LE CONTROLE DES RESEAUX DE FRANCHISE

FRANCHISING NETWORK CONTROL

Catherine GOULLET
CEREFIGE
Université Paul Verlaine - Metz
goulletc@univ-metz.fr

François MEYSSONNIER
LEMNA
Université de Nantes
francois.meyssonnier@univ-nantes.fr

Résumé :
La problématique du contrôle des réseaux de franchise doit prendre en compte la nature spécifique de ce type de réseau, les motivations et les comportements du franchiseur et des franchisés et les modalités techniques du contrôle mis en œuvre.
Une analyse du contrôle au sein des réseaux de franchise est développée mettant en évidence ses diverses modalités et leur évolution au cours du temps.
Une recherche exploratoire, fondée sur des entretiens, est mise en œuvre auprès d'une dizaine de franchisés et franchiseurs. Les résultats semblent conforter la représentation proposée.
Des propositions relatives aux leviers du contrôle des réseaux de franchise (contrôle de conformité des opérations, contrôle de gestion centré sur l'efficacité de l'exploitation et contrôle social) sont alors énoncées et un modèle global est développé avec plusieurs phases sur la durée du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé (avant le début de l'exploitation, au début des opérations, en phase de stabilisation de l'exploitation, au moment du renouvellement du contrat de franchise et après).

Mots-clés :
Contrôle des réseaux de franchise – Cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé – Contrôle de conformité – Contrôle de gestion – Contrôle social.

Abstract:
The issue of the control of franchising networks has to take into account the specific nature of this type of network, franchisor and franchisees motivations and behaviour of the and the technical modalities of the control implemented.

An analysis of control within franchising networks is developed, underscoring the various control levers that are used and their evolution over time.

An interview-based exploratory research has been carried out among ten franchisees and franchisors. The findings seem to support the proposed representation.

Propositions about franchising network levers (operations conformity control, effectiveness management control and social control) are made and a global pattern is setting out that includes different phases all over the franchisor-franchisee relationship life cycle (before exploitation beginning, at operations start, at exploitation stabilization stage, at the contract renewal and after).

Keywords:
Franchising network control - Life cycle of the franchisor-franchisee relationship – Conformity control - Management control - Social control.

Introduction

Un débat s'est développé récemment, à l'occasion des congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (Bouquin et Fiol, 2007) et dans les synthèses sur les travaux de recherche en contrôle de gestion (Berland et Gervais, 2008) à propos des perspectives de recherche en matière de contrôle de gestion. La réflexion académique en contrôle de gestion ne peut pas se limiter à son noyau central, l'étude des aspects techniques ou contingents de la mise en œuvre des outils classiques des contrôleurs de gestion (comptabilité de gestion, budgets, tableaux de bord). A notre avis, elle ne peut pas non plus, sans risques pour son identité propre, évoluer trop fortement vers des travaux proches de la sociologie qu'ils soient relatifs aux modes de diffusion des innovations en matière d'outils (nouvelles techniques de calculs de coûts ou nouveaux instruments de pilotage) ou aux évolutions du métier (dans ses tâches, son statut ou la nature des personnes qui remplissent la fonction). Les recherches en contrôle ont, par contre, tout à gagner dans l'élargissement de leurs réflexions pour prendre en compte toute la diversité des dispositifs assurant la convergence des comportements et garantissant la qualité des prises de décision dans la gestion interne des organisations (problématiques relatives au redimensionnement de l'objet de recherche « contrôle »). Elles peuvent aussi dépasser le cadre du métier de contrôleur de gestion pour analyser les éléments de contrôle développés dans les autres fonctions de l'entreprise et par les managers de terrain (problématiques relatives à la localisation de l'objet de recherche « contrôle ») comme le préconise Lorino (2008). Mais, pour développer ce programme de recherche, il faut pouvoir s'appuyer sur des études de cas, sur des recherches contextualisées et sur des analyses de situations de terrain. L'étude du contrôle des franchisés par les franchiseurs est un exemple d'objet de recherche répondant parfaitement à cette préoccupation.

Les franchises constituent un type de réseau ancien, simple et formalisé dans son organisation comme dans son fonctionnement (Anderson et Coughlan, 2002 ; Blair et Lafontaine, 2005). Pourtant les travaux sur le contrôle des réseaux de franchise ont longtemps été peu nombreux notamment en France (malgré le travail précurseur de Bourdiaux, 1993) alors qu'il s'agit d'une piste de recherche très riche (Elango et Fried, 1997). Certes, en marketing, des travaux ont été consacrés au contrôle des ventes, dans la continuité des premières contributions de Jaworski (1988). Ils ont notamment mis en évidence l'importance de la distinction entre contrôle des résultats et contrôle des comportements dans les dispositifs mis en œuvre. Mais

la franchise présente des particularités fortes. On a affaire non pas à une firme réseau (comme bon nombre des entreprises du commerce ou de la distribution) mais à un réseau polarisé de firmes identiques et indépendantes. En étudiant les modes de contrôle inter-organisationnel mis en œuvre entre franchiseurs et franchisés au sein des réseaux de franchise, on peut découvrir la variété et la complémentarité des leviers de contrôle utilisés conjointement ainsi que leur poids relatif et la diversité de leur expression au cours du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé.

Notre travail de recherche vise à poser un cadre conceptuel d'analyse du contrôle des franchises. Le projet consiste en une étude des différents modes de contrôle du fonctionnement des réseaux de franchise prenant en compte leur combinaison et leur évolution dans le temps en fonction du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé. La problématique du contrôle des réseaux de franchise sera d'abord présentée (première partie). Puis on procèdera à l'analyse des modes de contrôle des franchisés (deuxième partie). Une étude exploratoire, réalisée sous la forme d'entretiens avec des professionnels, permettra d'approfondir la réflexion (troisième partie). Il sera alors possible d'énoncer un certain nombre de propositions et de développer une approche globale et dynamique du contrôle des réseaux de franchise (quatrième partie).

1. La problématique du contrôle des réseaux de franchise

1.1. La franchise, un type de réseau particulier

Dans la franchise, le franchiseur concède l'exploitation de son savoir-faire et de son image à des franchisés, commerçants indépendants, qui ont l'obligation contractuelle d'exercer l'activité décrite dans le respect des règles et procédures définies par le franchiseur. Le franchiseur doit suivre l'exploitation du concept et fournir une assistance à son franchisé. Il est rémunéré par un droit d'entrée à la signature du contrat et des redevances régulières calculées sur le chiffre d'affaires du franchisé. Le contrat de franchise est d'une durée variable, 5 à 10 ans en général. Ainsi la franchise réunit une firme pivot, le franchiseur, et des firmes satellites indépendantes, juridiquement et financièrement, les franchisés. Le franchiseur apporte généralement des actifs immatériels (produits ou services à développer, savoir-faire et image commerciale) alors que le franchisé apporte des actifs financiers et

humains. L'objet de l'accord est l'exploitation du concept développé par le franchiseur. On assiste à une division inter-organisationnelle du travail où le franchiseur est chargé des activités à vocation stratégique alors que le franchisé se préoccupe davantage des activités opérationnelles (Fréry, 1996).

