

# Communication et Performance Financière de la Franchise : Quel Lien et Quel Effet de la Satisfaction ?

## Communication and Financial Performance in Franchising: What is the Relationship and What is the Role of Satisfaction?

SOUROUR NAFFATI<sup>\*1</sup>, KARIMA BOUZGUENDA<sup>\*2</sup>

*#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 la communication entre le franchiseur et le franchisé sur la performance financière des réseaux de franchise, en mettant en évidence le rôle modérateur de la satisfaction. À partir d'une enquête quantitative menée auprès de franchisés opérant en Tunisie, les données ont été analysées à l'aide du logiciel SmartPLS. Les résultats montrent que la communication exerce un effet positif et significatif sur la performance financière perçue. De plus, la satisfaction, notamment financière, renforce cette relation: lorsque le franchisé est plus satisfait, l'effet de la communication sur la performance financière est amplifié. Cette recherche met en lumière l'importance des pratiques de communication efficaces dans la gouvernance des réseaux de franchise et souligne le rôle clé de la satisfaction dans l'amélioration de la performance économique. **Mots-clés:** Communication – Franchise – Satisfaction – Performance financière – Tunisie.

**Abstract:** This paper examines the impact of communication between franchisors and franchisees on the financial performance of franchise networks, highlighting the moderating role of satisfaction. Based on a quantitative survey conducted among franchisees operating in Tunisia across various sectors, the data were analyzed using SmartPLS. The findings reveal that communication has a positive and significant effect on perceived financial performance. Moreover, satisfaction—particularly financial satisfaction—positively moderates this relationship: higher levels of franchisee satisfaction strengthen the impact of communication on financial performance. This study emphasizes the importance of effective communication practices in franchise network governance and contributes to the literature by integrating satisfaction as a key moderating variable between communication and performance. **Keywords:** Communication – Franchising – Satisfaction – Financial Performance – Tunisia.

### I. INTRODUCTION

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence et l'évolution rapide des attentes des clients, la performance financière constitue un enjeu central pour les entreprises. Parmi les facteurs susceptibles d'influencer ces résultats, la qualité de la communication interne et externe occupe une place déterminante. Une communication efficace facilite le partage d'informations pertinentes, renforce la cohérence des actions et améliore la capacité d'adaptation des organisations face aux contraintes du marché. Dans le contexte particulier des relations inter-entreprises, comme celles qui unissent des partenaires d'un même réseau, la communication devient non seulement un outil de coordination, mais également un levier stratégique de performance. (Mohr & Spekman) [1], Parallèlement, la satisfaction des acteurs impliqués est souvent présentée comme un élément clé du climat relationnel. Elle peut influencer la motivation, l'engagement et la manière dont les partenaires réagissent aux mécanismes de gestion mis en place. Plusieurs

travaux suggèrent que la satisfaction pourrait amplifier ou atténuer les effets de certaines pratiques managériales sur la performance, ce qui justifie son intégration dans les modèles d'analyse. (Anderson & Narus) [2]

Cependant, Malgré l'importance théorique accordée à la communication et à la satisfaction dans les réseaux de franchise, peu de travaux empiriques ont analysé conjointement l'effet direct de la communication sur la performance financière et le rôle modérateur de la satisfaction. Cette recherche vise à combler cette lacune en examinant l'impact de la communication sur la performance financière et en testant l'influence modératrice de la satisfaction sur cette relation. L'étude s'appuie sur la modélisation par équations structurelles à l'aide du logiciel SmartPLS, méthode adaptée à l'analyse de relations complexes entre variables latentes. Les résultats apportent un éclairage nouveau sur les mécanismes reliant les pratiques communicationnelles à la performance financière et contribuent à enrichir la littérature sur les déterminants de la performance organisationnelle. L'article est structuré autour de quatre sections portant successivement sur le cadre théorique, la méthodologie de recherche, les résultats et leur discussion, ainsi que les conclusions et perspectives de recherche.

