), 367-390.
- Khelil, N., Allix-Desfautaux, C., Le Nadant, A. L., & Simon-Lee, F. (2020). Is entrepreneurship an appropriate strategic posture for franchise systems? A configurational analysis. *Recherches en sciences de gestion*, 3, 131-156.
- Kim, M. S., & Pennington-Gray, L. (2017). Does franchisor ethical value really lead to improvements in financial and non-financial performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2573-2591.
- Kirk, J., & Miller, M.L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Vol. 1. Sage, 1986.
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Koenig, G. (1999). De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle. *Economica*.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Koh, Y., Lee, S., & Boo, S. (2009). Does franchising help restaurant firm value? *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 289–296.

- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632-657.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Lafontaine, F., & Raynaud, E. (2002). Residual claims and self-enforcement as incentive mechanisms in franchise contracts: substitutes or complements?. *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, 315-36.
- Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *The Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–47.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations : a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
- Leiblein, M. J. (2011). What Do Resource-and Capability-Based Theories Propose?. *Journal of Management*, 37(4), 909-932.
- Le Nadant, A. L., Perdreau, F., Chaudey, M., & Fadairo, M. (2019). Entrepreneurial Orientation and Performance in Franchise Networks: The Mediating Role of Innovation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(3), 199-226.
- Leoncini, R., & Montesor, S. (2008). Dynamic capabilities between firm organization and local systems of production. Routledge.

- Levinthal, D., & Myatt, J. (1994). Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 45-62.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewin, S.B. (1999). Innovation and authority in franchise systems: an empirical exploration of the plural form. Working paper, University of Cambridge.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox Toward a more Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). Qualitative research methods for the social sciences. Pearson.
- Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among US restaurants. *Journal of Retailing*, 87(3), 406-417.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K. A., & Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMES: a three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning and Control*, 37(3), 283-292.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley & Sons.
- Martin, R. (1988). Franchising and risk management. *American Economic review*, 78, 954-968.

- Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres?. *Management Avenir*, 3, 289-302.
- Meurier, B. M., & Guieu, G. (2014). *Les capacités dynamiques dans un contexte inter-organisationnel : une étude dans des réseaux territorialisés de la région PACA* (No. hal-01476949).
- Michael, S. C. (1996). To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of business venturing*, 11(1), 57-71.
- Mignon, S. (2017). Chapitre Introductif. Dans *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2013). *SAGE: Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation?. *Technovation*, 31(10-11), 586-597.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Nègre, C. (2008). Évaluer un système de franchise. *Revue française de gestion*, 1(181), 41-62.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge.
- Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2014). Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 62-83.
- Noblet, J. P., & Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management Avenir*, (5), 33-50.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Okoroafor, H. (2014). The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 97-102.
- Ozanne, U. B., & Hunt, S. D. (1971). *The economic effects of franchising* (Vol. 1). US Government Printing Office.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708.
- Parashar, M., & Singh, S. K. (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review*, 17(4), 115-123.
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., López-Sánchez, J. I., & Minguela-Rata, B. (2014). Franchising: the dilemma between standardisation and flexibility. *The Service industries journal*, 34(9-10), 828-842.
- Parsa, H. G. (1999). Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 45(2), 173-185.
- Paswan, A. K., D'Souza, D., Rajasree, R. K. (2014). Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 116–125.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Peirce, C. S. (1978). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Perrigot, R., Basset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2014). Network uniformity and risk of reclassification of the franchise contract. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 884-901.

- Perrigot, R., El Akremi, A., Mignonac, K., Roussel, P., & Vicens, C. (2006). *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise. Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France.*
- Perrigot, R., Herrbach, O., Cliquet, G., & Basset, G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research & Practice, 15*(2), 272-281.
- Perrigot R., Herrbach O., & El Akremi A. (2011), L'impact de la mixité sur la maîtrise des savoir-faire organisationnels des franchiseurs, *Economies et Sociétés, 45*(6), 1007-1023.
- Perrigot, R., López-Fernández, B., Basset, G., & Herrbach, O. (2020). Resale pricing as part of franchisor know-how. *Journal of Business & Industrial Marketing, 35*(4), 685-698.
- Perrigot, R., López-Fernández, B., & Eroglu, S. (2013). Intangible resources and plural form as drivers of franchise internationalization: examination within a two-country perspective. *Journal of small business management, 51*(4), 557-577.
- Perrigot, R., & Martinez-Ribes, L. (2008, January). Innovation in Franchising. In 7<sup>th</sup> International Congress, Marketing trends Venice, Italie, 17-19 janvier.
- Perrigot, R., Terry, A., & Di Lernia, C. (2019). Good faith in franchising: The perceptions of franchisees, franchisors and their lawyers in the French context. *International Journal of Retail & Distribution Management, 47*(3), 246-261.
- Persaud, A. (2005). Enhancing synergistic innovative capability in multinational corporations: An empirical investigation. *Journal of product innovation management, 22*(5), 412-429.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal, 34*(12), 1389-1410.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.
- Pialot, D., & Roche, C. (2007). *Franchise : le guide complet 2008*. Groupe Express Editions.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public management review, 15*(2), 209-245.

- Pierce, L., Boerner, C. S., & Teece, D. J. (2002). The Economics of Choice. Change and Organization: Essays in Memory of Richard Cyert (eds. Augier, M., Marcg, JG), 81-95.
- Pierre, A., & Fernandez, A. S. (2018). Going deeper into SMEs' innovation capacity: An empirical exploration of innovation capacity factors. *Journal of Innovation Economics Management*, 1(25), 139-181.
- Pisano, G. P. (2000). In search of dynamic capabilities: the origins of R&D competence in biopharmaceuticals. *The nature and dynamics of organizational capabilities*, 129-154.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Polanyi, M., (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Prévoit, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 5(204),87-103.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of management review*, 32(1), 219-235.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: how do contextual antecedents matter?. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- Quinn, B., & Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising—evidence from theory and practice. *International marketing review*, 17(4/5) 354-372.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.
- Rogers, M. (1983). *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small business economics*, 22(2), 141-153.

- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization science*, 18(6), 898-921.
- Rouse, W. B. (2005). A theory of enterprise transformation. *Systems Engineering*, 8(4), 279-295.
- Royer, I. & Zarlowski P., (2007). Échantillon (s). R. THIÉTART ÉD., Méthodes de recherche en management, 219-260.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of management studies*, 40(1), 83-108.
- Sayer, A. 2000. Realism and Social Science, London: Sage Publications.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., & Smith, W.K. (2016) Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Schilling, M., & Thérin, F. (2006). Gestion de l'Innovation Technologique. Paris: Maxima.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.
- Selde, A. C., Caneff Gipson, R., & Parker, A . 2008. An Introduction to Franchising. 3th ed. Briggs and Morgan, P.A.

- Shaikh, A., Sharma, D., Vijayalakshmi, A., & Yadav, R. S. (2018). Fairness in franchisor–franchisee relationship: an integrative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 550-562.
- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Soler L. (2000). Introduction à l'épistémologie. Paris : Ellipses.
- Solis-Rodriguez, V., & Gonzalez-Diaz, M. (2012). How to design franchise contracts: The role of contractual hazards and experience. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 652-677.
- Sorenson, O., & Sorensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Sousa, C., & Marnoto, S. (2015). The diffusion of innovation in franchising: managing the exploration and exploitation paradox. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 3(1), 55-66.
- Stanworth, J., Healeas, S., & Purdy, D. (2002). Intellectual capital acquisition and knowledge management–new perspectives on franchising as a small business growth strategy. In *ISBA National Small Firms Policy and Research Conference Proceeding*, 2, 1507-1534.
- Streed, O. (2007). *The issue of brand uniformity in franchising*. (No. halshs-00151054).
- Streed, O., & Cliquet, G. (2010). Concept Uniformity: Control Versus Freedom in Business Format Franchising. *Strategy and Governance of Networks*, 205-220.

- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149–158.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic management journal*, 27(10), 937-957.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37(10), 1732-1741.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 09-533.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research policy*, 37(4), 720-739.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York. McGraw. Hill.
- Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24(2), 207-218.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.

- Tidd, J. & Bessant, J. (2009), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, J. Wiley, Chichester.
- Tikoo, S. (2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342.
- Tomala, F., & Sénéchal, O. (2004). Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view. *International journal of project management*, 22(4), 281-287.
- Tripsas, M. (1997). Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry. *Industrial & Corporate Change*, 6(2), 341-377.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Utterback, J. M. (1994). Radical innovation and corporate regeneration. *Research Technology Management*, 37(4), 10.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 169-188.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.
- Veryzer Jr, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 15(4), 304-321.
- Vögel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Von Hippel, E. (1988). *Sources of Innovation*. New York NY: Oxford University Press
- Wang, C.L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Watson, A., & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51-68.
- Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. L. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 89, 431-445.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.
- Weaven, S., Grace, D., & Jones, R. (2012). Exploring brand extensions in the context of franchising in Australia. *Journal of Brand Management*, 19(5), 425-437.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.
- Weigel, R. (2020). Le rôle du franchiseur dans le développement de son réseau, une approche par les capacités dynamiques. *Management Avenir*, 6, 47-65.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of management*, 26(2), 327-345.
- Windsperger, J., & Gorovaia, N. (2011). Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: the case of franchising. *Journal of Management & Governance*, 15(4), 617-640.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wynn Jr, D., & Williams, C. K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS quarterly*, 787-810.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. Sage.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zarraga, C., & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1227-1245.
- Zimmer, C., Homassel, A. S., & Moineau, S. (2008). Devenir franchisé ou lancer une franchise. Vuibert.
- Zimuto, J., & Maritz, R. (2019). Modelling effect of valuable resources on franchise outlet performance: Dynamic sensing capability as mediator. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-9.
- Ziółkowska, M., & Erceg, M. (2016). Innovation in Franchising Systems—Stories of Poland and Croatia. *China-USA Business Review*, 15(5), 2
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.

# ANNEXES

---

## **Annexe 1 : Guide d'entretien des franchiseurs, phase 1**

*Introduction et présentation du déroulement de l'entretien*

*Présentation de l'interviewé*

### **Franchise**

Présentation du réseau de franchise

### **Capacités dynamiques**

Depuis votre arrivée dans la franchise, quels sont les changements notables que vous avez constatés ?

Comment identifiez-vous les changements que vous devez apporter au réseau ?

Les changements sont-ils réguliers ? A quel niveau de l'organisation sont-ils discutés ? Avez-vous une procédure mise en place ?

Pourriez-vous me détailler le déroulement d'un ou plusieurs changements que vous avez mis en place dans le réseau ?

Les changements effectués suivent-ils toujours les mêmes étapes jusqu'à leur mise en place dans le réseau ?

Avez-vous des exemples de procédures/changements mis en place dans le réseau et qui ont permis d'améliorer sa performance ?

Avez-vous des formations proposées fréquemment ? Revoyez-vous les manuels opérationnels de façon régulière ?

### **Relation franchiseur/franchisé**

De quelle façon échangez-vous avec les franchisés sur les changements passés ou futurs ? Avez-vous mis en place dans le réseau des idées provenant de vos franchisés ?

### **Conclusion**

Y a-t-il des idées qui émergent de cet entretien et que vous aimeriez partager ?

## **Annexe 2 : Guide d'entretien des franchisés, phase 1**

*Introduction et présentation du déroulement de l'entretien*

*Présentation de l'interviewé*

### **Franchise**

Présentation du réseau de franchise

### **Capacité dynamique**

Depuis votre arrivée dans la franchise, quels sont les changements notables que vous avez constatés ?

Comment identifiez-vous les changements que vous devez apporter au réseau ?

Les changements sont-ils réguliers ? A quel niveau de l'organisation sont-ils discutés ? Avez-vous une procédure mise en place ?

Pourriez-vous me détailler le déroulement d'un ou plusieurs changements que vous avez mis en place dans le réseau ?

Les changements effectués suivent-ils toujours les mêmes étapes jusqu'à leur mise en place dans le réseau ?

Avez-vous des exemples de procédures/changements mis en place dans le réseau et qui ont permis d'améliorer sa performance ?

Avez-vous des formations proposées fréquemment ? Revoyez-vous les manuels opérationnels de façon régulière ?

### **Relation franchiseur/franchisé**

De quelle façon échangez-vous avec les franchiseurs sur les changements passés ou futurs ? Le réseau a-t-il mis en place des idées provenant des franchisés ?

### **Conclusion**

Y a-t-il des idées qui émergent de cet entretien et que vous aimeriez partager ?

## **Annexe 3: Guide d'entretien des franchiseurs et franchisés, phase 2**

*Introduction et présentation du déroulement de l'entretien*

*Présentation de l'interviewé*

### **Franchise**

Actualité du réseau depuis le dernier RDV

Nouveautés déployées dans le réseau depuis le dernier RDV

Est ce qu'il existe des dispositifs d'intégration d'idées des franchisés ?

### **Capacité dynamique**

Reprise de l'idée d'innovation du précédent RDV

D'où provenait cette idée ? Étiez-vous les premiers sur le marché à proposer ce produit/ service ?

Quelle valeur pensez-vous avoir apporté aux clients avec ce nouveau produit/service ? Pensez-vous avoir répondu à un besoin existant ?

Comment avez-vous mis cette idée en place ?

Avez-vous rencontré des contraintes pour mettre en place ce changement ?

D'une manière plus générale, comment identifiez-vous les changements que vous devez apporter au réseau ?

Les changements effectués suivent-ils toujours les mêmes étapes jusqu'à leur mise en place dans le réseau ?

### **Relation franchiseur/franchisé**

De quelle façon échangez-vous avec le franchiseur/les franchisés sur les changements passés ou futurs ? Existe-t-il un processus pour encourager les idées/innovations provenant des franchisés ? Avez-vous mis en place dans le réseau des idées provenant de vos franchisés ?

### **Conclusion**

Y a-t-il des idées qui émergent de cet entretien et que vous aimeriez partager ?

## Annexe 4 : Fiche Projet du réseau 2

### FICHE PROJET

Titre du projet :

Demandeur / Client : marketing

Priorité projet :

Chef de projet

Sponsor :

Définition du projet

DESCRIPTION MACRO :

OBJECTIFS :

ENJEUX (Bénéfices) :

BUDGET (estimé) :

DATE demandée client :

DATE FIN estimée :

LIVRABLES :

HORS PERIMETRE :

RISQUES ENVISAGES :

AUTRES COMMENTAIRES :

## Organisation projet

TIMING		EQUIPE PROJET		
Date démarrage		Sponsor		
Date fin		Chef de projet		
Interdépendances avec autres projets		Membres équipe :	Internes	Externes
		- Demandeur/Client		
		- Développement		
		- Achats		
		- Marketing		
		- Informatique		
		- Finance		
		- Animation réseau		
		- Formation		
		- Franchisés		
		- Autres...		

### REGLES DE GESTION DE PROJET :

Planning	Fréquence	Supports
Réunion « Météo » projet		
Réunion Gestion Op'		
Revue projet :		
Réunion CD		
Réunion CA		
Autre...		