La formule des franchises a été conçue aux Etats-Unis dans les années 30 (pour faire face aux contraintes des lois anti-trust). Elle est apparue en France, peu de temps après, avec la fondation des Lainières de Roubaix. La franchise s'est ensuite fortement développée en France à partir du début des années 1970, en raison de la nécessité de moderniser le commerce de détail face à la concurrence des grandes surfaces. Le nombre de franchiseurs (réseaux organisés) se monte à 1 234 en France en 2008. Le nombre de franchisés (points de vente) est de 49 094 en 2008 (avec une progression moyenne de plus de 5% par an au cours des dernières années). Les franchises emploient en France environ 660 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaires de 47,6 milliards d'euros en 2007 (soit environ 12 % du commerce de détail), d'après la Fédération Française de la Franchise.

La mobilisation des compétences et des ressources dans les réseaux de franchise s'effectue dans une logique d'exploitation plutôt que de propriété (Fréry, 1995) car les associés restent indépendants. Ainsi il y a coexistence d'une dépendance économique et d'une indépendance juridique des partenaires de la franchise. Ce n'est pas forcément une situation stable. Si certains auteurs vantent les mérites des réseaux de partenaires indépendants (Lafontaine, 1992 ; Sen, 1993 ; Lafontaine et Kaufman, 1994), d'autres soulignent que la firme pivot est tentée de chercher à s'approprier les unités les plus performantes (Markland et Furst, 1974). Beaucoup de réseaux de franchises sont mixtes et combinent succursales (unités propriétés du franchiseur) et partenaires indépendants (unités autonomes des franchisés). Cette configuration de réseau permet de combiner l'effet d'entrainement des succursales appartenant au franchiseur et la puissance des apports humains et financiers des franchisés indépendants (Bradach et Eccles, 1997 ; Cliquet, 2002 ; Bürkle et Posselt, 2008). L'utilisation de l'information (produite par les succursales et utilisée pour négocier avec les franchisés) permet d'exercer au sein du réseau un processus d'apprentissage mutuel (Bradach, 1998 ; Sorenson et Sørensen, 2001). En elle-même, la relation franchiseur-franchisé, si elle comporte d'indéniables avantages pour les partenaires, recèle aussi des risques non négligeables.

1.2. Motivations et comportements des acteurs de la franchise

Le franchiseur souhaite développer le plus rapidement possible son réseau afin de faire face à la pression concurrentielle et occuper le plus rapidement possible les emplacements commerciaux les plus intéressants. Le système de la franchise lui permet de mobiliser les fonds et les moyens humains dont il ne pourrait disposer autrement. Les droits d'entrée et les redevances versés par les franchisés lui assurent des revenus. Il doit cependant contrôler le développement du concept commercial et veiller à l'homogénéité de l'offre. Le franchisé, de son côté, peut développer une activité économique fondée sur l'innovation mise en place en matière de produits et de services par le franchiseur en étant formé et accompagné dans sa démarche et en bénéficiant de l'image de marque du réseau. Perdreau, Le Nadant et Cliquet (2007) ajoutent que le recours à la franchise permet également l'accès à des ressources informationnelles et cognitives particulièrement dans le cas de réseaux mixtes. Grâce à cela, le taux d'échec des nouveaux franchisés est nettement plus faible que le taux d'échec moyen des nouvelles entreprises en général (d'après une enquête de l'INSEE de 2002, 72% des franchises et coopératives existaient toujours après 3 ans d'activité contre 66% pour celles créées en dehors d'un réseau). Les avantages du système de franchise se développent surtout dans la phase d'entrée sur le marché et d'expansion du réseau de franchise (Lillis et *al.* 1976).

Les motivations des partenaires sont différentes et peuvent être à l'origine de comportements opportunistes aussi bien de la part du franchiseur que du franchisé. Dant et Nasr (1998) ont mis en évidence que, si on a un relatif alignement des intérêts et des comportements du principal et de l'agent réduisant les coûts d'agence dans la franchise, des conflits d'intérêt peuvent se développer entre les parties. Les franchiseurs se sentent concernés par la rentabilité de la structure et la consolidation de l'image de marque (objectifs à moyen et long terme). Les franchisés sont souvent motivés par la réalisation de profit à court terme, parfois au détriment de l'image de marque, même si cela peut leur être défavorable à plus long terme. Penard, Raynaud et Saussier (2004) ont effectué des recherches sur les déviances comportementales du franchiseur et du franchisé. En ce qui concerne le franchiseur, il peut s'agir de manquements aux obligations d'assistance, de pratiques restrictives de liberté, d'imposition de prix de vente, de surexploitation du réseau et des franchisés. En ce qui concerne le franchisé, cela concerne en général le non-respect des normes commerciales du franchiseur,

des retards dans le versement des redevances et la réalisation des investissements, une non-coopération pour la transmission des informations relatives à la situation commerciale ou financière ou lors des inspections du franchiseur. Le franchisé peut également développer une concurrence déloyale en vendant des produits autres que ceux prévus dans le concept d'origine ou en utilisant le savoir-faire acquis en dehors du cadre de la franchise (Gassenheimer et *al.*, 1996).

Face à ces risques, on a une dissymétrie des comportements des deux partenaires. Du côté du franchisé, en cas de non-satisfaction dans le déroulement de la coopération, l'abandon de l'affiliation à la franchise est le plus courant. Pour le franchiseur, c'est le contrôle des franchisés, afin d'avoir la garantie du bon fonctionnement de la coopération, qui est crucial.

1.3. Identification des modes de contrôle dans les franchises

Les leviers de contrôle dans les entreprises ont été analysés par Simons (1995). Pris au sens le plus large du terme, ils doivent : « *inspirer l'adhésion des individus aux buts de l'organisation ; baliser le territoire d'expérimentation et de compétition ; coordonner et piloter l'exécution des stratégies du moment ; stimuler et guider la recherche de stratégies futures* ». On a donc affaire aux systèmes de croyances, aux systèmes de délimitation des risques à éviter, aux systèmes de contrôle diagnostique et aux systèmes de contrôle interactif. L'auteur insiste sur la nécessité d'utiliser les différents leviers de façon différenciée dans le temps. Nous allons essayer de voir comment ceci s'incarne dans les dispositifs utilisés pour mettre la performance des réseaux de franchises sous contrôle.

Baglin et Malleret (1995), dans un travail sur les chaînes hôtelières (qu'elles soient intégrées ou en franchise), ont classé les mécanismes du contrôle dans ce type d'activité de service en réseau en quatre catégories : le contrôle juridique, le contrôle du produit ou du service, le contrôle de gestion formel et le contrôle des hommes (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Modes de contrôle dans les franchises

Leviers du contrôle des chaînes hôtelières (d'après Baglin et Malleret)	**Modalités du contrôle dans les réseaux polarisés d'unités similaires**	**Cas spécifique des réseaux de franchise**
Contrôle juridique	Lien capitalistique ou obligations contractuelles	Simple relation contractuelle
Contrôle du produit et/ou du service	Clients « mystère » Inspections internes Audits externes Questionnaires de satisfaction	Tous ces aspects s'appliquent
Contrôle de gestion financier	Suivi de l'activité (tableaux de bord) et des performances (budgets et ratios financiers de rentabilité)	Suivi de l'efficacité de l'exploitation par des indicateurs sur les points clés
Contrôle des hommes	Recrutement, formation et rémunération	Recrutement et animation mais pas rémunération

