

Gouvernance relationnelle et performance entrepreneuriale en franchise : vers un modèle d'alignement et de coopération

Relational governance and entrepreneurial performance in franchising: towards a model of alignment and cooperation

Fatma Cherif^{#1}, Sami Boudabbous^{*2}

^{#1}*Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax, Université de Sfax - Tunisie*

Cherif.fatmadoc@gmail.com

^{*2}*Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax - Tunisie*

samiboudabbous2002@yahoo.fr

Résumé

Les réseaux de franchise reposent sur un équilibre entre le contrôle contractuel et l'initiative entrepreneuriale. Alors que la standardisation garantit la cohérence de la marque, elle peut freiner l'innovation locale. Cette étude explore comment la qualité relationnelle, la congruence relationnelle et la coopération influencent la performance entrepreneuriale des franchisés. À partir d'une enquête menée auprès de 124 unités franchisées en Tunisie, les résultats montrent que l'engagement et la satisfaction améliorent significativement l'innovation et la compétitivité, tandis que la confiance seule n'a pas d'effet direct. La coopération, fondée sur le partage d'informations et la résolution conjointe de problèmes, soutient l'apprentissage entrepreneurial. La congruence relationnelle, notamment par l'identification et l'internalisation des valeurs du franchiseur, exerce l'impact le plus fort sur la performance. Ces résultats soulignent que la réussite entrepreneuriale dépend moins du contrôle contractuel que de l'alignement relationnel, de la collaboration et de l'autonomie guidée des franchisés.

Mots-clés : gouvernance relationnelle, franchise, performance entrepreneuriale, coopération, autonomie du franchisé, modèle d'affaires entrepreneurial.

Abstract

Franchise networks rely on a balance between contractual control and entrepreneurial initiative. While standardization ensures brand consistency, it may hinder local innovation. This study examines how relational quality, relational congruence, and cooperation influence franchisees' entrepreneurial performance. Based on a survey of 124 franchised units in Tunisia, the findings reveal that commitment and satisfaction significantly enhance innovation and competitiveness, whereas trust alone has no direct effect. Cooperation, built on information sharing and joint problem-solving, supports entrepreneurial learning. Relational congruence, particularly through the identification with and internalization of the franchisor's values, exerts the strongest impact on performance. These results highlight that entrepreneurial success depends less on contractual control than on relational alignment, collaboration, and guided autonomy among franchisees.

Keywords: relational governance, franchising, entrepreneurial performance, cooperation, franchisee autonomy, entrepreneurial business model.

I. INTRODUCTION

La franchise constitue une forme organisationnelle hybride combinant autonomie entrepreneuriale et dépendance contractuelle. Dans ce système, le franchiseur a longtemps été perçu comme le principal détenteur et diffuseur du savoir-faire. Toutefois, les approches contemporaines de la gouvernance et de la gestion des relations entrepreneuriales remettent en question cette vision unilatérale. L'efficacité des réseaux de franchise repose désormais sur des mécanismes d'apprentissage mutuel, de confiance réciproque et de collaboration stratégique entre franchiseurs et franchisés ([27], [26] [13]).

Ce déplacement théorique traduit une évolution de la franchise, d'un modèle de contrôle hiérarchique à un système de gouvernance relationnelle, où la qualité des relations devient un levier stratégique de performance et d'innovation ([11], [13]). En intégrant la théorie de l'échange relationnel (RET), la théorie des ressources (RBV) et la théorie de l'agence, la gouvernance relationnelle apparaît comme une capacité dynamique qui transforme les actifs relationnels en avantages concurrentiels durables ([9], [15]). Cette perspective est particulièrement pertinente dans les économies émergentes, telles que la Tunisie, où les vides institutionnels et la faible application des contrats renforcent l'importance des mécanismes informels. Dans ce contexte, la gouvernance relationnelle ne compense pas seulement la faiblesse des institutions, mais devient un mécanisme entrepreneurial favorisant la confiance, la coopération et l'adaptation stratégique [2].

La question centrale qui guide cette étude est la suivante :

Comment la qualité relationnelle, la coopération et la congruence relationnelle influencent-elles la performance entrepreneuriale des franchisés ?

