

**L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES PARTIES PRENANTES INTERNES DANS UNE  
STRATEGIE RSE : LE CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE**

**Martine DEPARIS, Marie-Catherine PAQUIER, Hanène OUESLATI, Saloua  
BENNAGHMOUCH**

**Martine DEPARIS**

Affiliation(s): INSEEC U Research Center

Adresse professionnelle : EBS-Paris - rue Sextius Michel - Paris

Email professionnel : mdeparis@ebs-paris.com

**Marie-Catherine PAQUIER**

Affiliation(s): INSEEC U Research Center, CNAM-LIRSA (EA4603)

Adresse professionnelle : EBS-Paris - rue Sextius Michel - Paris Email

professionnel : marie-catherine.paquier@ebs-paris.com

**Hanène OUESLATI**

Affiliation(s): CREGO-UHA (EA 7317)

Adresse professionnelle : Université Haute-Alsace, Colmar

Email professionnel : hanene.oueslati@uha.fr

**Saloua BENNAGHMOUCH**

Affiliation(s): LISEC (EA 2310)

Adresse professionnelle : Université Haute-Alsace, Colmar

Email professionnel : saloua.bennaghmouch@uha.fr

## **L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES PARTIES PRENANTES INTERNES DANS UNE STRATEGIE RSE : LE CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE**

### **Résumé :**

---

Cette communication s'intéresse à l'engagement des parties prenantes internes des réseaux de franchise dans le déploiement de la RSE, et s'appuie sur l'engagement organisationnel, concept clé en management. Même si la franchise est un modèle propice au déploiement de la RSE, l'engagement du franchiseur et des franchisés est une nécessité pour y parvenir. A partir d'entretiens semi-directifs avec des franchiseurs et franchisés, l'analyse des données caractérise les trois dimensions normative, affective, et de continuité composant leur engagement organisationnel. La typologie des réseaux qui en résulte est alors le socle de recommandations pour doser la dynamique des parties prenantes internes.

### **Mots clés :**

---

RSE, engagement organisationnel, réseau de franchise, parties prenantes.

## **THE ORGANISATIONAL COMMITMENT OF THE STAKEHOLDERS IN A CSR STRATEGY: THE CASE OF FRANCHISE NETWORKS**

### **Abstract:**

---

This paper focuses on the engagement of internal stakeholders of franchise networks in the deployment of CSR, and builds on organisational commitment, a key management concept. Although franchising is a model that is conducive to the deployment of CSR, the commitment of the franchisor and the franchisees is a necessity to achieve this. Based on semi-structured interviews with franchisors and franchisees, the data analysis characterises the three dimensions of normative, affective, and continuity that make up their organisational commitment. The resulting typology of networks is then the basis for recommendations on how to measure internal stakeholder dynamics.

### **Keywords:**

---

CSR, organisational commitment, franchise network, stakeholders.

### **Remerciements :**

---

Les auteurs remercient la Fédération Française de la Franchise de leur avoir confié ce travail de recherche (contrat 2020-2021). Ils remercient également les franchiseurs et franchisés qui ont participé à l'étude qualitative.

## Résumé managérial

Sous l'influence conjuguée de la crise sanitaire, la réglementation croissante et la pression des consommateurs, l'engagement des réseaux de franchise dans la transition écologique, sociale et sociétale devient une évidence. Une stratégie RSE réussie nécessite un fort engagement des parties-prenantes, tout particulièrement vrai dans le modèle de la franchise, dès lors que le franchiseur doit convaincre les franchisés pour qu'ils puissent agir à leur tour. Cet engagement devient délicat dans le cadre de relations contractuelles caractérisées par des niveaux d'intérêt variables, des objectifs ne se limitent pas à la seule quête de profit et un management conduit le plus souvent de manière descendante par la tête de réseau.