### Jalons clés

N°	JALON	DATE	COMMENTAIRE
1			
2			
3			
4			

### Accord lancement projet

DEMANDEUR / CLIENT		CHEF DE PROJET		SPONSOR	
Département		Département		Département	
Nom		Nom		Nom	
Date validation		Date validation		Date validation	

## Annexe 5 : Les difficultés du réseau 8

### Réseau 8 - Présentation

Ce réseau appartient au secteur alimentaire. Il est producteur et distributeur de produits gastronomiques du Sud-Ouest. Après avoir raté le virage d'internet en 2000, ce réseau a connu plusieurs années difficiles avec un chiffre d'affaires en baisse et la fermeture d'unités franchisées. En 2014, la franchise fait peau neuve et propose un nouveau concept dont les objectifs sont d'optimiser l'expérience client en magasin, attirer une clientèle plus jeune et valoriser l'image de la marque.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

#### 1. Performance

Le réseau 8 a connu des difficultés financières avant de faire peau neuve en 2014 comme indiqué précédemment.

Les chiffres entre 2017 et 2019 en termes de chiffres d'affaires et d'unités du réseau montrent le renouveau de la franchise et sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 8 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	22 millions	22,5 millions	20,86 millions
<b>Nb d'unités</b>	10 unités (contre 25 en 2014)	20 unités	25 unités
<b>Secteur</b>	En France, la perspective de croissance sur le secteur de l'épicerie fine est de +3,5 d'ici 2022. Ce sont les grandes surfaces qui détiennent la part de marché la plus forte.		

Nous considérons donc que le réseau de franchise est performant. Cependant nous avons préféré nous attarder sur les difficultés rencontrées par le réseau avant 2014.

Nous détaillons les difficultés du réseau dans le paragraphe ci-dessous.

## 2. Difficultés du réseau 8

Le réseau 8 s'est distingué de notre échantillon. En effet, le réseau ne mobilise pas de capacités dynamiques et a connu des années difficiles entre 2000 et 2016. Il présentait notamment un chiffre d'affaires décroissant ainsi qu'un nombre d'unités franchisées en recul. Même si le réseau a réussi à redresser la barre, il a cependant rencontré de grandes difficultés qui ont presque causé sa faillite. Il nous semble donc important de détailler cet exemple ici car il ne sera pas étudié pour la suite de la recherche.

Le réseau n'a pas réussi à anticiper l'arrivée d'internet et ne s'est pas mis aux goûts du jour. Suite à cela, le réseau a commencé à rencontrer des difficultés et le chiffre d'affaires ainsi que le nombre d'unités ont décliné. De plus, le réseau en question n'était pas seulement distributeur de produits gastronomiques mais aussi fabricant. Une autre raison de l'échec du réseau est d'avoir voulu vendre les produits qu'il savait fabriquer mais pas les produits réclamés par les consommateurs. Le réseau n'avait donc pas une vision proactive de son marché et n'était pas non plus tourné vers ses clients, comme le montre le verbatim ci-dessous.

*« La marque a complètement raté le virage des années 2000 et n'a pas su se remettre aux goûts du jour et entre 2000 et 2016, il y a eu une descente aux enfers sur le modèle de la franchise et sur le réseau (...). On était plus une société qui regardait en arrière qu'une société qui regardait le présent et les évolutions à venir. Ça se traduit par une baisse de chiffre d'affaires du réseau (...). L'ancienne direction était en recherche de baisse de coûts. Il n'y avait plus d'animateurs franchise, il y avait un directeur réseau mais qui était dédié aux succursales et aux franchisés (...). Le réseau est producteur de 80% de ce qu'elle vend, une partie de la société raisonne en mode production. J'ai confectionné des recettes, il faut que je les vende (...). On était un producteur qui essayait de distribuer des produits. » (Franchiseur du réseau 8).*

Face à ces difficultés, le nombre d'unités franchisées a drastiquement chuté comme le montre le verbatim d'un franchisé du réseau.

*« On était une trentaine de franchisés indépendants (...) Après, nous étions à 5 » (Franchisé du réseau 8)*

En 2013, le réseau accueille une nouvelle direction qui dès 2014 propose une refonte du concept, d'abord testée en succursale. En 2016, les franchisés ont donc dû choisir de poursuivre avec le réseau et son nouveau concept ou bien d'abandonner l'aventure comme le décrit le verbatim suivant.

*« Depuis l'arrivée de la dernière direction en 2013, l'intégralité du réseau a complètement changé. Pour les franchisés on a commencé à partir de 2016, ils ont eu le choix entre poursuivre l'aventure avec l'obligation de passer sur un nouveau concept ou bien quitter l'enseigne. La seule chose qui est restée en fait c'est le logo et la vitrine et tout le reste a changé (...). Si on*

*compare la gamme depuis 2018 par rapport à la gamme de 2014, je pense qu'il y a eu au moins 90% de changement de références. » (Franchiseur du réseau 8)*

Une stratégie payante puisqu'en 2016, un article de presse spécialisée indique que les magasins travaillant avec le nouveau concept ont augmenté leurs ventes de 15% la première année et la fréquentation en magasin a augmenté de 30%. De plus, de 2016 à 2018, le réseau a réussi à ouvrir de nouvelles unités franchisées.

*« Aujourd'hui en l'espace de deux ans on a rouvert une quinzaine de points de ventes, on est de retour à 21 points de vente. » (Franchiseur du réseau 8)*

Ce changement de direction et de concept a été perçu comme une révolution par les franchisés. Suite à l'application du nouveau concept, ils ont même accueilli des clients qui ne seraient pas rentrés dans l'ancien magasin comme le montre le verbatim d'un franchisé du réseau ci-après.

*« Tout était éparpillé, on faisait un peu tout et n'importe quoi. Quand la nouvelle direction est arrivée, ils ont tout recadré (...). Il fallait faire un choix, soit je renouvelais le contrat à condition de refaire la boutique parce qu'avec la nouvelle direction, il fallait faire un nouveau concept. (...) J'ai toujours mes clients habituels mais j'ai des clients, surtout la première année ça a été flagrant. On a vu des clients qui ne seraient certainement pas rentrés avec l'ancien concept (...). De la clientèle plus jeune (...) les lumières, ce n'était pas clair du tout et là tout est clair donc ça attire, ça donne envie de rentrer » (Franchisé du réseau 8)*

Ce réseau a été interrogé en 2018, au moment où la situation financière du réseau s'améliorait et le nombre d'unités franchisées augmentait grâce au nouveau concept de 2014 qui portait ses fruits. C'est dans ce contexte que nos entretiens ont eu lieu et c'est pourquoi nous avons tout de même tenu à compter le réseau comme réseau innovant. Cependant, il nous paraissait important de s'arrêter sur les difficultés rencontrées par le réseau pour comprendre son échec, puis son renouveau (notamment grâce à la nouvelle direction).

Le renouveau du réseau est d'ailleurs une satisfaction pour les franchisés qui ne regrettent pas d'avoir continué l'aventure malgré les difficultés rencontrées et sont même satisfaits du nouveau concept proposé par la nouvelle direction comme le montre le verbatim suivant.

*« J'ai continué l'aventure et je ne regrette pas (...). C'est très agréable à travailler dans le nouveau concept. Les clients étaient ravis, ils sont toujours ravis d'ailleurs et puis moi aussi j'avais peur au début parce que c'est quand même tout un changement mais vraiment très bien » (Franchisé du réseau 8)*

Les difficultés du réseau semblent donc être dues à une mauvaise stratégie du réseau qui n'était pas assez tournée vers ses clients (mais plutôt tournée vers la production) mais aussi à une mauvaise capacité d'adaptation, car il n'a pas pris le virage d'internet et ne s'est pas non plus tourné vers les clients, en continuant de raisonner selon son mode de production.