L'objectif est d'analyser comment ces dimensions relationnelles, en tant que capacités dynamiques, favorisent la performance entrepreneuriale des franchisés dans un contexte institutionnel contraint.

II. CADRE THEORIQUE ET MODELE CONCEPTUEL

A. *La Gouvernance Relationnelle Dans Les Réseaux De Franchise*

La gouvernance relationnelle désigne l'ensemble des mécanismes informels, tels que la confiance, la coopération et les normes partagées, qui régulent les échanges inter-organisationnels au-delà des contrats. Dans les réseaux de franchise, elle permet de maintenir la cohésion, de réduire l'opportunisme et de stimuler la performance des franchisés [5].

En mobilisant conjointement la RET, la RBV et la théorie de l'agence, la gouvernance relationnelle est conçue comme un système de capacités sociales articulant trois dimensions complémentaires :

- La qualité relationnelle, centrée sur la confiance, l'engagement et la satisfaction ;
- La congruence relationnelle, qui traduit l'alignement des valeurs et objectifs ;
- La coopération, qui en constitue la manifestation comportementale.

Ces dimensions interagissent pour transformer le capital social du réseau en avantage compétitif et entrepreneurial durable ([5] , [9]).

B. Qualité Relationnelle et Performance Entrepreneuriale

La qualité relationnelle reflète la profondeur et la stabilité du lien franchiseur-franchisé. La confiance réduit l'incertitude et favorise l'échange d'informations ; l'engagement traduit la volonté de maintenir une relation durable ; la satisfaction témoigne de la perception d'un partenariat équitable ([2], [22]). Ces mécanismes substituent partiellement le contrôle formel à la régulation sociale. Sous l'angle de la RBV, la qualité relationnelle agit comme une ressource stratégique permettant l'innovation et l'adaptation aux marchés locaux.

H1 : La qualité relationnelle influence positivement la performance entrepreneuriale des franchisés.

C. Congruence Relationnelle et Performance Entrepreneuriale

La congruence relationnelle exprime le degré d'alignement des objectifs, valeurs et comportements entre franchiseurs et franchisés [27]. Elle comprend trois formes : la conformité (respect des standards), l'identification (attachement psychologique) et l'internalisation (intégration des valeurs communes).

En réduisant les asymétries d'information et en renforçant la confiance mutuelle, la congruence aligne les comportements individuels sur les objectifs collectifs [5]. Dans les économies émergentes, elle compense la faiblesse des institutions en instaurant des normes de loyauté et de réciprocité [2].

H2 : La congruence relationnelle influence positivement la performance entrepreneuriale des franchisés.

D. Coopération et performance entrepreneuriale

La coopération traduit la dimension comportementale de la gouvernance relationnelle. Elle repose sur le partage d'informations, la résolution conjointe de problèmes et l'adaptation mutuelle. Dans une logique de capacités dynamiques, la coopération constitue un processus de co-création de valeur et d'apprentissage

entrepreneurial. Elle favorise l'innovation, la compétitivité et la performance financière des unités franchisées [26].

H3 : La coopération influence positivement les différentes dimensions de la performance entrepreneuriale (innovation, compétitivité, performance financière).

E. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel propose que la gouvernance relationnelle, à travers ses trois dimensions (qualité, congruence et coopération), exerce un effet positif sur la performance entrepreneuriale du franchisé. Celle-ci est envisagée comme un construit multidimensionnel intégrant la capacité d'innovation, la compétitivité externe et la performance financière.

III. METHODOLOGIE

Cette recherche adopte une approche hypothético-déductive fondée sur un design quantitatif, en cohérence avec les travaux récents sur la gouvernance relationnelle en franchise ([4] ; [11]). Les données ont été collectées auprès de franchisés opérant en Tunisie, un contexte particulièrement pertinent pour examiner les mécanismes informels de gouvernance dans un environnement institutionnel en transition.

L'étude s'est concentrée sur les formules de franchise pure, couvrant les principaux secteurs (commerce, services et industrie). Un échantillon de 124 franchisés représentant 97 enseignes a été constitué à partir d'annuaires d'entreprises et de bases de données spécialisées. Les répondants étaient majoritairement des propriétaires ou copropriétaires, garantissant une connaissance approfondie des relations avec le franchiseur. Les données ont été recueillies entre septembre et novembre 2025, via des entretiens structurés et des questionnaires en présentiel. Les variables ont été mesurées à l'aide d'échelles multi-items validées dans la littérature sur les relations inter-organisationnelles et adaptées au contexte tunisien.