Le contrôle juridique est important dans les réseaux intégrés, où il existe un lien capitaliste entre l'enseigne et son exploitant, mais joue beaucoup moins dans les systèmes coopératifs ou de franchise. Le contrôle du produit ou du service permet de garantir le respect des normes d'exploitation définies dans le contrat et s'appuie sur : la visite de clients « mystère » ; les inspections des délégués régionaux et animateurs du réseau ; les cabinets extérieurs qui effectuent des missions d'audit technique ; des questionnaires de satisfaction aux clients. Il s'applique tout à fait dans les franchises. Le contrôle de gestion financier traditionnel, centré sur les budgets et les tableaux de bord, s'exerce partiellement et de façon différenciée dans les franchises. Les indicateurs d'activité et le suivi de l'efficacité de l'exploitation font l'objet de *reporting* en général assez précis (le chiffre d'affaires étant à la source des redevances dues par le franchisé au franchiseur), mais, pour ce qui concerne la performance spécifique du franchisé, son efficience et sa rentabilité, les choses sont plus variables. Les outils, procédures et méthodes de contrôle de gestion financier au sein de l'entité franchisée sont souvent conseillés, encadrés (à des degrés différents) mais rarement imposés (cela ne concerne le franchiseur que de façon indirecte). Le dernier volet mis en évidence par les auteurs est le contrôle des hommes. Ce contrôle s'exerce par les procédures de recrutement, de formation et de rémunération. La rémunération du franchisé ne dépend que de lui-même puisqu'elle est

constituée par le profit dégagé au niveau de l'unité d'exploitation qu'il possède. Le franchiseur exerce donc son contrôle essentiellement au stade du recrutement dans le réseau et dans l'animation (formation et encadrement) des franchisés pendant le fonctionnement.

Dans le cas des franchises, comme il n'y a pas lien capitalistique, la relation contractuelle est juste une voie d'accès aux autres modes du contrôle (même si elle peut subir elle-même des évolutions comme le mettent en évidence Cochet et Garg, 2008) car elle fixe les normes à respecter en matière de délivrance de l'offre, les informations à fournir sur l'exploitation et les obligations sociales à respecter (séances de formation, réunions régionales avec les animateurs du réseau, etc.). Le contrôle des réseaux de franchise semble donc s'exprimer par un contrôle technique de conformité des conditions de délivrance de la prestation (contrôle des produits et des services) conforté par un *reporting* assez formalisé de suivi de l'efficacité de l'exploitation et par un accompagnement des hommes autour de la transmission des savoir-faire.

2. L'analyse des modes de contrôle des franchisés

2.1. Etude des différents leviers de contrôle mis en œuvre

En ce qui concerne le contrôle technique de conformité de l'activité du franchisé, Dant et Nasr (1998) font état des visites du franchiseur, du recours aux clients « mystère » et au traitement des plaintes des clients pour réduire l'asymétrie informationnelle. A ce propos, Stanworth (1995) souligne le manque de stratégie préventive de ces outils. Par exemple le mécontentement des clients, mesuré *ex post* dans les questionnaires de satisfaction, n'est qu'un signal tardif de dysfonctionnement. Toutefois, pour s'assurer de la conformité des actions du franchisé aux règles, le franchiseur dispose maintenant de plus en plus des technologies modernes de l'information. Le franchiseur a la possibilité de suivre en temps réel une multitude de paramètres et d'avoir connaissance de très nombreuses dimensions de l'activité du franchisé (en récupérant à distance, par intranet, les informations recueillies dans les ERP, ou par les codes barres et les logiciels spécifiques d'exploitation confiés au franchisé) ce qui lui assure une visibilité pénétrante. La collecte de l'information peut donc se faire sans coût spécifique majeur pour lui et à n'importe quel moment (Boulay et Kalika, 2007). En dehors de la réalité même de l'usage de l'information, le simple fait que la

possibilité existe a un effet disciplinant sur le franchisé et permet d'exercer une surveillance panoptique des opérations dans tout le réseau (Boulay et Isaac, 2007).

Dans les réseaux de franchise, le contrôle des indicateurs d'activité est habituel (et de plus en plus automatisé comme pour le contrôle technique des opérations). Dans certains cas, les franchiseurs peuvent aller plus loin et accompagner la mise en place d'un contrôle de gestion chez les franchisés eux-mêmes. On a donc toujours un contrôle de l'efficacité de l'exploitation (qui impacte directement à court terme le franchiseur et le franchisé) et de façon variable selon les franchises (car c'est une question controversée), on trouve une assistance au contrôle de l'efficience de l'unité satellite (qui impacte surtout le franchisé). Cette polarisation du contrôle du réseau sur l'efficacité, en négligeant l'efficience, est soulignée par Petitjean (2001). L'aide au pilotage de la performance financière des franchisés, quand elle existe, se fait très souvent par comparaison avec les performances des succursales possédées et gérées directement par le franchiseur (*benchmarking* à l'intérieur du réseau entre les unités pilotes et les unités indépendantes des franchisés) ainsi que par une procédure de *challenge* qui consiste en la diffusion au niveau du réseau des résultats de chacun, entraînant une certaine émulation entre les unités.

Le franchiseur va mettre en œuvre un contrôle des hommes en utilisant une palette de moyens dans une logique d'acquisition d'un potentiel humain (phase de recrutement des franchisés) puis de transfert des connaissances et de socialisation des franchisés (phase d'accompagnement des franchisés à l'intérieur du réseau). Dumoulin et *al*. (2000) et Dekker (2004), dans un contexte de relations inter-organisationnelles, insistent sur le rôle de ce contrôle social. Shane (2005) souligne son importance dans le cadre des réseaux de franchise. Le bon fonctionnement de l'animation du réseau de franchise va permettre de développer la confiance institutionnelle (partage de valeurs, sentiment d'appartenance, bonne réputation) entre le franchiseur et les franchisés d'une part et entre les franchisés eux-mêmes d'autre part. Ceci rejoint la notion du passage d'une confiance fragile à une confiance résiliente au sens de Ring (1996), ce dernier type de confiance pouvant être assimilé à un mécanisme informel de contrôle (Hosmer, 1995). Au cœur du contrôle social il y a le phénomène de transmission des connaissances entre le franchiseur et les franchisés mais aussi entre les franchisés les plus expérimentés et les nouveaux venus. Comme l'ont montré un certain nombre d'auteurs dans des contextes très variés, les coopérations peuvent être des lieux d'apprentissage de savoir-faire (Baum et Ingram, 1998 ; Darr et Kurtzberg, 2000) mais aussi des espaces de création

collective de connaissances (Kanter, 1994 ; Simonin, 1997). C'est pourquoi l'aspect temporel (qui est au cœur du processus d'apprentissage) est essentiel dans l'approche du contrôle des franchises.

2.2.. Prise en compte de la dimension temporelle du contrôle

Il est clair que le contrôle à l'intérieur de la franchise est impacté par l'évolution temporelle de la relation franchiseur-franchisé. Petitjean (2001) à l'issue de son travail de thèse sur le contrôle organisationnel dans les réseaux contractuels de distribution (essentiellement des franchises) soulignait la nécessité de prendre en compte l'évolution dans le temps des modalités de contrôle dans les rapports franchiseur-franchisé. Bradach (1997) insiste, dans son étude des modes de pilotages des réseaux mixtes de franchise, sur les aspects dynamiques à prendre en compte : modalités de recrutement privilégiant les anciens salariés, alignement des comportements des unités indépendantes sur ceux des unités possédées par le franchiseur, gestion des relations franchiseur-franchisés et franchisés-franchisés dans une logique d'amélioration permanente.

