

Contribution de l'Assistance Initiale et Continue du Franchiseur à la Performance des Franchises

Contribution of the Franchisor's Initial and Continuous Support to Franchise Performance

SOUROUR NAFFATI ^{*1}, KARIMA BOUZGUENDA ^{*2}

*#Research Laboratory in Governance, Finance, and Accounting, Faculty of Economics and Management of Sfax
Tunisia*

1 Naffati.sourour93@gmail.com

2 karima.bouzguenda@fsegs.usf.tn

Résumé— Cet article analyse l'impact de l'assistance fournie par le franchiseur, tant au moment du démarrage que tout au long de la relation contractuelle, sur la performance financière des unités franchisées. Dans le cadre du système de franchise, le soutien du franchiseur constitue un facteur déterminant de réussite, en particulier à travers l'accompagnement initial et le suivi continu. S'appuyant sur une approche quantitative menée auprès de franchisés tunisiens issus de différents secteurs d'activité, l'étude mobilise une analyse par PLS-SEM afin d'examiner les liens entre les formes d'assistance et la performance financière des franchises. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'assistance initiale pour sécuriser le lancement de l'activité et améliorer la rentabilité à court terme, tandis que l'assistance continue apparaît essentielle pour assurer la pérennité, l'adaptation au marché et l'amélioration durable des résultats financiers. Ces conclusions soulignent, sur le plan managérial, la nécessité pour les franchiseurs de renforcer leurs mécanismes d'accompagnement à toutes les phases du partenariat. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature sur les réseaux de franchise en confirmant le rôle stratégique de l'assistance dans la création de valeur financière.

Mots-clés— Assistance initiale – Assistance continue – Franchise – Performance financière – Tunisie.

Abstract— This article investigates the impact of franchisor-provided assistance, both at the start-up phase and throughout the contractual relationship, on the financial performance of franchise units. Within franchise systems, the success of franchisees largely depends on the level of support offered by the franchisor, particularly during the launch stage and over the long term. Adopting a quantitative research design, the study is based on a sample of Tunisian franchisees operating in the retail, service, and restaurant sectors. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using the PLS-SEM approach to examine the structural relationships between the constructs. The findings highlight the critical role of initial assistance in facilitating the implementation of the franchise project and reducing start-up risks, thereby enhancing short-term financial performance. In addition, continuous assistance significantly contributes to the sustainability and growth of franchise units by supporting market adaptation and improving long-term financial outcomes. From a managerial perspective, the results emphasize the importance for franchisors to strengthen support mechanisms at all stages of the partnership. From a theoretical standpoint, the study enriches the franchise governance literature by demonstrating the strategic role of franchisor assistance in financial value creation.

Keywords— Initial Support – Ongoing Support – Franchise – Financial Performance – Tunisia

I. INTRODUCTION

La franchise s'est imposée comme l'un des modèles d'expansion commerciale les plus utilisés, car elle permet à un entrepreneur d'intégrer un réseau tout en bénéficiant de l'expérience d'une enseigne déjà installée. Dans ce système, le rôle du franchiseur dépasse largement la simple mise à disposition d'une marque : il doit accompagner le franchisé avant l'ouverture et tout au long de la vie du projet. Ce soutien, qui prend la forme d'une assistance initiale et d'un accompagnement continu, représente l'un des piliers du fonctionnement d'un réseau de franchise performant. L'assistance initiale vise à préparer le franchisé au démarrage de son activité. Elle peut inclure la formation de base, l'aide à l'aménagement du point de vente, la transmission des méthodes de travail ou encore l'installation des outils nécessaires au bon fonctionnement de l'unité. Grâce à ce soutien, le franchisé est en mesure de lancer son activité avec une meilleure maîtrise du concept et une réduction des risques liés à l'entrée sur le marché. Hnuchek, K., & Trakulmaykee, N [1]

L'assistance continue du franchiseur joue un rôle fondamental dans le fonctionnement du réseau. Elle comprend diverses actions post-ouverture telles que le conseil régulier, les mises à jour du savoir-faire, l'animation du réseau, le marketing, le contrôle des standards et les formations complémentaires (Lee & Lee, 2022 [2]). Ce soutien permanent aide le franchisé à maintenir sa compétitivité et à s'adapter aux évolutions du marché.

Dans cette logique, la performance financière est utilisée comme indicateur clé pour évaluer l'efficacité de l'assistance fournie (Abou Kamar & Alsetoohy [3]). Une assistance bien structurée est donc supposée améliorer les résultats économiques des franchisés.