## **Capacités dynamiques et performance, quels liens ?**

### **L'exemple de la franchise**

#### **Introduction**

Cette annexe de la thèse propose d'apporter un éclairage sur le lien existant entre performance et capacités dynamiques. Ce travail est complémentaire au manuscrit de la thèse qui cherche à comprendre si les réseaux de franchise mobilisent les capacités dynamiques pour innover. Alors que des travaux ont mis en évidence la relation entre les capacités dynamiques et l'innovation (par exemple, Ambrosini et al., 2009 ; Helfat et al., 2007 ; Teece, 2007 ; Teece et al., 1997) et entre la performance et les capacités dynamiques (Wang et Ahmed, 2007 ; Teece et al., 1997) ; les résultats de notre travail doctoral ont pourtant démontré que les réseaux de franchise étaient capables d'innover sans pour autant mobiliser les capacités dynamiques. Devant ce résultat, nous nous questionnons sur le lien qui existe entre performance et capacités dynamiques notamment dans le même contexte que le manuscrit de thèse, les réseaux de franchise.

La partie suivante reviendra sur la littérature faisant état de la relation entre les capacités dynamiques et la performance. La partie méthodologie présentera ensuite en détail la performance des réseaux de franchise analysés (qui sont les mêmes que dans le manuscrit de thèse). Pour terminer nous proposerons une analyse de ces premiers résultats exploratoires.

## **1 Revue de littérature : Capacités dynamiques et performance, quels liens ?**

### **1.1 Les capacités dynamiques à l'origine de la performance**

Les capacités dynamiques permettent de contribuer à la performance à long terme des entreprises mais aussi de préserver l'avantage concurrentiel (Wang et Ahmed, 2007 ; Teece et al., 1997). En effet, la performance de l'entreprise est une composante clé de la théorie et est généralement considérée comme le but ultime des capacités dynamiques. Les entreprises doivent donc développer des capacités dynamiques pour obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009). En effet, les capacités dynamiques influencent

positivement la performance de l'entreprise notamment parce qu'elles permettent au management de prendre des décisions opportunes pour modifier les routines opérationnelles lorsque cela est nécessaire (Ambrosini et al., 2009 ; Barreto, 2010 ; Helfat et al., 2007). L'entreprise peut alors introduire des innovations, ce qui peut conduire à une meilleure performance (Makkonen et al., 2014). Les capacités dynamiques permettent aussi d'adapter la base de ressources aux changements de l'environnement (Teece et al., 1997) ou encore de créer des changements sur le marché (Eisenhardt et Martin, 2000). Grâce à l'identification des opportunités et à la reconfiguration des ressources et compétences, les capacités dynamiques fournissent à l'organisation un nouvel ensemble d'options de décision, qui ont le potentiel d'augmenter la performance de l'entreprise (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). Cependant, certains auteurs ont critiqué l'aspect tautologique des capacités dynamiques, qui consiste à identifier les entreprises qui affichent une performance supérieure et à attribuer ensuite cette performance aux capacités dynamiques que possèdent ces entreprises (e.g. Priem et Butler, 2001 ; Williamson, 1999).

## **1.2 Un point de vue plus contrasté**

Suite aux critiques, plusieurs chercheurs ont suggéré d'observer les capacités dynamiques au travers des changements qu'elles entraînent dans la base de ressources d'une entreprise (Eisenhardt et Martin 2000 ; Teece 2007 ; Zahra et al., 2006). En effet, les capacités dynamiques modifient les capacités ordinaires ou la base de ressources plus large de l'entreprise, et ces changements peuvent finalement entraîner une modification de la performance. Les changements peuvent alors améliorer ou non la performance de l'entreprise. Par conséquent, les capacités dynamiques ne peuvent pas expliquer la performance, mais plutôt les changements dans la performance (Laaksonen et Peltoniemi, 2018). Le rôle des capacités dynamiques est alors limité et indirect (Wang et Ahmed, 2007 ; Zott, 2003). Cependant, bien que les capacités dynamiques permettent le changement, elles ne conduisent pas nécessairement à de meilleures performances (Makkonen et al., 2013). Le management peut mal percevoir le besoin de changement et déployer des capacités dynamiques inutilement, ou sous la mauvaise forme (Ambrosini et al., 2009). La valeur d'une capacité dynamique pour une organisation dépend du contexte, c'est-à-dire des besoins et des contraintes de l'environnement (Helfat et al., 2007).

De nombreux chercheurs affirment que le dynamisme de l'environnement joue un rôle modérateur important entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel (Romme et al.,

2010), tandis que d'autres pensent que le dynamisme de l'environnement est une force motrice importante des capacités dynamiques (Teece, 2007 ; Li et Liu, 2014).

En définitive, notre cadre conceptuel, qui est inclus dans le manuscrit de thèse intègre des éléments de la littérature qui nous permettent de caractériser la présence ou l'absence de capacités dynamiques. Dans cette annexe, la partie suivante vise uniquement à caractériser la performance dans les réseaux de franchise. En effet, la caractérisation des capacités dynamiques apparaît précédemment dans le manuscrit de thèse et n'est donc pas répété ici.

## **2 Méthodologie**

La méthodologie de cette annexe est la même que pour le manuscrit de thèse. Nous rappellerons seulement ici que nous avons précédemment caractérisé la présence des capacités dynamiques grâce aux les trois dimensions des capacités dynamiques proposées par Wang et Ahmed (2007) : (1) la capacité d'adaptation, (2) la capacité d'absorption et (3) la capacité d'innovation. De même, nous avons utilisé la deuxième dimension de la définition des capacités dynamiques de Barreto (2010) : « la prise de décision opportune ». Nous considérons que pour caractériser les innovations, les franchiseurs doivent être les premiers à développer le nouveau produit/service sur le marché.

Nous ajoutons ensuite ici la notion de performance. Pour caractériser la performance de nos réseaux de franchise, nous avons pris en compte la croissance conjointe du chiffre d'affaires et du nombre d'unités des réseaux de franchise. Nous avons aussi collecté des chiffres sur le secteur d'activité du réseau pour compléter l'analyse de la performance.

La partie suivante propose une analyse détaillée des réseaux analysés dans le manuscrit de thèse en s'attardant ici sur la présence/l'absence de capacités dynamiques et la performance des réseaux.

### **2.1 Présentations des réseaux interrogés**

Nous détaillons ici l'échantillon des réseaux de franchise interrogés lors de la première phase du manuscrit de la thèse. Les réseaux 2, 4, 7 et 10, ont été sélectionnés pour la deuxième phase de la recherche. Par conséquent, ils seront brièvement présentés dans cette partie mais très largement détaillés dans la partie : deuxième phase du manuscrit de thèse. Dans cette partie,

nous présentons les réseaux et nous déterminons si ces derniers sont performants ou non grâce à l'utilisation des chiffres d'affaires et du nombre d'unités du réseau.

## 2.1.1 Réseau 1

### 2.1.1.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur de la maison et des loisirs. Il est spécialisé dans les produits alimentaires et accessoires pour animaux de compagnie. Le réseau 1 se consacre plus particulièrement aux chiens et chats, qui représentent 90% de l'offre en magasin. Aucun animal n'est à la vente dans les magasins du réseau mais ils proposent des services tels que le toilettage, la pesée des animaux ou encore la gravure de médaille en 5 minutes.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.1.2 Performance

Dans le cadre de cette recherche, nous avons cherché à caractériser la performance. Pour ce faire, nous avons pris en compte la croissance conjointe du chiffre d'affaires et du nombre d'unités des réseaux de franchise. Nous avons aussi collecté des chiffres sur le secteur d'activité du réseau pour compléter l'analyse de la performance.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres du réseau entre 2017 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'unités du réseau.