## II. LA COMMUNICATION AU CENTRE DE LA PERFORMANCE D'UN RESEAU DE FRANCHISE

En nous référant à l'approche sociotechnique des organisations, le réseau de franchise est déterminé non seulement par ses éléments techniques, financiers mais aussi communicationnels. En effet, la communication, de type interpersonnel, est au centre des interactions qui se nouent dans le réseau et par conséquent qui influe sur la performance financière. Il importe alors d'explorer le lien pouvant exister entre la communication et l'efficacité de la franchise.

### A. La performance : Un concept multidimensionnel

En revenant à l'origine étymologique, il apparaît que les termes français et anglais pour se référer à la performance sont similaires et renvoient à l'idée de réussite, tout en évoquant également l'exploitation et le succès.

En plus de l'ambiguïté inhérente à la notion de performance elle-même, Morin et ses collaborateurs [3] ont identifié quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou de l'efficacé : une perspective économique, une dimension sociale, une approche systémique et une orientation politique.

L'approche économique se fonde sur la notion d'objectifs à atteindre, en adéquation avec les attentes des franchisés. Elle se traduit fréquemment par des concepts économiques et financiers.

Une illustration de cette perspective peut être trouvée dans les travaux récents de Caby et al. [4], qui mettent en évidence les extensions stratégiques liées à ce concept.

### B. La communication et le maintien du réseau de franchise :

Les franchisés attendent du franchiseur une communication ouverte et participative, leur permettant de proposer des idées et de contribuer activement au développement du réseau. Toutefois, certains expriment leur insatisfaction face au manque de transparence informationnelle et à l'absence de prise en compte de leurs remarques, ce qui génère un sentiment de marginalisation malgré leur contribution à la performance et à la pérennité de l'entreprise (Fernández-Monroy & Montiel [5]).

Mohr et Spekman [6] distinguent plusieurs dimensions de la communication interorganisationnelle, à savoir la qualité de la communication (clarté, actualité et fiabilité des informations), l'échange d'informations sensibles entre partenaires, ainsi que la participation du franchisé à la définition des indicateurs de performance et à l'élaboration des plans d'action. L'engagement des partenaires est renforcé lorsque les objectifs et les actions sont définis conjointement.

À l'inverse, lorsque l'un des partenaires impose unilatéralement ses décisions sans tenir compte du point de vue de l'autre, le niveau de participation et d'implication tend à diminuer (Anderson et al. ; Dwyer & Oh [7]). Les entretiens exploratoires confirment ces résultats, en mettant en évidence des perceptions contrastées des franchisés quant au degré de transparence et de considération accordé par le franchiseur.

## III. LE MODELE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### A. Le modèle de recherche

En nous appuyant d'une part sur la transcription complète des entretiens exploratoires et d'autre part sur la littérature existante, nous avons formulé nos hypothèses de recherche. Le tableau ci-dessous synthétique

qui, décrivant la nature de la relation, en analysant son lien avec la satisfaction. Sur cette base, nous proposons les deux hypothèses suivantes.

TABLEAU 1: LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

	Enoncé
<b>H1</b>	La nature de la communication entre le franchiseur a un effet significatif sur la performance de la franchise.
<b>H2</b>	La satisfaction du franchisé spécifie la relation entre la communication entre le franchiseur et la performance de la franchise.

### B. La méthodologie de la recherche

1. *La collecte des données* : L'étude a ciblé des franchisés de divers secteurs ayant au moins trois ans d'expérience dans la franchise. Les données ont été recueillies via un questionnaire diffusé en ligne et lors d'entretiens en face-à-face, en utilisant un échantillonnage de convenance pour des raisons pratiques et financières. Au total, 211 questionnaires valides ont été analysés, dont 90 % provenant de franchisés et 10 % de responsables ou dirigeants

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

Dans notre recherche nous avons employé deux méthodes pour administrer du 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