- Qualité relationnelle : confiance, engagement et satisfaction (Altinay et al. ; Perrigot et al., 2023).
- Congruence relationnelle : conformité, identification et internalisation (Weaven et al., 2014 ; Minguela-Rata et al., 2012).
- Coopération : partage d'information, résolution conjointe des problèmes et adaptabilité (Anderson & Narus, 1990 ; Altinay et al., 2021).
- Performance entrepreneuriale : innovation, compétitivité et performance financière (Dada & Watson, 2013 ; Rogers et al., 2002).

Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS 23. Les coefficients de fiabilité (α de Cronbach) dépassent globalement le seuil de 0,70, confirmant la cohérence interne. Les tests KMO et Bartlett indiquent

une bonne adéquation de l'échantillon et la validité factorielle des échelles. La validité discriminante a également été vérifiée selon les critères de Fornell et Larcker (1981), confirmant l'indépendance conceptuelle des construits.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

Les analyses de corrélation confirment des liens positifs et significatifs entre les variables de gouvernance relationnelle et la performance entrepreneuriale, fournissant un premier appui aux hypothèses.

1) *Qualité relationnelle et performance entrepreneuriale*

Les résultats montrent que l'engagement ($\beta = 0,24$; $p < 0,01$) et la satisfaction ($\beta = 0,30$; $p < 0,01$) exercent une influence positive significative sur la performance entrepreneuriale, tandis que la confiance n'a pas d'effet direct. Ainsi, seule la dimension affective et comportementale de la relation contribue à la performance. Dans les environnements institutionnels instables, la confiance agit davantage comme une condition préalable que comme un levier direct (Morgan & Hunt, 1994 ;]2). Ces résultats confirment que l'implication émotionnelle et la satisfaction perçue favorisent l'innovation et la compétitivité locale des franchisés.

2) *Congruence relationnelle et performance*

La congruence relationnelle influence significativement la performance via l'identification ($\beta = 0,20$; $p < 0,05$) et l'internalisation ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$), tandis que la conformité reste marginale. Ces résultats suggèrent que l'alignement des valeurs et la conviction partagée génèrent davantage de créativité et d'adaptation que le simple respect des procédures. La congruence internalisée fonctionne ainsi comme un capital culturel, transformant les valeurs communes en comportements compétitifs (Vázquez et al., 2020 ; Lado et al., 2008).

3) *Coopération et performance*

La coopération exerce un effet positif modéré ($R^2 = 0,07$; $p < 0,01$), principalement à travers le partage d'information et la résolution conjointe des problèmes. L'adaptabilité à long terme n'a pas d'effet significatif, ce qui peut s'expliquer par la rigidité structurelle des réseaux dans les économies émergentes (Altinay et al., 2021). Ces résultats confirment que la coopération opérationnelle constitue un mécanisme d'apprentissage collectif, catalysant l'innovation et la résilience entrepreneuriale.

Pris ensemble, les résultats montrent que la gouvernance relationnelle agit principalement par l'alignement des valeurs et la coopération, plutôt que par le contrôle contractuel. Les dimensions affectives (engagement, satisfaction) et cognitives (identification, internalisation) jouent un rôle déterminant dans la création de

capacités dynamiques. La qualité relationnelle fournit la base émotionnelle de la confiance, la congruence enracine les comportements partagés, et la coopération traduit ces mécanismes en apprentissage collectif. Ensemble, elles forment une capacité relationnelle intégrée, moteur de la performance entrepreneuriale (Altinay et al., 2021 ; Combs et al., 2022).

V. CONCLUSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Cette étude met en évidence que la performance entrepreneuriale des franchisés dépend moins du contrôle contractuel que de la gouvernance relationnelle fondée sur la confiance, l'engagement et l'alignement des valeurs. Les résultats révèlent que l'engagement, la satisfaction et l'internalisation des valeurs communes stimulent l'innovation et la compétitivité, tandis que la conformité excessive freine la flexibilité entrepreneuriale. La coopération apparaît comme un levier comportemental favorisant la co-création de valeur et l'apprentissage mutuel.