Chanut (2007), dans le cadre d'un travail doctoral, a analysé l'évolution de la relation de franchise et les préoccupations managériales lorsqu'un réseau arrive à sa maturité. Mais il s'agit là d'une approche fondée sur le cycle de vie du réseau global de franchise et pas sur le cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé. Pourtant, le contrôle des franchisés est adaptatif et paraît tenir compte des différentes phases du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé autant, si ce n'est plus, que du cycle de vie du réseau en lui-même :

- En période initiale, avant même le début de l'activité du franchisé (période 1), il y a construction du partenariat par sélection du futur franchisé et formation initiale au métier et aux concepts du franchiseur ;
- Dans les débuts de l'activité effective, au cours des premières années de présence du franchisé dans le réseau (période 2), il y a poursuite d'un transfert unilatéral de connaissances du franchiseur au franchisé et apprentissage organisationnel à sens unique, dans les aspects techniques de l'exploitation du concept et dans les aspects managériaux (relatifs à l'efficacité globale du réseau dans tous les cas, relatifs à l'efficience propre du franchisé de façon variable) ;

- Dans la suite du partenariat (période 3), le franchisé, maintenant expérimenté, va pouvoir participer activement au développement des compétences collectives du réseau et sa socialisation se développera ;
- Dans la dernière phase du partenariat (période 4), en général au bout des cinq à dix années du contrat de franchise, le franchisé doit décider s'il renouvelle son contrat ou s'il quitte la franchise (il peut aussi décider sans attendre cette échéance d'approfondir la relation en développant une nouvelle unité dans la même franchise ou au contraire de prendre de la distance en investissant en parallèle dans un réseau de franchise différent).

Ces différents aspects sont affectés par certains facteurs de contingence. Si les nouveaux franchisés sont d'anciens salariés (par exemple des managers des succursales du franchiseur dans le cas d'un réseau mixte), les premières phases seront réduites et la phase 3 d'implication active du franchisé commencera plus tôt. La séquence initiale (phase 1) de sélection-formation sera aussi beaucoup plus importante et durable dans certaines activités de services complexes (par exemple la restauration) que dans des franchises de simple distribution.

Ces étapes correspondent à des degrés et des formes différentes d'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs. Le processus dynamique d'évolution de la confiance dans les relations inter-organisationnelles a été étudié par Delerue et Bérard (2007). Si on reprend la distinction proposée par Lepers (2003) entre les différentes formes de confiance inter-organisationnelle, on peut estimer que la phase 1 est fondée sur une confiance rationnelle (dans les termes du contrat de franchise qui fixent les droits et les obligations du franchiseur et du franchisé), que la phase 2 voit se développer la confiance interpersonnelle (entre le franchisé et le franchiseur ou son représentant régional) si l'activité et les résultats du franchisé sont à la hauteur de ses attentes et qu'en phase 3, c'est la confiance institutionnelle (dans le réseau en général, aussi bien vis-à-vis du franchiseur que des autres franchisés) qui verra le jour. Enfin, en fonction de la satisfaction plus ou moins grande du franchisé, en phase 4, la coopération contractuelle sera reconduite ou pas.

2.3. Confrontation au modèle contrat-technologie-valeurs partagées

Boulay (2007) a effectué un travail sur le gouvernement des franchises où il s'intéresse à l'efficacité comparée du contrat, de la technologie et des normes (en réalité ce terme de

« normes » n'est relatif qu'aux normes sociales : l'auteur parle donc ici des valeurs partagées) dans la relation de franchise. Son projet envisage à la fois les aspects comparés et les aspects combinés de ces trois mécanismes et il prend aussi en compte l'impact du développement du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé. Ceci semble en apparence très proche de la modélisation que nous commençons à esquisser, fondée sur le contrôle de conformité des opérations, le contrôle de l'efficacité de la gestion et le contrôle social. En réalité, il existe certaines différences dans l'approche.

Son modèle est fondé sur l'idée que le contrôle contractuel, le contrôle technologique et le contrôle social agissent sur les comportements et poussent au respect des directives. Or le franchiseur ne souhaite pas seulement que les directives soient respectées, il souhaite aussi améliorer la performance économique du réseau (qui l'enrichit par le biais des redevances) et assurer sa pérennité par l'enrichissement et l'évolution de son concept (qui accroît la valorisation de l'actif immatériel que représente sa marque). Notre point de vue englobe la maîtrise de plus d'attributs que le modèle de Boulay : non seulement le contrôle des comportements mais aussi le suivi des résultats par le contrôle de gestion. Par ailleurs, le contrat initial entre le franchiseur et le franchisé fixe des règles pour le franchisé dans la délivrance de la prestation et des obligations dans les transferts des informations au franchiseur. Il peut donc difficilement être considéré isolément de ces deux autres facteurs que sont les normes comportementales et la technologie. C'est d'ailleurs pourquoi, dans notre modélisation, nous l'avons éliminé car à notre avis il n'agit que de façon indirecte. Boulay (2007) *in fine* le reconnaît : « *(Notre recherche suggère que) le contrat n'est certainement pas un mécanisme de contrôle au quotidien.* ».

Boulay estime avoir démontré le contrôle exercé via la technologie. Mais il n'a pas posé, dans son enquête, de questions sur les outils concrètement en usage. Lors des entretiens de la franchise organisés par la Fédération Française de la Franchise en novembre 2006, il était souligné que l'impact des technologies de l'information et de la communication était encore modeste, les moyens classiques (réunions périodiques, fax, téléphone, courrier) étant les plus couramment utilisés. Alors qu'en est-il exactement ? L'auteur remarque lui-même en parlant de ses nombreux entretiens effectués avec les professionnels du secteur à l'occasion de son travail : « *Leur stratégie SI est encore souvent déconnectée de leur stratégie de management/contrôle du réseau.* ». (Boulay, 2007). A notre avis, on ne peut tester un modèle global du gouvernement des franchises sans poser des questions sur :

- Les modalités d'inspections, contrôles techniques, clients « mystère » ou questionnaires d'évaluation, pour la vérification de l'application des normes d'exploitation ;
- L'usage actif ou non d'intranet, de logiciels d'analyse branchés sur les lecteurs de codes barres, d'outils logiciels dédiés, etc. quand on s'intéresse aux systèmes d'information ;
- L'existence ou non d'animateurs, de délégués régionaux ou de réunions régulières de coordination et de formation quand il s'agit de contrôle social.

Ce n'est qu'en entrant dans le détail des faits qu'on peut comprendre la réalité des phénomènes. C'est pour cela que notre vision du contrôle des franchises a été confrontée au terrain par une enquête auprès de professionnels judicieusement choisis.

3. Une étude exploratoire fondée sur des entretiens avec des professionnels

3.1. La méthodologie et le terrain de l'étude

Après avoir eu de nombreux échanges informels avec plusieurs franchiseurs lors des salons annuels de la franchise et aussi une entrevue avec la Déléguée Générale de la Fédération Française de la Franchise, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs structurés avec un échantillon de franchisés et de franchiseurs (cf. tableau 2).