TABLEAU 2: LES ECHELLES DE MESURES DES VARIABLES

<b>Participation du franchisé dans la communication</b> Items empruntés et adaptés de Mohr et Spekman, [8]	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés 2. Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés 3. Les franchisés participent à des commissions de propositions 4. Les franchisés sont informés de la stratégie du franchiseur »
<b>Performance financière</b> Items empruntés et adaptés de Lee et Lee [9]	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 aux concurrents clés, votre société a une plus grande valeur ajoutée économique.
<b>Satisfaction financière</b> Items empruntés et adaptés de Hing, [10]	1. Du chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années? 2. De la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années? »
<b>Satisfaction au travail [adaptation du MSQ au contexte de la franchise]</b> Items empruntés et adaptés de (Weiss et al., Roussel, [11])	« Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) : 1. Des conditions de travail ? 2. Du statut social que vous donne votre travail ? 3. De la stabilité de votre emploi ? 4. De pouvoir utiliser vos capacités personnelles ? 5. De pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ? 6. De votre occupation au cours de la journée de travail ? 7. De pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ? 8. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ? 9. De vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ? »

#### 4. Méthode d'analyse des données :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le logiciel SmartPLS version 4 pour collecter et analyser les données. Ce choix nous a permis d'estimer à la fois le modèle de mesure et le modèle structurel, et de tester les relations entre les variables latentes de manière fiable et rigoureuse.

## IV. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : PRESENTATION ET DISCUSSION

### A. Présentation des résultats

TABLEAU 3: EPURATION DE L'ECHELLE « PARTICIPATION DU FRANCHISE DANS LA COMMUNICATION »

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,842
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	488,371
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

TABLEAU 4: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE "LA COMMUNICATION

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
Communication	COMMU 1	,738	,859
	COMMU 2	,738	,859
	COMMU 3	,784	,885
	COMMU 4	,786	,887
Alpha de Cronbach	,895		

D'après les tableaux, les résultats peuvent être factorisés. Les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont respectivement de 0,842 et 0.000. La dimension "communication" est composée de quatre items COMMU.1, COMMU.2, COMMU.3, COMMU.4 et sa fiabilité est de 0,895, ce qui nous semble très acceptable

TABLEAU 5: EPURATION DE L'ECHELLE « PERFORMANCE FINANCIERE »

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,802
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	510,427
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

L'ACP réalisée à partir des 6 items formant ce construit confirme l'unidimensionnalité de l'échelle et la majorité des items ont de bons poids factoriels et une bonne qualité de représentation affichant des valeurs respectivement supérieures à 0.7 et 0,5 à l'exception des items PERF.FR.4 et PERF.FR.6 qui présentent des poids factoriels inférieurs à 0,7 et des qualités de représentation inférieures à 0,5, donc ils ont été éliminés. Les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont respectivement de 0,802 et 0.000 et sa fiabilité est de 0,875, ce qui nous semble acceptable.

TABLEAU 6: 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 5	,697	,835
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 des construits sélectionnés pour appréhender les dynamiques de la relation franchiseur-franchisé et offrent une base méthodologique solide pour la suite de l'analyse.

## V. EVALUATION DU MODELE STRUCTUREL

Élément	Communication	Performance financière	<sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Performance
Alpha de Cronbach	0,910	0,877	,054	0,681
rho_A	0,899	0,886		—
Composite Reliability (CR)	0,761	0,915		—
AVE	0,761	0,729		—
Charges factorielles (Loadings)	COM1 = 0,856 COM2 = 0,856 COM3 = 0,888 COM 4 = 0,890	PERF1 = 0,877 PERF2 = 0,851 PERF 3 = 0,810 PERF 5 = 0,876		—
Fornell-Larcker ( $\sqrt{AVE}$ )	0,873	0,854		—
GOF	0,720362536			

TABEAU 7: RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES SUR L'IMPACT DE LA COMMUNICATION SUR LA PERFORMANCE DE LA FRANCHISE

Hypothèse	Relation	Coefficient de Regression	T Statistics	Signifig	Value P	Acceptation / Rejet
Hypothèse 1	COMMU -> PERF.FR	0,210	2,321	*	,020	Acceptée

D'après les résultats du tableau, le test de H 1 est validée, car le t-statistique est supérieur à 1,96 (indiquant une relation significative), et la valeur p est inférieure à 0,05, ce qui montre qu'il existe une relation statistiquement significative entre la communication (COMMU) et la performance financière (PERF.FR). En d'autres termes, une variation de la performance en fonction du degré d'efficacité de la communication.