L'objectif de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure l'assistance initiale et continue influence la performance financière des unités franchisées, en mettant en évidence son rôle dans l'amélioration de la rentabilité, la stabilisation de l'activité et la réussite au sein du réseau.

L'article est organisé en quatre parties : le cadre théorique sur le rôle de l'assistance et la performance, la méthodologie de recherche, la présentation et discussion des résultats, puis la conclusion.

II. LE ROLE DU SUPPORT DE FRANCHISEUR DANS LA REUSSITE DE LA FRANCHISE

Le succès d'un réseau de franchise repose en grande partie sur la qualité du soutien apporté par le franchiseur à ses franchisés. Ce support, qui peut prendre des formes variées allant de l'assistance initiale à l'accompagnement continu, constitue un levier essentiel pour assurer la cohérence du réseau, faciliter la gestion des unités franchisées et améliorer leur performance. Dans cette perspective, il est pertinent d'examiner la contribution de ce soutien à la performance des franchisés, notamment à travers une analyse financière.

A. *La performance de la franchise selon une perspective financière*

La performance financière des franchisés représente les résultats économiques de l'unité franchisée, mesurés par le chiffre d'affaires, la rentabilité et la stabilité des revenus (Perdreau, Le Nadant & Khelil [4]). Elle dépend à la fois des compétences du franchisé et de la qualité de l'accompagnement du franchiseur, notamment via la formation, le conseil et le transfert de savoir-faire (Lee & Lee [5]).

Dans une approche partenariale, cette performance résulte de l'interaction entre l'implication du franchisé et l'assistance fournie par le réseau. Les travaux récents montrent que cet accompagnement doit être adapté et évolutif, en particulier face aux transformations digitales, ce qui améliore les résultats économiques (Michael et Combs [6]). Il peut également être personnalisé selon les spécificités locales, renforçant ainsi la compétitivité des franchisés. Enfin, la performance financière s'inscrit dans une logique de long terme, intégrant la pérennité et la résilience des unités, soutenues par un accompagnement continu de qualité (Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios et Polo-Redondo [7]).

B. *L'assistance du franchiseur : Une variable à prendre au sérieux*

L'assistance du franchiseur est un facteur clé de succès dans les réseaux de franchise et se compose de deux dimensions complémentaires : l'assistance initiale et l'assistance continue. La première intervient au démarrage de l'activité et inclut la formation, le choix de l'emplacement, l'aménagement du point de vente et l'accompagnement des premières opérations, afin de sécuriser le lancement. La seconde correspond à un soutien permanent après l'ouverture, l'appui marketing, les conseils techniques et l'adaptation des pratiques aux évolutions du marché, ce qui renforce les compétences et la capacité d'adaptation du franchisé. Ainsi, un accompagnement combinant ces deux formes contribue à améliorer la performance et la compétitivité des unités franchisées (Watson et al., 2016 [8]).

III. LE MODELE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

A. *Le modèle de recherche*

En nous appuyant à la fois sur l'analyse complète de notre enquête et sur les apports de la littérature, nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des relations entre l'assistance du franchiseur et la performance financière du franchisé. Sur cette base, nous retenons les deux hypothèses suivantes.

TABLEAU I: LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

	Enoncé
H1	Plus l'assistance initiale du franchiseur est forte, plus la franchise est performante.
H2	Plus l'assistance continue du franchiseur est forte, plus la franchise est performante.

B. *La méthodologie de la recherche :*

Cette recherche adopte une approche quantitative déductive fondée sur une enquête menée auprès de franchiseurs en Tunisie, issus de différents secteurs. Elle vise à la fois à explorer et à expliquer la relation entre l'accompagnement du franchiseur et la performance de la franchise. Ce choix méthodologique s'explique par l'évolution du marché de la franchise en Tunisie et l'importance croissante du soutien apporté aux franchisés, compte tenu des spécificités de ce mode de gestion.

1. *La collecte des données :*

Cette étude a été menée auprès de 211 franchisés expérimentés (au moins trois ans d'activité) issus de différents secteurs, en utilisant un questionnaire en ligne diffusé par e-mail et en entretiens directs via un échantillonnage de convenance facilité par l'accès aux entreprises membres de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Gabès.