Nous précisons que pour ce réseau, les chiffres d'affaires utilisés sont ceux du groupe auquel appartient la franchise. En effet, nous n'avons pas été en mesure de trouver les seuls chiffres du réseau.

**Tableau 1 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 1 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	364 millions d'euros (Groupe Botanic)	370 millions d'euros (Groupe Botanic)	373 millions d'euros (Groupe Botanic)
Nb d'unités	22	39	43
Secteur	Forte croissance durant ces 10 dernières années (+48%), et est aujourd'hui estimé à <b>près de 4,7 milliards d'euros en France</b> (ce marché devrait peser 5 milliards d'euros d'ici fin 2020 d'après une étude Xerfi).		

Nous constatons une croissance conjointe du chiffre d'affaires ainsi que du nombre d'unités dans le réseau. De même, le franchiseur du réseau indiquait notamment que la gamme de produits *grain free* proposée par le réseau était toujours en évolution et représentait 50% du chiffre d'affaires *pet food* des points de vente du réseau comme le montre le verbatim du franchiseur ci-dessous.

« Depuis on a fait évoluer ces segments dans nos magasins parce qu'aujourd'hui ça représente 50% du chiffre d'affaires *pet food* dans nos magasins » (Franchiseur du réseau 1)

Au vu de ces éléments, nous considérons donc que le réseau 1 est performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.2 Réseau 2

### 2.1.2.1 Présentation

Ce réseau ne sera que brièvement présenté ici car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche. Le réseau 2 appartient lui aussi au secteur de la maison et des loisirs et est leader en France de l'achat/revente de produits d'occasion et reconditionné. Ce réseau se positionne sur plusieurs types de produits tels que le multimédia, les jeux vidéo, les loisirs culturels, le luxe et l'équipement (image, petit électroménager). Pour se différencier de ses concurrents, le réseau offre une garantie d'un an sur ses produits de seconde main.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau 2.

### 2.1.2.2 Performance

Pour le réseau 2, nous observons que les chiffres d'affaires et le nombre d'unités entre 2017 et 2019 sont en croissance comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 2 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	160 millions d'euros	166 millions d'euros	180 millions d'euros
Nb d'unités	110	115	120
Secteur	L'institut d'études GfK confirme une baisse de 6,5% sur le marché du neuf en 2018. Les ventes des produits reconditionnés ont, quant à elles, connu une hausse de 7%. Le réseau 2 est le 1er réseau de magasin d'occasion cité en notoriété spontanée en 2018.		

Une des innovations étudiées pour le réseau est la garantie d'un an. Suite à la mise en place de cette garantie, le chiffre d'affaires du réseau a réalisé une progression continue pendant plus de 10 mois après son déploiement comme le présente ce verbatim :

« On l'a mis en décembre 2014 ou 2015 et là on a fait une progression de chiffre d'affaires au niveau du réseau qui je crois a duré 12 ou 15 mois sans discontinuer » (Franchiseur du réseau 2)

Au vu des éléments ci-dessus nous considérons que le réseau 2 est un réseau performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

### 2.1.3 Réseau 3

#### 2.1.3.1 Présentation

Le réseau 3 appartient au secteur des services et se positionne sur la vente de véhicules d'occasion entre particuliers. Le réseau de franchise s'inspire du fonctionnement des agences immobilières et se positionne donc comme l'intermédiaire à valeur ajoutée de la transaction de véhicules d'occasion entre particuliers. Le réseau propose aussi des services additionnels tels que la garantie mécanique, une aide pour le financement et la carte grise ou encore la livraison des véhicules achetés.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

#### 2.1.3.2 Performance

Nous précisons que pour le réseau 3, nous n'avons pas été en mesure de trouver les chiffres d'affaires de ce réseau. Cependant, ce dernier a indiqué sur son site internet et via de nombreux articles de presse que son chiffre d'affaires avait bondi de +143% entre 2019 et 2020. De plus, le nombre des unités franchisées est en croissance. Le tableau ci-dessous reprend les chiffres du réseau de 2017 à 2019.

**Tableau 3 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 3 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	Nc	Nc	+ 143% (entre 2019 et 2020)
Nb d'unités	70	72	74

Secteur	En 2020, le marché de l'occasion a beaucoup mieux résisté que celui du neuf. Une tendance qui se confirme en 2021. En France, les ventes de véhicules d'occasion ont affiché une progression de 17,9 % de janvier à mars 2021, avec 1,57 million d'unités écoulées. Un volume impressionnant, bien supérieur aux années passées.
---------	--

Au vu des éléments ci-dessus nous considérons que le réseau 3 est performant. En revanche, d'après le manuscrit de thèse, le réseau ne mobilise pas des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.4 Réseau 4

### 2.1.4.1 Présentation

Ce réseau ne sera que brièvement présenté car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche. Il appartient au secteur des services et se positionne sur les secteurs de l'automobile et du bâtiment. Il propose de nombreux services comme le remplacement de pare-brise, la pose de films teintés sur les vitres des véhicules, la pose de films protection de la carrosserie. Ce réseau propose aussi la pose de différents types de films dans le secteur du bâtiment. A l'origine, le réseau proposait majoritairement la pose de films teintés sur les vitres des véhicules. Plus récemment, le réseau s'est lancé dans le remplacement de pare-brise, suite à une loi visant à interdire la pose de films teintés sur les vitres des véhicules.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau 4.

### 2.1.4.2 Performance

Nous précisons que pour le réseau 4, les chiffres utilisés ont été directement fournis par le franchiseur du réseau. Quelques précisions s'imposent pour la compréhension de ces chiffres. Les discussions sur la loi visant à interdire la pose de films teintés ont commencé en 2015. La loi est ensuite entrée en vigueur en 2017. Il y a donc un pic d'activité considéré comme « anormal » car il correspondait aux opérations de décollage et de repose suite à la législation comme l'indique le verbatim suivant :

*« Les chiffre d'affaires dans cette période ils sont je dirais en plus un peu biaisés le décret ayant été au 1er janvier et qui obligeait les possesseurs de véhicules avec ces films foncés à l'avant de les faire retirer soit pour ne rien poser, soit pour poser des films conformes c'est à dire beaucoup plus clairs. On a eu un pic de chiffre d'affaires je dirais presque anormal à partir d'octobre novembre 2016 jusqu'à mars avril 2017 qui consistait aux opérations de décollage et de repose de films conformes donc ce n'est pas trop classique » (Franchiseur du réseau 4)*

Étant donné que l'année 2017 était une année particulière, nous avons décidé d'ajouter l'année 2016 et de considérer l'année 2017 comme une année « non classique » pour le réseau. Par conséquent, si nous omettons l'année 2017, nous observons tout de même une progression du chiffre d'affaires ainsi que du nombre d'unités.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres entre 2016 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'unités du réseau.

**Tableau 4 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 4 entre 2016 et 2019**

	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	9, 5 millions d'euros	11,3 millions d'euros	10,5 millions d'euros	11,1 millions d'euros
Nb d'unités	61	61	64	66
Secteur	Le taux annuel de remplacement et réparation de vitrage est de 15%, soit un total de 5,7 millions de jobs à réaliser chaque année, pour un marché global de 1,2 milliards d'euros.			

Nous considérons donc que le réseau malgré les difficultés liées à la nouvelle législation est un réseau performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.5 Réseau 5

### 2.1.5.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur alimentaire et propose des produits de boulangerie et petite restauration « à la française ». Le concept est basé sur la qualité premium des produits et la tradition boulangère. La franchise mise donc sur un double concept : la boulangerie traditionnelle et la petite restauration rapide (sur place ou à emporter).