Ce travail s'intéresse aux dimensions de l'engagement des franchiseurs et des franchisés pour montrer comment les stratégies RSE se déploient dans les réseaux de franchise. Dans le modèle de la franchise, on distingue les parties prenantes internes (franchiseur et franchisés, et leurs collaborateurs) et les parties-prenantes externes (clients et fournisseurs, Etat, collectivités, associations, partenaires). Parmi elles, le franchisé est une partie-prenante particulière car il est en lien direct avec le client. De plus, franchiseurs et franchisés sont des entrepreneurs indépendants qui entretiennent des relations encadrées juridiquement, et dont les objectifs, avant tout économiques, ne sont pas toujours convergents. En RSE, le dynamisme du franchiseur ne saurait à lui seul garantir le succès de la stratégie, et l'engagement des franchisés est un élément essentiel de ce succès. C'est dans ce contexte que nous mobilisons le concept de l'engagement organisationnel, défini comme l'attachement, la loyauté et l'identification d'un individu à son organisation. L'engagement organisationnel comporte trois dimensions : (1) la dimension normative, qui concerne l'ensemble des obligations que les collaborateurs doivent respecter pour agir dans le sens commun de l'entreprise, (2) la dimension affective, qui traduit l'attachement émotionnel du collaborateur à l'organisation. Cet attachement provoque un désir d'engagement, d'identification, d'implication et d'appartenance, (3) la dimension de continuité, qui est liée à la prise en considération par l'individu des coûts associés à une éventuelle rupture de son lien contractuel avec son organisation.

A partir d'entretiens semi-directifs avec des franchiseurs et franchisés, l'analyse des données qualifie les trois dimensions normative, affective, et de continuité composant leur engagement organisationnel dans la stratégie RSE de l'enseigne. La dimension normative de l'engagement s'exprime chez les répondants par la pression des lois conjuguée à la pression des consommateurs devenus plus méfiants depuis la crise sanitaire. La dimension affective de l'engagement exprime la démarche responsable du franchiseur ou des franchisés. Il s'agit avant tout d'une démarche volontaire individuelle qui devient collective quand elle traduit la philosophie de l'enseigne. La dimension de continuité exprime la recherche de résultats financiers et commerciaux acceptables par les parties prenantes. En synthèse, les trois dimensions de l'engagement sont présentes dans tous les réseaux mais à des degrés divers et les résultats permettent d'aboutir à une typologie de réseaux de franchise fondée sur les dimensions de l'engagement organisationnel de leurs acteurs dans le déploiement de la RSE : les franchiseurs et les franchisés peuvent soutenir une politique RSE parce qu'ils s'y sentent obligés (dimension normative), parce qu'ils la désirent (dimension affective) ou parce qu'ils pensent que c'est nécessaire (dimension de continuité). Le management de la RSE est principalement descendant et parfois ascendant, dans une démarche de coconstruction.

Cette typologie peut permettre aux réseaux de franchise de se situer dans leur dynamique RSE et de trouver les leviers pour stimuler conjointement les trois dimensions de leur propre engagement et de celui de leurs franchisés, afin d'évoluer sur le continuum entre le type 1 – réseau dans l'obligation d'agir-, le type 2 - réseau dans la volonté d'agir- et le type 3 - réseau dans la raison d'agir.

# L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES PARTIES PRENANTES INTERNES DANS UNE STRATEGIE RSE : LE CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE

## Introduction

Sous l'influence conjuguée de la crise sanitaire, la réglementation croissante et la pression des consommateurs, l'engagement des réseaux de franchise dans la transition écologique, sociale et sociétale devient une évidence (Jell-Ojobor, 2019 ; Perrigot, Watson et Olufunmilola, 2021). Aujourd'hui, les franchiseurs communiquent sur leur stratégie RSE, et tendent à en faire un élément de différenciation auprès de leurs franchisés et clients<sup>1</sup>. La franchise, avec sa nécessaire implication équilibrée des parties prenantes internes contractuelles que sont le franchiseur et ses franchisés (Carroll, 1999), est un modèle propice au déploiement de la RSE (Iddy et Alon, 2019). Une stratégie RSE réussie nécessite un fort engagement des parties-prenantes (Deschênes, Laflamme et Durif, 2015), et ceci est particulièrement vrai dans le modèle de la franchise, dès lors que le franchiseur doit convaincre les franchisés pour qu'ils puissent agir à leur tour. La RSE implique un engagement fort et partagé sur des objectifs qui ne se limitent pas à la seule quête de profit (Binninger et Robert, 2011), et cet engagement devient délicat dans le cadre de relations contractuelles caractérisées par des niveaux d'intérêt variables (El Akremi, Mignonac et Perrigot, 2011). Dans le domaine de la franchise, les recherches sur la RSE portent sur les caractéristiques des réseaux (Meiseberg et Ehrmann, 2012), la communication (Perrigot, Oxibar et Déjean 2015) ou l'impact du cadre légal sur la politique d'enseigne (Le Bot et al., 2022), et sont souvent focalisées sur un secteur d'activité. Ce travail vient les enrichir en mobilisant le concept d'engagement organisationnel, concept clé en management. Au travers d'une étude qualitative, nous caractérisons les dimensions de l'engagement des franchiseurs et franchisés dans le management de la stratégie RSE du réseau.