2. *Le choix de la méthode de collecte de données*

Dans notre recherche nous avons employé deux méthodes pour administrer le questionnaire : en face à face et en ligne, dans le but d'assurer la qualité de notre enquête. Pour favoriser une meilleure compréhension des questions et de faciliter la collecte des données auprès de nos participants, nous avons opté pour privilégier le mode en face à face.

3. *Les échelles de mesure*

L'opérationnalisation des variables est réalisée à travers le recours à des échelles de mesure documentées dans la littérature notamment en se référant aux travaux de Hing pour la mesure de la variable assistance et ceux de Lee et Lee pour la performance financière des franchises. Ces échelles de mesure sont

utilisées dans des travaux issus de plusieurs contextes (Justis, R. T. & Judd, R. J., 2016) [10]. Le tableau 2 ci-dessous étaye les items des construits engagés dans la présente étude.

TABLEAU II: LES ECHELLES DE MESURES DES VARIABLES

<p>Assistance initiale Items empruntés et adaptés de (Hing, 1995, 1997) [11]</p>	<p>« Retrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l' étude de marché avant l' ouverture du point de vente 2. la formation lors de l' ouverture 3. la recherche de votre point de vente 4. l' aménagement de votre point de vente 5. l' achat de l' équipement nécessaire 6. l' obtention de fond auprès des banquiers 7. Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l' ouverture 8. la communication locale de lancement »
<p>Assistance continue Items empruntés et adaptés de (Hing, 1995, 1997)</p>	<p>« Comment évaluez-vous aujourd' hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la publicité locale 2. la formation 3. les approvisionnements 4. La connaissance des clients 5. La gestion du fichier client 6. L' animation du réseau 7. L' informatique du point de vente 8. La publicité national
<p>Performance financière Items empruntés et adaptés de Lee et Lee (2007) [12]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Par rapport aux concurrents clés, votre société a un meilleur retour sur investissement. 2. Par rapport aux concurrents clés, votre société a une plus grande part de marché. 3. Par rapport aux concurrents clés, votre société a un plus grand bénéfice net. 4. Par rapport à vos principaux concurrents, votre entreprise présente une performance économique supérieure en termes de création de valeur.

4. Méthode d'analyse des données :

Les données ont été recueillies auprès de franchisés à l'aide d'un questionnaire structuré, basé sur des indicateurs issus de recherches antérieures et adapté au contexte local. La collecte s'est faite principalement en ligne via Google Forms, complétée par des entretiens directs lorsque possible. Les réponses ont été préparées et

analysées avec SmartPLS, garantissant la qualité des données pour évaluer la relation entre l'assistance du franchiseur et la performance financière des franchises.

IV. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : PRESENTATION ET DISCUSSION

Cette section présente les résultats empiriques de la recherche et leur discussion. Elle comprend l'analyse de l'échantillon, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire ainsi que l'interprétation des résultats obtenus au regard des hypothèses de recherche.

A. Présentation de l'échantillon

L'échantillon de cette recherche est composé de 211 questionnaires exploitables, collectés auprès de franchisés opérant dans différents secteurs d'activité. Cette taille d'échantillon est jugée suffisante pour assurer la robustesse des analyses statistiques réalisées .

B. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire (AFE), réalisée sous SPSS version 25, permet de tester l'unidimensionnalité des échelles de mesure adoptées. Nous présentons les résultats des tests essentiels relatifs à cette étape de l'analyse notamment les tests de KMO, Bartlett ainsi que l'analyse de la fiabilité moyennant alpha de Cronbach. Les résultats de l'AFE des échelles des variables explicatives donnent lieu aux résultats suivants illustrés dans les tableaux III à VII.

TABLEAU III: EPURATION DE L'ECHELLE « ASSISTANCE DU FRANCHISEUR »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,905
	Khi-deux approximé	1727,201
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	78
	Signification de Bartlett	,000

TABLEAU IV: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE "ASSISTANCE INITIALE "

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
	Ass in 1	1,000	,771
	Ass in 2	Éliminé	
	Ass in 3	1,000	,774
	Ass in 4	1,000	,756

ASSISTANCE INITIALE	Ass in 5	1,000	,808
	Ass in 6	1,000	,795
	Ass in 7	1,000	,807
	Ass in 8	1,000	,821
Alpha de Cronbach			,911

TABLEAU V: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE "ASSISTANCE CONTINUE"

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
ASSISTANCE CONTINUE	Ass con 1	,577	,734
	Ass con 2	,638	,764
	Ass con 3	,720	,819
	Ass con 4		Éliminé
	Ass con 5	,663	,808
	Ass con 6	,664	,799
	Ass con 7		Éliminé
	Ass con 8	,715	,809
Alpha de Cronbach			,909