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.5.2 Performance

Nous précisons que pour le réseau 5, nous n'avons pas été en mesure de trouver les chiffres d'affaires de ce réseau. En effet, le groupe qui détient la franchise ne dépose pas ses comptes annuels. Les chiffres que nous avons collectés proviennent donc exclusivement du site internet du groupe qui n'a divulgué que les chiffres d'affaires de 2015 et 2017. Il en est de même pour

le nombre d'unités. Par conséquent, le tableau ci-dessous reprend les chiffres de 2015 et 2017 et le nombre d'unités du réseau.

**Tableau 5 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 5 entre 2015 et 2017**

	2015	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	830 millions d'euros (groupe Holder)	919 millions d'euros (groupe Holder)	Nc	Nc
Nb d'unités	620	738	Nc	Nc
Secteur	Malgré la crise sanitaire, la reprise progressive de l'activité laisse à penser que les fondamentaux observés en 2019 demeurent d'actualité. Les performances des boulangeries s'améliorent notamment grâce à la forte progression du ticket moyen.			

Au vu des éléments présentés ci-dessus, nous considérons que le réseau 5 est performant. En revanche, d'après le manuscrit de thèse, le réseau ne mobilise pas des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.6 Réseau 6

### 2.1.6.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur de l'hôtellerie. Le réseau 6 est le premier groupe français et le sixième au niveau mondial. Le réseau hôtelier est connu pour toute sa gamme de chaînes d'hôtels différents avec des marques allant de l'hôtellerie économique jusqu'à l'hôtellerie de luxe.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.6.2 Performance

Nous précisons que pour le réseau 6, les chiffres ont été collectés grâce à des données secondaires et notamment les rapports annuels du groupe.

Nous observons, que les chiffres d'affaires et le nombre d'unités sont en croissance.

**Tableau 6 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 6 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	1,9 milliards d'euros	3,6 milliards d'euros	4 milliards d'euros
Nb d'unités	2030 hôtels franchisés (monde)	2258 hôtels franchisés (monde)	2477 hôtels franchisés (monde)
Secteur	Chiffres du baromètre MKG, qui dresse un bilan positif de l'industrie hôtelière sur l'année 2019, malgré un dernier trimestre en demi-teinte notamment marqué par les mouvements sociaux (gilets		

jaunes) : +1,8% du secteur, +3,7% pour les hôtels du segment super-économique, fréquentation stable.
--

Au vu des éléments présentés ci-dessus, nous considérons que le réseau 6 est performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.7 Réseau 7

### 2.1.7.1 Présentation

Ce réseau ne sera que brièvement présenté car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche. Le réseau 7 appartient au secteur de la maison et des loisirs. Ce réseau propose à la vente des articles de fitness, de musculation et propose aussi une gamme de produits dédiés à la nutrition sportive. Le réseau s'adresse aussi bien aux sportifs occasionnels qu'aux sportifs réguliers.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.7.2 Performance

Nos données secondaires indiquent que le réseau 7 est considéré comme « la référence sur le marché français du home fitness et de la nutrition sportive ». De plus, ce réseau, a aussi été sélectionné par le magazine Capital comme « Meilleure Enseigne 2019 ».

Nous observons que le chiffre d'affaires et le nombre d'unités du réseau sont en croissance entre 2017 et 2019.

**Tableau 7 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 7 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	45 millions d'euros	50 millions d'euros	54 millions d'euros
Nb d'unités	85	Nc	110
Secteur	Étude Deloitte : le nombre de adhérents à des salles de fitness a augmenté de 4,4% entre 2017 et 2018.		

Étant donné que les chiffres d'affaires et le nombre d'unités sont en croissance, nous considérons que le réseau est performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.8 Réseau 8 – Comtesse du Barry

L'exemple particulier de ce réseau est détaillé dans l'annexe précédente.

## 2.1.9 Réseau 9

### 2.1.9.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur des services et se spécialise dans le lavage automobile écologique sans eau et à la main. Le réseau propose aussi de nombreux services comme un traitement anti-pluie du pare-brise ou encore du detailing, un service qui consiste à prendre soin du véhicule dans les moindres détails et n'est pas seulement un nettoyage classique. La franchise est espagnole et le Master-franchisé français a racheté les droits pour le développement en France.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.9.2 Performance

Pour le réseau 9, nous constatons que les chiffres entre 2017 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et d'unités du réseau sont en croissance. Les chiffres sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 8 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 9 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	317 955 euros	493 510 euros	572 527 euros
Nb d'unités	11	24	30
Secteur	L'automobile représente le deuxième budget de dépenses des ménages en France. Un automobiliste lave son véhicule en moyenne 7 fois par an.		

Étant donné que les chiffres d'affaires et le nombre d'unités sont en croissance, nous considérons que le réseau 9 est performant. De même, d'après le manuscrit de thèse, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.10 Réseau 10

### 2.1.10.1 Présentation

Ce réseau ne sera que brièvement présenté car il a été retenu pour la deuxième phase de la recherche. Le réseau 10 appartient au secteur des services et plus précisément au recrutement temporaire. Ce réseau d'agence de recrutement temporaire se distingue par un positionnement en étage des agences, par opposition au pas-de-porte traditionnel. Les candidats intérimaires sélectionnés par ce réseau sont systématiquement reçus sur rendez-vous, font l'objet de contrôles de références et d'un suivi personnalisé. Le réseau mise beaucoup sur le digital notamment grâce à une offre globale (réseau d'agence et plateforme digitale) qui est proposée aux clients.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.10.2 Performance

Nous précisons que les chiffres recueillis pour le réseau 10 sont les chiffres du groupe auquel appartient le réseau. En effet, comme pour le réseau 1, nous n'avons pas été en mesure de recueillir les seuls chiffres de la franchise. De plus, ce réseau a reçu plusieurs distinctions comme « Révélation de la franchise 2014 » ou encore le « coup de cœur de la franchise 2018/2019 » de l'Express.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres entre 2017 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'unités du réseau.

**Tableau 9 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 10 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	120 millions d'euros (chiffres groupe)	160 millions d'euros (Chiffres groupe)	230 millions d'euros (Chiffres groupe)
Nb d'unités	46	61	68
Secteur	Entre 2017-2018 tous secteurs confondus, l'intérim est en nette haute +12,4%.		

Les chiffre d'affaires et nombre d'unités du réseau sont en croissance. De plus, considérant les prix reçus par la franchise, nous considérons que ce réseau est performant. Le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.11 Réseau 11

### 2.1.11.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur des services et propose la vente et location de matériel médical à destination des professionnels de santé, des collectivités (hôpitaux, maisons de retraite, etc.) et des particuliers notamment pour le maintien à domicile des seniors ou des personnes à mobilité réduite.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.11.2 Performance

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres du réseau entre 2017 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'unités. De plus, le secteur du réseau est en développement étant donné le vieillissement de la population.

**Tableau 10 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 11 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	31 millions d'euros	32,03 millions d'euros	34 millions d'euros
Nb d'unités	62	69	74
Secteur	Aujourd'hui 92% des plus de 75 ans vivent chez eux, et une personne sur deux de plus de 70 ans vit seule, selon l'Institut français des seniors.		