Sur le plan théorique, cette recherche intègre la RET, la RBV et la théorie de l'agence pour conceptualiser la gouvernance relationnelle comme une capacité dynamique. Elle montre que les mécanismes informels peuvent substituer le contrôle hiérarchique, surtout dans les contextes institutionnels fragiles. Sur le plan managérial, les franchiseurs devraient promouvoir une autonomie encadrée, fondée sur la communication transparente, la co-décision et les espaces d'innovation partagée.

Malgré ses apports, l'étude reste limitée par son caractère transversal et son contexte national. De futures recherches pourraient adopter une approche longitudinale et comparative pour analyser l'évolution des capacités relationnelles dans divers environnements institutionnels.

ACKNOWLEDGMENT

L'auteur remercie Michael Shell et les contributeurs pour le développement des fichiers de style IEEE LaTeX utilisés dans la préparation de ce document, conformément au fichier *IEEETran.cls* de la distribution IEEE.

REFERENCES

- [1] 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.030>
- [2] Altinay, L., Weaven, S., Dada, O., & Perrigot, R. (2021). *Franchisee autonomy and relationship quality: The role of franchisee trust and satisfaction*. International Journal of Hospitality Management, 94, 102862. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102862>
- [3] Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. Journal of Marketing, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>

- [4] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [5] Combs, J. G., Ketchen, D. J., Crook, T. R., & Roth, P. L. (2022). Assessing franchise research: Moving the field forward. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106149>
- [6] Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2023). Franchising and entrepreneurial action: A review and agenda for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 105–135. <https://doi.org/10.1177/10422587221105911>
- [7] 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. <https://doi.org/10.1108/03090561311306877>
- [8] Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2020). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Business Research*, 106, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.009>
- [9] Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. Academy of Management Review, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- [10] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- [11] Größl, I., Windsperger, J., & Cliquet, G. (2022). Relational governance in franchise networks: A multi-theoretical perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(5), 619–636. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2021-0368>
- [12] Hadjielias, E., & Dada, O. (2022). Franchisee innovation in entrepreneurial networks: The role of trust and autonomy. *International Small Business Journal*, 40(3), 245–268. <https://doi.org/10.1177/02662426211035149>
- [13] Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (2020). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105–122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105913>
- [14] Lado, A. A., Dant, R. P., & Tekleab, A. G. (2008). *Trust–opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail sector*. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401–423. <https://doi.org/10.1002/smj.655>
- [15] Lavie, D. (2006). *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- [16] Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2022). *Entrepreneurial performance in franchise networks: Innovation, proactiveness and risk-taking*. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 412–431. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1928205>
- [17] Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press.
- [18] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment–trust theory of relationship marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- [19] Minguela-Rata, B., Fernández-Menéndez, J., & Fossas-Olalla, M. (2012). *Cooperation in franchising: The role of relational norms and trust*. *European Management Journal*, 30(5), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.02.003>

- [20] Nyadzayo, M. W., & Hu, Y. (2023). *Relationship quality and franchisee performance: The mediating role of knowledge sharing*. *Industrial Marketing Management*, 108, 153–165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.002>
- [21] Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). *Knowledge management and franchise systems*. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.001>
- [22] Perrigot, R., Weaven, S., & Watson, A. (2023). *Franchise relationships and innovation: Exploring the role of franchisee engagement*. *Journal of Business Research*, 158, 113686. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113686>
- [23] Rogers, E. M., Takegami, S., & Yin, J. (2002). *Lessons learned about technology transfer*. *Technovation*, 21(4), 253–261. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00039-0)
- [24] Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2021). *Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer affects franchise performance*. *Strategic Management Journal*, 42(2), 342–362. <https://doi.org/10.1002/smj.3227>
- [25] Vázquez, L., Iglesias, V., & Guillén, M. (2020). The influence of relational congruence on franchisee satisfaction and performance. *Service Business*, 14(3), 489–510. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00411-8>
- [26] Watson, A., Dada, O., & Altinay, L. (2024). Entrepreneurial learning in franchise systems: A relational governance perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 88–109. <https://doi.org/10.1177/10422587231101204>
- [27] Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2014). New perspectives on the relationship commitment model in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 48(7/8), 1243–1269. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2011-0522>