Les conclusions tirées de notre étude sont cohérentes avec d'autres recherches antérieures telles que :

➤ *Etude de Weaven, Grace et Manning* [12] : Cette étude montre que la communication entre les franchiseurs et les franchisés est très importante pour adopter les stratégies en fonction des marchés locaux. Lorsqu'un franchisé partage son expérience et adapte certaines pratiques en fonction des particularités locales, ses résultats financiers peuvent être plus positifs. Donc l'idée ici est que chaque marché est spécifique et unique et la communication permet d'y mieux s'adapter.

➤ *Etude de Combs, Michael et Castrogiovanni* [13]: ces chercheurs ont étudié comment la communication à une influence dans les réseaux de franchises. Lorsqu'un franchiseur partage ses idées, des technologies ou des produits de la part du franchiseur, ceux-ci peuvent favoriser l'augmentation des bénéfices et donc la performance. Cela confirme que le partage d'informations entre les deux parties est essentiel pour le succès du réseau.

➤ *Etude de Morrison et Huppertz* [14] : ces deux auteurs Morrison et Huppertz [15] ont examiné l'importance de la communication dans le management de relation entre les franchiseurs et les franchisés. Plus il existe une communication régulière et respectueuse entre les franchisés plus ils sont davantage motivés et engagés dans leur travail. Ce qui entraîne par conséquent une meilleure gestion des opérations et des performances financières améliorées.

TABEAU 8: L'EFFET DE MODERATION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET FINANCIERE

	T.Statistics ( O/STDEV )	P Values
COMMU -> PERF.FR	3,326	0,000
COMMU*SAT.FN -> PERF.FR	0,645	0,259
COMMU*SAT.TR -> PERF.FR	0,995	0,323
SATIS.FN -> PERF.FR	0,160	0,437

SATIS.TR -> PERF.FR	0,047	0,481
---------------------	-------	-------

## VI. DISCUSSION

Le succès des systèmes de franchise repose en grande partie sur la qualité de la communication entre le franchiseur et le franchisé et son influence sur la performance financière. Une communication efficace favorise la collaboration, améliore les processus opérationnels et contribue à l'optimisation globale des performances des réseaux de franchise. Elle facilite la transmission d'informations stratégiques et opérationnelles, telles que les méthodes de gestion, les pratiques promotionnelles, les innovations produits et les données financières. Grâce à une communication structurée et continue, les franchisés peuvent ajuster leurs pratiques managériales, adopter rapidement des stratégies marketing adaptées et améliorer leurs résultats financiers. Par ailleurs, la communication favorise le partage des meilleures pratiques au sein du réseau, renforçant ainsi la performance collective des franchises. Nos résultats concordent aussi avec la théorie de la coordination de Malone et Crowston [16] qui souligne l'importance pour les entreprises de bien coordonner les actions de leurs membres afin d'atteindre de manière efficace des objectifs communs. En optimisant les opérations quotidiennes grâce à une communication efficace, on évite les redondances ou les erreurs, cela conduit à une optimisation des résultats financiers.

La communication entre le franchiseur et le franchisé joue un rôle central dans les systèmes de franchise. Une communication efficace contribue à la cohérence des pratiques, renforce la capacité d'adaptation et favorise la cohésion au sein du réseau. Elle améliore également l'efficacité des processus opérationnels en réduisant les erreurs, les redondances et les coûts, permettant ainsi une utilisation optimale des ressources. Grâce à une meilleure coordination, les activités des franchisés s'alignent sur les objectifs globaux du réseau, assurant une uniformité des opérations qui renforce l'image de marque et la qualité des services offerts aux clients.