## 1 Revue de littérature

### 1.1 Spécificités de la franchise et RSE

La théorie des parties-prenantes, fondatrice du modèle de la franchise, s'intéresse à l'étude des relations entre l'organisation et ses parties prenantes internes (franchiseur et franchisés, et leurs collaborateurs) et externes (clients et fournisseurs, Etat, collectivités, associations, partenaires) (Freeman, 1984). Le franchisé est une partie-prenante particulière car il entretient un lien direct avec le client (Kim et Lee, 2020 ; Watson et al., 2020). Ce cadre théorique est pertinent pour l'analyse de la RSE (Jamali et Mirshak, 2007), dans la mesure où l'ensemble des acteurs internes et externes agissent pour le bien commun de l'organisation (Ailawadi et al., 2014 ; Kim, Ha et Fong, 2014). L'orientation des parties prenantes suggère que les actions RSE soient envisagées en impliquant tous les acteurs grâce au jeu des interdépendances entre eux (Lavorata et Mugel, 2017). Dans un réseau de franchise, la stratégie RSE se déploie au niveau national puis local grâce aux commerçants ancrés sur leur territoire, favorisant un impact significatif auprès des consommateurs (Bhattacharya et Sen, 2003). L'appropriation par les réseaux d'une démarche RSE se traduit progressivement par des actions concertées entre parties-prenantes tout au long des étapes de la chaîne de valeur, et ce, notamment, pour les réseaux de franchise (Perrigot, Watson et Olufunmilola, 2021) : en amont, dans les stratégies d'approvisionnement, les processus de certification et la logistique ; en aval, à travers l'offre de produits et de services intégrant une dimension écologique et sociétale.

Par ailleurs, franchiseurs et franchisés sont des entrepreneurs indépendants qui entretiennent des relations à long terme encadrées juridiquement et destinées au partage de connaissances et d'expériences (Iddy et Alon, 2019), mais qui peuvent avoir des intérêts divergents (Kaufmann, Bhattacharya et Hsu, 2008). Le défi est d'offrir à ces deux parties

---

<sup>1</sup> Enquête réalisée par HyssopAgency pour le salon Franchise Expo Paris édition 2021

prenantes des avantages mutuels afin que chacune puisse en tirer le meilleur profit (Bhattacharia Korschun et Sen, 2009). Or, la RSE implique pour les organisations de tenir compte de composantes économiques, mais également non-économiques (Carroll, 1999). La recherche d'une rentabilité immédiate peut ainsi expliquer que le franchisé soit parfois réticent à suivre certains objectifs du franchiseur (Kaufmann, Bhattacharya et Hsu, 2008). Le dynamisme du franchiseur ne saurait à lui seul garantir le succès de sa stratégie RSE auprès de son réseau (Perrigot, Watson et Olufunmilola, 2021), et l'engagement des différentes parties-prenantes est un élément essentiel de ce succès (Girard et Sobczak, 2010 ; Ertuna, Karatas-Ozkan et Yamak, 2019).

### *1.2 L'engagement organisationnel des parties prenantes*

En Gestion des Ressources Humaines, l'engagement organisationnel se définit comme l'attachement, la loyauté et l'identification d'un individu à son organisation, et favorise la création et la circulation de la confiance, de la connaissance et des valeurs (Allen et Meyer, 1990). L'entreprise n'est pas réduite à une simple fonction économique, elle est aussi une entité sociale qui implique un engagement organisationnel fort et partagé (Binninger et Robert, 2011). Meyer et Allen (1991) distinguent trois dimensions complémentaires de l'engagement organisationnel :

- La dimension normative, qui concerne l'ensemble des normes et des obligations que les collaborateurs doivent respecter pour agir dans le sens commun de l'entreprise.
- La dimension affective, qui traduit l'attachement émotionnel du collaborateur à l'organisation. Cet attachement provoque un désir d'engagement, d'identification, d'implication et d'appartenance.
- La dimension de continuité, qui est liée à la prise en considération par l'individu des coûts associés à une éventuelle rupture de son lien contractuel avec son organisation.