Nous avons privilégié le secteur des services par rapport à l'activité uniquement commerciale car les franchises sont très diverses. Pour beaucoup de franchises de distribution, la relation relève souvent d'une simple exploitation de marque. Le fonctionnement du réseau est réduit au minimum : un droit d'entrée peu élevé, une formation initiale réduite, une aide technique limitée, une animation sociale de la chaîne quasi inexistante et concept relativement simple. La question du contrôle est donc bien secondaire dans ces réseaux qui ressemblent beaucoup à des quasi marchés. En revanche, dans la plupart des franchises de services, la situation est différente : la relation implique un savoir faire réel et la prestation de service a une réelle épaisseur. Le fonctionnement du réseau a un vrai enjeu avec des droits d'entrée plus élevés, des investissements initiaux importants du franchisé en argent (équipements et installations techniques dédiés) et en temps (formation de départ de 9 à 12 mois chez Mc Donald's par

exemple), une assistance technique indispensable, une riche vie sociale du réseau, la pérennité et le développement des concepts, etc. La question qui nous intéresse, celle du contrôle, est alors essentielle.

Tableau 2 : Caractéristiques des acteurs des réseaux de franchise interrogés

	Statut	**Secteur**	**Durée des contrats**	**Ancienneté dans le réseau**	**Autres éléments**
f 1	franchisé (réseau A)	Restauration à thème	7 ans	2 ans (phase 2)	ancien salarié (directeur de succursale) du réseau
f 2	franchisé (réseau B)	Restauration à thème	10 ans	10 ans (phase 4)	ancien salarié dans le secteur possédant une autre franchise et un restaurant indépendant
f 3	franchisé (réseau C)	Commerce de fleurs	7 ans	5 ans (phase 3)	ancien indépendant possédant trois boutiques dans le réseau
f 4	franchisé (réseau D)	Commerce de fleurs	7 ans	9 ans (post phase 4)	ancien franchisé durant huit ans du réseau E dans le même secteur puis exploitation indépendante
f 5	franchisé (réseau E)	Commerce de fleurs	7 ans	7 ans (phase 4)	ancien cadre bancaire (ouverture d'une seconde unité en 2006 dans le réseau)
f 6	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	2 ans (phase 2)	ancien ingénieur électronique au chômage
f 7	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	1 an (phase 2)	ancien salarié d'un franchisé dont il a pris la succession à son départ en retraite
f 8	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	6 ans (phase 3)	ancien responsable régional du réseau
F 9	Franchiseur (réseau A)	Restauration à thème	10 ans		
F10	Franchiseur (réseau G)	Gestion immobilière	5 ans		

Nous avons réalisé les entretiens semi-directifs de 1,5 à 4h avec 8 franchisés et 2 franchiseurs, dans des activités de restauration, de commerces de fleurs, de réparation automobile et de gestion immobilière dans l'Est et l'Ouest de la France, au cours de l'année 2008. En raison de leur activité de confection de bouquets et de compositions florales, les fleuristes nous

semblent relever plus de la catégorie des artisans que des commerçants (différents en cela, par exemple, des franchisés du prêt à porter) : c'est pour cette raison que nous les avons retenus. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis analysés.

Nous avons approfondi notre compréhension du contrôle des réseaux de franchise à partir de cet échantillon de convenance. Sa taille est réduite mais suffisante. Il nous est apparu que nous étions parvenu à un seuil de saturation qui faisait que de nouveaux entretiens, réalisés selon cette méthodologie, ne nous apporteraient plus d'informations supplémentaires à même de modifier notre perception des choses, ni d'enrichir notre représentation globale (Huberman et Miles, 1994, 2003 ; Strauss et Corbin, 1998).

3.2. L'apport des entretiens relativement à la compréhension des leviers du contrôle

Dans la restauration (deux franchisés et un franchiseur parmi nos interviewés), le contrôle de conformité des opérations est très développé. Après une formation initiale de deux mois environ dans les deux cas, un contrôle régulier sur le terrain est effectué environ tous les mois. Il y a aussi des visites régulières de clients « mystère » tous les mois et des audits techniques extérieurs (hygiène ou analyse alimentaire) tous les deux mois. Il en est de même pour le contrôle de gestion : dans les deux réseaux il existe un système de télétransmission quotidien qui permet au franchiseur de disposer des informations liées à la vente (chiffre d'affaires, nombre de couverts, remises clients, annulations) ainsi que des ratios matières et main-d'œuvre. Dans les deux réseaux de restauration, un suivi de l'exploitation est fait avec des comparaisons et un classement des établissements au niveau national. En ce qui concerne le contrôle social, des réunions ont lieu tous les deux mois dans un des réseaux, deux fois par an dans l'autre. Cependant, il est à noter, qu'entre les modalités de contrôle annoncées par le franchiseur et celles rapportées par les franchisés, des différences apparaissent parfois concernant les fréquences et la mise en œuvre de certains mécanismes.

Dans le cas des trois franchisés artisans-fleuristes interrogés, le contrôle de conformité est beaucoup plus réduit (l'origine du franchisé dans un cas (réseau C) et l'évolution du réseau dans l'autre (réseau E) n'y sont certainement pas étrangers) : après une formation initiale de cinq à six semaines selon les réseaux et une aide lors du démarrage (présence d'un conseiller la première semaine dans un des cas par exemple), l'animateur visite le franchisé deux fois par an ou chaque trimestre, le recours aux clients « mystère » est ponctuel et les audits

extérieurs non utilisés. Pour le suivi de l'exploitation, chez les trois franchisés un logiciel est fourni mais qui est plus ou moins complet : limité dans un cas aux statistiques de ventes avec collecte et retour mensuel des informations ; englobant le suivi de la performance dans le deuxième cas (avec nombre de clients, chiffre d'affaires, panier moyen, classement des meilleures réalisations de façon hebdomadaire) ; très complet avec les volets achats et stocks, marketing et promotion des ventes, et un *reporting* hebdomadaire dans le dernier cas. Pour l'animation sociale du réseau, des réunions ont lieu en général une fois par trimestre en région et une fois par an au niveau national.

Pour les trois franchisés du secteur de la réparation automobile (membres du même réseau), après une formation initiale de neuf semaines environ, le contrôle de conformité est effectué par des visites régulières du directeur régional (pour les aspects management) ou de technico-commerciaux (pour les aspects métier) environ tous les deux mois. Il n'y a pas de clients « mystère » mais des appels « mystère » dans les unités et des interrogations des clients des unités par un organisme extérieur. Tous les jours le chiffre d'affaires est transmis automatiquement et un suivi est retourné une fois par semaine avec les tendances, les ratios, un comparatif et des analyses. Le contrôle de gestion semble assez développé (existence d'un contrôleur de gestion réseau). Le contrôle social s'effectue au travers de réunions régionales trimestrielles et d'une convention nationale annuelle. Une association des franchisés a aussi vu le jour.

Dans la gestion immobilière (un franchiseur interviewé), la formation initiale du franchisé est de dix semaines. Le contrôle de conformité est fait à l'occasion de visites mensuelles de l'animateur de région. Un contrôle de performance, fondé essentiellement sur des ratios d'exploitation, a lieu tous les mois et un classement des agences est rendu public dans le réseau. Le contrôle social s'effectue par le biais de réunions régionales cinq fois par an et d'une convention annuelle nationale.

Dans l'ensemble, les entretiens réalisés semblent confirmer la décomposition pressentie des leviers du contrôle dans les réseaux de franchise (de façon contingente au secteur d'activité dans le détail des modalités pratiques). Voyons maintenant l'évolution temporelle des pratiques et des perceptions suivant le cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé.