Nous constatons que les chiffres d'affaires et nombre d'unité du réseau entre 2017 et 2019 sont en croissance. Par conséquent, nous considérons que ce réseau est performant. En revanche, le réseau ne mobilise pas de capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.12 Réseau 12

### 2.1.12.1 Présentation

Le réseau 12 appartient au secteur des services et propose des stations de lavage automobile. Ces stations évoluent au rythme de la technologie et des attentes des clients. Nous avons notamment sélectionné ce réseau parce qu'il a reçu en 2019 le prix « coup de cœur de la franchise : pérennité et croissance maîtrisée » attribué par l'Express et l'Observatoire de la franchise. De plus la marque dépose régulièrement des brevets. Autant d'éléments qui nous ont incité à sélectionner ce réseau.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.12.2 Performance

Nous précisons que pour le réseau 12, nous n'avons pas été en mesure de recueillir les données sur le chiffre d'affaires car ni le réseau, ni le groupe ne déposent leurs comptes.

Le réseau ayant reçu un prix pour sa pérennité et sa croissance, nous supposons que le chiffre d'affaires est à minima stable, sinon en augmentation. Alors que peu de chiffres étaient disponibles nous avons tenté de recueillir le nombre de portiques de lavage proposés par le réseau. Nous observons une progression entre 2016 et 2017 sur le nombre de portiques.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres entre 2016 et 2017 en termes de nombre d'unités du réseau et de portiques de lavage.

**Tableau 11 : nombre d'unités du réseau, nombre de portiques de lavage et informations sur le secteur du réseau 12 entre 2016 et 2017**

	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	Nc	45 millions d'euros	Nc	Nc
Nb d'unités	470	470	Nc	Nc
Nb de portiques de lavage	245	270	Nc	Nc
Secteur	En 2017, 78% des automobilistes déclarent laver leur véhicule chez un professionnel (étude institut IFOP), contre 54% en 2008.			

Malgré l'absence de chiffres et une stabilité du nombre d'unité nous considérons que le réseau est performant notamment car il a obtenu un prix en 2019 pour sa croissance et sa pérennité. En revanche, le réseau ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover.

### 2.1.13 Réseau 13

#### 2.1.13.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur des services et est leader dans le portage de repas à domicile des personnes âgées. Chaque jour des repas sont livrés aux personnes âgées qui ne peuvent pas ou ne souhaitent plus cuisiner tout en tenant compte des régimes alimentaires éventuels de ses clients.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.13.2 Performance

Pour le réseau 13, nous précisons que les chiffres ont été fournis par le franchiseur du réseau.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres entre 2017 et 2019 en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'unités du réseau.

**Tableau 12 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 13 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	20 millions	25 millions	30 millions
Nb d'unités	55	60	90
Secteur	25% de croissance annuelle du marché En 2050, 1 personne sur 3 sera âgé de 60 ans ou plus Taux de satisfaction clients de 97,8%.		

Nous observons que les chiffre d'affaires et le nombre d'unités entre 2017 et 2019 sont en croissance. De plus, le réseau affiche un taux de satisfaction de 97,8%. Par conséquent, nous considérons que le réseau est performant. En revanche, ce dernier ne mobilise pas de capacités dynamiques.

### 2.1.14 Réseau 14

#### 2.1.14.1 Présentation

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

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

#### 2.1.14.2 Performance

Pour ce qui concerne le réseau 14, nous observons que les chiffre d'affaires et le nombre d'unités entre 2017 et 2019 sont en croissance.

**Tableau 13 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 14 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	340 millions d'euros	344 millions d'euros	363 millions d'euros
Nb d'unités	178	185	Nc
Secteur	Pour l'horizon 2025, le nombre d'entrée dans les ateliers pourrait baisser de 0,5% mais le prix moyen devrait augmenter de 2%.		

Nous constatons que les chiffres d'affaires et nombre d'unité du réseau entre 2017 et 2019 sont en croissance. Par conséquent, nous considérons que le réseau est performant. De même, le réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.15 Réseau 15

### 2.1.15.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur des services et propose deux pôles principaux. Le premier sur l'accompagnement et l'aide à domicile pour les personnes âgées. Le réseau accompagne les personnes âgées ou dépendantes afin de les aider dans les actes de la vie quotidienne (toilettes, repas, ménage...) et donc faciliter un maintien à domicile dans les meilleures conditions possibles. Ce réseau développe aussi un concept de micro-Ehpad, où chaque résident dispose de son propre appartement et peut accéder à des services de soins médicaux ou même d'animation. Le deuxième pôle se tourne vers la petite enfance avec le développement de micro-crèches. Les micro-crèches sont notamment intégrées dans les micro-Ehpad pour y apporter de la vie.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau 15.

### 2.1.15.2 Performance

En ce qui concerne le réseau 15, nous précisons que pour les années 2017 et 2018, les comptes du groupe n'ont pas été déposés, nous n'avons donc pas pu accéder à ces informations. Nous avons donc recueilli le chiffre d'affaires et le nombre d'unité du réseau de 2016 et 2019.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres de 2016 et 2019.

**Tableau 14 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 15 de 2016 et 2019**

	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	654 781 euros	Nc	Nc	1, 2 millions d'euros
Nb d'unités	40	Nc	Nc	80
Secteur	En 2050, la France comptera entre 61 et 79 millions d'habitants avec une population largement vieillissante.			

Sur les deux années 2016 et 2019, nous observons la croissance des chiffres d'affaires et des unités du réseau. Par conséquent, nous considérons que ce dernier est performant. Ce réseau mobilise des capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.16 Réseau 16

### 2.1.16.1 Présentation

Ce réseau appartient au secteur des services et propose la location de voiture de tourisme et d'utilitaires de courte durée en France.

Le paragraphe suivant permet de caractériser la performance du réseau.

### 2.1.16.2 Performance

En ce qui concerne la performance du réseau 16, les données ont été fournies par le franchiseur.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres entre 2017 et 2019.

**Tableau 15 : Chiffre d'affaires, nombre d'unités du réseau et informations sur le secteur du réseau 16 entre 2017 et 2019**

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	49,58 millions d'euros	64,99 millions d'euros	66,01 millions d'euros
Nb d'unités	245	280	294
Secteur	Chiffres d'AAA Data, le marché français de la location de courte durée est dynamique avec une croissance globale de 11,4%, ce qui représente 20 millions de locations.		

Nous observons que les chiffres d'affaires et le nombre d'unités du réseau sont en croissance.

Par conséquent, nous considérons que le réseau est performant. Cependant, le réseau 16 ne mobilise pas de capacités dynamiques pour innover.

## 2.1.17 Réseau 17

Ce réseau appartient au secteur des services. Il repose sur une méthodologie de développement du réseau professionnel avec l'objectif de développer le chiffre d'affaires des participants. Le principe est simple, des petits déjeuners sont organisés dans la semaine avec le principe dominant « qui donne reçoit ». Grâce au bouche à oreille, les membres s'apportent du chiffre d'affaires les uns aux autres. Ce réseau propose aussi des formations à ses membres. Ce réseau ne sera pas étudié par la suite car les entretiens et les données secondaires n'ont pas permis d'identifier clairement la présence ou l'absence de capacités dynamiques pour innover.

### **2.1.18 Réseau 18**

Ce réseau appartient au secteur des services et propose le nettoyage à la vapeur et à domicile pour tout type de véhicules, scooter, poids lourds ou même les camping-cars. Les services de ce réseau sont ouverts aux particuliers comme aux professionnels et n'utilisent pas de produits chimiques afin de respecter l'environnement. Comme le réseau 17, le réseau 18 ne sera pas étudié par la suite car les entretiens et les données secondaires n'ont pas permis d'identifier clairement la présence ou l'absence de capacités dynamiques pour innover.

A l'origine, ce sont donc 18 réseaux qui ont été interrogés. Suite à l'analyse des données, les réseaux 17 et 18 ont été éliminés car les entretiens et les données secondaires ne permettaient pas de déterminer clairement si ces deux réseaux utilisaient ou non des capacités dynamiques. Par conséquent, notre échantillon final est donc constitué de 15 réseaux de franchise. La partie suivante détaille les résultats de la première phase de la recherche.