Il existe un lien entre la RSE et l'engagement organisationnel (Deschênes, Laflamme et Durif, 2015). En effet, la RSE menée en interne impacte davantage la dimension affective que la dimension normative de l'engagement des individus (Mory, Wirtz et Göttel, 2016), et il existe une relation positive entre le comportement éthique des collaborateurs et leur niveau d'engagement (Ponnu et Tennakoom, 2009). Ce cadre théorique est applicable à la RSE car il montre une relation directe entre la démarche RSE et l'engagement des collaborateurs (Ashforth et Mael, 1989). Transposée au modèle de la franchise, cette approche par l'engagement organisationnel permet d'analyser comment le déploiement de la RSE au sein d'un réseau de franchise est nourri par l'engagement certes des collaborateurs, mais aussi des franchisés.

### *1.3 Le management de la RSE*

Les capacités dynamiques du franchiseur représentent un avantage concurrentiel indéniable : savoir répliquer (distribuer, normaliser, former), savoir outiller (communiquer, financer, installer, gérer, informatiser), savoir piloter (animer, contrôler, développer), sont les capacités dynamiques centrales du métier de franchiseur en adaptation permanente à son environnement et à ses parties-prenantes (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Weigel, 2020). Cette approche, descendante, est pertinente pour analyser le déploiement d'une stratégie RSE, elle-même en perpétuelle adaptation (Perrigot Watson et Olufunmilola, 2021). Par ailleurs, les motivations à adopter une démarche RSE émanent davantage des managers en charge de la gestion que des propriétaires (actionnaires, associés, ...) (Baron, 2008). Or, dans le cas de la franchise, la propriété et le management sont dédoublés : le franchiseur est propriétaire du concept et assure son développement, tandis que le franchisé est propriétaire de son point de vente et est responsable de l'implémentation territoriale du concept (Dant, Kaufmann et Paswan, 1992). Lors de la mise en place d'une stratégie RSE, le franchiseur doit non seulement vendre l'idée aux franchisés, mais aussi les convaincre et les former ; la coopération doit en

effet être maximale pour éviter au franchisé d'être « perdu dans la traduction » (*lost in translation*) (Meiseberg et Ehrmann, 2012) et pour optimiser un déploiement homogène sur tout le territoire (Kaufmann, Bhattacharya et Hsu 2008). Le *Transverse CSR Management* permet de remédier à ce phénomène en encourageant les initiatives individuelles et collectives ; dans ce cas, des mécanismes managériaux hiérarchiques, relationnels, culturels et collaboratifs sont simultanément mis en œuvre au sein du réseau (Cruz et Boehe, 2010).

Cet état de l'art élargit notre compréhension de l'engagement organisationnel des parties prenantes internes comme facteur favorisant le management d'une stratégie RSE dans les réseaux de franchise. Il nous montre l'intérêt de réaliser une étude qualitative auprès de franchiseurs et franchisés, pour déceler la présence des trois dimensions de leur engagement dans le déploiement de la RSE.

## 2 Méthodologie

Nous adoptons une méthodologie qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés avec des franchiseurs et franchisés de 24 réseaux de franchise représentatifs des secteurs d'activité dans le commerce et les services (Annexe 1). Deux guides d'entretien adaptés à chaque catégorie de répondants sont structurés en trois thèmes : les activités RSE réalisées, les motifs de l'engagement en RSE et les modalités de management de la RSE dans le réseau. Au total 39 entretiens ont été menés en 2021 (en face à face physique ou distanciel), 23 avec des franchiseurs et 16 avec des franchisés, d'une durée moyenne de 45 minutes. Trois codages successifs ont été réalisés en itération avec notre cadre théorique (Dumez, 2021 ; Saldana, 2015) : un codage ouvert qui laisse parler les données, un codage sélectif pour regrouper les codes en catégories significatives, et un codage axial pour agréger les sous-catégories et montrer les relations entre elles, le tout en lien avec la littérature (Gioia, Corley et Hamilton, 2013).