3.3. L'apport des entretiens relativement à la compréhension de l'évolution temporelle du contrôle

Des échanges avec les franchisés et franchiseurs rencontrés lors de l'enquête, il ressort une confirmation de l'importance du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé. Le franchiseur de la restauration interrogé qualifie la période de début de l'exploitation des entités franchisées de « lune de miel ». Il s'agit des dix-huit mois à deux ans pendant laquelle la transmission de connaissances du franchiseur vers le franchisé est très fructueuse en général (ceci correspond à la phase 2 de notre séquençage temporel). Ensuite il faut être présent sur le terrain pour parfois recadrer le franchisé. Le contrôle a son importance tout au long du contrat de franchise car : « *Pendant la lune de miel, il s'agit d'aider le franchisé. Après, le contrôle doit l'empêcher de faire ce qu'il veut.* » (F9). Pendant cette phase 2 de la relation, les visites des animateurs sont très fréquentes et le contrôle de conformité prédominant. En général, cet accompagnement par le franchiseur est bien perçu du franchisé. Un *scoring* est effectué par le franchiseur, sur les performances techniques et managériales des différentes unités, et en cas de mauvais résultats, le franchisé débutant se voit proposer des formations complémentaires. Comme on est en phase de développement de l'activité, si le contrôle de gestion a son importance, la performance financière n'est pas encore centrale.

Ensuite, en phase 3, le franchisé acquiert plus d'autonomie et vit souvent moins bien l'exercice du contrôle de conformité (dont il peut souhaiter s'affranchir partiellement pour développer ses propres initiatives) ainsi que la lourdeur de l'aspect administratif du contrôle de gestion du réseau (même s'il est de plus en plus automatisé). Dans les activités de services, où l'investissement humain est important, les investissements financiers spécifiques (c'est-à-dire peu ou pas redéployables) et l'image commerciale forte, l'implication dans le réseau sera importante et les valeurs partagées plus facilement développées (car chacun y trouve son compte). Dans ces cas, un conseil national des franchisés et des commissions thématiques permettent de piloter le réseau de franchise en associant les franchisés les plus expérimentés et de faire évoluer le concept si nécessaire. Le contrôle de gestion de l'efficacité de l'exploitation dans le réseau (par le franchiseur) mais aussi de l'efficience et la rentabilité globale de l'investissement réalisé dans l'unité (par le franchisé) devient un enjeu crucial.

Lors des entretiens de la franchise consacrés aux savoir-faire (novembre 2006), une enquête montrait que la codification des savoir-faire s'accroît dans les 5-6 premières années du réseau

de franchise. Elle augmente aussi avec la taille du réseau ce qui semble normal. Elle est plus forte dans certains secteurs d'activité notamment dans les services (en liaison probablement avec un encadrement réglementaire plus strict que dans la distribution). La satisfaction des franchisés s'accroît avec la codification mais l'âge du réseau menace la performance : les franchisés apprennent moins, utilisent moins et ressentent moins l'apport du savoir-faire (mais n'est-ce pas lié au fait qu'ils sont entrés dans le réseau lors de la phase initiale d'expansion et en réalité ce qui compte c'est l'ancienneté de la relation franchiseur-franchisé ?).

En phase 4, le renouvellement du contrat est à l'ordre du jour. Si on a affaire à une franchise arrivée à maturité dans le domaine des services, avec un savoir-faire important et une image forte et qui a su faire vivre les valeurs partagées, la poursuite de la relation avec une forte implication dans le réseau s'effectuera. Mais, de son côté, le franchiseur peut avoir tendance à transformer les franchises les plus performantes et prometteuses en succursales. A l'inverse, si on se trouve dans le cas d'une franchise purement commerciale, requérant un faible savoir-faire, ayant développé peu de relations sociales et avec de faibles coûts à la sortie du contrat, la ré-adhésion au réseau de franchise sera abordée par le franchisé en fin de contrat juste dans une perspective de gestion d'une relation contractuelle et il peut avoir la tentation de ne pas prolonger la coopération. A la lumière de ces informations supplémentaires recueillies sur le terrain, une représentation synthétique du contrôle des franchises peut être élaborée.

4. Une approche globale et dynamique du contrôle des réseaux de franchise

Nous allons maintenant formaliser notre vision du contrôle des réseaux de franchise en un certain nombre de propositions relatives aux leviers du contrôle (proposition 1), à la prise en compte de la dimension temporelle (proposition 2), à la description des configurations de référence en matière de contrôle des franchisés aux différentes étapes de la relation (propositions 3, 4, 5 et 6). Ceci sera ensuite synthétisé dans une représentation graphique des phases successives et des modes de contrôle associés.

4.1. Les caractéristiques spécifiques du contrôle des réseaux de franchise

Notre réflexion sur les modes d'exercice du contrôle des franchises, prenant en compte la littérature académique et complétée par les échanges avec les professionnels réalisés lors de notre étude de terrain exploratoire, nous permet d'avancer que le contrôle du franchiseur sur le franchisé s'exerce par le biais de trois leviers :

- Un contrôle technique de conformité des opérations de délivrance du produit ou du service conçu par le franchiseur ;
- Un contrôle de gestion du réseau focalisé sur les indicateurs d'efficacité de l'exploitation (montant du CA et composition des ventes ; occupations temporelles des vendeurs et comparaison aux normes du concept ; survenues de pannes, retards ou réclamations des clients, etc.) au travers d'outils propres au réseau de plus en plus fréquemment automatisés ;
- Un contrôle social, s'appuyant sur les animateurs et délégués régionaux, qui vise à transmettre les savoir-faire en s'adaptant à l'évolution des besoins des franchisés dans leur processus d'intégration.

Proposition 1
Le contrôle des réseaux de franchise de services s'exerce conjointement par un contrôle de conformité des opérations, un contrôle de gestion centré sur l'efficacité et un contrôle social.

Cette vision rejoint l'approche d'Argote et Ingram (2000) qui considèrent que la connaissance dans les organisations est contenue dans trois types de « réservoirs de connaissances » : les acteurs (membres de l'organisation), les outils utilisés par eux (composantes techniques de l'organisation) et les tâches qu'ils réalisent (qui reflètent les objectifs de l'organisation). Ils estiment que, pour réaliser un transfert, il faut soit modifier les « réservoirs » du récepteur (par communication ou par formation), soit déplacer les réservoirs de l'émetteur vers le récepteur. Ce processus est en œuvre dans la relation franchiseur-franchisé. Le contrôle du réseau de franchise vise à assurer l'homogénéité des pratiques professionnelles du réseau dans la délivrance des prestations (les tâches au sens d'Argote et Ingram), conformément à un savoir-faire qui doit être appliqué partout. C'est l'objet du contrôle de conformité des opérations de délivrance de la prestation. Le contrôle du réseau de franchise doit aussi assurer l'instrumentation nécessaire en dotant les franchisés des techniques et artefacts managériaux

(les outils) qui leur sont nécessaires. Il doit enfin permettre l'acculturation des franchisés (les hommes) par le contrôle social exercée dans le cadre de l'animation du réseau.