## **3 Résultats exploratoires**

Ces premiers résultats exploratoires font ressortir deux catégories de réseaux de franchise. La première catégorie correspond aux réseaux performants mais qui ne mobilisent pas de capacités dynamiques pour innover ; et la seconde catégorie correspond aux réseaux performants qui mobilisent des capacités dynamiques pour innover. Ces résultats se joignent à ceux déjà présentés dans le manuscrit de thèse. Ici se rajoute simplement la notion de performance. Notre échantillon contient aussi un réseau (réseau 8 – Comtesse du Barry) qui n'est pas performant et ne mobilise pas de capacités dynamiques. Ce réseau est détaillé dans l'annexe précédente de la thèse mais ne sera pas étudié dans ce travail. Nous nous concentrons ici uniquement sur les deux catégories précédemment citées. Le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 16 : Synthèse des réseaux interrogés performants et mobilisant (ou non) des CDs**

RESEAUX PERFORMANTS QUI NE MOBILISENT PAS DES CAPACITÉS DYNAMIQUES	RESEAUX PERFORMANTS QUI MOBILISENT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES
Réseau 11 Réseau 3 Réseau 12 Réseau 13 Réseau 5 Réseau 16	Réseau 4 Réseau 10 Réseau 6 Réseau 15 Réseau 7 Réseau 2 Réseau 1 Réseau 9 Réseau 14

Pour rappel, la caractérisation des capacités dynamiques est présente dans le manuscrit de thèse. Ce travail constate ici qu'il est possible pour les réseaux de franchise d'être performants et d'innover sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques.

Une brève discussion et conclusion des résultats sont présentées dans la partie suivante.

## 4 Discussion et Conclusion

Un des questionnements de la recherche était de comprendre le rôle joué par les capacités dynamiques dans l'innovation et le lien entre performance et capacités dynamiques dans les réseaux de franchise. Encore une fois, cette partie ne reprend que le lien entre performance et capacités dynamiques dans les réseaux de franchise.

Nos résultats exploratoires démontrent qu'il est possible pour les réseaux de franchise d'être performants sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. En effet, plusieurs réseaux de notre échantillon ne possèdent pas de capacités dynamiques et sont pourtant performants malgré leur absence.

Ce résultat rejoint la littérature sur les liens ambigus entre performance et capacités dynamiques. En effet, certains auteurs comme Teece et al. (1997) ou Augier et Teece (2009) pensent qu'il existe un lien entre performance et capacités dynamiques, qui mènent notamment à l'avantage concurrentiel. En effet, les capacités dynamiques contribuent à la performance à long terme des entreprises mais permet également de préserver l'avantage concurrentiel (Wang et Ahmed, 2007 ; Teece et al., 1997). Par conséquent, les entreprises qui développent des

capacités dynamiques peuvent obtenir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2009).

A l'inverse, d'autres auteurs tels que Laaksonen et Peltoniemi (2018) et Zott (2003) pensent que ce lien n'est qu'indirect car les capacités dynamiques expliquent davantage les changements dans la performance, plutôt que la performance elle-même (Laaksonen et Peltoniemi, 2018).

Nous pensons qu'il est notamment possible pour les réseaux de franchise d'être performants et de mobiliser des capacités dynamiques grâce à la capacité d'adaptation, développée par ces réseaux. Cette capacité d'adaptation s'appuie sur des relations étroites entre le franchiseur et les franchisés. Comme le suggèrent Cox et Mason (2007), les franchisés sont effectivement une source d'idées pour le réseau de par leurs interactions avec la clientèle locale. De plus, la relation entre le franchiseur et ses franchisés joue un rôle particulier dans la promotion de la diffusion des innovations au sein du réseau et permet d'encourager les franchisés à adopter les nouveautés (Cliquet et Nguyen, 2004). Le franchiseur ne peut imposer les nouvelles innovations à ses franchisés. Il doit alors convaincre plutôt que contraindre (Allix-Desfautaux et al., 2014). Il est donc essentiel pour le franchiseur de maintenir des relations de qualité avec ses franchisés notamment parce que les franchisés peuvent être réticents à l'adoption de certaines innovations, surtout lorsqu'elles sont à l'initiative du franchiseur (Ibid).

Suite à ces premiers résultats exploratoires, nous pensons que les capacités dynamiques peuvent indirectement favoriser la performance. En effet, nous pensons que les capacités dynamiques favorisent la performance notamment car les réseaux performants et qui mobilisent des capacités dynamiques développent davantage les capacités d'absorption et d'innovation que les réseaux qui n'en mobilisent pas.

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

Comme le travail de thèse, ce travail s'est concentré uniquement sur le marché français. Une prochaine étude pourrait proposer un niveau d'analyse européen étant donné que le système de la franchise est régi par le Code de déontologie européen de la franchise.

---

## **Références :**

- Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadairo, M., Khelil, N., Le Nadant, A. L., Perdreau, F., & Simon-Lee, F. (2014). Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise (Rapport pour la Fédération Française de la Franchise, Gate CNRS ; NIMEC ; CREM ; COACTIS).
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1).
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2004). Innovation management within the plural form network. *Economics and management of franchising networks*, 109-125.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, *19*(4), 1271-1299.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management J.* *18*(7):509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, *9*(1), 31-51.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, *20*(12), 1087-1108.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, *43*(4), 917-955.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, *24*(2), 97-125.

## **INNOVER AVEC OU SANS CAPACITES DYNAMIQUES : LE CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE**

**Mots clés :** capacités dynamiques, réseaux de franchise, innovation

### **Résumé :**

Cette thèse cherche à répondre à deux questions : (1) Les réseaux de franchise mobilisent-ils des capacités dynamiques pour innover ? (2) Quels sont les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Après une revue de littérature qui présente, la franchise et ses différents paradoxes, nous faisons un focus sur la théorie des capacités dynamiques, une approche intéressante pour étudier l'innovation dans les réseaux de franchise. Pour répondre aux deux questions ci-dessus, nous avons mené une étude qualitative en deux phases. Grâce à des études de cas multiples, ce travail de thèse présente plusieurs résultats. Tout d'abord, nous avons démontré que les réseaux de franchise pouvaient innover sans pour autant mobiliser des capacités dynamiques. De même, nous avons mis en évidence un certain nombre de facteurs qui influencent la présence ou l'absence de capacités dynamiques. Pour terminer, nous mettons en exergue deux processus d'innovation dans les réseaux de franchise, ce qui nous permet de découvrir les mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Le premier processus est « routinier » et mobilise les capacités dynamiques. Le deuxième processus « d'improvisation » quant à lui, ne mobilise pas de capacités dynamiques.

### **Abstract :**

This dissertation seeks to answer two questions: (1) Do franchise networks mobilize dynamic capabilities to innovate? (2) What are the mechanisms that generate dynamic capabilities? After a literature review that presents the franchise and its various paradoxes, we focus on the theory of dynamic capabilities, an interesting approach to study innovation in franchise networks. To answer the two questions above, we conducted a qualitative study in two phases. Through multiple case studies, this dissertation presents several results. First, we demonstrated that franchise networks can innovate without mobilizing dynamic capabilities. Similarly, we have identified a number of factors that influence the presence or absence of dynamic capabilities. Finally, we highlight two processes of innovation in franchise networks, which allow us to discover the mechanisms that generate dynamic capabilities. The first process is "routinized" and mobilizes dynamic capabilities. The second process is "improvisational" and does not mobilize dynamic capabilities.