TABLEAU VI: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
Performance	PERF 1	,722	,849
	PERF 2	,721	,849
	PERF 3	,651	,808
	PERF 4		Éliminé
	PERF 5	,697	,835
	PERF 6		Éliminé
Alpha de Cronbach		,875	

L'analyse exploratoire des construits a permis de fournir une vision détaillée et approfondie des dimensions clés de notre étude. Elle a contribué à identifier les principales caractéristiques des variables étudiées, tout en mettant en évidence leur validité et leur cohérence conceptuelle. Les résultats obtenus confirment la pertinence, l'unidimensionnalité et la fiabilité des construits sélectionnés pour appréhender les dynamiques de la relation franchiseur-franchisé et offrent une base méthodologique solide pour la suite de l'analyse confirmatoire et le test des hypothèses.

C. *Evaluation du modèle de mesure*

L'évaluation du modèle de mesure vise à vérifier la fiabilité et la validité des échelles utilisées afin de s'assurer qu'elles mesurent correctement les construits du modèle. Elle repose sur plusieurs tests statistiques, notamment l'analyse factorielle exploratoire, la validité convergente et discriminante, ainsi que la fiabilité interne via l'alpha de Cronbach, dont les résultats sont présentés dans le tableau VII.

TABLEAU VII: RESULTATS DES TESTS DU MODELE DE MESURE

Élément	ASS.CN	ASSI.IN	Performance financière	R ² Performance
Alpha de Cronbach	0,910	0,913	0,877	0,681
rho_A	0,917	0,918	0,886	—
Composite Reliability (CR)	0,930	0,931	0,915	—
AVE	,690	,658	0,729	—
Charges factorielles	Ass.Cn 1 = 0,778 Ass.Cn 2 = 0,816 Ass.Cn 3 = 0,862 Ass.Cn 5 = 0,804 Ass.Cn 6 = 0,853 Ass.Cn 8 = 0,867	Ass.In 1 = 0,771 Ass.In 3 = 0,786 Ass.In 4 = 0,826 Ass.In 5 = 0,827 Ass.In 6 = 0,802 Ass.In 7 = 0,841 ASS.IN = 0,823	PERF1 = 0,877 PERF2 = 0,851 PERF3 = 0,810 PERF5 = 0,876	—
Fornell-Larcker (\sqrt{AVE})	0,831	0,811	0,854	
GOF			0,720362536	

Les résultats du tableau VII indiquent que le modèle de mesure présente de bonnes propriétés statistiques en matière de fiabilité et de validité. Dans un premier temps, les coefficients d'alpha de Cronbach dépassent largement le seuil minimal recommandé de 0,70 pour l'ensemble des construits, ce qui traduit une forte cohérence interne des items utilisés pour mesurer les variables du modèle. Ensuite, les indicateurs de fiabilité composite (CR) ainsi que les valeurs de rho_A confirment cette tendance, en affichant des niveaux élevés, ce qui atteste de la stabilité et de la robustesse des échelles de mesure. En ce qui concerne la validité convergente, les valeurs de l'AVE sont toutes supérieures au seuil de 0,50, ce qui signifie que chaque construit parvient à expliquer une part satisfaisante de la variance de ses indicateurs. Par ailleurs, l'examen des charges factorielles montre que tous les items présentent des coefficients supérieurs à 0,70, confirmant ainsi leur contribution significative à la mesure des construits correspondants.

La validité discriminante, évaluée à travers le critère de Fornell-Larcker, est également respectée puisque la racine carrée de l'AVE de chaque variable est supérieure aux corrélations inter-construits, ce qui garantit une bonne distinction entre les construits du modèle. Enfin, le coefficient de détermination R² de la performance financière (0,681) indique que les variables explicatives du modèle expliquent une proportion importante de la variance de la performance financière. De plus, le GOF de 0,720 reflète un niveau global d'ajustement satisfaisant du modèle.

D. Évaluation du modèle structurel :

Le tableau VIII ci-après présente les résultats des tests des hypothèses ainsi que les coefficients associés aux différentes relations du modèle.

Les résultats empiriques montrent un effet positif et significatif de l'assistance du franchiseur, qu'elle soit initiale ou continue, sur la performance financière des franchisés, validant ainsi les hypothèses de recherche

($t > 1,96$; $p = 0,044$). Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,681$) indique un pouvoir explicatif élevé de l'assistance sur la performance, estimé à environ 70,1 %, ce qui souligne son rôle déterminant.