## 3 Résultats

### 3.1 La description des activités RSE

Seulement 2 réseaux sur les 24 étudiés déclarent ne pas réaliser d'actions RSE. Nous notons des différences notoires entre les actions environnementales, sociales et sociétales décrites. Les franchiseurs évoquent principalement les actions environnementales, prépondérantes dans la stratégie responsable de l'enseigne et/ou imposées par la loi. Les franchisés s'expriment davantage sur leurs actions sociales auprès de leurs équipes et sur leurs initiatives sociétales auprès des acteurs externes locaux. Cette description des pratiques nous renseigne également sur les dimensions et le degré d'engagement des répondants.

### 3.2 Les dimensions de l'engagement RSE

La dimension normative de l'engagement s'exprime principalement chez les répondants par la pression des lois : « *Le cadre réglementaire, ça amène à traiter de nouveaux sujets et à faire bouger un peu plus les équipes sur certains sujets* » (FR 10). La pression des consommateurs devenus plus méfiants depuis la crise sanitaire est aussi exprimée : « *On n'a pas le choix, si demain on ne le fait pas, économiquement ça va nous pénaliser, et ça viendra nous donner une mauvaise image* » (FE 06). Les franchiseurs parlent de l'adaptation de leur stratégie aux exigences du marché, et des moyens mis en œuvre pour les faire appliquer par leurs collaborateurs et leurs franchisés.

La dimension affective de l'engagement exprime la démarche responsable du franchiseur ou des franchisés. Il s'agit avant tout d'une démarche volontaire individuelle : « *La RSE c'est avant tout un état d'esprit, un état d'être* » (FE 39). Cette démarche devient collective quand elle traduit la philosophie de l'enseigne : « *Mon associé et moi, on a cette fibre sociale et sociétale depuis le début* » (FR 30). La franchise c'est en effet « *une aventure humaine* » (FR 8) qui se traduit par un engagement pour « *agir pour le sens commun* » (FE 12) et pour « *appartenir à une même famille* » (FE 24). Nos résultats montrent que la dimension affective de

l'engagement de certains franchisés répond d'abord à une logique citoyenne personnelle qui dépasse parfois la volonté du franchiseur : « *Quand je parle de mes pratiques RSE avec mon franchiseur, je ne ressens pas l'envie du siège, je ne sens pas cette impulsion* » (FE 39).

La dimension de continuité de l'engagement exprime la recherche de résultats financiers et commerciaux acceptables par les parties prenantes. Un franchisé nous relate : « *Quand je montre à mon franchiseur qu'au niveau économique, la RSE cela peut nous rapporter quelque chose, là il bouge* » (FE 06). Les réseaux interrogés ici se caractérisent par des relations à long terme mais où la performance financière reste le premier repère.

Ainsi les trois dimensions de l'engagement sont présentes dans tous les réseaux mais à des degrés divers : la dimension normative émane soit de la pression de l'environnement soit d'une démarche très engagée du franchiseur en matière de RSE ; la dimension affective est propre à chacun individuellement et collectivement au sein du réseau. Quant à la dimension de continuité elle scelle les relations franchiseur-franchisés. Les trois dimensions contribuent au partage de valeurs et d'objectifs communs qui renforcent les relations inter organisationnelles et favorisent leur continuité à long terme.

### 3.3 *Le management de la RSE*

Le management de la RSE dans les réseaux en franchise apparaît comme très hétérogène. Il est le plus souvent conduit par la tête de réseau de manière descendante et asymétrique pour des activités durables obligatoires : « *Le franchisé n'est que la suite logique de ce qui est fait au siège, c'est notre vitrine* » (FR 02). Dans ce cas, le franchiseur doit faire preuve de pédagogie pour obtenir l'adhésion de ses franchisés : « *La mise en place d'une politique RSE c'est aussi trouver cet équilibre pour que le franchisé, cela ne lui coûte pas plus et qu'il ne sente pas cela comme une contrainte* » (FR 20). Dans certains réseaux, le management de la RSE est aussi ascendant, peu structuré par la tête de réseau et incitant les franchisés à promouvoir localement la RSE par des initiatives sociales ou sociétales : « *La recherche d'associations locales fait partie de leurs attributions, d'où l'importance d'avoir des franchisés impliqués* » (FR 12). Finalement le management de la RSE est rarement coconstruit. Pourtant les franchisés sont un terreau de suggestions potentielles pour le franchiseur : « *Nos franchisés ont une vision directe des consommateurs, ce sont nos lanceurs d'alerte* » (FR 01).