La franchise est une relation qui, pour être pérennisée entre le franchiseur et le franchisé, doit évoluer dans le temps de façon satisfaisante pour chacun des partenaires et être supérieure aux alternatives possibles. Le contrôle des réseaux de franchise suit une évolution. C'est un processus dynamique qui combine, au fil du temps et de façon différenciée, les différents leviers à sa disposition. Contrairement à beaucoup d'auteurs de marketing qui raisonnent naturellement au niveau du réseau global de franchise (cycle de vie de l'offre commerciale du réseau de franchise), il nous semble qu'en matière de contrôle, c'est la dimension temporelle du partenariat (cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé) qui est pertinente.

Proposition 2

Le poids respectif et les modalités pratiques de mise en œuvre de chacun des leviers de contrôle évoluent dans le temps en fonction du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé

On peut, à la lumière de la littérature académique et des entretiens réalisés avec les professionnels lors de notre étude exploratoire, caractériser la nature du contrôle à chaque stade de la relation franchiseur-franchisé et mettre en évidence la façon dont les leviers sont activés et combinés. Après les deux propositions qui posent les fondements de notre analyse, nous allons donc présenter maintenant quatre propositions qui l'incarnent.

En phase 1, la transmission des normes opératoires est au cœur de la formation des futurs franchisés. Dans le cadre des séjours sur le terrain (stage et apprentissage dans les unités du réseau), un contrôle social émerge et complète le processus central de transmission formelle des règles et procédures à respecter par les futurs franchisés.

Proposition 3

En phase 1, de pré-exploitation, la sélection et la formation des futurs franchisés passent essentiellement par une transmission unilatérale des savoir-faire du franchiseur au franchisé visant à garantir la conformité future dans la mise en œuvre des opérations.

Quand l'activité commence, en phase 2, l'encadrement des comportements est très présent et il est complété par un suivi des performances et un contrôle social encore assez réduits. En général ceci est perçu favorablement par le franchisé.

Proposition 4

En phase 2, de début de l'exploitation de l'unité franchisée, l'accompagnement du franchisé dans la mise en œuvre de l'exploitation est fondé principalement sur la vérification de la conformité des opérations. La relation reste unilatérale mais est, en général, bien perçue par le franchisé (« lune de miel »).

Le début du fonctionnement de l'unité franchisé (premières années du contrat de franchise entre le franchiseur et le franchisé) est suivi d'une phase de maturité-stabilisation de l'exploitation (dans la seconde partie de la durée du contrat de franchise).

Proposition 5

En phase 3, de stabilisation-maturité de l'exploitation de l'unité franchisée, le respect de la conformité des opérations devient plus conflictuel car le franchisé s'autonomise. Le franchisé cherche à assurer l'efficience et la rentabilité de son unité et parfois à faire évoluer le concept de la franchise. La dimension sociale du contrôle dans la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur-franchisé.

Si le contrat de franchise est reconduit, le contrôle du franchisé reste présent dans les dimensions de contrôle de conformité des opérations et de suivi de l'efficacité de gestion, mais il se fait plus discret. Le contrôle social prend alors la place la plus importante. La confiance qui se développe autour de normes et de valeurs partagées devient un instrument de gouvernance de la relation inter-organisationnelle (Nooteboom et *al.*, 1997). Il y a émergence d'un contrat psychologique entre les parties (Ring et Van de Ven, 1994).

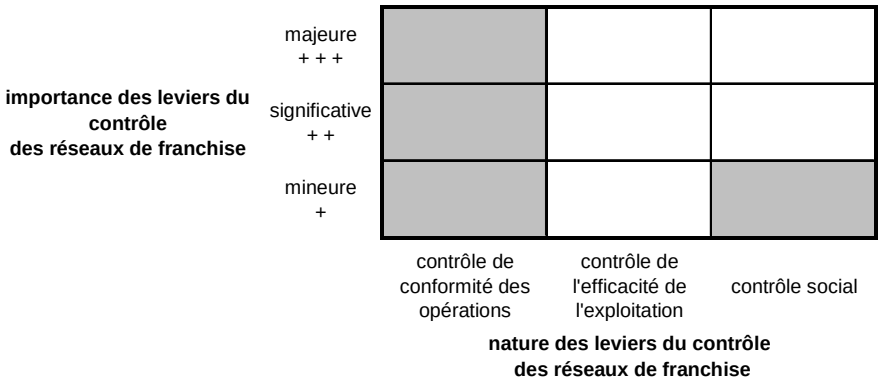
Proposition 6

En phase 4, de reconduction de la relation, le contrôle du franchiseur sur le franchisé passe essentiellement par la dimension sociale et la pérennité de la relation est assurée si la confiance se développe entre les partenaires.

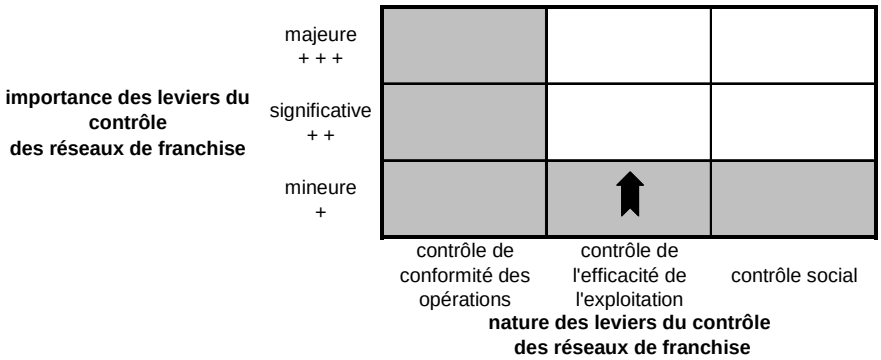
4.2. Le modèle d’ensemble

Les schémas suivants présentent, à chaque étape du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé, les idéaux-types de configurations de contrôle construits sur la base de la littérature académique et de notre étude exploratoire.