TABLEAU VIII : RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES SUR L'IMPACT DE L'ASSISTANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA FRANCHISE

Hypothèse	Relation	Coef de Régression	T Statistics	Sig	P Value	Acceptation / Rejet
H1	ASSI.IN -> PERF.FR	0,127	2,336	**	0,020	Acceptée
H2	ASS.CN -> PERF.FR	0,118	2,018	**	0,044	Acceptée

L'assistance représente un élément central de la proposition de valeur du franchiseur, basée sur la marque, le savoir-faire et l'expertise. Elle permet au franchisé de réduire les risques liés à l'entrepreneuriat et d'accéder à des ressources fiables. La littérature confirme que ce soutien améliore la relation franchiseur-franchisé, la satisfaction et la confiance, tandis qu'un manque d'accompagnement peut générer des tensions (Frazer et al. [13] ; Roh & Yoon [14] ; Grace et al. [15]). Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Dant et Grünhagen [16] et Gillis et Combs [17], qui soulignent l'impact positif de l'assistance sur la performance et la croissance des bénéficiaires.

L'analyse montre également que le soutien opérationnel, marketing et financier contribue à améliorer les marges et le chiffre d'affaires des franchisés, notamment dans des environnements concurrentiels. Une formation adéquate et un accompagnement financier renforcent la stabilité et la rentabilité des unités. Toutefois, un excès d'assistance peut réduire l'autonomie et freiner l'innovation locale (Gillis et Combs [18]). De même, Dant et al. [19] confirment que la qualité de l'accompagnement est directement liée à la réussite financière des franchisés.

Sur le plan théorique, ces résultats s'expliquent par la théorie des ressources et compétences (RBV), selon laquelle la performance repose sur l'accès à des ressources stratégiques difficiles à imiter (Barney, 1991 [20]). Dans la franchise, l'assistance constitue une ressource clé permettant de créer un avantage concurrentiel durable grâce au transfert de savoir-faire et aux outils de gestion.

V. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche confirment que l'assistance du franchiseur constitue un levier essentiel de performance et de cohésion au sein du réseau. Elle repose sur deux dimensions complémentaires : l'assistance initiale et l'assistance continue (Michael & Combs, 2023 [21] ; Bordonaba-Juste et al., 2024 [22]).

L'assistance initiale intervient lors de l'intégration du franchisé et comprend la formation, le transfert de savoir-faire, le choix de l'emplacement et la mise en place des procédures. Elle facilite le démarrage de l'activité, réduit les erreurs et améliore les performances dès les premières phases (Perrigot & Basset, 2018 [23]).

L'assistance continue, quant à elle, assure un accompagnement régulier à travers la formation, le soutien marketing, les conseils stratégiques et le suivi opérationnel. Elle permet l'adaptation aux changements du marché et favorise l'amélioration progressive des pratiques de gestion (Bordonaba-Juste et al., 2024 [24]), renforçant ainsi l'apprentissage organisationnel et la compétitivité (Khan et al., 2021 [25]).

Les résultats empiriques montrent que la combinaison de ces deux formes d'assistance contribue à réduire les risques financiers, optimiser les coûts et améliorer le chiffre d'affaires, grâce à une meilleure organisation interne et une fidélisation accrue de la clientèle (Frazer et al., 2017 [26]).

Sur le plan théorique, ces résultats s'appuient sur plusieurs approches. La théorie de l'agence explique que l'accompagnement réduit les asymétries d'information et les comportements opportunistes (Dada & Watson, 2019 [27]). La RBV souligne que l'accès aux ressources stratégiques (marque, savoir-faire, outils) renforce l'avantage concurrentiel des franchisés, facilité par l'assistance (El Akremi et al., 2018 [28]). Enfin, la théorie des coûts de transaction met en évidence que l'accompagnement diminue les coûts de coordination et améliore l'efficacité du réseau (Combs & Ketchen, 1999 [29]).

Ainsi, l'assistance du franchiseur, sous ses deux formes, apparaît comme un facteur déterminant de performance, de croissance et de durabilité des réseaux de franchise (Michael & Combs, 2023 [30]).

VI. CONCLUSION

Cette étude met en évidence que la performance financière des franchisés dépend non seulement de leurs compétences individuelles, mais surtout de la qualité de la relation avec le franchiseur. L'accompagnement régulier, structuré et adapté apparaît comme un levier essentiel, confirmant que la franchise repose sur un système collaboratif fondé sur les relations interpersonnelles plutôt que sur une simple logique contractuelle.

Sur le plan théorique, la recherche enrichit la littérature en soulignant le rôle central de l'assistance (initiale et continue) dans la création de valeur et en intégrant une approche relationnelle complémentaire aux perspectives contractuelles.

Sur le plan pratique, elle recommande aux franchiseurs de renforcer leurs dispositifs d'accompagnement et aux franchisés de s'y engager activement afin d'optimiser leur performance.

Cependant, certaines limites sont à considérer, notamment l'échantillonnage de convenance, les biais liés au questionnaire auto-administré, les limites de la méthode PLS-SEM en matière de causalité, ainsi que le caractère transversal de l'étude. Malgré cela, la recherche confirme l'importance stratégique de l'assistance et ouvre des perspectives futures.

VII. ACKNOWLEDGMENT

Les auteures expriment leur sincère gratitude au Laboratoire de recherche GFC de l'Université de Sfax pour son accompagnement scientifique et méthodologique, qui a contribué à améliorer la qualité et la rigueur de cette étude. Elles remercient également les franchisés ayant participé à l'enquête pour leur disponibilité et leur collaboration, essentielles à la collecte des données.

VIII. REFERENCES

- [1] Hnuchek, K., & Trakulmaykee, N. (2015). The Importance of Perceived Franchisor Support Toward Franchisee Satisfaction. *Journal of Management Sciences Suratthani Rajabhat University*, 2(2), 47–64.
- [2] Lee, J. E. & Lee, S. S. (2022). *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 96–111.
- [3] Abou Kamar & Alsetoohy (2021) : Franchisee Franchisor Relationship Quality and Its Impact on Restaurants' Operational and Financial Performance. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(4), 293–316.
- [4] Perdreau, F., Le Nadant, A.-L., & Khelil, N. (2023). Franchise capabilities and system performance: A configurational perspective. *Industrial Marketing Management*, 113, 326–340.
- [5] Lee, J. E., & Lee, S. S. (2022). The Mediating Effects of Relationship Fairness Between Franchisors' Support Service and Performance in Food Service Franchises. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 96–111.

- [6] Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). *Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity*. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.
- [7] Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. & Polo-Redondo, Y. (2024). Franchisee performance and franchisor support in a digital context. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- [8] Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2016). Retail franchising: An intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 1–10.
- [9] Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- [10] Justis, R. T., & Judd, R. J. (2016). *Franchising*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- [11] Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction: Contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12–25.
- [12] Lee, F.-H., & Lee, F.-Z. (2007). The relationships between human resource management practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 626–644.
- [13] Frazer, L., Weaven, S., & Wright, O. (2017). *Franchising Australia 2017*. Griffith University, Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence.
- [14] Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85
- [15] Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the Role of Franchisee Normative
- [16] Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). *Franchising Research Frontiers for the Twenty First Century*. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.
- [17] Gillis, W. E., Combs, J. G. & Yin, X. (2020), *Journal of Business Venturing*, 35(1), 1–20.
- [18] Gillis, W. E. & Combs, J. G. (2009), *Business Horizons*, 52(6), 553–561.
- [19] Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.
- [20] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [21] Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2023). *Journal of Management*, 30(6), 907–931
- [22] Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L., & Polo-Redondo, Y. (2024). Franchisee performance and franchisor support in a digital context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103214.
- [23] Perrigot, R., & Basset, G. (2018). Franchising and network organization: Key issues and challenges. In: Dant, R. P., & Grünhagen, M. (Eds.), *Research Handbook on Franchising*. Edward Elgar Publishing.
- [24] Bordonaba-Juste, V., Polo-Redondo, Y., & Cambra-Fierro, J. J. (2024).
- [25] Khan, M. A., et al. (2021). Franchising and firm performance. *Sustainability*
- [26] Frazer, L., Weaven, S., & Bodey, K. (2017). *Franchising Australia*.
- [27] Dada, O., & Watson, A. (2019). Entrepreneurial orientation and franchise system performance: The role of governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 98, 308–318.
- [28] El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2018). Examining the drivers of franchisee performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- [29] Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis*. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207
- [30] Michael, S. C., & Combs, J. G. (2023). Entrepreneurial performance in franchising systems. *Journal of Business Venturing*.