## 4 **Discussion des résultats et contributions**

Ces résultats montrent qu'une politique RSE réussie doit être encadrée, participative et évolutive : encadrée par le franchiseur au niveau national et par chaque franchisé auprès de ses collaborateurs, participative avec les deux parties prenantes, et évolutive en fonction des opportunités et menaces présentes au niveau national ou local. Ce travail met aussi en exergue les dimensions de l'engagement organisationnel des franchiseurs et des franchisés nécessaires pour déployer une stratégie RSE. Complétant les travaux de Bonneveux et Saulquin (2009) sur l'opérationnalisation de la RSE dans les entreprises, une typologie de trois profils de réseaux de franchise en matière de RSE émerge de nos résultats :

Profil 1 - Les réseaux caractérisés par l'obligation d'agir. Deux types de réseaux figurent ici : ceux qui agissent sous la contrainte des obligations environnementales et sociales (contrainte variable selon les secteurs d'activités), et ceux qui agissent sous l'obligation marketing de vanter leur stratégie RSE. Pour ces réseaux, l'engagement organisationnel des parties prenantes est nourri par la dimension normative car les acteurs subissent la démarche, ainsi que par la dimension de continuité fondée sur des intérêts économiques communs. Cela se traduit par des activités RSE embryonnaires et déstructurées. Les conduites de franchisés peu impliqués ou ne comprenant pas la démarche RSE de leur franchiseur se caractérisent alors par des situations de « *lost in translation* » renforcées par un management résolument descendant et directif (Meiseberg et Ehrmann, 2012).

Profil 2 - Les réseaux caractérisés par la volonté d'agir. Dans ce type de réseaux, le changement est soit conduit par la tête de réseau (Baron, 2008), soit impulsé par les franchisés les plus engagés dans des activités RSE. Ici, la dimension affective contribue le plus à l'engagement du franchiseur et des franchisés les plus investis (Mory, Wirtz et Göttel, 2016). La prise de conscience est autant individuelle que collective. Le management peut y être très asymétrique si la volonté émane de manière sporadique de quelques franchisés. Mais le management participatif et les supports opérationnels mis en place par le franchiseur permettent d'impliquer les franchisés les moins coopératifs.

Profil 3 - Les réseaux caractérisés par la raison d'agir. Ces derniers considèrent les obligations légales et les pressions diverses comme une véritable opportunité. La RSE est d'abord soutenue par une politique responsable volontariste du franchiseur, et relayée par les franchisés qui peuvent y adjoindre des activités sociales et sociétales. L'engagement de chacun est porteur d'une forte dimension affective, ce qui contribue au renforcement de la cohésion des parties prenantes et de leur attachement aux valeurs du réseau (Ponnu et Tennakoom, 2009). Le management y est participatif et le franchiseur fait preuve d'agilité organisationnelle en considérant la pluralité des degrés d'engagement de chaque franchisé et des particularités locales (Ertuna, Karatas-Ozkan et Yamak, 2019 ; Weigel, 2020).

Le principal apport théorique de cette recherche réside dans notre proposition de typologie de réseaux de franchise fondée sur les dimensions de l'engagement organisationnel de leurs acteurs dans le déploiement de la RSE. Les franchiseurs et les franchisés peuvent soutenir une politique RSE parce qu'ils s'y sentent obligés (dimension normative), parce qu'ils la désirent (dimension affective) ou parce qu'ils pensent que c'est nécessaire (dimension de continuité). Ce résultat confirme les travaux menés en RH (Allen et Meyer, 1990) : les trois dimensions de l'engagement sont toutes présentes dans notre typologie des réseaux de franchise, mais à des degrés divers. De plus, nous montrons que le modèle de la franchise favorise l'engagement réciproque (Rubin, 1990), car son mode de gouvernance fondé sur la réplique d'un savoir-faire (Paswan et Wittmann, 2009) facilite l'appropriation des fondements de la RSE par le réseau. Enfin, les capacités dynamiques des franchiseurs (Weigel, 2020) encouragent une permanente adaptation des parties-prenantes à la pluralité évolutive des logiques RSE (Ertuna, Karatas-Ozkan et Yamak, 2019), ce qui amène chaque acteur, soit-il franchiseur ou franchisé, à faire évoluer ces dimensions d'engagement (Ponnu et Tennakoom, 2009).

En termes managériaux, ce travail montre que la mise en place d'une politique RSE est un processus long et évolutif, permettant aux réseaux de passer de l'obligation d'agir à la volonté, puis la raison d'agir. Pour cela, engager les franchisés doit devenir une préoccupation centrale des franchiseurs. Cet engagement, composé de ses trois dimensions normative, affective et de continuité, doit être appréhendé comme un élément clé du savoir-faire du franchiseur. Ce dernier doit cultiver les capacités dynamiques au sein de son réseau (Weigel, 2020) et soutenir ainsi les différentes dimensions de l'engagement organisationnel de ses parties prenantes internes. Au-delà du savoir-faire, il nous semble qu'en RSE le savoir-écouter est indispensable pour co-construire et réussir à répliquer localement l'engagement des franchisés et de leurs collaborateurs (El Akremi, Perrigot et Piot-Lepetit, 2015). La réussite pérenne d'une stratégie RSE s'explique en grande partie par la capacité du franchiseur à faire évoluer son modèle, pour toujours stimuler conjointement les trois dimensions de l'engagement de ses franchisés. Il doit s'assurer que l'engagement RSE de chaque franchisé s'appuie sur un lien émotionnel fort qu'il entretient avec ses propres collaborateurs et sur un partage des valeurs et des obligations RSE du réseau. La poursuite de cet objectif commun doit sceller les relations franchiseur -franchisé pendant toute la durée du contrat.

Ce travail ouvre des perspectives de recherches complémentaires : d'une part, une approche quantitative des différentes dimensions de l'engagement et de leur impact sur la sensibilisation des parties prenantes internes ; d'autre part, la réitération de notre protocole qualitatif dans une

approche longitudinale en reprenant la même typologie, afin de constater l'évolution des profils de réseaux et de considérer le rôle de chaque dimension dans l'engagement organisationnel de chacune des parties prenantes internes.

### **Références bibliographiques:**

Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., Luan, Y.J. and Taylor, G.A. (2014), Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? a case for benefit segmentation, *International Journal of Research in Marketing*, 31(2): 156-167.

Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1–18.

Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.

Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Issau, K. et Moro Abdoulaye, F. A. (2020), Understanding the influence of environmental production practices on firm performance: a proactive versus reactive approach, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2): 266-289.

Baron (2008), Managerial Contracting and Corporate Social Responsibility, *Journal of Public Economics*, 92, 268– 288.

Bhattacharya, C.B. et Sen, S. (2003), Consumer–company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67(2):76-88.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D. et Sen, S. (2009), Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives, *Journal of Business ethics*, 85(2): 257-272.

Binninger, A. S. et Robert, I. (2011), La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » ? *Management et Avenir*, 45(5):14-40.

Bonneveux, E. et Saulquin, J. Y. (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, *Management et Avenir*, 23(3):170-186.

Carroll, A. B. (1999), Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business et Society*, 38(3): 268–295.

Cruz, L. B. et Boehe, D. M. (2010), How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91(2): 243-263.

Dant R.P, Kaufmann P.J. et Paswan, A.K (1992), Ownership Redirection in Franchised Channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 1(1): 33-44.

Deschênes, A. A., Laflamme, J. et Durif, F. (2015), La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel, *Revue de l'organisation responsable*, 10(2): 43-57.

Dumez, H. (2021), *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche*, Vuibert.

- El Akremi, A., Mignonac, K. et Perrigot, R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32(9): 930-948.
- El Akremi, A., Perrigot, R et 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.
- Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M. et Yamak, S. (2019), Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry: Dynamics of local context, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6): 2564-2581.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Girard, C. et Sobczak, A. (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française, *Management et Avenir*, 33(3): 157-174.
- Iddy, J. J. et Alon, I. (2019), Knowledge management in franchising: a research agenda, *Journal of Knowledge Management*, 23(4):763-785.
- Jamali, D. et Mirshak, R. (2007), Corporate Social Responsibility: Theory and Practice in a Developing Country Context, *J Bus Ethics*, 72, 243–262.
- Jell-Ojabor, M. (2019), Strategic CSR and the competitive advantage of franchise firms. in *Design and Management of Interfirm Networks*, Springer, Cham, 91-111.
- Kaufmann, P. J., C. B. Bhattacharya et L. Hsu (2008), Corporate Social Responsibility in Franchise Systems, *Proceedings of the International Society of Franchising Conference*.
- Kim, B. et Lee, S. (2020), The impact of material and immaterial sustainability on firm performance: The moderating role of franchising strategy, *Tourism Management*, 77, 103999.
- Kim, J., Ha, S. et Fong, C. (2014), Retailers' CSR: the effects of legitimacy and social capital, *International Journal of Retail et Distribution Management*, 42(2):131-150.
- Lavorata, L. et Mugel, O. (2017), Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : Une étude qualitative, *Revue de l'organisation responsable*, 12(1): 34-52.
- Le Bot, C., Perrigot, R., Déjean, F. et Oxibar, B. (2022), Corporate Social Responsibility in franchise chains: Specificities, insights from French franchise chains' CSD, and avenues for future research, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102945.
- Meiseberg, B. et Ehrmann, T. (2012), Lost in translation? The prevalence and performance impact of corporate social responsibility in franchising, *Journal of small business management*, 50(4): 566-595.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991), A three components conceptualisation of organisation commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mory, L., Wirtz, B. W. et Göttel, V. (2016), Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13): 1393-1425.

saldana

Perrigot, R., Oxibar, B. et Déjean, F. (2015), Corporate social disclosure in the franchising sector: Insights from French franchisor 'websites, *Journal of small business management*, 53(2): 321-339.

Perrigot, R., Watson, A. et Olufunmilola D. (2021), Sustainability and green practices: The role of stakeholder power in fast-food franchise chains, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10): 3442-3464.

Ponnu, C. H. et Tennakoon, G. (2009), The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case, *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1): 21-32.

Rubin P. H. (1990), *Managing business transactions*, Free Press, NY.

Saldana, J. (2015), *Fundamentals of qualitative research*, Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18(7): 509-533.

Watson, A., Dada, O., López-Fernández, B. et Perrigot, R. (2020), The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis, *International Small Business Journal*, 38(7): 605-628.

Weigel, R. (2020), Le rôle du franchiseur dans le développement de son réseau, une approche par les capacités dynamiques, *Management et Avenir*, 120(6): 47-65.

Annexe 1 : tableau récapitulatif de l'échantillon des entretiens menés

Secteur d'activités	N° entretien Franchiseur	Durée de l'entretien franchiseur	N° entretien Franchisé	Durée de l'entretien franchisé
Equipement de la maison	FR 08	55 mm	FE 09	33 mm
	FR36	52 mm	FE 37	45 mm
	FR 07	50 mm		
Equipement de la personne	FR 10	70 mm		
	FR 11	44 mm		
Alimentaire	FR 01	52 mm	FE 03	35 mm
	FR 02	45 mm	FE 04	27 mm
	FR 05	51 mm	FE 06	45 mm
Commerces divers	FR 38	51 mm	FE 39	49 mm
Services automobiles	FR 32	64 mm	FE 33	33 mm
	FR 34	38 mm	FE 35	23 mm
Coiffure, esthétique	FR 12	72 mm	FE 13	35 mm
	FR 14	42 mm		
Services aux entreprises	FR 22	37 mm		
Services aux personnes	FR 23	29 mm	FE 24	45 mm
	FR 25	15 mm	FE 28	24 mm
	FR 26	54 mm	FE 31	49 mm
	FR 27	30 mm		
	FR 29	70 mm		
	FR 30	73 mm		
Restauration rapide	FR 15	27 mm	FE 16	36 mm
	FR 18	56 mm	FE 17	31 mm
	FR 20	35 mm	FE 19	40 mm
			FE 21	35 mm
<b>Total</b>	<b>23</b>		<b>16</b>	