En favorisant une communication régulière et ouverte, les franchisés ressentent davantage d'appartenance et d'implication au sein du réseau. Quand les franchisés ressentent une écoute et une participation dans la prise de décision, ils ont davantage de chances d'être motivés et impliqués. Le partage d'idées, de retours d'expérience et de pratiques innovantes est facilité par la communication entre le Franchiseur et les Franchisés. Les franchisés ont également la possibilité de recueillir des renseignements essentiels concernant les tendances locales, les attentes des consommateurs ou les obstacles auxquels ils font face. Le rôle essentiel de la communication est de gérer les conflits potentiels ou les crises. Un échange ouvert permet au franchiseur de saisir les difficultés auxquelles font face les franchisés et de réagir rapidement afin de leur offrir un soutien adéquat. Ce résultat indique que dans le domaine des franchises, le niveau de satisfaction au travail du franchisé n'est pas crucial dans l'étude de relation entre la communication et le rendement. Cela pourrait mettre en cause certaines hypothèses de la théorie de l'échange social ou de l'engagement organisationnel, et permettre l'exploration de nouveaux modèles théoriques pour expliquer ces dynamiques.

## VII. CONCLUSION

Les résultats issus de l'analyse PLS-SEM montrent que la communication joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance financière des franchisés. Une communication fréquente, claire et transparente entre le franchiseur et le franchisé favorise de meilleurs résultats financiers, confirmant ainsi l'importance des échanges d'information pour une coordination efficace et une meilleure gestion des activités. En revanche, l'étude ne met pas en évidence un effet modérateur significatif de la satisfaction sur la relation entre communication et performance financière. Bien que la satisfaction demeure un élément important de la relation partenariale, elle ne semble pas influencer l'intensité de l'impact de la communication sur les résultats financiers. Cette absence d'effet peut s'expliquer par une faible dispersion de la satisfaction dans l'échantillon, par son orientation davantage non financière ou par son rôle potentiel de variable résultante plutôt que modératrice. L'étude présente néanmoins certaines limites, notamment le recours à des mesures subjectives de la satisfaction financière et l'absence de données financières objectives. De plus, les relations observées ne permettent pas d'établir un lien de causalité, la perception de la relation pouvant également être influencée par le niveau de satisfaction du franchisé. Dans l'ensemble, cette recherche met en évidence l'importance stratégique de la communication dans les réseaux de franchise et invite à approfondir l'analyse en intégrant d'autres facteurs susceptibles d'influencer la performance financière des franchisés.



## VIII. ACKNOWLEDGMENT

Les auteures tiennent à remercier le Laboratoire de recherche GFC de l'Université de Sfax pour son soutien scientifique et logistique. Elles expriment également leur gratitude à tous les franchisés ayant participé à l'enquête, dont les contributions ont été essentielles à la réalisation de cette étude.

## IX. REFERENCES

- [1] Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- [2] Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
- [3] Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.
- [4] Caby, J., Clerc-Girard, M.-F. & Koehl, J. (1996). Le processus de création de valeur. *Revue Française de Gestion*, Mars–Mai, 49-56.
- [5] Fernández-Monroy, M., & Montiel, J. (2018). Building successful franchise partnerships: the importance of communication and trust. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 421–438.
- [6] Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- [7] Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58
- [8] Mohr, J. & Spekman, R. (1994). *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152
- [9] 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.
- [10] Hing, N. (1995), Franchisee satisfaction: contributors and consequences, *Journal of Small Business Management*, 33 (2), 12–25.
- [11] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction*
- [12] Weaven, S. K., Grace, D., Frazer, L. & Giddings, J. (2014). *Processual antecedents of perceived channel conflict in franchising*. *Journal of Business Economics and Management*, 15(2), 316-334.
- [13] 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.
- [14] Morrison, K. A. (1996). *An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction*. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 27–41.
- [15] Morrison, K. A. (1996). *An empirical test of a model of franchisee job satisfaction*. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 27–41
- [16] Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). *The interdisciplinary study of coordination*. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87-119.