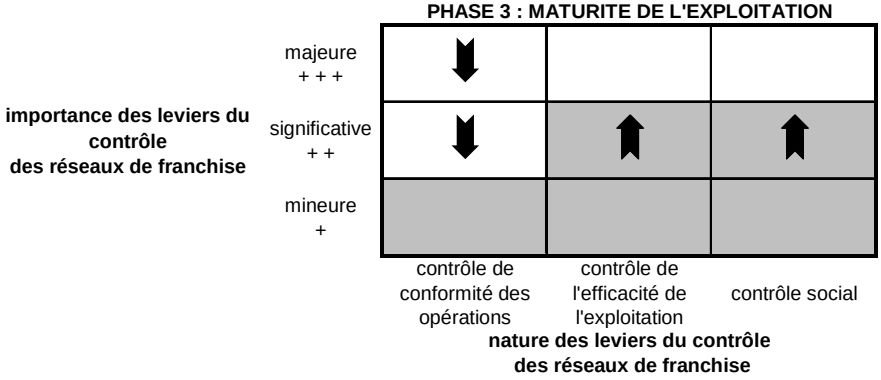
PHASE 1 : AVANT L'EXPLOITATION



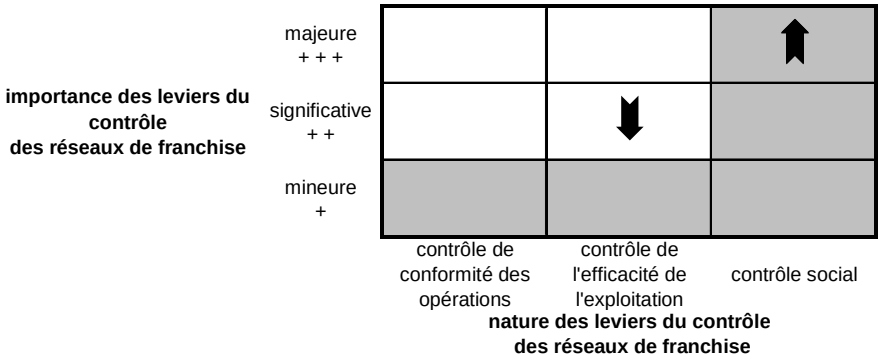
PHASE 2 : DEBUT DE L'EXPLOITATION



PHASE 3 : MATURITE DE L'EXPLOITATION



PHASE 4 : PROLONGEMENT DE L'EXPLOITATION



Conclusion

Nous avons réalisé une analyse du contrôle des réseaux de franchise. Alors que le contrôle des entreprises unifiées est axé sur l'efficience et la rentabilité, le contrôle des réseaux de franchise est polarisé principalement sur l'efficacité commerciale. Pour nous, il est composé d'un contrôle de conformité des opérations, d'un contrôle de gestion centré sur l'efficacité de l'exploitation et d'un contrôle social fondé sur les délégués régionaux animant le réseau. Il évolue par ailleurs dans le temps au fil du cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé. Le contrôle des opérations est prédominant avant (phase 1) et au début (phase 2) de l'exploitation de l'unité franchisée. Son importance décroit ensuite au profit du contrôle de l'efficacité de l'exploitation et du contrôle social lors de la maturité de l'exploitation (phase 3). Au moment du renouvellement du contrat de franchise et ensuite (phase 4), c'est le contrôle social qui devient prédominant.

Cette représentation a été élaborée en s'appuyant sur une enquête qualitative exploratoire auprès d'une dizaine de franchiseurs et franchisés du secteur des services. Ce travail doit encore être prolongé par une démarche quantitative confirmatoire d'administration d'un questionnaire à grande échelle dans le secteur des services auprès de franchiseurs et de leurs franchisés. Des tests devront être réalisés pour valider le modèle. Les enseignements de ce premier travail nous semblent toutefois constituer d'ores et déjà des apports managériaux intéressants pour la compréhension du contrôle inter-organisationnel dans le cas des réseaux polarisés d'unités indépendantes mais identiques. Plus généralement, nous avons montré que le « contrôle » est multiforme et évolutif et qu'il s'exerce non seulement par rapport à la gestion interne (dimension intra organisationnel) mais aussi dans des contextes d'entreprises étendues (dimension inter organisationnel). Notre étude est une contribution à une approche élargie du « contrôle » qui garde toute sa pertinence dans le contexte actuel de métamorphose des organisations et face aux paradigmes concurrents (comme par exemple l'approche *Knowledge Management*).

Bibliographie

Anderson, E., Coughlan, A. (2002). Channel Management: Structure, Governance and Relationship Management. In *Handbook of Marketing* (Eds, Weitz, B., Wensley, R.). Sage, 223-247.

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 82 (1): 150-169.

Baglin, G., Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue Française de Comptabilité* juin: 47-56.

Baum, J., Ingram, P. (1998). Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotels Industry: 1898-1980. *Management Science* 44 (7): 996-1016.

Berland, N., Gervais, M. (2008). A quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie* 11 (numéro spécial, août): 41-70.

Blair, R., Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press.

Boulay, J. (2007). *Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise*. 23ème congrès de l'Association Française de Marketing, Aix-les-Bains.

Boulay, J., Isaac, H. (2007). Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information. *Revue Française de Gestion*. 17: 103-115.

Boulay, J., Kalika, M. (2007). Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing* 45: 7-20.

Bouquin, H., Fiol, M. (2007). *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*. 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Bourdiaux, P. (1993). *Universalisme et contingence dans la conception du système de contrôle : le cas de la franchise.* Doctorat en sciences de gestion. Université de Montpellier.

Bradach, J. (1998). *Franchise Organization.* Harvard Business School Press, Boston.

Bradach, J. (1997). Using Plural Forms in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quaterly* 42: 276-303.

Bradach, J., Eccles, R. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Formes. *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.

Bürkle, T., Posselt, T. (2008). Franchising as a Plural System: a Risk-Based Explanation. *Journal of Retailing* 84 (1): 39-47.

Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et évènements – ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur – franchisés. Une approche par le contrat psychologique*. Doctorat en sciences de gestion, Université d'Annecy.

Cliquet, G. (2002). Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes. *Recherches et Applications en Marketing* 17 (2): 57-73.

Cochet. O., Garg, V. (2008). How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs. *Journal of Small Business Management* 46 (1): 134-151.

Dant, R., Nasr, N. (1998). Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence. *Journal of Business Venturing* 13: 3-28.

Darr, E., Kurtzberg, T. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behaviour and Human Decision Process* 82: 28-44.

Dekker, H. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting Organizations and Society* 29: 27-49.

Delerue, H., Bérard, C. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion* 175: 125-138.

Dumoulin, R., Meschi, P-X, Uhlig, T, (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie* 3 (2) : 81-112.

Elango, B., Fried, V. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* 35 (3): 68-81.

Fréry, R. (1995). De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle. *Entreprise et Histoire* 10: 47-53.

Fréry, R. (1996). L'entreprise transactionnelle. *Gérer et Comprendre* 45: 66-78.

Gassenheimer, J., Baucus, D., Baucus, M. (1996). Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structure. *Journal of Business Research* 36 (4): 67-79.

Hosmer, L. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 20 (2): 379-403.

Huberman, M., Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.

Huberman, M., Miles, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.

Jaworski. B. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences. *Journal of Marketing* july: 23-39.

Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*. 96-108.

Lafontaine, F. (1992). Contract Theory and Franchising: Some Empirical Results. *Rand Journal of Economics* 23: 263-283.

Lafontaine, F., Kaufmann, P. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing* 70: 97-113.

Lepers, X. (2003). *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*. Doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine.

Lillis, C., Narayana, C., Gilman, J. (1977). Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing* October: 77-80.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie* 11 (numéro spécial, août): 149-175.

Markland, R., Furst, R. (1974). A Conceptual Model for Analysing Discrete Alternative Franchising Portfolios: Design and validation. *Operational Research Quarterly* 25: 267-281.

Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy Management Journal* 40 (2). 308-338.

Penard, T., Raynaud, E., Saussier, S. (2004). *La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé*. Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés. Université Paris 1.

Perdreau, F., Le Nadant, A., Cliquet, G. (2007). *Architecture financière des réseaux de franchise : apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets.* Congrès International de l'Association Française de Finance, Bordeaux.

Petitjean, J. (2001). *Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Reims.

Ring, P. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economics Exchange. *Business and Society* 35 (2). 148-175.

Ring, P., Van de Ven, A. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review* 19: 90-118.

Sen, K. (1993). The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising. *Managerial and decision Economics*. 14: 175-190.

Shane, S. (2005). *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*. Prentice Hall.

Simonin, B. (1997). The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal* 40: 1150-1174.

Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Sorenson, O., Sørensen, J. (2001). Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance. *Strategic Management Journal* 22: 713-724.

Stanworth, J. (1995). The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?. In *Franchising: Contemporary Issues and Research* (Eds, Dant, Kaufmann). The Haworth Press.

Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage.