



HAL
open science

**Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise :
conséquences sur le pilotage de la relation
franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat
psychologique.**

Odile Chanut

► **To cite this version:**

Odile Chanut. Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique.. Gestion et management. Université de Savoie, 2007. Français. NNT : . tel-01695813

HAL Id: tel-01695813

<https://shs.hal.science/tel-01695813v1>

Submitted on 28 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE SAVOIE
Institut de Management de l'Université de Savoie (IMUS)
Institut de Recherche en Gestion et Economie (IREGE)

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion

**Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise :
conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés**

Une approche par le contrat psychologique

Présentée et soutenue publiquement le 14 décembre 2007 par

Odile CHANUT

Composition du Jury

- Directeur de recherche :** **M. Jean-Luc Giannelloni**
Professeur, IMUS, Université de Savoie
- Rapporteurs :** **M. Michel Kalika**
Professeur, Université de Paris-Dauphine
- M. Gilles Paché**
Professeur, Université de la Méditerranée
- Suffragants :** **M. Marc Filser**
Professeur, IAE, Université de Bourgogne
- M. Claude Jameux**
Professeur, IMUS, Université de Savoie
- Mme Chantal Zimmer**
Déléguée Générale de la Fédération Française de la Franchise

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

La thèse de doctorat est un travail solitaire. Il ne peut toutefois être accompli sans bon nombre de ressources au premier rang desquelles figurent le soutien, la collaboration et la patience de plusieurs personnes.

Aussi, au moment de conclure ce premier parcours de recherche, je tiens à exprimer mes profonds remerciements à toutes les personnes qui ont participé et vécu avec moi l'aventure.

Toute ma reconnaissance au professeur Jean-Luc Giannelloni, pour avoir accepté d'encadrer un travail de nature qualitative, assez éloigné de ses sujets favoris, pour son soutien et sa délicatesse.

Tous mes remerciements aux membres du Jury, les professeurs Marc Filser, Claude Jameux, Michel Kalika et Gilles Paché, et Mme Chantal Zimmer, qui me font l'honneur d'évaluer ce travail.

Je remercie également les cadres dirigeants de réseaux de franchise et les patrons franchisés qui m'ont accueillie et consacré du temps ; Ainsi que les membres de la Fédération Française de la Franchise, qui ont encouragé mon travail.

Je remercie l'Université de Savoie pour avoir porté mes obligations de services d'enseignement annuelles à 256 heures équivalent TD pendant trois ans.

Toute ma gratitude aux collègues enseignants et administratifs de l'IMUS et aux membres de L'IREGE qui m'ont encouragée, écoutée, relue. Plusieurs personnes doivent être remerciées en particulier pour leur soutien lors des moments les plus difficiles : Caroline Mothe, Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon pour leur écoute et leur soutien moral. Dominique Kréziak pour la relecture constructive de plusieurs chapitres, dans un délai toujours rapide. Muriel Porte et Sylvie Bouillon, pour leur gentillesse au quotidien.

Un grand merci enfin à mes proches, pour leur affection et leurs encouragements constants et pardon à Jean-françois, Oriane, Emma et Marie pour le temps volé.

Avant propos

Verbatims : La présentation de la recherche est ponctuée de nombreux témoignages issus des récits d'expérience recueillis lors d'entretiens en face à face. Nous pensons que la richesse d'un travail qualitatif doit être restituée par de nombreux extraits, appelés *verbatim*. Ces derniers se distinguent du texte principal par une présentation particulière : en retrait par rapport au texte, ils sont encadrés comme illustré ci-dessous. Leur lecture systématique n'est pas indispensable pour suivre la démonstration menée.

« La relation franchiseurs-franchisés est faite de complexité, multiplicité, diversité, évolutions, ce qui rend la gestion de la relation délicate. La compréhension de la relation et l'organisation du dialogue est un vrai sujet. »

(*Expert, entretien du 3 mai 2004*)

Anonymat des verbatims et enseignes : Les verbatims ont été rendus anonymes. Seuls sont indiqués le statut du locuteur, franchiseur, franchisé ou expert, le secteur d'activité et parfois, lorsque cela est nécessaire, un élément de contexte ou caractéristique. Les noms d'enseigne ont été remplacés par les mots ENSEIGNE ou CONCURRENT et les noms de ville par le mot Ville. De la même manière, les noms des enseignes qui font l'objet d'analyses sont remplacés par celui du secteur d'activité, éventuellement suivi d'un numéro pour distinguer deux réseaux d'un même secteur.

Abréviations : Nous avons cherché à éviter les abréviations dans la présentation. Toutefois quelques abréviations sont parfois utilisées, notamment dans les tableaux et figures :

- PDV pour « point(s) de vente » ;
- SF pour savoir-faire
- CA pour chiffre(s) d'affaires
- DE pour « droits d'entrée » dans le réseau de franchise ;
- GDA pour « grande distribution alimentaire » ;
- FFF pour « Fédération Française de la Franchise ».

Références bibliographiques : L'usage se généralise dans les sciences de gestion de ne plus indiquer en note de bas de page les références bibliographiques. Le plus souvent, les auteurs, la date de la publication, parfois la page sont indiqués dans le texte sous la forme (Auteur, année :

page) et le lecteur est invité à consulter la rubrique « Bibliographie » à la fin du document pour trouver une référence complète, ce qui l'oblige à une certaine gymnastique. Nous avons choisi une autre voie et indiquons en note de bas de page la référence complète des documents, chaque fois que la référence est citée dans notre texte pour la première fois.

Pour les citations ultérieures du même document, le format (Auteur, année : page) est retenu de manière à ne pas alourdir le volume des notes de bas de page.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1 - LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE	21
1.1. Les définitions de la franchise et les qualifications des systèmes de franchise	23
1.2. Les travaux sur les mécanismes de choix de la franchise	33
1.3. La franchise et le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction » : état des connaissances	52
1.4. La théorie de l'échange social et l'approche rationnelle des échanges	71
1.5. Les autres perspectives théoriques mobilisées pour la compréhension de la relation de franchise	84
Résumé du chapitre 1	89

CHAPITRE 2 - LE MODELE UTILE POUR APPREHENDER L'EVOLUTION DE LA RELATION DE FRANCHISE	91
--	-----------

2.1. Le choix d'une analyse sur les processus	93
2.2. Appréhender le temps : les concepts de cycle de vie et d'événement-rupture	98
2.3. Appréhender la relation de franchise : le contrat psychologique	115
2.4. Le modèle retenu pour la recherche empirique	124
Résumé du chapitre 2	133

PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE 3 - LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, LES CHOIX METHODOLOGIQUES ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE	135
--	------------

3.1. Une approche interprétative, une démarche abductive	136
3.2. La stratégie d'accès au réel : une méthodologie qualitative	145
3.3. La collecte des données	151
3.4. L'analyse des données	170
Résumé du chapitre 3	185

CHAPITRE 4 - LA VISION DE LA RELATION PAR LES FRANCHISEURS : INFLUENCE DU CYCLE DE VIE DU SYSTEME DE FRANCHISE ET DES EVENEMENTS-RUPTURES	187
--	------------

4.1. Les préoccupations des franchiseurs vues à travers les univers lexicaux	188
4.2. L'influence des quatre phases du cycle de vie d'un système de franchise sur la vision de la relation	197
4.3. L'influence des événements-ruptures sur la vision de la relation	211
4.4. La synthèse et l'intégration du rôle du secteur d'activité	234
4.5. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchiseur	245
Résumé du chapitre 4	249

CHAPITRE 5 - LA VISION DE LA RELATION PAR LES FRANCHISES : INFLUENCE DU PARCOURS DU FRANCHISE DANS SON SYSTEME ET INFLUENCE DE SON PROFIL	251
--	------------

5.1. Les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux	252
5.2. L'influence des quatre phases du parcours du franchisé dans son système de franchise sur la vision de la relation	257
5.3. L'influence du profil du franchisé sur son parcours dans son système de franchise et sur la vision de la relation	285
5.4. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchisé	305
Résumé du chapitre 5	317

DISCUSSION

CHAPITRE 6 – DISCUSSION, SYNTHESE, RECOMMANDATIONS MANAGERIALES	319
--	------------

6.1. La discussion et la mise en perspective des résultats	321
6.2. La proposition d'une synthèse de la représentation de l'échange entre franchiseur et franchisé	336
6.3. Les recommandations managériales pour l'amélioration du pilotage de la relation avec les franchisés	342
Résumé du chapitre 6	353

CONCLUSION GENERALE : LES APPORTS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES FUTURES DE LA RECHERCHE	355
---	------------

BIBLIOGRAPHIE	365
----------------------	------------

Introduction

« La franchise c'est quoi ? C'est un beau mariage. Au départ on y croit. Malheureusement dans un mariage il finit par y avoir des moments de lassitude, des moments de déception et puis des disputes. »

« Un réseau, cela repose sur la relation humaine, donc cela reste fragile. De toute façon, si un réseau a des soucis, c'est que le franchiseur a été défaillant. Un franchisé n'a pas de raison d'être en guerre avec son franchiseur si tout va bien. Et si cela va mal c'est que le franchiseur a été défaillant à un moment donné dans la relation, dans le résultat ou dans les produits. C'est qu'il y a un problème de tête de réseau. »

(Franchiseur, Services automobile 2)

Comment évolue la relation entre un franchiseur et un franchisé au cours du temps et pourquoi ?

Le 14 mai 2007, L'Express titrait : « En 2006, la barre symbolique des 1000 réseaux de franchise a été dépassée. Le commerce associé arrive au stade de la maturité ».

Le consommateur et le citoyen ont pu observer dans leur vie quotidienne les effets du développement rapide des « chaînes » commerciales, avec notamment une uniformisation des paysages urbains et des zones commerciales péri-urbaines. Les mêmes enseignes, présentant les mêmes gammes de produits ou services, mises en scène dans des points de vente affichant les mêmes concepts architecturaux, sont présentes dans les centres ville de Lille, Marseille, Annecy et parfois de Copenhague, Cologne ou Prague et bientôt Brasov (Roumanie). Ces chaînes sont des **systèmes marketing verticaux** c'est-à-dire « des réseaux [de vente] centralisés et professionnellement gérés, construits de façon à réduire les frais d'exploitation et à avoir le plus d'impact possible sur le marché » (Kotler et Dubois, 2004)¹. Ces auteurs distinguent trois types de système marketing vertical. Le système **intégré** réunit les réseaux de culture succursaliste. Le système **contrôlé** réunit des entités juridiquement indépendantes coordonnées par un leader de fait. Enfin le système **contractuel**, encore appelé commerce associé, repose sur des partenariats formalisés par un contrat.

¹ Kotler P., Dubois B. (2004), édition française réalisée par Manceau D., *Marketing Management*, 11^{ème} édition, Pearson Education, pages 562 et 563.

Le développement le plus spectaculaire est celui de la franchise commerciale, qualifiée de « l'une des innovations organisationnelles majeures du 20ème siècle » (Pénard, Raynaud et Saussier, 2004)¹. La franchise commerciale appartient au système contractuel. Elle lie un franchiseur qui recherche une duplication rapide de points de vente et un franchisé qui y trouve un accès à un « système de réussite commerciale ».

Les chiffres 2006 de la franchise en France sont éloquentes : le nombre de systèmes de franchise s'établissait, au 31 décembre 2006, à 1 037 réseaux, en progression de 11,6 % par rapport à fin 2005. Le nombre de points de vente franchisés connaît lui aussi une croissance à deux chiffres (10,5 %) : 43 680 points de vente sont dotés de ce statut en France. Ils génèrent un chiffre d'affaires de 45 milliards d'euros et concernent tous les secteurs d'activités, de l'équipement de la personne à l'hôtellerie, en passant par l'immobilier, la restauration, l'alimentaire ou la formation. De nouveaux secteurs émergent, comme les services à la personne ou aux entreprises.

La franchise est aussi un réservoir d'emplois, comme le soulignait le Directeur du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales, lors des entretiens de la franchise 2005.

« Le développement de la franchise est un atout important pour le développement des PME en France et à ce titre il prend une place sans cesse croissante. Dans le secteur du commerce, c'est certainement le secteur de la franchise qui connaît le plus fort taux de croissance de l'emploi, en son sein. »

(Jean Christophe Martin, Directeur du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales, Les entretiens de la franchise, Bercy, 2005)

Le développement de la franchise n'est pas réservé à la France : elle représente 40 % des ventes au détail aux Etats-Unis, avec un chiffre d'affaires en 2004 de 1500 milliards de dollars, réalisé par plus de 760 000 franchisés, appartenant à 1500 réseaux et représentant 9.700.000 emplois (International Franchise Association²).

Le succès de la franchise amène les chercheurs à se l'approprier comme objet d'analyse. D'où l'accélération du rythme des publications sur la franchise depuis une dizaine d'années, dans les diverses disciplines s'intéressant à l'entreprise : sciences économiques, sciences juridiques et sciences de gestion.

¹ Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue Française d'économie*, 4(XVIII), 151-191.

² Ou IFA

1. L'objet de la recherche : La relation de franchise et son évolution dans le temps

En sciences de gestion, les recherches sur la franchise ont porté essentiellement sur les raisons du choix de ce mode organisationnel, qualifié de quasi-intégration ou de structure hybride entre marché et hiérarchie par Williamson (1975)¹. La compréhension, en profondeur, de la relation de franchise, c'est-à-dire de la relation entre un franchiseur et un franchisé, et du pilotage de cette forme de coopération interentreprises reste un chantier ouvert. C'est pourquoi notre recherche est de nature exploratoire. L'enjeu est majeur : la littérature a souligné depuis longtemps que le pilotage de la relation est un des challenges les plus importants pour le franchiseur (Stanworth, 1995 ; Watson *et al.*, 2005)². Certains ont même affirmé que le succès d'une franchise ne dépend pas tant de la nature de l'affaire que de la nature de la relation de franchise (Kreiger, 1993)³. L'enjeu est d'autant plus important que la relation s'inscrit dans une durée longue, bien supérieure à la durée contractuelle moyenne de six années, car les contrats sont renouvelables. L'objet de notre recherche est l'évolution de la relation de franchise dans le temps, en fonctions de phases et d'événements qu'il conviendra d'appréhender. Nous partons du postulat selon lequel la relation de franchise n'est pas statique mais évolue au cours du temps.

Le choix de cet objet de recherche nous amène à préciser le positionnement de la recherche : nous nous situons à l'intersection de deux disciplines des sciences de gestion, le management stratégique et le marketing, qui analysent les relations d'échange entre différentes organisations.

2. Les relations interentreprises : un champ de recherche transdisciplinaire

En **management stratégique**, la coopération⁴ interentreprises s'affirme comme un nouveau modèle de coordination des activités économiques (Voisin, 2004)⁵. Elle se définit comme un

¹ Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies, Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, The Free Press.

² Stanworth J. (1995), The Franchise Relationship : Entrepreneurship or Dependence ?, *Journal of Marketing channels*, 4, 161-176 ; Watson A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D., Stanworth C. (2005), Retail Franchising : An Intellectual Capital Perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.

³ Kreiger H. (1993), The Realities of Franchising, *The Franchise Handbook*, 35-36, cité par Morrison K.A. (2000), The Franchisor-Franchisee Relationship : Perceptions of Franchisees, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15(3), 39-56.

⁴⁴ Le terme coopération a pour racine co = ensemble et operare = travailler. Le Petit Robert (2001) propose les définitions suivantes : 1) Action de participer à une œuvre commune 2) Système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et se répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité. Rey A. et Rey- Debove J. (2001), *Le petit Robert, Dictionnaire de la langue française, alphabétique et analogique*, Editions Le Robert, version électronique.

⁵ Voisin C. (2004), *Les réseaux - Dimensions stratégiques et organisationnelles*, ouvrage coordonné par Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S., Collection Recherche en Gestion, Economica.

« accord, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels » (Mothe, 1997)¹. Elle serait plus adaptée que les modèles classiques de coordination des activités, la hiérarchie et le marché (Williamson, 1975), pour répondre à la mondialisation des échanges (Dyer et Singh, 1999 ; Assens, 2003)² et aux exigences de flexibilité de l'outil de production, induites par une demande variée et évolutive. Aussi, observe-t-on des transformations organisationnelles profondes et une modification des frontières de l'entreprise : l'entité créatrice de valeur ne correspond plus au périmètre juridique et patrimonial d'une organisation (Voisin, 2004) mais résulte de faisceaux de relations entre entreprises juridiquement indépendantes. Ainsi, les grandes entreprises opèrent un recentrage sur leur cœur de métier, externalisent certaines activités et parallèlement, construisent des réseaux avec des partenaires, des alliances, aussi bien en amont, avec leurs fournisseurs, qu'en aval avec leurs clients ou encore avec des concurrents. Ce phénomène de réticulation ou mise en réseau, ne concerne pas que les grandes structures multinationales industrielles en recherche de flexibilité. Il semble concerner tous les formats d'entreprise et tous les secteurs d'activités.

L'analyse des relations interorganisationnelles est un thème de recherche en progression, du double point de vue académique et professionnel. L'objectif principal est de comprendre les relations et interactions entre les acteurs d'une coopération.

Trois courants de recherche se distinguent dans l'analyse des relations interentreprises (Kale, Singh et Perlmutter, 2000)³, comme le montre la figure 1 ci-après. Le premier centre ses analyses sur l'explication de la formation de la coopération ou du réseau et formule les questions suivantes : pourquoi la coopération ? Quel est l'intérêt pour une entité d'appartenir à un réseau ? Le deuxième courant s'intéresse à la performance du partenariat par rapport à d'autres arrangements organisationnels au regard de la capacité d'innovation, de flexibilité, de profitabilité, d'efficacité et d'efficience. Enfin, le troisième courant étudie les choix de structure de gouvernance du partenariat, la manière dont ces structures hybrides, d'une grande complexité, sont pilotées. Le vocabulaire employé dans la littérature pour désigner les choix de structures de gouvernance est varié. Sont employés les termes de pilotage, gouvernement,

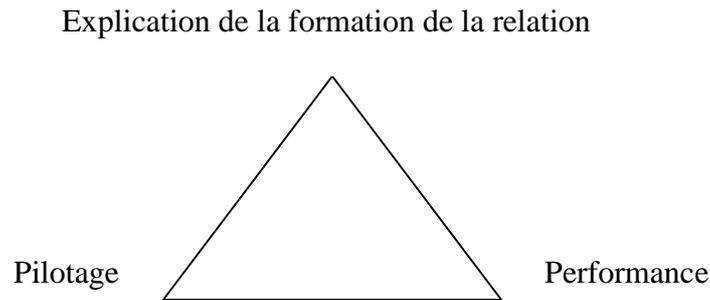
¹ Mothe C. (1997), *Comment réussir une alliance en recherche et développement*, L'Harmattan, page 74.

² Dyer J. H. et Singh H. (1999), *The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, 23, 660-679 ; Assens C. (2003), *Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances*, *Management International*, 49-59.

³ Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital*, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

gouvernance, management, gestion, coordination. Nous privilégions les termes de management et de pilotage, parce qu'ils s'appliquent aussi bien à la direction d'un système de franchise, c'est-à-dire aux aspects de prise de décisions pour le réseau, qu'à la gestion de la relation entre un franchiseur et ses franchisés.

Figure 1. : Les trois courants de recherche sur les relations interentreprises



Un quatrième courant semble se dégager, qui polarise ses recherches sur l'aspect dynamique de l'évolution des formes de coopération interentreprises. En effet, les coopérations interentreprises s'inscrivent dans une certaine durée et la relation d'échange est loin d'être statique, figée. Aussi est-il pertinent d'ouvrir des recherches sur les processus en œuvre dans les systèmes de coopération. De nombreux auteurs regrettent que les travaux sur les relations interentreprises adoptent, pour la plupart, un design de recherche synchronique. Ils plaident pour des analyses diachroniques ou de type longitudinal (Van de Ven, 1992 ; Elango et Fried, 1997 ; Frazier, 1999 ; Forgues, Fréchet et Josserand, 2006)¹ qui rendent compte des processus. Nous nous inscrivons dans cette démarche.

En marketing, la distribution est un objet de recherche à part entière : longtemps réduit à la considération de l'un des 4 « P » du mix marketing, les choix de distribution font l'objet désormais de considérations stratégiques. Ceci n'est guère étonnant compte tenu du poids économique de la distribution : fin 2003, le secteur du commerce, gros et détail, représentait 20,1 % de l'emploi total en France (Insee, 2004)². Par ailleurs la distribution a longtemps été considérée comme un réservoir de marges par les acteurs du monde industriel.

¹ Van de Ven A. H. (1992), Suggesting for Studying Strategy Process : a Research Note, *Strategic Management Journal*, 13, 169-188 ; Elango B. et Fried (1997), Franchising Research : a Literature Review and Synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35 (3), July, 68-81 ; Frazier G.-L. (1999), Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240 ; Forgues, Fréchet et Josserand (2006).

² INSEE (2004), *Le commerce en France*, Collection Références.

Filser (2000, 2002)¹ souligne deux champs de recherche principaux dans la distribution : les recherches sur la gestion du commerce de détail (*retailing* dans la littérature anglo-saxonne) et celles qui portent sur l'organisation du canal de distribution (*marketing channel*), défini comme la séquence d'institutions et de fonctions qui prend en charge le transfert du produit ou du service du producteur à l'acheteur final. Ce deuxième champ pose deux questions majeures : celle de l'organisation horizontale du canal, en particulier dans le contexte de l'émergence de stratégies multi-canaux et de la concentration des canaux, et celle de son organisation verticale et notamment de la relation entre producteurs et distributeurs. La recherche sur la distribution, en marketing, rejoint ainsi les préoccupations de la recherche sur les relations interorganisationnelles en management. Les deux pôles de recherche sont mobilisés dans ce travail.

3. Les questions de recherche

Une question de recherche est une expression écrite et opératoire de l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 ; Royer et Zarlowski, 1999)². Elle est « un phare, elle indique un cap. Elle est un outil de focalisation de l'activité » (Koenig, 2002)³. Elle peut être formulée avec des questions de type Quoi ? Comment ? ou Pourquoi ?

Dans un projet de recherche de nature exploratoire, la définition de la problématique et des questions de recherche constitue un aboutissement plus qu'un commencement, avec plusieurs itérations possibles. Le projet démarre par une question de départ, nécessairement un peu floue, que le chercheur va préciser petit à petit par confrontation des acquis, contradictions, débats de littérature (Giordano, 2003)⁴.

Notre question de départ était : **Comment évolue la relation entre un franchiseur et un franchisé au cours du temps et pourquoi ?**

¹ Filser M. (2000), *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica, Recherche en gestion, Ouvrage collectif coordonné par Volle P., préface; Filser M. (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ?, in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, réseau des IAE, Economica, 123-131.

² Allard-Poesi F., Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 34-56 ; Royer I., Zarlowski P. (1999), Le design de recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 139-168.

³ Koenig G. (2002), Conduite et présentation d'un projet de recherche, *Papier de recherche* http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahier_recherches.htm, IRG, Université Paris XII, page 2.

⁴ Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Editions EMS, collection management et société, pages 28 et 29.

Le point de départ de notre questionnement a résulté d'une double démarche :

- L'identification de problématiques managériales chez les franchiseurs à maturité différentes de celles des réseaux en croissance ;
- Une revue de littérature sur la franchise, qui a mis en évidence des limites et ouvert des voies de recherche nouvelles.

3.1. Les enjeux managériaux : améliorer le pilotage des franchiseurs arrivés à maturité

Les années 80 ont connu un fort développement des réseaux de franchise. Bon nombre de réseaux arrivent aujourd'hui à maturité. Parallèlement, Les problématiques des franchiseurs évoluent. Deux rôles sont dévolus au franchiseur :

- La prise des décisions stratégiques concernant le réseau (stratégies spatiales, stratégie quant au statut des points de vente, succursale ou franchise) ;
- Le pilotage du réseau, des points de vente et des franchisés. Il consiste à animer, contrôler et « faire avancer tout le monde dans le même sens », alors que les intérêts des uns et des autres peuvent être parfois divergents.

Avec la maturité, les objectifs stratégiques évoluent. Ils ne se limitent plus forcément à la duplication rapide de points de vente : ces réseaux connaissent en général un maillage géographique dense en France et observent un ralentissement de la croissance quantitative de leurs points de vente.

Avec la maturité, le pilotage du réseau est plus complexe : le réseau est constitué de nombreux franchisés, ayant des parcours divers, avec une ancienneté dans la relation variable. Il a parfois changé de mains, avec une équipe de direction différente de celle du pionnier « créateur » à l'origine du concept distinctif et du développement du réseau. Il a connu des fusions ou des changements de périmètre. Il est parfois devenu mixte, c'est-à-dire composé à la fois de magasins intégrés, succursales appartenant en propre au franchiseur et de magasins franchisés, avec des degrés divers de mixité. Les événements et les changements induisent des modifications dans la relation de franchise. Notre recherche vise à observer l'évolution de la relation dyadique dans le temps pour formuler des recommandations quant au pilotage d'un réseau. Il s'agit de repérer les différentes phases et les temps forts dans la relation pour adapter et renouveler le pilotage de la tête de réseau.

L'intérêt managérial de la recherche a été vérifié auprès des acteurs de la franchise (franchiseurs, experts membres d'organismes professionnels). Ils nous ont confirmé le **rôle central de la temporalité** dans le management d'un réseau. Franchiseur et franchisé ont un horizon temporel différent. Le franchiseur voit le long terme, car c'est lui qui détermine la stratégie d'un réseau. Le franchisé est préoccupé par le quotidien et les résultats à court terme

du point de vente. La direction bicéphale (du réseau, des points de vente) rend le management complexe, difficile, car les décisions stratégiques du franchiseur ont un impact direct sur l'activité du franchisé. Par exemple, une décision de renouvellement du concept de la franchise implique des investissements nouveaux des franchisés dans leurs points de vente. Or, les projets d'un franchisé ne sont pas toujours en phase avec ceux du réseau, ses objectifs à court terme pouvant ne pas converger avec ceux du réseau.

3.2. Les enjeux académiques : s'inscrire dans une approche par les processus

Une revue de la littérature académique sur la franchise nous a permis de constater les éléments suivants :

1. Peu de recherches ont été menées sur la relation de franchise en elle-même. Une grande majorité des recherches porte sur les raisons du choix organisationnel (réseau franchisé contre réseau intégré), la stabilité de la propension à franchiser et la performance de la franchise (Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004)¹. Les recherches se rattachent principalement à **deux corpus théoriques issus de la théorie économique du canal : la théorie de la rareté des ressources et la théorie des contrats.**

Les décisions du franchiseur sont examinées avec les questions suivantes : Pourquoi les détenteurs d'un concept distinctif novateur choisissent-ils de développer leurs réseaux de vente en franchise et ne choisissent pas un réseau intégré ? Le choix de la franchise est-il transitoire ? Pourquoi choisissent-ils la mixité, c'est-à-dire de détenir à la fois des points de vente intégrés et franchisés ? Dans quelles conditions optent-ils pour un point de vente intégré et dans quelles conditions préfèrent-ils la franchise ? Existe-t-il un taux de mixité idéal ?

Les décisions des franchisés ont aussi donné lieu à recherche (dans une moindre mesure) : Pourquoi des entrepreneurs font-ils le choix d'adhérer à un réseau de franchise ? Leur taux de succès est-il supérieur à ceux des commerçants indépendants ?

2. Les recherches académiques sur le **pilotage de la relation de franchise** ont porté essentiellement sur le **contrôle des franchisés et les conflits entre franchiseur et franchisés.** Un postulat est partagé par la communauté de chercheurs : le conflit serait inhérent aux réseaux de franchise et le niveau de conflit s'accroîtrait avec la croissance

¹ Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J. (2004), Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, 30(6), 907-931

quantitative des points de ventes (Kaufmann et Ragan, 1990)¹ et avec le temps (Hoy, 1994)². Aussi les recherches se sont-elles centrées sur deux questions liées au pouvoir et au conflit :

- Pourquoi le conflit est-il inhérent à la franchise ? Et quelles sont les sources de conflit entre franchiseur et franchisé ?
- Quelles solutions préconiser pour résoudre les conflits et éviter qu'ils ne viennent contrarier la performance du réseau ? Comment faire coïncider les objectifs du franchiseur et des franchisés et éviter les comportements jugés opportunistes des franchisés ? La satisfaction des franchisés a fait l'objet de quelques recherches, avec pour idée sous-jacente que la satisfaction du franchisé est un moyen d'éviter les conflits et les comportements opportunistes.

3. Ces différentes recherches académiques ont permis d'offrir un cadre conceptuel à la relation de franchise. Des concepts clés pour la compréhension de la relation de franchise ont été mis en évidence comme le pouvoir, le rapport de force, la dépendance et l'interdépendance, l'opportunisme, la satisfaction, le conflit.

Elles présentent toutefois plusieurs limites :

- La vision de la relation est partielle car centrée sur le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction ». L'hypothèse est souvent présumée que la relation entre franchiseur et franchisés est une relation *top-down*, caractérisée par un pouvoir concentré entre les mains du franchiseur qui coordonne les activités de son réseau par contrat. Le franchiseur, entreprise « pivot » chargée de réguler le système, assure la fonction de sélection des partenaires franchisés, d'incitation et d'allocation des actifs au sein du réseau (Baudry, 2004)³. La coordination contractuelle est censée limiter les comportements opportunistes et permettre un véritable contrôle, donc accroître l'efficacité du réseau. Cette logique d'efficacité, d'inspiration économique, laisse peu de place à la confiance, à des interactions *bottom-up* ou plus généralement à la construction de liens sociaux entre les individus qui forment le réseau. Or, la relation inclut de nombreuses dimensions dont seulement quelques-unes sont de nature économique (Tallman et Shenkar, 1994, 1992)⁴. D'**autres cadres théoriques**, comme

¹ Kaufmann P.J., Ragan V.K. (1990), A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 66(2), 155-173.

² Hoy F. (1994), The Dark Side of Franchising, *International Small Business Journal*, 12(2), 26-38.

³ Baudry B. (2004), Incitation et coordination dans la firme réseau, *Revue Economique*, 55(2), 247-274.

⁴ Cités par Monin, 2002, page 50 ; Monin P. (2002), Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 139, 49-71.

celui de **l'échange social**, doivent être mobilisés, pour intégrer les dimensions sociales, psychologiques ou émotionnelles ;

- L'approche est le plus souvent statique : les analyses opèrent une photographie à un instant t des concepts ou variables à mobiliser pour appréhender la relation. Nous souhaitons **nous inscrire dans une approche par les processus** qui se focalise sur la manière dont l'action collective se forme et se transforme au cours du temps. Plus généralement, notre recherche s'inscrit dans la perspective évolutionniste, qui ne considère plus l'environnement comme une variable exogène mais analyse les interactions de manière dynamique. La perspective évolutionniste permet de comprendre les changements dynamiques dans les organisations, en n'écartant pas les autres théories ;
- Les recherches menées adoptent très largement un *design* de recherche de type hypothético-déductif, qui consistent le plus souvent à poser des hypothèses de liens entre variables de la relation et à valider ses liens par des méthodologies quantitatives. La vision de la relation est plus étroite puisque observée à travers des variables choisies *a priori*. Filser (2000)¹ souligne que l'absence de cadre théorique intégrateur pour l'analyse des relations entre les agents ont incité les chercheurs à dresser un inventaire de l'ensemble des variables pouvant caractériser les relations entre membres du canal. Les relations entre les variables ont été analysées deux à deux dans un premier temps puis en élaborant des modèles de plus en plus complexes. Quatre variables ont occupé une place centrale dans le courant comportemental du canal de distribution (Filser, 2000) : le pouvoir, le conflit, la coopération, la communication. Le modèle d'engagement et de confiance développé par (Morgan et Hunt, 1994)² a ajouté deux variables médiatrices : la confiance et le degré d'engagement.

Des voix s'élèvent pour l'adoption de **méthodologies qualitatives**, probablement plus difficiles à mettre en œuvre mais qui permettent d'appréhender toute la complexité d'un phénomène. Notre approche relève d'une démarche abductive et interprétative : dans une logique exploratoire, elle part des observations mais se nourrit, pour l'interprétation, des idées, concepts ou théories connues, en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines des sciences humaines. Il s'agit de construire/enrichir (contexte de découverte) plutôt que de tester/justifier (contexte de vérification) (Giordano, 2003 : 30) ;

¹ Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, dans Fabbe-Costes, Colin, Paché (2000), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE.

² Morgan R.M. et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, juillet, 20-38.

- Les franchisés sont considérés comme des êtres passifs et formant un groupe homogène (Croonen, 2006)¹. Plusieurs auteurs ont exprimé des points de vue divergents (Elango et Fried, 1997) et voient les franchisés comme des « acteurs intelligents ». Sorenson et Sorenson (2001)² montrent aussi le rôle des franchisés dans l'élaboration d'innovations. De plus les franchisés ont des trajectoires et des objectifs individuels qui peuvent varier et qu'un manager de réseau doit repérer et intégrer. Différents profils de franchisés peuvent être identifiés, en intégrant éventuellement les recherches sur l'entrepreneuriat. Dant et Kaufmann (2003)³ soulignaient que l'étude du rôle des multifranchisés était une voie de recherche future.
- Les recherches confrontent rarement les **points de vue des deux partenaires de la dyade**. Par exemple, si le concept d'opportunisme a été largement mobilisé dans le cadre des théories des contrats, avec pour objectif de contrôler les comportements des franchisés, peu de travaux empiriques ont approfondi la question de l'opportunisme du franchiseur. Or, les objectifs de ce dernier peuvent évoluer dans le temps, notamment à l'occasion des changements de propriété du franchiseur, fréquents avec l'arrivée à maturité (Dant et Kaufmann, 2003).

Face à ces constats et critiques, nous avons décidé **d'étudier la dynamique de la relation de franchise dans le temps, en mettant en évidence les différences de perception de la relation** entre les deux acteurs de la dyade, franchiseur et franchisé. Pour ce faire, nous proposons de changer de cadre d'analyse et :

- D'appréhender la relation de franchise par le biais d'un concept issu des travaux sur l'échange social : celui de **contrat psychologique**. L'idée sous-jacente est que les partenaires franchiseur et franchisé ont une représentation propre de ce que doit être la relation avec leur contractant, beaucoup plus complète que ce qui est écrit dans le contrat de franchise signé. La perception de la relation est réalisée à travers les obligations perçues, non écrites, qui constituent un contrat moral ou psychologique venant compléter le contrat formel. Le concept de contrat psychologique a le mérite de se prêter à une opérationnalisation et d'autoriser une analyse fine et dynamique de la relation perçue.

¹ Croonen E. (2006), *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Thèse de doctorat, Université de Groningen, Faculty of Management and Organization, Finlande.

² Sorensen O., Sorensen J. B. (2001), Finding the Right Mix : Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, *Strategic Management Journal*, 22, 713-724.

³ Dant R.P., Kaufmann P.J. (2003), Structural and Strategic Dynamics in Franchising, *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.

- De nous inscrire dans une **approche par les processus**. Notre recherche reconstitue le processus d'interaction entre les unités en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations. Les unités dans le cadre de la relation de franchise sont le franchiseur, le franchisé mais aussi le réseau. Pour appréhender le temps, dans son aspect linéaire et dans ses discontinuités, nous mobilisons le **concept de cycle de vie** et montrons qu'il existe des **événements-ruptures** qui viennent contrarier les cycles de vie et la perception de la relation d'échange par les acteurs. Nous verrons que plusieurs cycles de vie sont à considérer : le cycle de vie du système de franchise, le cycle de vie du franchisé dans son système de franchise mais aussi le cycle de vie du secteur d'activité et le cycle de vie de la franchise comme système de commercialisation ;
- D'adopter une méthodologie qualitative adaptée à l'approche perceptuelle de la relation. Concrètement, notre recherche empirique a consisté à réaliser 19 études de systèmes de franchise, choisis pour la variété des situations (âge du réseau, secteur d'activité, etc.). La relation de franchise entre a été appréhendée à travers les récits de vie des deux partenaires de la dyade, franchiseur et franchisé.

4. La thèse défendue

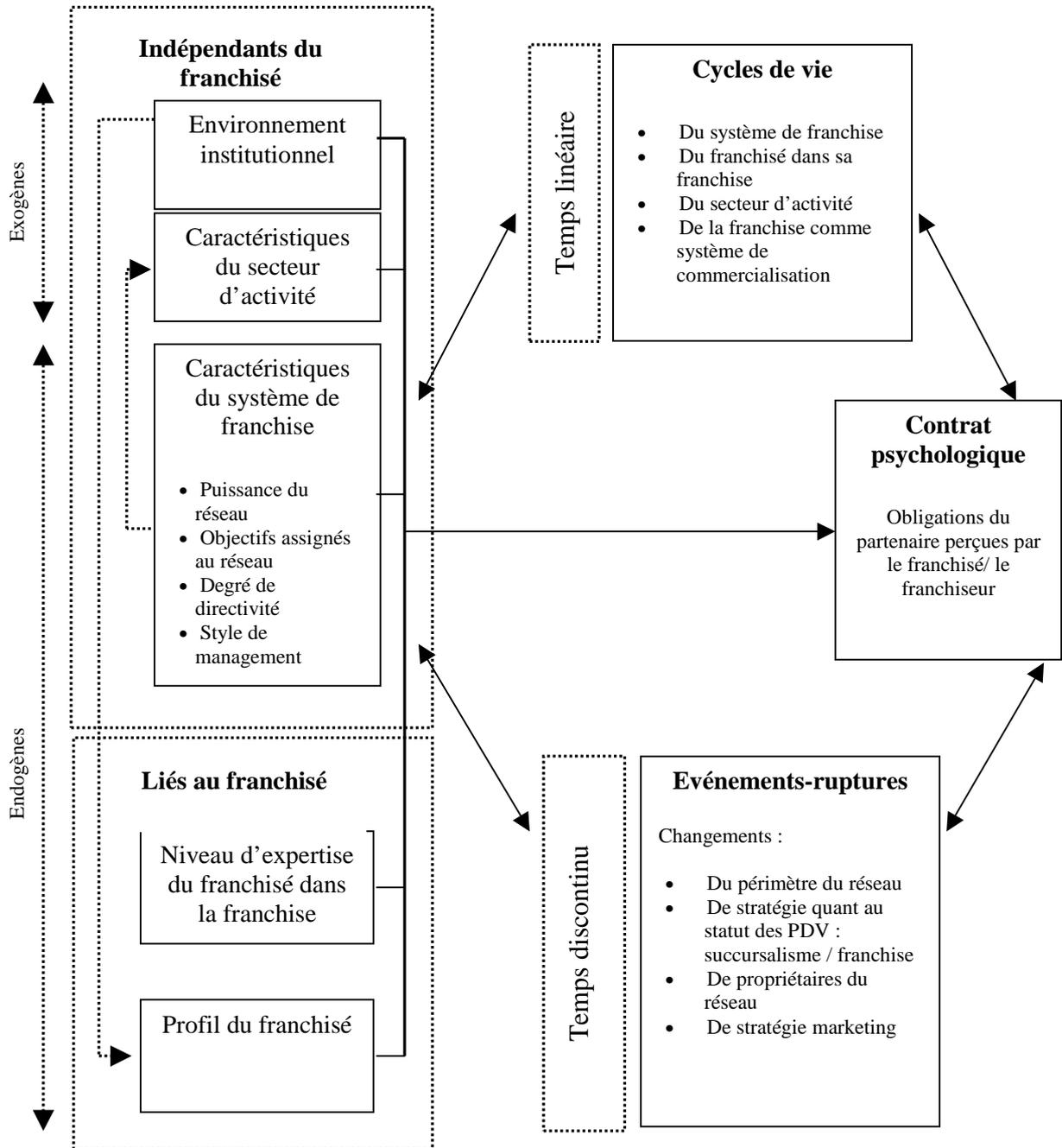
La thèse que nous défendons repose sur la proposition suivante :

Améliorer le pilotage de la relation de franchise passe par la prise en compte :

- **Des contrats psychologiques entre un franchiseur et ses franchisés ;**
- **Des différents cycles de vie observés dans la franchise ;**
- **Des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux.**

La figure ci-après présente le modèle de recherche utilisé pour appréhender l'évolution dans le temps de la relation de franchise perçue par les acteurs. Il sera détaillé et expliqué dans le chapitre 2. Ce modèle représente un cadre d'analyse pour notre recherche empirique.

Figure 2. : Le modèle de recherche - Les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé (vision dynamique).



5. Les objectifs de recherche

Les objectifs de cette recherche sont triples :

- Appréhender la relation de franchise et son évolution à travers la perception des acteurs ;
- Montrer en quoi le contenu du contrat psychologique évolue en fonction des cycles de vie et des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux ;
- Formuler des recommandations managériales pour améliorer le pilotage de la relation, au cours du temps et en fonction des événements-ruptures.

Ils peuvent se décliner en **objectifs intermédiaires** :

- Identifier les différentes phases du développement des réseaux de franchise, les problématiques de management saillantes à chaque stade ainsi que les événements-ruptures qui jalonnent la vie d'un réseau et qui sont susceptibles de modifier la perception de la relation ;
- Décrire les phases de la vie d'un franchisé dans un réseau et repérer les différents profils des franchisés ;
- Montrer en quoi l'environnement institutionnel et le secteur d'activité influencent la perception de la relation ;
- Dessiner le(s) contrat(s) psychologique(s) entre un franchiseur et un franchisé et montrer en quoi les phases des cycles de vie et les événements-ruptures viennent modifier le contrat psychologique. Pour ce faire, lister, de manière la plus exhaustive, les obligations réciproques perçues des franchiseur comme des franchisés ;
- Repérer/discuter les déterminants des contrats psychologiques.

Le tableau ci-après résume les champ, objet, questions et objectifs de la recherche.

Tableau 1. : Le champ, l'objet, les questions et les objectifs de la recherche

Champ de la recherche	Relations interorganisationnelles dans le canal de distribution
Objet de la recherche	La relation de franchise : focalisation sur les relations interentreprises dites contractuelles
Questions de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évolue la relation entre un franchiseur et un franchisé au cours du temps et pourquoi ? • Quels sont les enjeux managériaux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise (par rapport à la croissance) ?
Objectifs de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender la relation de franchise et son évolution à travers la perception des acteurs ; • Montrer en quoi le contenu du contrat psychologique évolue en fonction des cycles de vie et des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux ; • Formuler des recommandations managériales pour améliorer le pilotage de la relation, au cours du temps et en fonction des événements-ruptures.
Objectifs intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différentes phases du développement des réseaux de franchise, les problématiques de management saillantes à chaque stade ; ainsi que les événements-ruptures qui jalonnent la vie d'un réseau et qui sont susceptibles de modifier la perception de la relation ; • Décrire les phases de la vie d'un franchisé dans un réseau et repérer les différents profils des franchisés ; • Montrer en quoi l'environnement institutionnel et le secteur d'activité influencent la perception de la relation ; • Dessiner le(s) contrat(s) psychologique(s) entre un franchiseur et un franchisé et montrer en quoi les phases des cycles de vie et les événements-ruptures viennent modifier le contrat psychologique. Pour ce faire, lister, de manière la plus exhaustive, les obligations réciproques perçues des franchiseurs comme des franchisés ; • Repérer/discuter les déterminants des contrats psychologiques.

6. Les principales contributions de la recherche

Notre recherche, de type exploratoire, envisage trois types de contributions, de nature théorique, méthodologique et managériale.

Elle constitue une **contribution théorique** dans la mesure où elle :

- Examine la dynamique de la relation et prend en compte le temps dans le pilotage de la relation dans son aspect linéaire (cycles de vie) et avec ses discontinuités (événements-ruptures) ;
- Considère les partenaires comme des partenaires intelligents, ayant leurs propres trajectoires et stratégies ;
- Regarde les franchisés comme un groupe hétérogène et dessine les différents profils des franchisés, en les rapprochant de la littérature sur l'entrepreneuriat ;
- Mobilise le concept de cycle de vie et l'applique à plusieurs niveaux de l'analyse : au niveau du système de commercialisation, au niveau d'un secteur d'activité, au niveau d'un système de franchise, enfin au niveau du parcours d'un franchisé dans son système de franchise ;
- Enrichit la vision de la relation en mobilisant le concept de contrat psychologique issu des recherches en gestion des ressources humaines, en brosse les contenus, repère et discute les déterminants des contrats psychologiques ;
- Accroît la connaissance sur les événements-ruptures qui jalonnent la vie d'un réseau et sont susceptibles de transformer l'économie et la vision de la relation.

Trois éléments méritent d'être soulignés au titre de la contribution méthodologique. D'une part l'analyse de la relation de franchise a été menée en confrontant les perceptions des deux acteurs de la dyade, franchiseur et franchisé, saisies grâce à leurs récits de vie. Cette approche est rare. D'autre part, nous avons reconstruit le processus d'évolution de la relation en choisissant des réseaux à deux stades de développement, la croissance et la maturité. Enfin, nous avons cherché la triangulation des méthodes d'analyse en recourant, pour compléter l'analyse classique des données qualitatives, à l'usage de deux logiciels de données textuelles. La contribution managériale consiste à offrir aux praticiens à la tête des réseaux de franchise des éléments de réflexion et des préconisations pour améliorer le pilotage de la relation avec les franchisés.

7. La structure de la présentation de thèse

La présentation s'articule en six chapitres.

La partie théorique comprend deux chapitres. Le chapitre 1 expose les fondements théoriques de la relation de franchise. Il présente une revue de littérature sur la franchise et propose d'ouvrir d'autres perspectives théoriques : l'analyse du temps de la théorie évolutionniste, la littérature sur l'entrepreneuriat.

Le chapitre 2 discute le modèle de recherche retenu pour comprendre l'évolution dans le temps de la relation de franchise. Les concepts de cycle de vie, événement-ruptures et contrat psychologique sont approfondis, le modèle dynamique des déterminants du contrat psychologique est détaillé.

La partie empirique comprend trois chapitres. Les choix méthodologiques de l'étude empirique font l'objet du chapitre 3. Les chapitres 4 et 5 sont consacrés à l'exposé des résultats : le premier porte sur la vision de la relation par les franchiseurs, le second sur la vision de la relation par les franchisés.

Une discussion et une mise en perspective des résultats sont ensuite proposées dans le chapitre 6. Cinq résultats sont discutés :

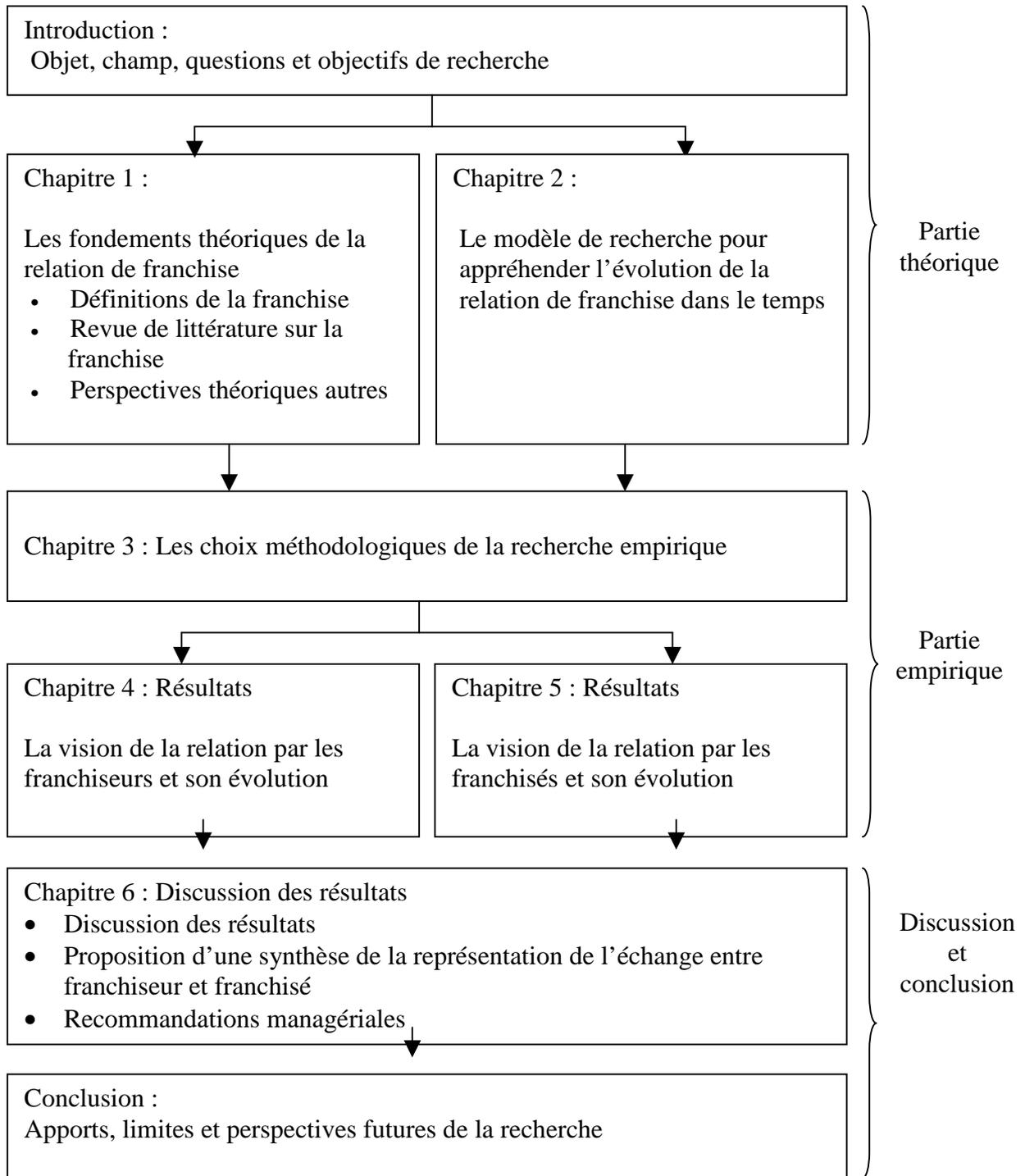
- La fréquence des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux de franchise et notamment des transferts de propriété ;
- L'évolution des réseaux vers plus de directivité dans la relation avec les franchisés ;
- L'identification de deux profils de franchisés en France, les « créateurs de leur emploi » et les « développeurs » ;
- L'impact sur la relation entre franchiseur et franchisé du secteur d'activité et de la nature du système de franchise, produits ou services ;
- L'approche de la confiance par le biais du contrat psychologique.

Le chapitre 6 comprend également une synthèse de la représentation d'échange entre franchiseur et franchisé et formule des recommandations managériales utiles pour les têtes des réseaux de franchise.

La conclusion expose les apports, les limites et les perspectives futures de la recherche.

Le plan de la présentation de la recherche est résumé dans le schéma ci-après.

Figure 3. : Le plan de présentation de la recherche



Chapitre 1 - Les fondements théoriques de la relation de franchise

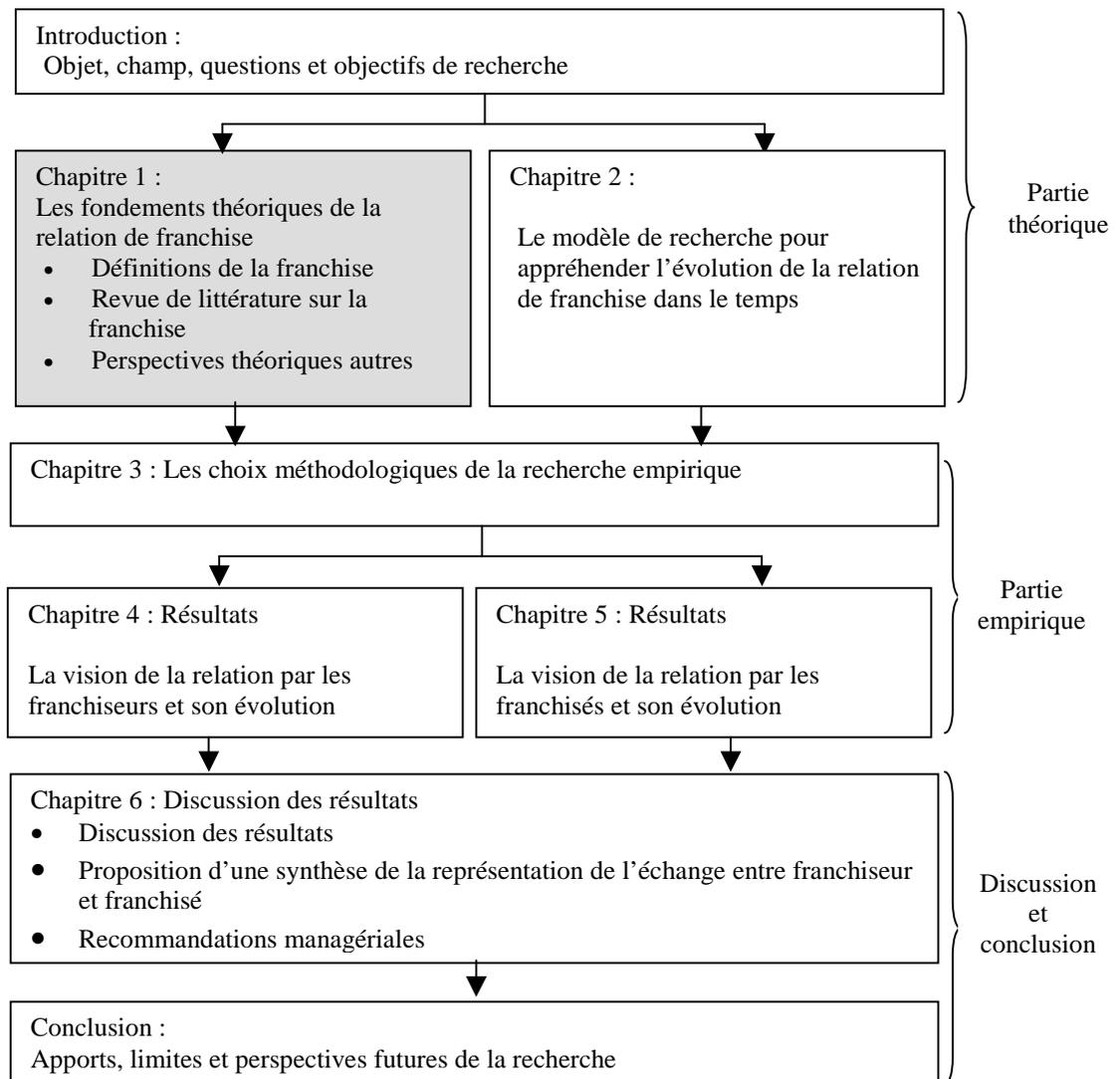
1.1. Les définitions de la franchise et les qualifications des systèmes de franchise

1.2. Les travaux sur les mécanismes de choix de la franchise : analyse économique des contrats, approche par les ressources et compétences

1.3. La franchise et le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction » : état des connaissances

1.4. La théorie de l'échange social et l'approche relationnelle des échanges

1.5. Les autres perspectives théoriques possibles pour la compréhension de la relation de franchise : la théorie évolutionniste, la littérature sur l'entrepreneuriat



Chapitre 1 - Les fondements théoriques de la relation de franchise

Ce travail porte sur l'analyse de l'évolution de la relation de franchise dans le temps pour trouver des pistes d'amélioration du management d'un réseau. Il s'inscrit de ce fait dans le courant de recherche sur le **pilotage de la relation**. Plusieurs théories ou approches ont été mobilisées pour étudier les relations interentreprises en général (leur formation, leurs modes de pilotage, leurs résultats) et la relation de franchise en particulier. Chacune d'elle adopte une perspective et précise des concepts qui sont utiles pour comprendre un aspect de la relation.

L'objet de ce chapitre est quadruple :

- Définir la franchise et qualifier les systèmes de franchise (section 1.1.)
- Présenter les principales idées, apports et limites à la compréhension de la relation de franchise des **deux corpus théoriques d'inspiration économique** qui ont principalement animé les **recherches sur la formation de la relation** de franchise : la théorie des contrats et l'approche par les ressources (section 1.2.). Ces approches ont débouché sur la compréhension de la relation de franchise à travers le triptyque « pouvoir-satisfaction-conflits » (section 1.3.) ;
- Présenter les principales idées, apports et limites à la compréhension de la relation de franchise d'autres perspectives théoriques issues de la théorie de **l'échange social**, qui débouche sur le concept de contrat relationnel, de confiance et de contrat psychologique (section 1.4.) ;
- Ouvrir d'autres perspectives théoriques utiles pour la compréhension de la relation ou des processus en œuvre : la théorie évolutionniste, la littérature sur l'entrepreneuriat (section 1.5.).

1.1. Les définitions de la franchise et les qualifications des systèmes de franchise

1.1.1. Les définitions de la franchise

La franchise a été définie dans le Code de déontologie européen de la franchise, rédigé en 1972¹ : « La franchise est un **système de commercialisation de produits** et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une **collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes**, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. »

Cette définition, d'inspiration juridique, met l'accent sur le rapport contractuel entre franchiseur et franchisés et énonce les obligations réciproques des deux acteurs (la dyade) du contrat de franchise². En outre, elle permet d'appréhender la franchise sous trois aspects :

1.1.1.1. La franchise est un système de distribution.

La franchise est un système de distribution défini comme l'ensemble des intermédiaires utilisés par une entreprise afin d'assurer la commercialisation de ses produits ou services (Benoun et Héliès-Hassid, 2003)³. Le curseur est mis sur la fonction économique de la franchise : la commercialisation des biens ou services. Les réseaux de franchise font partie des systèmes marketing verticaux qui présentent **pour le consommateur** :

- Une homogénéité d'offre autour d'un **concept d'enseigne distinctif** défini par la combinaison originale d'éléments matériels et immatériels détenus par l'enseigne et qui concourent à apporter des solutions à la fois globales et spécifiques au

¹ Par l'*European Franchise Federation*, Association à but non lucratif réunissant des associations ou fédérations de franchise établies en Europe. Le code a été repris par la Fédération Française de la Franchise.

² L'annexe A présente une description et une analyse détaillées des obligations réciproques habituellement prévues dans un contrat de franchise. Celui-ci tend à se standardiser sous l'effet de « l'isomorphisme institutionnel » des organisations, qui regroupe le système légal -l'ordre public, les textes de lois- et les usages professionnels ; North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

³ Benoun M., Héliès-Hassid M. L. (2003), *Distribution, acteurs et stratégies*, Economica, collection gestion.

consommateur, en terme de commercialisation de biens et de services¹ : les points de vente d'un même réseau partagent une enseigne, un assortiment commun, dans un concept architectural unifié. Il y a une **standardisation de l'offre** susceptible de rassurer le client sur la prestation offerte. Le consommateur est client à la fois d'un point de vente local et d'une enseigne nationale, voire internationale ;

- Une **visibilité** du fait du maillage du territoire, grâce à la duplication rapide des points de vente. La marque enseigne est d'autant plus visible que le nombre de points de vente est important.

1.1.1.2. La franchise est un mode d'organisation interentreprises, en réseau.

L'accent est mis sur la collaboration entre plusieurs entreprises, indépendantes sur les plans juridique et financier, qui se sont choisies mutuellement pour tisser des liens étroits ou construire « un faisceau » de relations inter-firmes, en vue de commercialiser des biens :

- d'une part le franchiseur, détenteur d'un concept d'enseigne et d'un savoir-faire original,
- d'autre part les franchisés, qui investissent dans le concept d'enseigne, sont des « entrepreneurs » qui supportent le risque et dirigent leurs points de vente.

La franchise implique donc deux patrimoines distincts mais dont l'exploitation commerciale est liée par un contrat (Dioux et Dupuis, 2005). Le patrimoine du franchiseur peut d'ailleurs être constitué lui-même de points de vente succursalistes, avec des salariés, qui présentent la même homogénéité aux yeux des consommateurs que les points de vente franchisés². On parle alors de réseaux « mixtes » et le taux de mixité est le rapport entre le nombre de points de vente succursalistes et le nombre de points de vente total de l'enseigne (Cliquet, 2002)³.

Le franchiseur, à qui revient généralement l'initiative du partenariat, entend exercer un certain contrôle sur « son » réseau et jouer le rôle d'« intégrateur » ou de « leadership » : la distribution de ses produits ou services est sélective. La franchise est un réseau « star » c'est-à-dire une structure dans laquelle le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les

¹ Définition adaptée de Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La distribution, stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, 527 p.

² Dans la plupart des cas, le client d'un point de vente appartenant à un système marketing vertical ne connaît pas le statut du point de vente dont il est client. Le statut du PDV peut être déduit néanmoins de la raison sociale de l'entreprise, obligatoirement mentionné sur le ticket de caisse : s'il s'agit d'un magasin indépendant, les coordonnées de l'exploitant apparaissent (par exemple, la SARL Dupont) ; s'il s'agit d'un magasin propriété de l'enseigne, la raison sociale de l'enseigne apparaît.

³ Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17(1), 57-73.

partenaires, l'un d'entre eux étant pilote¹. Le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et exerce un contrôle des activités de « ses » franchisés, de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients². Cet élément permet de distinguer les réseaux de franchise des coopératives de détaillants qui sont des réseaux communautaires « horizontaux » constitués de plusieurs entreprises de poids équivalent qui se distribuent la fonction de pilotage sans qu'aucune ne détienne un rôle de régulation privilégié et se répartissent les bénéfices qui en résultent, sous forme de ristournes.

Le franchisé adhère à un réseau de franchise dans le but de bénéficier d'un « système de réussite ». Son objectif est la **réitération d'une réussite commerciale** (Leloup, 1993 ; Duniach-Smith, 2003)³. Cela suppose, outre le droit à l'usage de l'enseigne et du concept distinctif, la transmission par le franchiseur d'un savoir-faire original et substantiel, et une assistance continue. Le franchisé rémunère le franchiseur en versant un droit d'entrée, une redevance sur le chiffre d'affaires⁴ en plus de la marge commerciale sur les produits achetés. Trois critères permettent de distinguer la franchise des autres formes de coopération verticales contractuelles que sont la licence de marque, la concession et le contrat de commission-affiliation :

- Le degré de restrictions verticales ;
- La question des exclusivités ;
- La question de la transmission du savoir-faire.

La figure et le tableau ci-après détaillent ces éléments. La figure hiérarchise les principaux contrats de distribution selon le degré de contraintes imposées au distributeur. Aux extrémités du schéma, à gauche, figure le contrat de vente classique sur le marché (sans partenariat formalisé) et à droite, l'intégration caractérisée par la propriété en propre des points de vente, à la tête desquelles sont nommés des managers salariés. Le tableau qui suit présente une comparaison des contrats sur les deux autres critères annoncés : la question des exclusivités territoriales, qui consiste en un monopole des ventes sur une zone de chalandise, celle de

¹ Le vocabulaire est varié dans la littérature pour désigner l'entreprise pilote : intégrateur, architecte, pivot, *hub firm*, *broker*, ou encore *strategic center*.

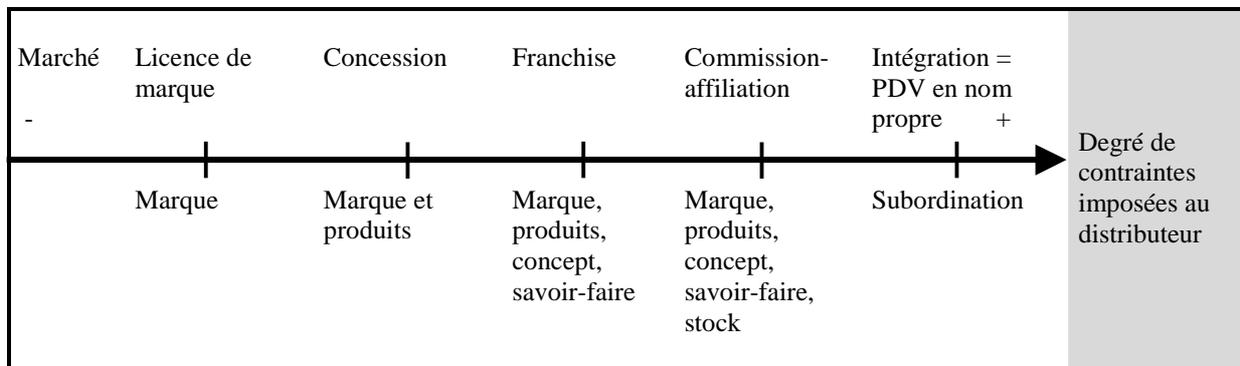
² Pour autant, le franchisé reste indépendant, libre dans son activité : le contrat de franchise n'établit pas de « lien de subordination » caractéristique du contrat de travail.

³ Leloup J-M. (1993), *Droit et pratique de la franchise*, Encyclopédie Delmas, Dalloz, page B22 ; Duniach-Smith K. (2003), *La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

⁴ Certains réseaux prévoient des redevances forfaitaires. Soit pour éviter les « tricheries » sur les CA déclarés, lorsque la remontée des chiffres n'est pas informatisée, soit pour se différencier des concurrents : une redevance forfaitaire constitue un argument de vente pour des « nouveaux entrants » sur un marché donné. Plusieurs autres proposent une redevance annuelle forfaitaire mais progressive, négociée *ex ante* avec le franchisé, sur plusieurs années pour tenir compte de la montée en puissance prévisible de l'activité du franchisé ;

l'exclusivité d'approvisionnement auprès de la tête du réseau et la question de la transmission du savoir-faire.

Figure 4. : Les formes de contrats selon le degré de contraintes imposées au distributeur



(Source : d'après Chaudey et Fadario, 2004)¹

Tableau 2. : La comparaison des contrats sur les questions des exclusivités et du savoir-faire

Contenu du contrat/ Type de contrat de distribution	Exclusivité territoriale	Exclusivité d'approvisionnement	Obligation de transfert d'un savoir-faire et d'assistance	Autres
Licence de marque	non	non	Non	
Concession	Oui, élément essentiel à la qualification	Oui, contrepartie de l'exclusivité territoriale (en évolution)*	Non, même si dans les faits, un savoir-faire est souvent transmis (formation)	
Franchise	Fréquente mais n'est pas un élément essentiel, ni une condition de validité du contrat	Oui, partielle ou totale	Oui, condition de validité du contrat	
Commission-affiliation	<i>Idem</i> franchise	<i>Idem</i> franchise	<i>Idem</i> franchise	Le stock du PDV n'appartient pas au distributeur

* dans la concession automobile, il semble que les distributeurs concessionnaires puissent désormais être multimarques, du fait de la réglementation communautaire.

Nous retiendrons que la franchise est le système vertical qui comporte le plus de restrictions verticales mais qui oblige en contrepartie le franchiseur à transférer un savoir-faire original, substantiel et formalisé. Ce dernier est pour les tribunaux l'objet central de la franchise et une condition de validité du contrat². Le savoir-faire touche différents domaines. Il peut concerner (Remoriquet *et al.*, 1998)¹ :

¹ Chaudey M., Fadario M. (2004), Franchising and Alternative Forms of Contract to Organize Vertical Restraints : Evidence from French Networks, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 127-142.

² après la commission-affiliation, citée pour mémoire car elle tend à une plus grande intégration : le stock de marchandises reste la propriété du réseau. La FFF évoque d'ailleurs le risque juridique de requalification en

- Le cœur de métier, son apprentissage technique et commercial. Celui-ci est généralement formalisé et codifié dans un manuel de procédure appelé « la bible ». Il porte par exemple sur les techniques de coupes avec rasoir pour la coiffure, sur la gestion du parc automobile pour la location de véhicule, sur les contraintes juridiques ou les techniques de vente dans l'immobilier, la connaissance du vin pour un caviste ou encore sur le cahier des charges hygiène et qualité dans la restauration rapide etc. ;
- Un cercle de connaissances périphériques non directement lié au métier mais qui facilite la gestion du point de vente. Par exemple, des formations peuvent être organisées sur la comptabilité d'un commerce, la gestion des stocks, le recrutement et le management des équipes, le droit du travail, les logiciels informatiques de gestion, les outils de gestion internes au réseau etc. ;
- Enfin, le savoir-faire peut porter sur des connaissances et aptitudes qui permettent au franchisé d'intégrer les évolutions suscitées par l'environnement, de s'adapter aux changements de savoir-faire. Il s'agit essentiellement de connaissances économiques, juridiques et sociales.

Notons qu'il est fréquent que la qualification des parties du contrat de coopération verticale ne corresponde pas à la réalité du contenu du contrat ce pour deux raisons :

- Le terme de franchise « fait peur » car est il synonyme de manque de liberté pour les distributeurs ; certains réseaux préfèrent choisir une autre qualification ;
- Les réseaux tendent, lorsque leur marché atteint la maturité ou lorsque la concurrence s'intensifie, à contrôler de manière de plus en plus « serré » les conditions d'exploitation des distributeurs. Nous comparons en annexe A un contrat de concession d'une enseigne du secteur de l'équipement de la maison avec les contrats de franchise étudiés et nous montrons que la distinction entre les deux contrats devient artificielle : les contrats de franchise prévoient souvent une exclusivité territoriale, les concédants transmettent de plus en plus souvent un véritable savoir-faire.

contrat de travail de la commission affiliation, fréquente dans le secteur de l'habillement où la gestion du stock est une question cruciale, en raison d'une frontière fragile entre intégration et subordination. Fédération Française de la Franchise (2006), *Toute la franchise 2006 : les textes, les chiffres, les réseaux*, FFF, pages 44-45.
¹ Remoriquet J., Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Ronde P., Schaller A. (1998), *le savoir-faire dans la franchise*, recherche commanditée par la Fédération française de la Franchise, Université de Haute-Alsace, Laboratoire d'Intelligence des Organisations.

1.1.1.3. La franchise est une relation de long terme

La « collaboration étroite et continue » suppose d'inscrire la coopération dans la durée. Bien qu'aucune disposition juridique ne l'impose, le contrat à durée déterminée semble être la règle dans les réseaux de franchise. Cette pratique peut être justifiée par le niveau et la spécificité des investissements réalisés par le franchisé pour « adhérer » au réseau qu'il choisit. Le franchisé s'acquiesce de droits d'entrée parfois élevés. Il réalise des investissements matériels dans son point de vente, lors de son ouverture ou lors d'un changement de concept, qui ne sont pas aisément redéployables (au sens de Williamson, 1975, 1985)¹ pour une autre activité. Il doit avoir l'assurance de pouvoir bénéficier du « système de réussite » apportés par le franchiseur pendant une certaine durée. Le franchiseur aussi investit dans la relation, notamment en formation et transfert de savoir-faire. Seul le CDD permet de garantir la durée et donc un « retour sur investissement », au franchisé comme au franchiseur. La durée des contrats est fonction du montant des investissements spécifiques réalisés par les franchisés (Brickley *et al.*, 2002)² et souvent en pratique adossées aux durées des emprunts bancaires souscrits par les franchisés : la durée moyenne des contrats de franchise est de 6 années (FFF, 2005) donc proche de la durée des emprunts bancaires professionnels (7 ans) et elle serait plus élevée dans les franchises de services (7 ans) qui nécessitent parfois des investissements beaucoup plus lourds. Dans certains secteurs, comme l'hôtellerie, les investissements nécessaires sont beaucoup plus conséquents et les contrats sont plus longs (10 à 12 ans).

La durée longue des contrats de franchise présente un autre avantage : elle évite les renégociations annuelles concernant le partage de la rente, c'est-à-dire la définition des rémunérations respectives des partenaires. La rémunération du franchiseur est définie dans le contrat pour la durée de celui-ci et acceptée par le franchisé pour l'ensemble de la période contractuelle. L'énergie des acteurs peut alors se concentrer sur l'exploitation de leur activité sans être contrariée par des négociations annuelles sur le partage de la rente comme on peut l'observer dans les relations entre industriels et distributeurs, dans la grande distribution.

¹ Williamson O.E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relationnel Contracting*, New York, The Free Press.

² Brickley J. A., Misra S. et Van Horn L. (2002), *Contract Duration : Evidence from Franchise Contracts*, working paper, School of Business, Rochester University, <http://www.ssb.rochester.edu/fac/Brickley/publications.html>.

1.1.2. Les classifications et les qualifications des systèmes de franchise

On distingue classiquement la franchise industrielle de la franchise commerciale, la franchise de distribution de produits de la franchise de services. Le tableau ci-après précise la terminologie et ces classifications. Notre recherche porte sur la franchise commerciale, que nous appelons franchise par souci de simplicité.

Tableau 3. : Les précisions sur la terminologie et les classifications de la franchise

Franchise	<p>Terminologie variée : franchise, franchisage¹, <i>franchising</i>...</p> <p>Petit Robert, 2001 = la liberté, l'indépendance ; c'est « l'état de celui qui est de « condition libre, qui n'est assujéti à aucun maître ».</p> <p>En ancien français = octroi d'un privilège (le mot évoque les « droits, privilèges et libertés que possédaient par charte ou concession, des villes, des pays et leurs habitants, des corps constitués, limitant ainsi le pouvoir de l'autorité souveraine, notamment entre le moyen âge et le XVIIIème siècle »).</p> <p>Le terme renvoie, dans la franchise moderne, à la liberté de gestion du point de vente par le franchisé ; et aussi à l'idée de « permettre la réussite commerciale ».</p>
Franchise commerciale Elle inclut :	<ul style="list-style-type: none"> • La franchise de distribution de produits : le système franchisé a pour objet la distribution de produits vendus dans des points de vente qui portent l'enseigne du franchiseur. Le franchiseur peut être un industriel, qui sécurise l'écoulement de ses produits en créant un réseau de franchise (franchise de producteur), comme POINT CHAUD ; ou un commerçant qui joue le rôle de centrale d'achat /de référencement autour d'un concept distinctif (franchise de diffuseur), comme CARREFOUR avec les enseignes CHAMPION, SHOPI et HUIT-A-HUIT ; ou ETAM-LINGERIE, NICOLAS, RAPID'FLORE etc. • La franchise de services : le système franchisé a pour objet la fourniture de services, selon les méthodes et instructions fournies par le franchiseur. De nombreux réseaux de franchise se sont développés dans l'hôtellerie-restauration, l'immobilier, les services à la personne, le déménagement etc. exemples : IBIS, MERCURE (du groupe ACCOR) ; MCDONALD'S , LAFORET IMMOBILIER, DESSANGE, etc. <p>La distinction entre franchise de produits et franchise de services tend toutefois à s'atténuer, car les systèmes de franchise peuvent vendre des produits associés à des services. Par exemple, un terminal de boulangerie ou les enseignes d'accessoires et de réparation automobile associent les deux.</p>
Franchise industrielle ou de production	<p>Le franchisé est un industriel qui fabrique lui-même, selon les techniques et indications du franchiseur formulées dans un cahier des charges, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci, sur un territoire qui lui a été octroyé. Par exemple : COCA COLA, YOPLAIT.</p>
Système de franchise	<p>Ou en anglais : <i>business format franchising</i> Eléments clés du système de réussite proposé par le franchiseur au franchisé.</p>

¹ terme créé par l'arrêté du 29 novembre 1973, JO du 3 janvier 74, page 95.

La franchise française concerne autant le domaine des produits que celui des services, comme le montre le tableau reproduit ci-dessous. C'est une particularité française. La franchise américaine, à l'inverse, est concentrée à 80 % sur les services (Fédération Française de la Franchise, 2006)¹.

Tableau 4. : La répartition par secteurs des réseaux de franchise en France en 2005

Secteurs	Nombre de réseaux	Poids des réseaux (%)	Nombre de franchisés	Poids des franchisés(%)
Equiperment de la personne	246	26,5	5877	14,8
Commerces divers	96	10,3	3717	9,4
Equiperment de la maison	91	9,8	3674	9,3
Coiffure et esthétique	87	9,4	5233	13,1
Alimentaire	80	8,6	6119	15,9
Autres services aux personnes	63	6,9	1459	3,7
Services aux entreprises	52	5,6	759	1,9
Restauration classique	44	4,7	598	1,5
Services automobile	39	4,2	4226	10,7
Restauration rapide	37	4	1756	4,4
Immobilier	31	3,3	2899	7,3
Bâtiment	19	2,1	695	1,7
Hôtels	20	2,1	1524	3,8
Formation	11	1,2	121	0,3
Nettoyage	7	0,7	428	1,1
Voyages	6	0,6	425	1,1
Total	929	100	39510	100

(Source : d'après FFF, 2006 : 50)

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont proposé des critères pour qualifier un système de franchise. Par exemple, pour Kaufmann et Eroglu (1999)², le package franchise est composé de quatre éléments :

- Les produits et services fournis (*Product/Service Deliverables*) et leur caractère distinctif par rapport aux offres concurrentes : l'accent est mis sur la différenciation, sur le concept original ;
- Les avantages additifs (*Benefit Communicators*) qui permettent de distinguer l'offre de celle des concurrents, en rendant visibles et tangibles, pour le consommateur, les avantages liés au concept ;

¹ Fédération Française de la Franchise (2006), *Toute la franchise 2006 : les textes, les chiffres, les réseaux*, page 50.

² Kaufmann P. J. et Eroglu S. (1999), Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

- Les « identifiants » du système de franchise (*System Identifiers*), c'est-à-dire les éléments visibles de ralliement de la clientèle, tels que la marque enseigne, le concept architectural, les couleurs, les éléments sensoriels du point de vente ;
- Les facilitateurs (*Format Facilitators*), c'est-à-dire les outils internes et procédures propres mis en place par les franchisés et le franchiseur, et qui participent à la production du concept et à son efficacité. Ce peut être une centrale d'achat, l'organisation logistique, des logiciels de gestion etc.

Les trois premiers éléments sont visibles directement par le consommateur. Le quatrième, en revanche, relève de l'organisation interne du réseau. Cette présentation met peu l'accent toutefois sur l'**effet de synergie réseau**, c'est à dire les outils et services organisés par le franchiseur dans le but de **créer des synergies entre les points de vente du réseau**. Il peut s'agir de centrales de réservation, de partenariats avec d'autres organisations (visible pour le consommateur) ou encore de la mise en commun de moyens entre les points de vente : fichiers partagés entre agences immobilières, parc de caisses mobiles communes entre déménageurs, échanges de véhicules entre loueurs etc., qui ne sont pas forcément visibles par le consommateur mais participent à l'efficacité du point de vente.

Nous proposons dans le tableau ci-après notre propre grille d'analyse d'un système de franchise, élaborée à partir de la littérature professionnelle et complétée à partir des pratiques relatées par les franchiseurs. Chaque système de franchise peut être décrit à partir de cette grille qui synthétise à la fois l'offre visible par le consommateur, client final et l'offre de savoir-faire et d'assistance proposée aux franchisés. Nous présentons en Annexe B un exemple d'application de cette grille sur une franchise de distribution de produits du secteur Accessoires et Services Automobile.

La section 1.2. qui suit présente les travaux académiques sur les mécanismes de choix de la franchise.

Tableau 5. : La proposition d'une grille d'analyse d'un système de franchise

Titres		Éléments constitutifs du système de franchise	Détails et exemples
Concept distinctif (visible par le consommateur)	Compétences marketing	Choix des gammes de produits /services, du positionnement prix et des axes de communication	Les décisions du mix- marketing : On retrouve ici les produits et services fournis ainsi que les avantages additifs du package franchise de Kaufmann et Eroglu (1999)
		Mise en scène (concept physique ou architectural, design de l'enseigne)	Organisation physique du PDV, choix des meubles de présentation, couleurs et matériaux employés pour l'agencement du PDV, éclairages, éléments de marketing sensoriel...
		Définition des conditions de commercialisation	Amplitude des horaires d'ouverture, prise de RDV préalable (coiffure, automobile), service après vente, libre service ou non, niveau de services, personnels en contact...
	Compétences Achats et logistiques	Décisions de référencement et négociation avec les fournisseurs Définition des opérations et supports nécessaires à la gestion des flux, sur l'ensemble de la chaîne de l'offre	Participant au concept de l'enseigne
Effet réseau (visible ou non, par le consommateur)	Puissance de la marque enseigne	Notoriété, capacité à créer de la valeur, personnalité La marque d'enseigne est une caution d'homogénéité de l'offre pour le consommateur	Elle résulte des efforts de communication de l'enseigne et de sa visibilité du fait du maillage du territoire (nombre de PDV) Elle est à comparer à la puissance des marques enseignes concurrentes (comparaison part de voix / part de marché)
	Synergie entre PDV	Services qui participent à la création de flux de clientèle Améliorent l'efficacité des PDV	Centrales de réservations (hôtels, location de voiture...) ; Partenariat avec d'autres organisations (les loueurs de voitures avec des compagnies d'assurance, les déménageurs avec La Poste ...) ; Mise en commun de fichiers partagés (entre agences immobilières par exemple) ou de moyens physiques (échanges de véhicules pour les loueurs...)
Boîtes à outils (peu visible par le consommateur, même s'ils participent à la standardisation de l'offre)	Formation et assistance	Formation au savoir-faire métier <ul style="list-style-type: none"> • du franchisé • des salariés du franchisé 	Apprentissage de la résine pour une activité de pose de faux ongles, techniques de vente (ex : le <i>closing</i> dans l'immobilier), gestion du parc de véhicules pour les loueurs automobiles...
		Formation aux savoir-faire autres	Mises à disposition d'outils de gestion (logiciels spécifiques), d'outils de prospection (kit de communication locale), calculs de ratios clés pour se comparer à d'autres PDV, méthodes de <i>reporting</i> financier etc.
		Assistance et Rôle d'expert du franchiseur	Assistance juridique des franchisés (légalisation du travail, du fonds de commerce...) Suivi des tendances de fond de la société (dossiers traçabilité, sécurité alimentaire, évolutions démographiques...) Veille concurrentielle

1.2. Les travaux sur les mécanismes de choix de la franchise

Les travaux sur les mécanismes de choix de la franchise sont très nombreux et largement connus, sous l'effet du développement, ces trois dernières décennies, de l'analyse économique des contrats d'une part et de l'approche par les ressources et les compétences d'autre part. Notons en préambule que les deux corpus théoriques ou paradigmes¹ ont des filiations différentes. Le premier (théorie néo-institutionnelle économique) est issu d'une approche économique pure, avec comme questions centrales **la rareté des ressources** qui risque de ralentir le développement du réseau par manque de moyens du franchiseur et **l'efficience interne des réseaux** : les choix contractuels et organisationnels des franchiseurs sont guidés par la recherche d'une coordination efficace entre les membres d'un même réseau (Bennaghmouch *et al.*, 2003 ; Pénard, Raynaud et Saussier, 2004)². Il s'agit de maximiser la performance économique du système par la minimisation des coûts -de transaction, de coordination- et la mise en commun de ressources, tout en contrôlant le comportement des acteurs partenaires à l'alliance.

L'approche par les ressources et compétences est issue des courants économique et sociologique et notamment de la théorie néo-institutionnelle sociologique, centrée sur les dimensions culturelles, sociales et cognitives à l'œuvre dans les processus de structuration du champ économique (Kalika *et al.*, 2005)³. L'accent est mis sur les apprentissages interorganisationnels. Le réseau est alors considéré comme une organisation apprenante, capable de renforcer le potentiel de compétitivité. L'environnement, éventuellement turbulent, est intégré à l'analyse. Il manque à ce jour un cadre théorique intégrateur, susceptible d'unifier les deux approches coûts-ressources. Nous allons présenter succinctement les deux corpus théoriques et exposer leurs apports pour la compréhension des mécanismes de choix de la franchise.

¹ Selon Kuhn (1972), le paradigme pris dans un sens large signifie la "matrice disciplinaire". Il représente l'ensemble des croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. Kuhn T. S. (1970, édition française 1972), *La structure des révolutions scientifiques*, traduction française, Flammarion, Paris ; Hetzel (2004) précise : « on peut considérer qu'un paradigme correspond à une école de pensée. Cette dernière renvoie elle-même à une « vision spécifique » du monde qu'elle va défendre par rapport à une autre école de pensée. » Hetzel P. (2004), *Le marketing relationnel*, PUF, Que sais-je ?, page 18.

² Bennaghmouch S. et al.(2003), *Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Laboratoire d'Intelligence des Organisations, Université de Haute-Alsace.

³ Kalika M., Dalbarade J.-M., Gauzente C., Guilloux V., Perichon N. (2005), *Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA, page 35.

1.2.1. Les mécanismes de choix de la franchise et l'analyse économique des contrats

Nous présentons successivement les apports de la théorie de l'agence (1.2.1.1.) et ceux de la théorie des coûts de transactions (1.2.1.2.).

1.2.1.1. La théorie de l'agence ou de l'incitation

Le point de départ de la théorie est la relation d'agence définie par Jensen et Meckling (1976)¹ comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Les auteurs comprennent la relation d'agence de façon très générale : toute organisation, y compris la firme, est analysée comme un « nœud de contrats », à l'instar de la théorie des droits de propriété, qui considère que toute relation peut être analysée comme un échange de droits de propriété sur des objets. La relation de franchise peut ainsi être considérée comme une relation d'agence par laquelle un franchiseur, le principal, engage un franchisé, l'agent, pour dupliquer un concept et réitérer une réussite commerciale avec délégation de la gestion du point de vente et de la clientèle. Ou encore, comme une relation d'agence par laquelle le franchisé, le principal, engage le franchiseur, l'agent, pour lui fournir un système de réussite (concept commercial, savoir-faire, assistance...) avec délégation des choix marketing (gamme de produits ou services) et du choix des outils de gestion.

Les hypothèses de la théorie de l'agence. La théorie de l'agence souligne l'existence de conflits d'intérêt entre les partenaires d'un contrat, du fait d'une nature humaine égoïste et intéressée. Aussi la délégation entraîne t-elle un risque, appelé risque moral, que l'une des parties ait intérêt à ne pas respecter ses engagements contractuels, notamment si elle détient des informations auxquelles son cocontractant n'a pas accès. La théorie de l'agence admet ainsi qu'il existe des asymétries d'information, relâchant une hypothèse majeure de la théorie néoclassique de concurrence pure et parfaite, l'information complète².

Dès lors, la théorie de l'agence se focalise sur les questions suivantes : **comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent (le franchisé) d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal (le franchiseur) en raison de**

¹ Jensen M.C, Meckling W.H (1976) , Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

² En revanche, la théorie de l'agence maintient l'hypothèse de la rationalité complète, deuxième hypothèse fondamentale de la théorie néoclassique, qui conduit les agents à maximiser une fonction d'utilité et à faire des choix optimaux.

l'asymétrie informationnelle des contractants ? Comment minimiser les coûts de contrôles, appelés « coûts d'agence » ?

La relation d'agence induit des **coûts d'agence** qui sont les coûts monétaires et non monétaires que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle. Les coûts d'agence recouvrent les dépenses de surveillance et d'incitation pour orienter le comportement de l'agent, les coûts d'obligation engagés par un agent pour garantir à l'autre qu'il ne cherche pas à le léser et un coût résiduel, écart entre le résultat attendu et le résultat réel. La définition d'Allix-Desfautaux (1998)¹ est proche : « coûts d'alignement des motivations des principaux et des agents qui incluent l'engagement contractuel et la surveillance ». L'hypothèse de la théorie de l'agence est que la structure contractuelle choisie est celle qui permet de minimiser les coûts d'agence.

Les principales contributions de la théorie de l'agence. Dans la problématique du choix entre un réseau de distribution intégré, dont les points de vente appartiennent à l'enseigne et un réseau franchisé, l'idée est que la franchise serait moins coûteuse en coûts d'agence que l'intégration, du fait d'une **motivation du franchisé supérieure à celle d'un salarié**. Le statut de **créancier résiduel** du franchisé, qui conserve l'intégralité du profit après rémunération du franchiseur définie par contrat, serait une incitation à l'effort pour le franchisé (Fama et Jensen, 1983)². Son intérêt patrimonial serait un **mécanisme d'autodiscipline** (Allix-Desfautaux, 1998)¹ suffisant pour faire coïncider les intérêts particuliers du franchiseur et ceux du franchisé. La filiation de la théorie de l'agence avec la théorie néo-institutionnelle explique que seule la motivation financière et patrimoniale du franchisé soit mise en avant. Le franchisé achète avec la franchise un « système de réussite ». Il est prêt pour cela à abdiquer une partie de sa liberté (clauses restrictives de liberté) et accepte de suivre les décisions du franchiseur car il est convaincu que c'est son intérêt. On pourrait y ajouter un aspect psychologique : propriétaire de son fonds de commerce, le franchisé souhaite réussir et voir prospérer son affaire, pour des raisons financières certes mais aussi parce que le point de vente est « son bébé », qu'il s'investit et y consacre une grande partie de son temps et de son énergie. Les franchisés seraient ainsi moins difficiles à coordonner et à motiver que les salariés. Au contrôle direct, par la subordination juridique d'un salarié rémunéré par un salaire fixe se substitue le **contrôle indirect** d'un franchisé, avec des mécanismes d'incitation à l'effort plus efficaces et moins coûteux. D'autant que la

¹ Allix-Desfautaux C. (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, mars-avril-mai, 59-65.

² Fama E.F., Jensen (1983), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.

législation du droit de travail en France, très protectrice pour le salarié, ne permet pas de s'assurer d'incitations à l'effort, durables et constants, de la part du salarié. Masten (1993)¹ souligne que la loi ne traite pas de manière équivalente une relation commerciale et la relation d'emploi. Baudry (1999)², suggère une préférence pour la franchise quand une loi sur les 35 heures est votée ou lorsque la législation sur le droit du travail se durcit. Il est vrai que les franchisés ne comptent pas leur temps. Les franchiseurs n'hésitent pas à souligner, dans les entretiens que nous avons menés, qu'il est très agréable de ne pas avoir à se préoccuper des 35 heures ou de la législation du travail en général, pour ce qui concerne le management des points de vente franchisés.

Toutefois, un contrôle des franchisés reste nécessaire pour éviter les **comportements de passagers clandestins (*free riding*)** qui consiste par exemple pour un franchisé à décider de « sous-investir » et de profiter de la réputation de la marque-enseigne et des efforts financiers des autres franchisés : il propose une qualité moindre, notamment lorsque la fréquence des achats est faible, empêchant la sanction du client final par non réachat.

Validations empiriques de la théorie de l'agence. Plusieurs travaux empiriques ont cherché à vérifier la proposition selon laquelle la franchise serait un mécanisme de réduction des coûts d'agence. Ils ont établi que les franchiseurs préfèrent la franchise pour les points de vente éloignés géographiquement du siège (Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988; Bercovitz , 2001 ; Lafontaine, 1995)³ ou étrangers (Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995)⁴, la raison invoquée étant des coûts de contrôle directs trop importants pour des points de vente succursalistes, du fait de la distance géographique ou culturelle. Toutefois Nègre (2004)⁵ souligne qu'une démonstration empirique de la supériorité de la franchise, dans sa capacité à réduire les coûts d'agence, reste à établir, en raison d'un problème de mesure et de comparaison des coûts d'agence entre structures intégrées et structures franchisées. Reste que la théorie de l'agence est séduisante pour expliquer le choix de la franchise par le franchiseur car elle met l'accent sur la capacité d'autodiscipline des franchisés. Leur statut de créancier

¹ Masten S. E. (1993), Transaction Costs, Mistake and Performance : Assessing the Importance of Governance, *Managerial and Decision Economics*, 14, 119-129.

² Baudry B. (1999), l'apport de la théorie des organisations à la conception néoinstitutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.E Williamson, *Revue Economique*, 50(1), janvier, 45-69, page 52.

³ Brickley J.A., Dark F.H. (1987), The Choice of Organizational Form : the Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420 ; Norton S.W. (1988), An Empirical Look at Franchise as an Organizational Form, *Journal of Business*, avril, 197-218 ; Bercovitz J.E. (2001), The Option to Expand : The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships, Working Paper, Fuqua School of Business, Duke University ; Lafontaine F. (1995), Pricing Decisions in Franchised Chains : A Look at the Restaurant and Fast-Food Industry, Working Paper NBER 5247, www.nber.org/papers/w5247.

⁴ Fladmoe-Lindquist K., Jacque L.L. (1995), Control Modes in International Service Operations, *Management Science*, 41, 1238-1249.

⁵ Nègre C. (2004), *La franchise ; recherches et applications*, Vuibert, entreprendre, FFF, page 42.

résiduel garantit leur motivation et leur implication et est susceptible de réduire les coûts de coordination et de contrôle.

Tableau 6 : Quelques travaux empiriques réalisés sur les mécanismes de choix de la franchise, à partir de la théorie de l'agence

Questions de recherche / Hypothèses testées	Résultats / Critiques/ Remarques
<p>Hypothèse des coûts de contrôle moindres Le statut de créancier résiduel du franchisé est une incitation à l'effort pour le franchisé qui conserve la totalité du profit, après paiement des royalties, d'où des coûts de contrôle moindres (Fama et Jensen, 1983)¹.</p> <p>Hypothèses testées : Le franchiseur préfère des PDV franchisés : Lorsque les coûts de contrôle directs sont élevés, par exemple en raison de la distance géographique.</p> <p>Si l'achat est répété en raison du risque de passer clandestin moindre car le contrôle dans ce cas est assuré aussi par le client final.</p>	<p>Une démonstration empirique de la supériorité de la franchise dans sa capacité à réduire les coûts d'agence reste à établir, en raison d'un problème de mesure et de comparaison des coûts d'agence entre structures intégrées et structures franchisées (Nègre, 2004).</p> <p>Résultats des tests d'hypothèses : Confirmé par les études empiriques : les unités intégrées sont plus proches du siège que les unités franchisées (Brickley et Dark, 1987) ;</p> <p>Conclusions divergentes des études empiriques : confirmée par Brickley et Dark, 1987 ; infirmée dans d'autres études ; hypothèses formulées d'autres modes de contrôle plus efficaces comme les clauses des restrictions verticales et les droits de décision concernant les PDV conservés par le franchiseur.</p>

(Sources : Pénard, Raynaud et Saussier, 2004 ; Nègre, 2004 et auteurs mentionnés)

1.2.1.2. La théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transaction, qui s'est développée autour de la personnalité de Williamson (1975, 1985) se veut d'une portée plus générale que la théorie de l'agence dans la mesure où elle ne se réduit pas à l'étude des seules relations d'agence (Brousseau, 1993)². Certains ont pu énoncer qu'elle constitue un nouveau paradigme de la théorie de la firme (Baudry, 1999). Dans la lignée des travaux de Coase (1937)³ sur la nature de la firme, devenue objet d'analyse, alors qu'auparavant les économistes ne s'intéressaient qu'aux mécanismes de marché, la théorie des coûts de transaction place au cœur de ses analyses, les **questions des frontières de la firme et des choix des arrangements organisationnels** (arbitrage entre firme et marché). Elle explique dans un premier temps (1975-1985) le développement des firmes par la préférence d'une coordination par la hiérarchie, lorsque la

¹ Fama E.F. et Jensen (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-349.

² Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, Economie en liberté.

³ Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 2 (1), 386-405.

médiation marchande, mesurée par les coûts liés à la transaction et donc le recours au marché, s'avèrent trop coûteux. A la fin des années 1980, l'observation empirique du développement de partenariats et de coopérations interentreprises, amène Williamson à reconnaître un troisième mode de coordination, qualifié de « formes hybrides » entre marché et hiérarchie. La théorie est très connue et largement commentée, parfois critiquée, aussi nous ne reprendrons que les principaux éléments, susceptibles d'éclairer le choix de la franchise et la nature de cette relation.

Les hypothèses de la théorie des coûts de transactions. Le point de départ de la Théorie de Williamson est l'**hypothèse de la rationalité limitée des individus** au sens de March et Simon (1958)¹ qui **empêche la complétude des contrats** dans un **contexte d'incertitude**. Il en résulte l'existence d'une **marge de liberté** des individus au sein de l'organisation et donc la possibilité de **comportements opportunistes** du fait de contradictions entre les intérêts individuels. Le **choix d'une structure de gouvernement protectrice, réductrice des comportements opportunistes** est alors déterminant pour l'efficacité d'un arrangement institutionnel. Nous ne détaillons pas dans le texte les hypothèses liées aux comportements des individus et à l'environnement des transactions, très connus. Elles sont présentées, avec les définitions précises des termes utilisés par Williamson, dans le tableau ci-après.

¹ March J.-G., Simon H.-A. (1958), *Organisations*, New York, John Wiley et Sons.

Tableau 7. : Les principales hypothèses de la théorie des coûts de transaction

Hypothèses	Définitions
Rationalité limitée	La capacité cognitive et les connaissances des individus sont bornés : limite neurophysiologique d'assimilation, de compréhension, de calcul, etc. Une des conséquences est l'incomplétude des contrats : il n'est pas possible de traduire, dans un document, fut-il de plusieurs dizaines de pages, l'ensemble des obligations incombant aux parties dans une relation d'échange. ¹ De plus, dans une relation d'échange amenée à durer dans le temps, qui évolue dans un environnement par essence incertain (voir infra), il serait illusoire de croire pouvoir tout prévoir à un instant t.
L'asymétrie informationnelle	Le fait qu'une partie détienne une information et pas l'autre ; elle est source de comportements opportunistes ; par exemple, le franchiseur connaît son marché, ses évolutions bien mieux qu'un candidat franchisé. L'asymétrie informationnelle peut être réciproque, dans ce cas, il y a un double aléa moral .
Comportements opportunistes	L'opportunisme de l'individu est une hypothèse comportementale centrale de la pensée de Williamson. Il consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse ou à diverses formes de tricheries ² . Williamson, qui défend l'idée que l'opportunisme est potentiellement présent dans toutes les transactions, énonce « <i>par opportunisme, j'entends la recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie</i> ». Plus loin il ajoute que ces comportements se matérialisent par « <i>la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, par des efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion lors de transactions commerciales</i> » ³ . On distingue l'opportunisme <i>ex ante</i> - avant la conclusion d'un contrat- appelé sélection adverse ⁴ , lorsqu'un contractant (le franchiseur par exemple) détient une information qui modifierait les termes du contrat si le partenaire (franchisé) en avait connaissance, et l'opportunisme <i>ex post</i> ou hasard moral qui intervient lors de l'exécution du contrat..
Incertitude de l'environnement	L'environnement est turbulent et ne permet pas d'anticiper les facteurs qui influenceront sur la relation d'échange après l'accord sur le contrat.

Les principales contributions de la théorie des coûts de transactions. Le choix de la structure de gouvernance la plus appropriée dépend des **attributs des transactions**, définies comme « l'interface qui réalise le transfert des droits de propriété entre deux unités

¹ Alors que la théorie classique des contrats posait comme hypothèse la possibilité de contrats complets, capables de délimiter soigneusement toutes les contingences futures.

² Les économistes attribuent à l'opportunisme un sens proche de la malhonnêteté qui n'est pas toujours présente dans les dictionnaires de la langue française. Si Le Petit Robert (2001) énonce que l'opportunisme consiste à « tirer partie des circonstances, à les utiliser au mieux, en transigeant, au besoin, avec les principes », celle du Littré par exemple définit l'opportunisme comme une « conduite qui se conforme aux opportunités, aux circonstances » : l'idée de transiger avec les principes est absente.

³ Williamson O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, traduit de l'américain par Coeurderoy R. et Vincent E. sous la dir. de Ghertman M., InterEditions, Paris, pages 70 et 71.

⁴ Akerlof G.A. (1970), The Market for "Lemons" : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.

technologiquement séparables » (Allam et Le Gall, 1999)¹. Pour Williamson, trois attributs permettent de différencier les transactions : **la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude sur les comportements.**

La spécificité des actifs est de loin l'attribut le plus important dans la détermination des formes d'organisation efficaces. Il y a spécificité des actifs lorsque l'échange entre les parties suppose des investissements (matériels et immatériels) durables et difficilement réutilisables dans un autre cadre, parce qu'ils sont spécialisés, dédiés et qu'il n'existe pas de marché d'occasion². En conséquence, la cessation de la coopération engendre un coût, celui de la perte de la valeur des actifs spécifiques qui auront sur le marché « *une valeur qui est par définition beaucoup plus faible que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus* » (Williamson, 1994 : 55).

Williamson démontre qu'un degré élevé de spécificité des actifs change radicalement la nature des relations entre les agents et crée un lien de **dépendance durable** entre eux, qui oblige à édicter des règles de contrôle de l'activité de son contractant et de partage des résultats de la coopération. Il en résulte une augmentation des coûts de sélection des partenaires (coûts de transaction *ex ante*) et de contrôle (coûts de transaction *ex post*) tels qu'ils justifient d'abandonner le cadre du marché et le mécanisme de coordination par les prix, chaque fois que les échanges sont fréquents au profit :

- de la **coordination par la hiérarchie** : c'est l'**intégration verticale** avec des droits de propriété et de décision concentrés entre les mains d'un acteur, qui obtient un comportement adéquat, sans coûts de contrôle très élevés, grâce au lien de subordination permis par le contrat de travail. C'est ainsi que Williamson justifie l'existence de la firme ;
- ou de la **coordination contractuelle**, si les parties veulent rester juridiquement indépendantes, sans lien de subordination et si le degré de spécificité des actifs est moyen. Le contrat entre les parties qui se sont choisies mutuellement permet alors de réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes, par un engagement durable des parties et des mécanismes de contrôle et d'incitation adéquats, tout en autorisant le partage des droits de décision et de la rente générée par la coopération³. C'est ainsi que Williamson explique les coopérations interentreprises qu'il qualifie de « formes

¹ Allam D., Le Gall Ph. (1999), *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

² Williamson (1975, 1985) emploie le terme « redéployables » dans le cadre d'un autre échange.

³ Les économistes parlent de quasi-rente pour évoquer le surcroît de profit dégagé par des partenaires du fait de leur coopération. La quasi-rente est donc le différentiel de deux profits : celui qui aurait été dégagé sans la coopération, celui qui est dégagé grâce à la coopération.

hybrides entre marché et hiérarchie ». Dans la relation de franchise, le contrat ou plutôt les clauses de restrictions verticales qu'il contient, permettraient d'organiser la relation, de créer une relation d'autorité, de contrôler le comportement des franchisés, à un coût acceptable. Le tableau ci-après présente l'analyse du degré de spécificité des actifs dans la franchise.

Tableau 8. : La spécificité des actifs investis par les franchiseur et franchisé

	Actifs spécifiques du franchisé	Actifs spécifiques du franchiseur
Actifs physiques	Investissements dans le design architectural du PDV franchisé et le mobilier, qui participent aux signes de ralliement de clientèle de l'enseigne et ne pourront être maintenus dans le point de vente en cas de rupture de la relation (non redéployables) Outils de production sur le point de vente (pour un service), par exemple chambres froides et terminaux de cuisson pour la restauration	Outil de production ou de stockage (par exemple entrepôts) à proximité des points de vente
Actifs de site	Investissements pour le choix et l'acquisition du fonds de commerce, le pas de porte par exemple	Coûts des études préalables d'implantation, des recherches d'informations locales en vue d'établir le Document pré-contractuel d'information
Actifs dédiés		Investissements pour établir et faire évoluer le concept et le savoir-faire (qui doit être substantiel, original, expérimenté dans des PDV pilotes)
Actifs humains	Effort de formation du franchisé pour comprendre et appliquer le concept et le savoir-faire du franchiseur	Coûts de formation des franchisés et de leurs salariés au concept et au savoir-faire à la signature du contrat et ensuite Ressources humaines dédiées au système de franchise (équipe d'animation, d'assistance...)
Actifs immatériels de réputation	Réputation du point de vente Participation aux actions de communication nationales, locales ou régionales	Notoriété et imaginaire lié à la marque ou l'enseigne auprès du consommateur Réputation du franchiseur quant à sa capacité de manager le réseau
<p>La lecture du tableau ci-dessus permet de conclure à un degré moyen à élevé de spécificité des actifs dans la franchise. Dans un système où le design architectural est imposé au franchisé, du bâtiment à la décoration en passant par l'outil de production (chaînes de restauration rapide par exemple), les actifs ont un niveau très élevé de spécificité. En cas d'interruption de la relation, les actifs physiques ne peuvent guère être utilisés dans un autre cadre. En revanche, dans le cas d'un système de franchise de distribution de produits, les actifs physiques spécifiques peuvent être moins lourds et le fonds de commerce du franchisé pourra être utilisé dans un autre cadre, pour une autre activité.</p>		

Validations empiriques de la théorie des coûts de transaction. Le tableau ci-après présente quelques travaux empiriques réalisés sur les mécanismes de choix de la franchise, qui valident le rôle de la spécificité des actifs et des coûts de transaction pour le choix organisationnel.

Tableau 9. : Quelques travaux empiriques réalisés sur les mécanismes de choix de la franchise, à partir de la théorie des coûts de transaction

Questions de recherche / Hypothèses testées	Résultats / Critiques/ Remarques
<p>Spécificité des actifs : Plus les actifs sont spécifiques (et donc peu redéployables), plus le franchiseur s'expose au risque de passer clandestin des franchisés ; d'où des choix d'arrangements organisationnels permettant un contrôle, une autorité (intégration ou clauses contractuelles restrictives)</p> <p>Hypothèse testée : Préférence pour l'intégration lorsque la valeur de la marque, principal actif spécifique du franchiseur, est élevée</p> <p>Concernant la spécificité des actifs du franchisé, des études suggèrent de la mesurer par le niveau des investissements dans le PDV (Brickley et Dark, 1987 ; Brickley <i>et al.</i>, 2002)</p>	<p>Vérfiée : le franchiseur possède d'autant plus d'unités intégrées que le « goodwill » liée à la marque est élevé (Minkler et Park, 1994)¹</p> <p>Indicateur critiqué : dans l'industrie hôtelière ou dans la restauration rapide, les investissements initiaux du franchisé sont très importants et pourtant il n'y a pas de perte de valeur en cas de vente, donc les actifs semblent aisément redéployables (Kaufmann et Lafontaine, 1994 ; Lafontaine et Slade, 2001)²</p>
<p>Augmentation des coûts de transaction : Toutes choses égales par ailleurs, une augmentation des coûts de transaction liée à la franchise incite le franchiseur à intégrer verticalement</p> <p>Hypothèse : une législation qui limite les possibilités de rupture du contrat de franchise augmente les coûts de transaction associés au fonctionnement de la franchise et donc favorise l'intégration</p>	<p>Vérfiée : pour une même chaîne, la proportion de magasins franchisés, aux USA, est significativement plus faible dans les Etats où la législation restreint la possibilité de rupture du contrat (Brickley, Dark et Weisbach, 1991)³</p> <p>Les franchisés des Etats où la législation est plus dure paient des royalties plus chères (Brickley <i>et al.</i>, 2002) mais connaissent des taux de ruptures plus importants, ce qui est paradoxal. Explication proposée : En cas de législation limitant les possibilités de rupture, les franchiseurs sanctionnent par la rupture dès l'apparition des premiers comportements opportunistes (Beales et Muris, 1995)⁴</p>

(Sources : Pénard, Raynaud et Saussier, 2004 ; Nègre, 2004 et auteurs mentionnés dans le tableau)

¹ Minkler A.P. et Park T.A. (1994), Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 409-423.

² Kaufmann P. et Lafontaine F. (1994), Costs of Control ; the Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees, *Journal of Law and Economics*, XXXVII, 417-453.

³ Brickley J.A., Dark F.H. et Weisbach M.S. (1991), The Economic Effect of Franchise Termination Laws, *Journal of Law and Economics*, XXXIV, 101-132.

⁴ Beales H. et Muris T.J. (1995), The Foundation of Franchise Regulation : Issues and Evidence, *Journal of Corporate Finance*, 2, 157-197.

1.2.1.3. Les apports et limites de la théorie des contrats pour la compréhension de la relation de franchise

Au total, les théories microéconomiques, centrées sur les coûts, la performance et l'optimisation des fonctions d'utilité, ont un certain pouvoir explicatif de la formation des coopérations interentreprises en général et de la franchise en particulier. Elles posent des hypothèses novatrices par rapport à la théorie économique classique (notamment l'asymétrie d'information, la rationalité limitée et l'opportunisme) et présente une théorie générale explicative des frontières de la firme et du choix alternatif marché/ hiérarchie ;

La théorie de l'agence souligne le rôle des mécanismes d'incitation pour faire coïncider les objectifs du franchisé avec ceux du franchiseur. La théorie des coûts de transaction propose des déterminants des choix des formes organisationnelles et notamment introduit les concepts de coûts de transaction et celui, au côté de l'incertitude des comportements et de la fréquence des transactions, de la spécificité des actifs, pour expliquer les choix entre marché, hiérarchie et coopération. Elles ont pour mérite d'avoir mis en évidence des concepts clés de la relation, tels que les conflits d'intérêt liés à la nature humaine égoïste ou l'opportunisme pouvant déboucher sur des conflits. La théorie des contrats est le fondement théorique des travaux nombreux sur l'opportunisme et les conflits dans la franchise, leurs sources et leurs modes de résolution. Ces travaux sont présentés infra.

Pour autant, des limites sont soulignées aussi :

- Le raisonnement est avant tout économique : c'est l'objectif de minimisation des coûts d'agence ou de transaction qui explique les choix. Sont absentes du raisonnement les considérations stratégiques des firmes, qui intègrent la dynamique des structures de marché, le jeu concurrentiel et appréhendent l'entreprise comme un compétiteur sur son marché, dans son environnement ;
- Les problèmes de mesure concrète des coûts de coordination rendent difficile les validations empiriques ;
- Les dimensions organisationnelle et collective de la coopération ne sont pas prises en compte. En fait, les formes organisationnelles, telle que la franchise ne sont pas reconnues comme des organisations distinctes par nature du marché et de la hiérarchie ;
- Les dimensions sociales de la coopération sont ignorées. La complexité des relations entre les partenaires n'est pas appréhendée. Les liens sociaux, les questions de

pouvoir, de confiance, de relation continue, d'encastrement au sens de Granovetter (1985)¹ sont ignorés du paradigme économique ;

- La dynamique n'est pas introduite, or la prise en compte de relations durables modifie la probabilité des comportements opportunistes en raison des possibilités de représailles directes (sanctions) ou indirectes, par le biais de la réputation par exemple.
- L'absence d'intégration du temps et de la dynamique de la coopération empêche la prise en compte des capacités d'apprentissage du réseau formé, du rôle des acteurs et de leurs interactions dans le réseau.

Aussi est-il nécessaire de compléter l'approche microéconomique par d'autres perspectives.

1.2.2. Les mécanismes de choix de la franchise et l'approche par les ressources et compétences

L'approche fondée sur les ressources réunit plusieurs courants et théories qui ont pour point commun de focaliser l'attention sur les ressources internes des organisations, permettant la création d'avantages concurrentiels défendables (Arrègle et Quelin, 2000)², c'est-à-dire difficilement imitables par les concurrents³. De ce fait, elles sont complémentaires de l'analyse industrielle et de la réflexion stratégique « classique » telle que l'analyse des cinq forces de Porter (1986)⁴ qui accordent au pouvoir de marché et à la dynamique concurrentielle un rôle central mais qui oublie souvent de s'intéresser à l'aspect défendable d'un avantage concurrentiel. Au contraire, l'approche par les ressources considère que l'environnement n'explique pas tout et cherche à introduire dans le management stratégique des réflexions et analyses sur les ressources rares des entreprises, considérées comme des actifs stratégiques.

L'approche par les ressources insiste sur l'idiosyncrasie des ressources stratégiques, c'est-à-dire sur le caractère unique et distinct des ressources d'une organisation par rapport à celles de ses concurrents (Penrose, 1959)⁵ et sur leur mobilité restreinte : les différences entre entreprises d'un même secteur concurrentiel persistent dans le temps (Koenig, 1999, Penrose, 1959) car il n'est pas aisé pour une entreprise de copier les ressources de son concurrent. La transférabilité réduite des ressources explique le maintien des différences d'avantages

¹ Granovetter M. S. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

² Arrègle J.-L. et Quelin B. (2000), L'approche "Resource-Based View" à la croisée des chemins, in Quelin B. et Arrègle J.L. , (eds), *Le management stratégique des compétences*, Editions Ellipses, spécialité HEC.

³ Certains auteurs (Koenig, 1999) parlent d'avantage concurrentiel soutenable plutôt que défendable, mais le sens semble être le même. Le terme anglophone de Barney (1991) qui donne lieu à ces différentes traductions est le terme *sustainable*. Koenig G. (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Economica.

⁴ Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.

⁵ Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, John Wiley.

concurrentiels et donc de performance. Les organisations doivent porter une attention particulière aux ressources pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire celles qui sont rares, imparfaitement imitables et qui n'ont pas de substitut (Barney, 1991)¹. Les managers doivent être capables de les identifier, les exploiter, les protéger et enfin de les créer, afin d'assurer la pérennité et le développement de leur entreprise ou organisation. Sont distinguées différentes catégories d'actifs stratégiques, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Outre les *inputs* tels que les matières premières ou l'accès à une main-d'œuvre, les auteurs distinguent les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Les ressources sont des actifs spécifiques à l'entreprise, créés à partir d'*inputs*, elles ne font pas l'objet de commercialisation sur des marchés. Elles peuvent être financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles ou encore liées à la réputation (Arrègle, 1999 : 197). Les compétences sont définies comme des routines organisationnelles (Teece, 1992)² c'est-à-dire des « modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers », qui permettent de créer les nouvelles ressources de l'entreprise, grâce à l'interaction entre des technologies, des apprentissages collectifs et cumulatifs et des processus organisationnels. Elles peuvent être assimilées à des savoir-faire organisationnels ou technologiques et sont largement tacites et donc, pour l'essentiel, difficilement transférables dans une autre organisation. Enfin les capacités dynamiques sont les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques. Elles sont donc cruciales pour assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.

Ces développements sur le caractère stratégique des ressources pour maintenir ou développer un avantage concurrentiel, ont alimenté les travaux théoriques sur les alliances interentreprises et autres partenariats. Ils sont disparates quant à leurs filiations et à leurs hypothèses mais apportent chacun un éclairage sur la compréhension des alliances en général et de la franchise en particulier. Nous en présentons trois :

- La théorie de la dépendance des ressources explique le pouvoir et le rapport de force entre les partenaires (1.2.2.1.) ;
- La théorie de la rareté des ressources explique le choix de la franchise par la complémentarité des ressources apportées par le franchiseur et par le franchisé (1.2.2.2.) ;

¹ Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120, page 106.

² Teece D.J. (1992), Towards an Economic Theory of the Multi-Product Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.

- La théorie des capacités dynamiques étudie les alliances sous l'angle de la capacité d'une organisation à apprendre et à innover pour maintenir un avantage concurrentiel (1.2.2.3.).

1.2.2.1. La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources explique la formation des alliances par le souci de « sécuriser » l'accès aux ressources stratégiques ou critiques, qui conditionnent la survie d'une organisation. L'entreprise est considérée comme un système ouvert qui crée des relations d'échange avec son environnement afin d'acquérir les ressources qui lui manquent. Car il est rare qu'une entreprise puisse trouver en interne les ressources critiques nécessaires à sa survie. Aussi l'entreprise est-elle en situation de dépendance vis-à-vis des entreprises qui contrôlent ces ressources et vis-à-vis de l'environnement admis comme incertain, changeant.

La dépendance induit des relations de pouvoir (Emerson, 1962)¹, défini comme « la capacité consciente d'exercer une influence nette » (Lhomme, 1966)². La dépendance est le fait, pour une entreprise, d'avoir besoin d'entretenir sa relation avec une ou plusieurs autres firmes pour atteindre ses objectifs (Gundlach et Cadotte, 1994)³. Aussi les deux concepts de pouvoir et de dépendance sont-ils étroitement liés. En effet, le pouvoir d'un acteur A sur un partenaire B est fonction de la dépendance de B pour accéder par exemple à des ressources stratégiques ou à des marchés. Le pouvoir est inverse de la dépendance. On peut supposer que plus l'acteur B est dépendant de l'acteur A, plus A aura la possibilité, le pouvoir, d'exercer une influence ou de contraindre B.

L'idée principale de la théorie des ressources et de la dépendance est que les acteurs cherchent à réduire l'incertitude et à gérer leur dépendance en créant des « environnements négociés » (Cyert et March, 1963)⁴. C'est ainsi que Pfeffer et Salancik (1978)⁵ expliquent la formation des alliances et des coopérations interentreprises. Les alliances permettent de réduire l'incertitude liée à l'acquisition et le maintien des ressources stratégiques : la coopération permet de stabiliser et de personnaliser les transactions, et donc de les « sécuriser ». Toutefois, la coopération rend les partenaires mutuellement dépendants.

¹ Emerson R. M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, février, 31-41.

² Lhomme J. (1966), *Pouvoir et société économique*, Paris, Cujas.

³ Gundlach G.T., Cadotte E. R. (1994), Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 31, 516-532.

⁴ Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd edition, Blackwell Publishers, Inc., Malden, Massachusetts.

⁵ Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A resource Dependence Perspective*, New York : Harper and Row.

Plusieurs auteurs ont réfléchi aux variables explicatives de la dépendance. Pour Emerson (1962)¹, la dépendance est directement proportionnelle à l'intérêt investi par l'un dans des objectifs nécessitant l'intervention de l'autre et inversement proportionnelle à la possibilité dont il dispose pour atteindre ses objectifs en dehors de la relation.

Pfeffer et Salancik (1978) distinguent trois variables explicatives de la dépendance :

- L'importance des ressources spécifiques ;
- Le degré de contrôle de ces ressources par les parties ;
- Les alternatives possibles pour trouver les ressources.

Frazier *et al.* (1989)², qui ont cherché à expliquer les niveaux de dépendance dans le canal de distribution, préconisent trois méthodes pour analyser les origines de la dépendance et la mesurer :

- La méthode des ventes et profits (part de CA et bénéfices dus au partenaire) ;
- La performance du distributeur (qui en fait un partenaire difficilement remplaçable)
- Les coûts induits par le changement de partenaire (les *switching costs*, élevés si les actifs spécifiques sont importants) ;

Baudry (1995)³, quant à lui, retient 3 critères pour présumer une dépendance entre firmes en relation verticale :

- La proportion du chiffre d'affaires du fournisseur auprès du client considéré ;
- La capacité à redéployer les actifs ;
- La taille relative des acteurs.

Nous retiendrons que le principal apport la théorie de la dépendance des ressources est d'avoir établi le lien entre dépendance et pouvoir. Il offre une autre approche du pouvoir que celle initiée par French et Raven (1959)⁴ dans leur typologie des sources du pouvoir et la distinction entre sources coercitives et sources non-coercitives par les théoriciens behavioristes spécialistes des canaux de distribution (Hunt et Nevin, 1974 ; Gaski, 1984)⁵.

¹ Traduction de Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS, management et société, page 32.

² Frazier G.-L., Gill J.-D. et Kale S.-H. (1989), Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53, 50-69.

³ Baudry B. (1995), L'économie des relations interentreprises, Editions La Découverte, Repères.

⁴ French J., Raven B. (1959), The Bases of Social Power, in Cartwright D., Arbor A. (eds.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, 150-167.

⁵ Hunt S. -D., Nevin J. -R. (1974), Power in Channel of Distribution : Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (March), 186-193 ; Gaski J. -F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channel Distribution, *Journal of Marketing*, 48, 9-29.

1.2.2.2. La théorie de la rareté des ressources

La théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly, 1969)¹ explique le choix de la franchise par la complémentarité des ressources du franchiseur et celle du franchisé :

- Le franchiseur fait le choix de la franchise pour dupliquer rapidement les points de vente, alors même que ses moyens financiers mais aussi humains, commerciaux et managériaux (Allix-Desfautaux, 1998) sont limités, ne lui permettant pas de se développer rapidement en succursales. Aussi recherche-t-il les ressources du franchisé : celui-ci peut être analysé comme un fournisseur de capital (il finance les investissements du point de vente) mais aussi un entrepreneur autonome et motivé, qui apporte son travail, son énergie, sa connaissance du marché local et ses qualités relationnelles avec la clientèle, ses qualités de manager d'une équipe de vente.
- Le franchiseur constitue également une ressource pour le franchisé. L'analyse des études de motivations des franchisés² dans leur décision d'« intégrer » un réseau (les auteurs parlent de processus d'achat), montrent que ce choix résulte d'un calcul de type coûts/bénéfices. La franchise est perçue comme un « système de réussite », un gage d'efficacité et de rentabilité des capitaux. Elle diminuerait le risque de l'activité et permettrait d'atteindre des résultats supérieurs à ceux d'une activité indépendante³. Le franchisé achèterait ainsi, en entrant dans un système de franchise, une « assurance risque ». Les ressources apportées par le franchiseur sont le concept distinctif et la marque enseigne, qui augmente le flux de clientèle et le chiffre d'affaires mais aussi un savoir-faire et une assistance continue qui permet de raccourcir la courbe d'expérience, par transfert de compétences. Elles ont été détaillées dans le tableau supra qui présente le système de franchise.

¹ Oxenfeldt A.R. et Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83.

² La théorie de la rareté des ressources ne s'intéresse guère au point de vue du franchisé. Notons d'ailleurs plus généralement le faible nombre de recherches en France sur les motivations des franchisés. Une seule étude a porté sur ce sujet, à notre connaissance, celle commanditée par la FFF en 1999 et réalisée sous la direction de Kalika : Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., (1999), *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA. Les études anglo-saxonnes, sont également peu nombreuses et ne bénéficient pas d'un référentiel théorique conséquent (Kaufmann et Stanworth, 1995, Elango et Fried, 1997) ; Kaufmann P.-J. et Stanworth J. (1995), The Decision to Purchase a Franchise : a Study of Prospective Franchisees, *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22-33.

³ Cette idée est largement partagée par les acteurs et promue par les instances institutionnelles telles que l'IFA (International Franchise Association) ou la FFF. Elle a été pourtant remise en cause récemment par Frazer et Winzar (2005), qui soulignent que les « bons chiffres » de la franchise pourraient provenir de la facilité pour les réseaux à cacher les échecs. Ceux-ci peuvent en effet racheter les points de vente en difficultés ou les vendre à un nouveau franchisé. Frazer L., Winzar H. (2005), Exits and Expectations : Why Disappointed Franchisees Leave, *Journal of Business Research*, 58(11), 1534-1542.

La théorie de la rareté des ressources a débouché sur l'idée de transitoirité de la franchise : après une phase de croissance dense au cours de laquelle le franchiseur duplique rapidement les points grâce aux capitaux apportés par les franchisés, le franchiseur doté de moyens supérieurs devrait choisir de racheter des points de vente franchisés ou de prendre une participation financière dans le capital des franchisés. La proportion de points de vente succursalistes devrait donc augmenter avec la taille du réseau. Cette hypothèse est toutefois remise en cause par les études empiriques, présentées dans le tableau ci-après de manière synthétique.

Tableau 10. : Les choix de la franchise et la théorie de la rareté des ressources du franchiseur -Résultats de quelques tests empiriques

Questions de recherche / Hypothèses testées	Résultats / Critiques/ Remarques
<p>Hypothèses testées : La rareté des capitaux du franchiseur :</p> <p>L'insuffisance des capitaux du franchiseur pour assurer l'expansion du réseau explique le recours au capital financier des franchisés. (Caves et Murphy, 1976)¹</p> <p>La rareté des ressources humaines et managériales du franchiseur :</p> <p>La rareté des ressources humaines et managériales du franchiseur explique le recours aux compétences des franchisés. (Scott, 1995 ; Allix-Desfautaux,1998 ; Sorenson et Sorenson, 2001)²</p>	<p>Concernant l'hypothèse de la rareté des capitaux : remise en cause</p> <p>Il existe des modes de financement plus efficaces (créer un portefeuille global composé du capital des PDV et vendre des parts aux franchisés) (Rubin, 1978)³ Hypothèse contradictoire avec le constat d'une fréquente aide financière des franchiseurs aux franchisés, pour faciliter leur installation</p> <p>Concernant les 2 hypothèses : Attente de la transitoirité de la franchise, car les capacités financières et managériales du franchiseur augmentent avec le temps (Nègre, 2004) ... proposition réfutée par les études empiriques longitudinales qui observent une stabilité, dans les réseaux à maturité, de la proportion d'unités franchisées, à 85 % aux USA et à 75 % en France (Lafontaine et Shaw, 2005 ; Pénard, Raynaud et Saussier, 2003)⁴</p>

(Sources : Pénard, Raynaud et Saussier, 2004 ; Nègre, 2004 et auteurs mentionnés)

¹ Caves R.E. et Murphy W.F. (1976), Franchising : Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Journal of Economic*, 42, 572-586.

² Scott F.A. (1995), Franchising Versus Vertical Integration as a Decision Variable of the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.

³ Rubin P. H. (1978), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 222-239.

⁴ Lafontaine F. et Shaw K.L. (2005), Targeting Managerial Control : Evidence from Franchising, *Journal of Economics*, 36(1), 131-150 ; Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2003), Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains- An Empirical Analysis Using French Data, *Journal of Marketing Channels*, 10 (3 /4), 5-31.

Aussi les recherches se sont-elles orientées vers l'explication de la mixité observée dans les réseaux d'une certaine taille et tentent de répondre aux questions suivantes : pourquoi les têtes de réseaux choisissent-ils de faire coexister des points de vente succursalistes et des points de vente franchisés ? Quels sont les avantages de la mixité ? Existe-t-il un taux optimal de mixité ?

Au total, la théorie de la rareté des ressources utilise le concept de ressources pour expliquer le choix de la franchise. Mais la vision des ressources est étroite : la franchise est analysée comme un moyen de réduire les contraintes qui peuvent ralentir le développement d'un réseau de points de vente, sans s'interroger sur la capacité de l'organisation à créer de nouvelles ressources. Or les apports de la théorie des capacités dynamiques nous autorise à poser la question de la capacité de la franchise à être une organisation apprenante susceptible d'innover pour maintenir un avantage concurrentiel. La théorie de la mixité va dans ce sens.

1.2.2.3. La théorie des capacités dynamiques

La question posée ici est celle de la capacité du système organisationnel de la franchise à maintenir un avantage concurrentiel durable pour assurer la pérennité du réseau et celle des franchisés. Maintenir un avantage concurrentiel durable suppose une capacité à innover et une capacité d'apprentissage et de diffusion de l'innovation au sein du réseau.

Dans la première phase du développement d'un système de franchise, l'avantage concurrentiel résulte de l'optimisation du process « cœur de métier ». Celui-ci constitue l'innovation, qui dégage une valeur ajoutée supérieure à la moyenne des profits générés dans le secteur considéré et fonde le système de réussite acheté par le franchisé (Bennaghmouch *et al.*, 2003). L'innovation est mise en œuvre par les franchisés grâce aux savoir-faire transmis et codifiés qui concernent le premier cercle, le cœur de métier. Les profits dégagés devront ensuite être réinvestis dans le développement de savoir-faire dits périphériques, de manière à maintenir un avantage de compétitivité et notamment lorsque le cœur de métier se banalise avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Les savoir-faire évoluent du premier cercle, cœur de métier, au cercle périphérique. La pérennité d'un système de franchise suppose en conséquence, dans un marché concurrentiel, des innovations permanentes et donc une capacité à produire et transmettre aux franchisés de nouveaux savoir-faire. C'est tout l'enjeu du *Knowledge Management*, que l'on peut traduire en français par le terme de gestion des connaissances. Plusieurs études récentes ont traité des questions de l'innovation et du *Knowledge Management* dans les réseaux de franchise. Nous citerons celle de Cliquet et

Nguyen (2005)¹ sur la mixité et l'innovation ou encore la recherche de Perrigot *et al.* (2006)². La première pose l'hypothèse que les effets de la mixité sur le climat d'innovation sont conditionnés par l'apprentissage mutuel entre points de vente intégrés et franchisés. La seconde propose un modèle opérationnel comportant les leviers d'action les plus importants pour l'optimisation d'un *learning-mix* adapté à la relation de franchise. Toutes soulignent la difficulté mais aussi l'exigence, pour les systèmes de franchise, de s'inscrire dans le cadre d'une organisation apprenante, capable de renforcer et de renouveler l'avantage concurrentiel et à assurer la pérennité du réseau et celle des franchisés.

1.2.2.4. Les apports et limites de la perspective des ressources et compétences pour la compréhension de la relation de franchise

Cette perspective a mis en évidence le rôle central des ressources dans la formation des alliances : celles-ci permettent de réduire l'incertitude de l'environnement, de sécuriser et de contrôler des ressources nécessaires à l'activité, grâce aux ressources complémentaires des partenaires. L'alliance est aussi une forme organisationnelle susceptible de déboucher sur des apprentissages qui favorisent le maintien et le développement de compétences distinctives. Mais en même temps, la complémentarité des ressources pose des questions sur le contrôle des partenaires. C'est pourquoi les questions de contrôle, de pouvoir, de dépendance restent centrales dans ces approches.

Tout comme dans la théorie économique des contrats, la confiance est ignorée comme mode potentiel de pilotage de la relation. Seules les questions liées au pouvoir et au conflit mobilisent les tenants de ces courants théoriques, comme l'attestent les recherches empiriques sur la franchise issues des deux corpus. Nous présentons leurs principaux résultats dans la section suivante.

¹ Nguyen M.-N., Cliquet G. (2005), The effect of Plural Form on the Innovation Climate of Store Networks : the Mediator Role of Mutual Learning, *International Society of Franchising*, 19th Annual Conference, University of Westminster, 20-22 may.

² Perrigot R., El Akremi A., Mignonac K., Roussel P. et Vicens C. (2006), *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non transmis : évolutions et perspectives managériales pour la franchise*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Les entretiens de la Franchise, 28 novembre, Paris Bercy.

1.3. La franchise et le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction » : état des connaissances

Nous avons présenté les deux corpus théoriques qui ont inspiré les premiers travaux empiriques sur la compréhension et le management de la franchise. Les concepts mis en évidence par ces corpus sont les conflits d'intérêt entre franchiseur et franchisé, l'opportunisme inhérent à toute personne humaine, la nécessité de contrôler les comportements de son partenaire d'échange, la dépendance créée par la complémentarité des ressources et le pouvoir qui en résulte. Il n'est guère étonnant alors que les recherches issues de ces courants aient été centrées sur le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction » (Frazier, 1999). Nous présentons dans cette section les principaux résultats des recherches. Les plus abondantes portent sur la question du conflit dans la franchise (1.3.1.). D'autres étudient la satisfaction des franchisés, à partir des travaux sur le comportement du consommateur, avec pour idée sous-jacente de limiter les conflits dans le canal (1.3.2.). Nous exposons enfin les sources de pouvoir et de contrepouvoir dans la franchise (1.3.3.).

1.3.1. L'état de l'art sur les conflits entre un franchiseur et ses franchisés

L'interdépendance porte en elle-même un potentiel conflictuel, c'est pourquoi les conflits ne sont pas rares entre partenaires d'une relation commerciale verticale (Angelmar, 1992)¹. Ils seraient particulièrement importants dans la franchise. L'idée est largement partagée que le conflit est inhérent aux réseaux de franchise (Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004), notamment en raison du pouvoir considérable du franchiseur qui contrôle le système de franchise et en raison sa « centralité » dans le réseau (Parsa, 1999)². De plus, les conflits seraient croissants avec le temps (Hoy, 1994).

1.3.1.1. Les définitions du conflit

De multiples définitions du conflit sont disponibles. Le concept semble élastique, polysémique (Fréchet, 2002)³. Ce dernier retient la définition suivante « un désaccord qui se manifeste par des actes de nature à empêcher l'autre partie d'atteindre ses objectifs » et souligne que le conflit comprend trois éléments :

¹ Angelmar R. (1992), Les conflits dans les canaux de distribution, in Helfer J.-P., Orsoni J. (eds.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, tome 1, 285-298.

² Parsa H.G. (1999), Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems : An Empirical Investigation, *Journal of Business Research*, 45, 173-185. La centralité est une autre formulation du rôle de pivot du franchiseur (réseau « star ») évoqué en introduction.

³ Fréchet M. (2002), *Les conflits dans les partenariats d'innovation*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, pages 5 et 39.

- Un élément psychologique : le désaccord ;
- Un élément matériel : des actes qui tendent à empêcher l'autre d'atteindre ses objectifs ;
- Un certain niveau de gravité.

En conséquence le conflit suppose un désaccord important ou encore des intérêts divergents (Spekman et al, 1998)¹ qui se traduisent dans des décisions opérationnelles (les actes) et entraînent des conséquences néfastes pour le partenaire. Soulignons que l'appréciation du caractère néfaste pour le partenaire relève d'une conception objective ou subjective (Angelmar, 1992), selon la perspective adoptée pour constater la présence d'un conflit :

- Si l'observateur est neutre, le conflit est « objectif » ou « latent » (conception objective) ;
- Si ce sont les firmes du canal qui constatent le conflit, celui-ci est un conflit « subjectif », « perçu » et « manifeste » (conception subjective).

Ainsi, dans la conception subjective, le conflit peut résulter de l'appréciation individuelle d'un acteur : ses intérêts lui semblent être contrariés par les actes de son partenaire. Un franchisé peut considérer par exemple que les visites fréquentes de l'animateur régional constituent une intrusion qui porte atteinte à son autonomie de commerçant indépendant, alors qu'un autre franchisé jugera ces visites bénéfiques car elles lui permettent d'accélérer son apprentissage. Le caractère subjectif du conflit n'est guère pris en compte dans les études empiriques sur la franchise, qui considèrent généralement les franchisés, comme un groupe homogène.

Nous exposons les principaux objets de conflit entre franchiseur et ses franchisés (1.3.1.2.) puis les modes de résolution identifiés dans la littérature (1.3.1.3.).

1.3.1.2. Les objets de conflits entre un franchiseur et ses franchisés

Entre partenaires d'une relation commerciale verticale, les conflits portent principalement sur quatre objets (Angelmar, 1992) :

- La stratégie des membres du canal : conflits sur le portefeuille produits/ marchés entre firmes d'un même canal, conflits sur les objectifs à poursuivre, la différenciation par l'image ou le prix ;
- La coordination des activités de contrôle ;
- Les atteintes à l'autonomie et le style de gestion du leader du canal ;

¹ Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A. et MacAvoy T.C. (1998), Alliance Management : a View from the Past and a Look to the Future, *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.

- La répartition des bénéfices : si d'un côté, plus la qualité de la coopération est grande, plus la performance et les bénéfices du canal sont élevés, en même temps, la répartition des bénéfices entre les partenaires les place en situation de conflit pur : ce que l'un gagne, l'autre le perd, d'où les questions de partage de la rente.

Les quatre mêmes objets de conflit ont été identifiés dans la franchise. Parmi les conflits qui résultent d'**objectifs divergents** entre des membres du réseau figure en bonne place la **stratégie de croissance quantitative des franchiseurs**¹ : l'introduction de nouveaux points de vente peut entraîner une baisse de chiffre d'affaires des franchisés existants, une cannibalisation des ventes (Zeller, Achabal et Brown, 1980 ; Kaufmann et Ragan, 1990 ; Kalnins, 2004)² qui vient contrarier les objectifs de croissance des franchisés. Ce phénomène connu sous le nom d'*encroachment*³ justifie la définition de zones d'exclusivité territoriale pour les franchisés. Dans leur modèle de décision, qui inclut les aspects territoriaux et le management de la relation de franchise, Kaufmann et Ragan (1990) proposent des solutions pour compenser la cannibalisation des ventes des points de vente existants lors de l'ouverture d'un nouveau magasin : elles consistent à augmenter la visibilité de l'enseigne par des efforts de communication dans le but d'accroître les flux de clientèle de l'enseigne. Ils suggèrent d'inclure dans le modèle de décision d'ouverture d'un nouveau point de vente :

- Les coûts de management des conflits c'est-à-dire le budget communication nécessaire pour compenser la baisse des ventes ;
- Le risque de réputation.

Dans une autre recherche, Kalnins (2004) observe qu'il y a plus de cannibalisation des ventes dans les réseaux franchisés que dans les réseaux succursalistes, car les franchiseurs ont intérêt à ajouter de nouvelles unités tant que le chiffre d'affaires additionnel est supérieur au chiffre d'affaires perdu dans les unités existantes, alors qu'un réseau intégré n'ajoutera une nouvelle unité que dans le cas d'un espoir de profit supérieur. Autrement dit le modèle de développement et le phénomène d'*encroachment*, sont liés à la franchise et à l'antagonisme entre les intérêts du franchiseur et ceux de ses franchisés.

Le positionnement de l'offre des réseaux franchisés fait parfois aussi l'objet de discussion. Lafontaine (1995) a observé par exemple que dans l'industrie de la restauration, les chaînes franchisées ont un rapport qualité-prix moindre que dans les réseaux intégrés.

¹ Certains considèrent cette question comme la plus explosive aujourd'hui dans le monde de la franchise (Sheridan et Gillespie, 1995 : 64)

² Zeller R.E., Achabal D.D., Brown L.A. (1980), Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems, *Decision Sciences*, 11, 58-80 ; Kalnins A. (2004), An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains, *Marketing Science*, 23(4), 476-489.

³ En français « empiètement ».

Une deuxième question source de conflits est liée au **rôle des partenaires dans les décisions et à la répartition particulière du risque au sein d'un système de franchise**. La stratégie du réseau est décidée par le franchiseur mais le financement du point de vente et le risque d'exploitation incombe au franchisé. L'entrepreneur classique au sens de Schumpeter prend un risque important au démarrage de son activité, avec l'espoir d'en retirer des profits conséquents et croissants au cours du temps. Le profit est interprété comme la rémunération de la prise de risque initiale. Dans la franchise, le franchisé achète, en entrant dans un système de franchise, une « assurance risque » : il accepte de payer un droit d'entrée et plus généralement de partager son profit avec le franchiseur par le mécanisme des redevances, pour avoir accès à un système de réussite éprouvé et à un accélérateur de connaissances (transfert de savoir-faire et assistance). Les conflits seraient expliqués par un risque entrepreneurial croissant du franchisé au cours du temps, du fait de la répartition des rôles entre franchisé et franchiseur : les profits futurs du franchisé pourraient être tronqués si le franchiseur n'assure pas correctement l'adaptation du concept aux évolutions du marché ou encore s'il l'empêche, par des clauses contractuelles trop restrictives, d'adapter son offre à la demande locale (Bennaghmouch *et al.*, 2003). Le profit futur et plus généralement l'activité du franchisé dépend des actions futures du franchiseur, qu'il ne maîtrise pas lorsqu'il s'engage dans la relation. Les conflits se révèlent par exemple lors des changements de concepts nécessitant des investissements financiers chez les franchisés. L'objectif de standardisation du franchiseur impose une diffusion du concept qui peut venir contrarier les projets des franchisés. Certains sont tentés de ne pas investir (Caves et Murphy, 1976 ; Rubin, 1978) ou de retarder leurs investissements et sont alors considérés comme des passagers clandestins par le reste du réseau.

Enfin le **partage équitable du profit** dégagé par la coopération est une autre question délicate, du fait du mécanisme de rémunération des franchiseurs par les franchisés (Caves et Murphy, 1976). Les revenus du franchiseur sont dépendants de l'activité des franchisés. Ils se composent de la marge commerciale sur les produits vendus, des droits d'entrée versés par les nouveaux franchisés qui rémunèrent l'accès au système de réussite mis au point par le franchiseur et d'une redevance mensuelle, généralement calculée en pourcentage du chiffre d'affaires des points de vente franchisés. Des conflits peuvent résulter de modifications décidées unilatéralement par le franchiseur de ces éléments ou du sentiment d'un partage inéquitable de la rente.

1.3.1.3. Les modes de résolution des conflits.

Implicitement, le conflit est considéré comme néfaste, parce qu'il provoque des ralentissements, des blocages, voire la disparition de la relation partenariale (Fréchet, 2002 : 39). La littérature identifie plusieurs stratégies de modes de résolutions de conflits ou de situations difficiles qui s'appliquent aussi bien aux conflits de personnes qu'aux conflits interorganisationnels. Hirschman (1970)¹ distinguait trois stratégies :

- **La rupture de la relation** (*exit*) ;
- **La négociation** avec intention d'améliorer la situation (*voice*). Hagedoorn *et al.* (2000)², après une étude sur les relations employeur-employés, distinguent deux voies dans le choix de la négociation : la première consiste à prendre en compte les préoccupations de chacun, c'est le **dialogue constructif** (*a considerate voice*), la seconde consiste à vouloir gagner en imposant sa position sans prendre véritablement en considération les préoccupations de l'autre (*an aggressive voice strategy*). D'autres auteurs (Mohr et Spekman, 1994)³ parlent de **domination** pour qualifier cette stratégie ;
- Le **loyalisme** (*loyalty*) qui consiste à poursuivre la relation sans manifester son mécontentement⁴. Angelmar (1992 : 296) précise qu'elle peut prendre la forme de la **négligence**, si l'enjeu est faible ou si le coût d'une autre méthode est trop élevé par rapport aux bénéfices attendus ou de l'**accommodation**, quand une partie est prête à faire des concessions sur un problème mineur, pour maintenir de bonnes relations.

Une quatrième stratégie consiste à **laisser passivement la relation se dégrader**, éventuellement en exerçant des pressions économiques ou psychologiques. Elle peut être qualifiée d'**attente** ou d'**attente hostile**. Cette solution est préconisée lorsque le partenaire n'entend pas négocier mais souhaite éviter l'affrontement de la rupture. Elle n'est pas rare en matière de franchise lorsqu'un conflit intervient entre franchisé et franchiseur : la rupture n'est pas souvent possible en cours de contrat à durée déterminée, car elle expose la partie qui rompt prématurément à une action judiciaire⁵. Le franchiseur qui ne souhaite pas négocier est donc contraint d'attendre le terme du contrat pour rompre la relation, par non-renouvellement

¹ Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty : Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

² Hagedoorn M., Zweers M., Postma S. (2000), *Injustice and Employees' Destructive Response : The Mediating Role of State Negative Affect*, *Social Justice Research*, 13 (3), 291-312.

³ Mohr J. et Spekman R. (1994), *Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques*, *Strategic Management Review*, 15, 135-152.

⁴ A distinguer de la loyauté, norme relationnelle qui diminue le risque de frustration et de conflit.

⁵ Les actions en justice sont longues et coûteuses. Aussi ne sont-elles exercées qu'en cas de manquement grave comme le non-respect d'une clause contractuelle.

du contrat. La solution est alors l'attente, souvent assortie de pressions et de la dégradation progressive de la qualité relationnelle. L'attente, qui peut durer plusieurs années aboutit alors soit à la rupture de la relation, soit à un compromis.

Enfin, une dernière stratégie de résolution de conflit est identifiée : le **recours à une tierce personne** extérieure au conflit, qui peut être un arbitre privé ou un médiateur. L'arbitrage généralement prévu au contrat est un mécanisme de résolution de conflit *ex-ante*, particulièrement efficace puisque la décision s'impose aux parties, au contraire de la médiation, qui fait appel à des médiateurs désignés après l'apparition du conflit, qui n'ont pas le pouvoir d'imposer une solution aux parties. A titre illustratif, la FFF propose un service de médiation depuis les années 1990, qui examine environ 5 litiges entre franchiseurs et franchisés par an.

1.3.2. L'état de l'art sur la satisfaction du franchisé

Outre les questions relatives au conflit, les recherches sur le management du canal de distribution se sont intéressées à la satisfaction des partenaires. Ces deux concepts sont liés : la satisfaction est étudiée par ce qu'elle permet de réduire les conflits au sein du canal (Frazier, 1999) et de favoriser sa performance globale (Lush, 1976, Stern et El-Ansary, 1972)¹. On retrouve des questions de recherche « classiques » en sciences de gestion, celles des liens entre un concept, ici la satisfaction ou le conflit et la performance.

L'hypothèse sous-jacente est que la satisfaction des franchisés est un moyen de pérenniser le réseau (Hing, 1995 ; Morrison, 1996)². Un réseau de franchise se doit d'assurer une certaine couverture géographique pour être visible et attractif, or les emplacements pour les points de vente sont rares, il convient en conséquence de « fidéliser » les franchisés afin d'éviter qu'ils ne quittent le réseau au terme de leur contrat. Car perdre un franchisé revient bien souvent à perdre un point de vente.

1.3.2.1. Les définitions de la satisfaction du franchisé

Il convient tout d'abord de déterminer quelle satisfaction est en jeu. Le concept de satisfaction a été exploré par plusieurs champs disciplinaires des sciences de gestion. En marketing tout d'abord, les analyses du comportement du consommateur étudient la satisfaction comme

¹ Lusch R.F. (1976), Sources of Power : Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 382-390 ; El-Ansary L, Stern A. L. (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, IX, février, 47-52.

² Hing N. (1995), Franchisee Satisfaction : Contributors and Consequences, *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-26 ; Morrison K.A. (1996), An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction, *Journal of Small Business Management*, 34, 27-40.

antécédent du réachat : « La satisfaction est au cœur de l'évaluation postachat. Elle résulte d'une comparaison entre les attentes du consommateur et sa perception de la performance réellement procurée par le produit acheté. » (Dubois et Jolibert, 1992)¹. En ressources humaines, des travaux ont porté sur la satisfaction au travail. Sont distinguées la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction au travail, la première étant un antécédent de la seconde. Enfin, le concept a été exploré aussi pour évaluer la qualité perçue des relations entre les membres d'un canal de distribution. Les auteurs parlent alors de satisfaction en tant que membre du canal (Schul, Little et Pride, 1985 ; Gauzente, 2000)².

Les trois approches peuvent être mobilisées pour éclairer la satisfaction du franchisé. En effet, le franchisé peut, lors de l'arrivée du terme du contrat de franchise, décider de renouveler son contrat ou au contraire de sortir du réseau. Pour ce faire, il peut effectuer plusieurs analyses :

- Une comparaison entre les attentes qu'il avait lors de l'entrée dans le réseau et la performance procurée par l'appartenance au réseau de franchise. Le franchisé est un client du franchiseur, il achète un service. Aussi est-il pertinent de se référer à l'analyse de la satisfaction du consommateur. Le renouvellement s'analyse alors comme le « réachat » du système de réussite. Les modèles développés par Oliver (1981)³, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1994)⁴ ou Hing (1995) peuvent être mobilisés.
- Une analyse de sa satisfaction au travail, avec ses deux volets : son point de vente franchisé lui permet-il de gagner sa vie ? Le revenu perçu de l'exploitation du point de vente, après paiement de la rente au franchiseur, est-il conforme à ce qui avait été imaginé ? Par ailleurs, l'exploitation du point de vente procure-t-il une satisfaction au travail du franchisé ? Trouve-t-il du plaisir dans l'activité d'exploitation du point de vente ?
- Un bilan de sa satisfaction en tant que membre du réseau. Un jugement est alors porté sur la qualité de la relation avec les autres membres du canal et en premier lieu avec le franchiseur. Par exemple, dans son étude sur la perception par les franchisés de la

¹ Dubois P. L., Jolibert A. (1992), *Le marketing, fondements et pratiques*, Economica, page 103.

² Schul P.-L., Little T.-E Jr et Pride W.M. (1985), Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61(2), 9-38 ;

Gauzente C. (2000), La Satisfaction des franchisés, une revue des approches théoriques possibles, 1er congrès sur les Tendances du marketing en Europe, Venise, 24-25 novembre, 11 p.

³ Oliver R.L. (1981), Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57 (fall), 25-48.

⁴ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, January, 111-124.

relation avec les franchiseurs, Morrison (2000)¹, souligne que si près de 60 % des franchisés qualifient les relations avec leur franchiseur de sympathiques et agréables, un quart se disent non-satisfaits. Plus du tiers énoncent avoir envisagé à un moment donné une action en justice contre leur franchiseur et 36 % ont le projet de sortir du réseau ou expriment de l'incertitude quant à l'avenir de la relation, du fait de problèmes avec le franchiseur ou de performances financières insuffisantes de leur(s) point(s) de vente. Les raisons invoquées de l'insatisfaction de la relation sont l'insuffisance des apports et services du franchiseur (26%), sa politique de communication et de publicité jugée inadéquate (24 %). Les solutions préconisées par les franchisés pour améliorer la qualité de la relation montrent en outre un besoin de plus de contacts personnels mais aussi de plus d'équité, d'honnêteté et de flexibilité dans la relation.

Dans les trois approches, la question se pose de la mesure de la satisfaction.

1.3.2.2. La question de la mesure de la satisfaction

Deux séries de mesures sont observées pour mesurer la satisfaction. D'une part, la mesure globale de la satisfaction (vision holiste), d'autre part l'utilisation de modèles multidimensionnels qui mettent en évidence les variables explicatives de la satisfaction. Le rapprochement des deux permet d'identifier les motifs de satisfaction, c'est-à-dire les éléments qui participent le plus à la satisfaction ou à la non-satisfaction des franchisés.

Les variables explicatives de la satisfaction du franchisé ont été classées principalement en trois catégories : les dimensions économiques de la satisfaction, les dimensions non économiques de la satisfaction et les dimensions liées à la personnalité ou aux attentes des acteurs, franchisés et franchiseurs. Le tableau 11 présente les variables utilisées dans quelques études relatives à la mesure de la satisfaction des franchisés.

¹ Morrison K.A. (2000), The Franchisor-Franchisee Relationship : Perceptions of Franchisees, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15(3), 39-56.

Tableau 11. : Les variables explicatives de la satisfaction du franchisé, utilisées dans quelques études empiriques

	Dimensions économiques	Dimensions non-économiques	Dimensions liées aux personnalités et attentes des acteurs
Ruekert et Churchill (1984)	-satisfaction quant aux produits -considérations financières	-interaction sociale -coopération	
Schul, Little et Pride (1985)		-le management de la franchise -les services et assistances -le système de récompenses	
Gassenheimer, Sterling et Robicheaux (1996) Gassenheimer, Davis et Dahlstrom (1998)	-Profits -opportunités de nouveaux produits -potentiel de croissance	-traitement par les directions générales et régionales, les « encadrants » locaux -honnêteté et équité -souci de l'épanouissement des distributeurs	
Hing (1995) Morrison (1996)			Personnalité du franchisé : -extraversion -bien-être (<i>subjective well being</i>) Attentes du franchisé (Hing)
Elango et Fried (1997)	-système de récompenses -perception par les franchisés de la contribution du franchiseur à ses performances financières -attentes sur la croissance future et les performances -politique de communication et de promotion	-autonomie -équité -assistance -formation -système de contrôle -communication	
Kalika <i>et al.</i> (1999)	-satisfaction financière	Nature de la relation avec le franchiseur : -l'assistance initiale et continue du franchiseur -la confiance dans la bienfaisance du franchiseur -la communication (particulièrement le degré de participation du franchisé à la vie du réseau) -l'équité ou honnêteté du franchiseur	Le profil psychologique du franchisé mesuré par 5 dimensions de la personnalité, les <i>big five</i> inspirés de Borkenau et alii, psychologues, 1997 : ouverture, caractère consciencieux, extraversion, amabilité et neurotisme
Wadsworth et Haines (2000) Wadsworth, Tuunanen et Haines (2004)	-finance -redevance	-qualité de la relation -formation -assistance -image de marque -contrôle du franchiseur -communication -contrat	

(Sources : d'après Kalika *et al.* (1999) et Wadsworth, Tuunanen et Haines (2004) citant les auteurs Ruekert R.W., Churchill G.A. (1984), Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 21, 226-233 ; Gassenheimer J.B., Sterling J.U., Robicheaux R.A. (1996), Long-Term Channel Member Relationships, *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, 26(5), 94-117 ; Gassenheimer J.B., Davis E.J.C. et Dahlstrom R. (1998), Is Dependent What We Want to Be ? Effects of Incongruency, *Journal of Retailing*, 74(2), 247-272; Wadsworth F.G., Haines D.C. (2000), Franchisee Satisfaction : A Measurement Approach, Proceedings of The 14th Conference of the International Society of Franchising, San Diego, California)

Ces approches de la satisfaction ont le mérite d'emprunter des variables à divers champs de recherche, en marketing et en sciences de gestion. Elles présentent toutefois aussi des limites, soulignées par Wadsworth, Tuunanen et Haines (2004)¹ : elles reposent notamment sur une approche quantitative avec l'emprunt d'échelles qui ne sont pas toujours adaptées au contexte de la franchise. Les auteurs suggèrent de recourir à la triangulation des méthodes. Ils soulignent que la réalisation d'entretiens en profondeur ou d'étude phénoménologique pourrait aboutir à des modèles conceptuels différents. Nous souscrivons à ces remarques et soulignons que des dimensions autres pourraient émerger d'une étude qualitative (telle que le plaisir du métier exercé, l'intérêt pour les produits ou services commercialisés, dimension apparue dans notre recherche empirique).

Nous allons expliciter ensuite l'état de l'art sur le pouvoir dans la franchise.

1.3.3. L'état de l'art sur le pouvoir dans la franchise

Le pouvoir est un concept largement exploré en sciences de gestion depuis les travaux de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)² et de l'école béhavioriste qui ont focalisé leurs recherches sur le comportement des acteurs, leurs jeux d'influence pour contrôler le pilotage des organisations. L'organisation n'est plus, depuis ces travaux, seulement étudiée au titre d'un système économique (plus performant que le marché) mais aussi comme un système politique, dans lequel les luttes de pouvoir pour la gouvernance s'exercent et peuvent conditionner la performance. La relation de franchise peut également être appréhendée grâce au concept de pouvoir, ne plus être considérée seulement comme un système d'offre à visée opérationnelle, autorisant la duplication rapide d'un concept de vente qui a fait ses preuves mais aussi comme un système politique avec une logique d'acteurs : les membres d'un réseau de franchise sont à la fois des partenaires aux compétences complémentaires et en concurrence pour la répartition de la quasi-rente³ créée par la coopération ainsi que pour la répartition des pouvoirs de décision. L'architecture de la coopération, avec au centre le franchiseur, qui joue le rôle de « pivot » ou de « star » au sens d'Assens (2003), confère à ce dernier une autorité définie comme « le transfert de pouvoir de décision, de façon implicite ou

¹ Wadsworth F., Tuunanen M., Haines D. (2004), A Comparison of Finnish and United States Franchisee Satisfaction, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 312-319.

² Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, collection Points.

³ Les économistes parlent de quasi-rente pour évoquer le surcroît de profit dégagé par des partenaires du fait de leur coopération. La quasi-rente est donc le différentiel de deux profits : celui qui aurait été dégagé sans la coopération, celui qui est dégagé grâce à la coopération.

explicite, d'un agent ou d'une classe d'agents à d'autres agents » Ménard (2000)¹. La franchise repose sur une double délégation d'autorité de la part d'indépendants qui s'associent (Allam, Jovanovic et Le Gall, 2001)² : franchiseurs et franchisés se répartissent, par contrat, les rôles de la fonction de distribution : au franchiseur les décisions stratégiques et marketing, au franchisé les décisions de gestion locale du point de vente. L'autorité se distingue de la subordination, issue du pouvoir hiérarchique, qui suppose « la capacité d'un agent à suspendre sa liberté de décision » (Simon, 1951)³. En pratique, la subordination suppose que l'agent ne fait qu'exécuter des ordres, alors que l'autorité résulte d'une délégation de pouvoir qui laisse une liberté de décision. La relation contractualisée autoriserait une coordination par le contrat, sans nécessité apparente de rechercher la confiance.

Nous rappelons quelques définitions du pouvoir et du contre-pouvoir (1.3.3.1.) puis nous présentons leurs sources dans la franchise (1.3.3.2.).

1.3.3.1. Les définitions du pouvoir et du contre-pouvoir

Nous retiendrons dans un premier temps deux définitions du pouvoir. Celle de Lhomme (1966)⁴ : « [le pouvoir est] la capacité consciente d'exercer une influence nette » et celle de Weber (1922)⁵ : « Le pouvoir est la probabilité qu'un acteur engagé dans une relation sociale sera en position de rendre effective sa propre volonté en dépit de toute résistance, quelle que soit la base sur laquelle se fonde cette probabilité. » Jameux (1980)⁶ note que le pouvoir est réservé aux êtres pourvus d'une conscience mais que la conscience de l'influence ne suffit pas : le pouvoir suppose la modification de conduite de l'autre pour la rendre conforme à l'intention du détenteur d'un pouvoir. Il précise la définition de Lhomme : « Le pouvoir est la capacité consciente d'exercer **intentionnellement** une influence nette et de **rendre effective** sa propre volonté. »

Plusieurs travaux peuvent être mobilisés pour préciser le concept de pouvoir :

¹ Ménard C. (2000), Enforcement Procedures and Governance Structures : What relationship ?, in Ménard (Ed), *Institutions, Contracts and Organizations : Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar, 234-53, page 93.

² Allam D., Jovanovic F., Le Gall Ph. (2001), Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.

³ Simon H. (1951), A formal Theory of the Employment Relationship, *Econometrica*, 19 (3).

⁴ Lhomme J. (1966), *Pouvoir et société économique*, Paris, Cujas.

⁵ Weber M. (Edition originale : 1922 ; traduction française 1971), *Economie et Société*, Plon, Coll. Recherches en sciences humaines.

⁶ Jameux C. (1980), *Essai d'analyse organisationnelle pour une théorie économique de l'entreprise*, thèse de doctorat en sciences économiques.

- Dahl (1957)¹ a tenté de formaliser le premier le pouvoir non comme l'attribut d'un acteur mais comme une relation entre acteurs. Le pouvoir suppose une interaction, une influence réciproque entre les acteurs. C'est une notion relative qui n'existe pas en soi, malgré l'expression « avoir, posséder du pouvoir » mais qui se déroule dans l'espace social dans lequel les acteurs jouent un jeu (Munier, 1972)² ;
- La relation de pouvoir résulte d'une tension, c'est-à-dire d'une différence de potentiel d'action qui fait que l'échange est inégal, déséquilibré en faveur de l'un des acteurs (Jameux, 1980). Cette tension ou différence de potentiel d'action peut engendrer un rapport de force. Lorsque les acteurs sont des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes qui interagissent sur un marché, la différence de potentiel d'action peut s'intituler « dissymétrie dans le pouvoir de négociation », en reprenant le vocabulaire de Porter (1986). Le rapport de force va plus loin : il suppose la possibilité de contraindre, lorsqu'un acteur n'a pas d'autre choix que de contracter avec celui qui est en mesure d'exercer sa force.

Dans le contexte du canal de distribution, le pouvoir d'un membre du canal a été défini par El-Ansary et Stern (1972 : 47)³ comme « sa capacité à contrôler les variables qui caractérisent les choix stratégiques du marketing d'un autre membre du canal, opérant à un niveau différent ». Les auteurs ajoutent « Pour que ce contrôle soit qualifié de pouvoir, il doit être différent du niveau de contrôle que le membre dominé du canal exerçait initialement sur sa propre stratégie ».

L'exercice du pouvoir peut entraîner des mouvements de résistance de la part des personnes qui le subissent, c'est-à-dire qui se voient imposer des décisions restreignant leur liberté de décision et d'action. Si la résistance est effective et efficace, on parle de contrepouvoir défini comme la capacité à restreindre le pouvoir du principal (Galbraith, 1956)⁴. Le concept de *Countervailing Power* proposé par Galbraith a été traduit en français par « pouvoir compensateur ». L'idée est que le contrepouvoir permet de contrebalancer le pouvoir du principal, de le restreindre, d'en limiter les effets. Gaski (1984) souligne que le contrepouvoir est de nature différente que le pouvoir exercé par le principal : le contrepouvoir de B sur A ne consiste pas à contrôler certaines variables de décision de A. Il se définit comme la capacité

¹ Dahl R. A. (1957), The Concept of Power , *Behavioral Sciences*, n°2, 201-215.

² Munier B. (1972), Contribution de la théorie des jeux à la critique du théorème de Heckscher / Ohlin / Samuelson , *Economie appliquée*, 25, 61-90.

³ Traduction Filser, 2000.

⁴ Galbraith J. K. (1956, Edition originale), *American Capitalism- The Concept of Countervailing Power*, 3rd Edition 1980, Boston : Houghton Mifflin, Traduction française : Le capitalisme américain- le concept de pouvoir compensateur, Editions Génin.

de B à restreindre, limiter, annihiler le pouvoir que se donne A d'imposer ses décisions à B. Si le pouvoir est une capacité d'influence, le contre-pouvoir est donc la capacité d'obtenir que A n'exerce pas son pouvoir ou l'exerce de manière modérée.

Face aux difficultés de mesure du pouvoir, la littérature s'est attachée à étudier les sources de pouvoir plus que le pouvoir *stricto sensu*.

1.3.3.2. Les sources du pouvoir et du contre-pouvoir dans la franchise

La typologie de French et Raven (1959) a identifié cinq sources de pouvoir : la récompense, la sanction, l'expertise, la valeur de référence (et identification) et la légitimité. Une sixième source de pouvoir a ensuite été mise en évidence : l'information (Raven et Kruglanski, 1970 ; Crozier et Friedberg, 1977)¹. Cette dernière source aurait pu être classée dans l'expertise : la connaissance du marché par exemple fait partie du savoir-faire du franchiseur. D'une manière générale, l'information peut être classée dans l'expertise (expertise informationnelle). Nous choisissons de l'isoler toutefois, en raison de l'importance croissante de la maîtrise de l'information. Les théoriciens béhavioristes, spécialistes des canaux de distribution ont ensuite classé ces sources en différents sous-groupes, selon deux critères d'analyse : la nature économique de la source de pouvoir (Etgar, 1978 ; Lusch et Brown, 1982)² et le caractère coercitif ou non-coercitif de la source de pouvoir (Hunt et Nevin, 1974). Cette deuxième distinction a été reprise par Gaski (1984) pour expliquer le lien entre pouvoir, satisfaction et conflit. Le pouvoir coercitif consiste à user de sanctions, c'est-à-dire à dégrader une situation initiale, dans le but de créer et maintenir un comportement conforme à ce qui est souhaité³ chez un partenaire et assurer ainsi la performance du système. Gaski (1984) montre que l'exercice du pouvoir coercitif diminue la satisfaction des membres du réseau et augmente le potentiel conflictuel. Au contraire, l'usage de pouvoirs non-coercitifs permettrait d'accroître la satisfaction des franchisés et de minimiser les conflits.

Le tableau 12 ci-après présente les définitions des six sources de pouvoir, les sources du pouvoir du franchiseur, ainsi que les sources de contre-pouvoir des franchisés.

¹ Raven B. H. et Kruglanski A. W. (1970), Conflict and Power, in Swingle P., Ed., *The Structure of Conflict*, Academic Press, 69-109.

² Etgar M. (1978), Intrachannel Conflict and Use of Power, *Journal of Marketing*, XV, 273-274 ; Lusch R.F., Brown J.R. (1982), A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, XIX, 312-323.

³ Le terme anglais utilisé par l'auteur est *compliance*.

La première source de pouvoir dans la relation de franchise est la **légitimité du franchiseur**. Ce dernier, créateur ou repreneur du réseau, est détenteur des droits de décision concernant la stratégie, l'ouverture de nouveaux points de vente, la répartition entre points de vente intégrés et points de vente franchisés, le recrutement de franchisés, etc. Il est propriétaire de la marque enseigne dont il défend les intérêts pour le bénéfice de l'ensemble des points de vente. Ces prérogatives sont définies par contrat qui arrête les principales modalités de la coopération sur longue durée. L'accord de volonté exprimé par le franchisé pour entrer ou rester dans le réseau constitue une délégation de pouvoir ou autorité et confère au franchiseur sa légitimité. Celle-ci est renforcée lorsque le poids relatif du franchiseur sur son marché est important, sa notoriété élevée et son image de marque positive auprès des consommateurs (valeur de référence du franchiseur).

L'**expertise du franchiseur**, constituée du savoir-faire substantiel et expérimenté, renforce sa légitimité. Elle est une ressource qui explique l'engagement du partenaire. Elle peut être comparée à l'**expertise du franchisé** qui résulte de ses qualités de gestionnaire d'un point de vente mais aussi de la connaissance de son marché local, complétée par son insertion dans le réseau social local (ressource relationnelle). L'expertise du franchisé détermine sa capacité à communiquer au plan local et à satisfaire la clientèle.

Dans son étude sur le degré de centralisation de la prise de décision dans les réseaux de franchise, Windsperger (2004)¹, faisant référence à la théorie des droits de propriété, explique le fort pouvoir de négociation du franchiseur par le différentiel de spécificité des savoir-faire des franchiseurs et franchisés. Il montre que lorsque le savoir-faire du franchiseur est très spécifique, avec une composante tacite élevée, nécessitant de nombreux jours de formation des franchisés, alors que le savoir-faire local du franchisé est faible, alors les décisions sont très centralisées entre les mains du franchiseur. Au contraire, lorsque le savoir-faire spécifique des franchisés est élevé, en raison des conditions du marché local² et que les coûts de transfert de ce savoir-faire spécifique est élevé, alors les franchisés disposent d'un fort pouvoir de négociation. Le degré de centralisation du pouvoir de décision entre les mains du franchiseur dépendrait en conséquence de la distribution des savoir-faire spécifiques et intangibles entre les partenaires franchiseur et franchisés et de leurs coûts de transfert. L'auteur ajoute un élément relatif à la nature du secteur d'activité, produits ou services. Il avance l'idée selon

¹ Windsperger J. (2004), Centralization of Franchising Networks : Evidence from the Austrian Franchise Sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.

² Par exemple lorsque le marché local est un pays étranger, mal connu du franchiseur.

laquelle le degré de spécificités du savoir-faire des franchiseurs de franchise de produits serait supérieur à celui des franchisés. Il devrait en résulter un degré de centralisation des décisions plus élevé dans les franchises de produits que dans les franchises de services.

Tableau 12. : Les sources de pouvoir et de contre-pouvoir dans le système de franchise

Les sources du pouvoir	Définitions (auteurs)	Manifestation du pouvoir du franchiseur	Manifestation du contre-pouvoir du franchisé
La légitimité	Encouragement positif de la part de A vers B pour assurer un certain dénouement qui dépend de B	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat (répartition des tâches et de la quasi-rente) • Droits de décision dans le réseau (créateur du réseau) • Propriété de la marque/ du concept 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat (garanties : exclusivité territoriale, durée de la relation etc.) • Propriété des fonds ou emplacements des PDV
L'expertise	Possession de compétences spécifiques ou spécialisations fonctionnelles difficilement remplaçables (Filser, 1989) ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire substantiel, expérimenté dans PDV pilotes ou succursales (marketing, logistique...) : métier, processus, connaissances et aptitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des marchés locaux • Introduction dans le réseau social local (ressource relationnelle) • Idées pour faire évoluer le concept (proximité terrain)
La récompense	Dégradation de la situation initiale	<ul style="list-style-type: none"> • Promesse d'attribution d'un autre PDV • Récompense symbolique • Participation active aux décisions du réseau ou à l'encadrement (commissions consultatives, parrainage) 	
La sanction	Autorité issue de la loi ou d'un contrat (accord de volonté) Prestige de l'institution Croyance dans le droit légitime d'influencer	<ul style="list-style-type: none"> • Rupture du contrat en cours • Non renouvellement du contrat à échéance • Redéfinition du périmètre d'exclusivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Achats en dehors du réseau • Non-renouvellement du contrat à échéance • Action judiciaire en vue de la nullité du contrat et/ ou dommages et intérêts • Capacité de nuire à la réputation du franchiseur
La valeur de référence	Désir d'identification (plaisir, fierté d'appartenance)	<ul style="list-style-type: none"> • Poids économique du réseau/concurrents • Image de marque et notoriété 	
L'information et la maîtrise des relations avec l'environnement	Pouvoir de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977)	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du marché global (asymétrie informationnelle) et des rouages de la franchise • Contrôle des chiffres du réseau (par magasins et consolidés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à retenir des informations sur le marché local • Réticence à transmettre les chiffres clés du point de vente

(Sources : d'après French et Raven, 1959 ; Raven et Kruglanski, 1970 et autres auteurs cités entre parenthèses)

¹ Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.

Par ailleurs, le contrat accorde au franchisé un certain nombre de prérogatives, pouvant constituer un **contrepouvoir**. La littérature énonce que le contrat, normatif, constitue une garantie pour le partenaire « faible », car très dépendant et notamment lorsque cette dépendance est asymétrique (Lusch et Brown, 1982). Par exemple, un franchisé qui bénéficie d'une clause d'exclusivité territoriale pour une zone géographique donnée, peut contraindre le franchiseur qui acquiert des points de vente concurrents, à lui laisser la priorité de reprise des points de vente présents sur son territoire d'exclusivité. La durée du contrat est une autre garantie pour le franchisé. Par ailleurs, la propriété des points de vente ou des fonds de commerce confère aux franchisés un contrepouvoir. En effet, les emplacements pour les points de vente deviennent rares, leurs coûts d'accès sont élevés (pas de porte) notamment pour les mieux situés. Il est des cas dans lesquels l'attachement du consommateur au point de vente ou au franchisé est supérieur à son attachement à la marque-enseigne. Le franchisé dispose alors d'un contrepouvoir dans la mesure où il peut aisément poursuivre son activité en dehors de la relation.

La **récompense** est également une source de pouvoir pour le franchiseur. Elle peut prendre plusieurs formes comme par exemple :

- L'attribution de nouveaux points de vente. L'espoir de se voir attribuer un deuxième puis un troisième point de vente constitue une forte incitation pour le franchisé. A ce titre, la multifranchise qui consiste à attribuer des points de vente nouveaux, en création ou en vente à des franchisés déjà dans le réseau, peut être considéré comme une récompense pour ces derniers. C'est un argument fréquemment utilisé par les franchiseurs lors du recrutement des candidats à la franchise. Bercovitz (2001) a montré que le nombre de conflits et de rupture du contrat est négativement lié à la possibilité pour le franchisé d'obtenir plusieurs unités dans le même réseau. Elle en conclut que l'accès à des rentes, par l'attribution de nouveaux points de vente est effectivement un moyen d'influencer les comportements des franchisés. Notons toutefois avec Watson, Stanworth et Holden (2007)¹ que les motivations pour la multifranchise et la multifranchise en général restent peu explorées en recherche, probablement parce que la littérature existante suppose que les franchisés, homogènes, ne sont propriétaires que d'un seul point de vente ;
- La participation active aux décisions du réseau ou à l'encadrement, sous la forme de parrainage des nouveaux franchisés par les anciens ou d'une participation aux décisions

¹ Watson A., Stanworth J., Holden R. (2007), Multi-Outlet Franchising-Implications for Theory and Practice, *21th Annual International Society of Franchising Conference*, Las Vegas, USA, 24-25 février, 22 pages. Les auteurs soulignent des différences sectorielles et géographiques importantes concernant la multifranchise et appellent des recherches futures sur le sujet.

du réseau, toujours valorisante pour les franchisés, par l'intermédiaire des commissions thématiques ou comités d'enseigne ;

- Les récompenses symboliques. Elles consistent en la reconnaissance officielle et publique de la compétence et du mérite d'un franchisé. Elles renforcent la fierté d'appartenance et le désir d'identification au réseau.

La **sanction** consiste en une dégradation de la situation initiale. Elle constitue une source de pouvoir dans la mesure où elle décourage certains comportements (non-respect du concept, sous-investissement, non-paiement des redevances etc.) et en impose d'autres. Pour le franchiseur, elle peut consister à :

- Rompre un contrat en cours ou ne pas le renouveler à son terme ;
- Réduire le territoire d'exclusivité du franchisé, lorsqu'il n'exploite pas suffisamment sa zone de chalandise.

Pour le franchisé, la sanction peut consister à :

- Mener une action judiciaire en vue d'obtenir la nullité du contrat et/ou des dommages en cas d'insuffisance de savoir-faire ou de manquement à l'obligation d'information pré-contractuelle ;
- Ne pas renouveler le contrat à l'échéance ;
- Accroître ses achats en dehors du réseau, même en cas de clause d'approvisionnement partiel ou total ;
- Nuire à la réputation du franchiseur, notamment lorsqu'ils sont interrogés par les candidats à la franchise. La réputation d'un franchiseur est la perception des observateurs ou acteurs (par exemple un candidat à la franchise) sur les intentions et **normes de comportements** du franchiseur¹, sur sa capacité à remplir son rôle de franchiseur. La notion tient compte d'une appréciation sur le comportement du franchiseur au regard de la prise en compte de l'intérêt mutuel, de la justice organisationnelle et de l'équité pour le partage de la rente². Klein (1995)³ énonce que la réputation de l'enseigne crée un pouvoir

¹ La réputation est un concept subtil et complexe ; peu d'auteurs la définissent. Le Petit Robert propose : « 1) le fait d'être honorablement connu du point de vue moral ; 2) le fait d'être célèbre, d'être avantageusement connu pour sa valeur. » Les définitions proposées ici intègrent les analyses de Resnick et al. (2000), Mui et al. (2002). Resnick P., Zeckhauser R., Friedman E., et Kuwabara K. (2000), Reputation Systems, Communications of ACM, 43(12), 45-58; Mui L., Halberstadt A., Mohtashemi M. (2002), Notions of Reputation in Multi-Agent Systems : A Review, in *Proceedings of the First Joint International Conference on Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*.

² Ces concepts sont définis infra.

³ Cité par Combs et al. (2004).

des franchisés en termes de prix, car le franchiseur est obligé de payer aux franchisés une quasi-rente, qui aligne les intérêts des franchiseurs et des franchisés.

Enfin, le pouvoir lié à l'**information** résulte pour le franchiseur de sa connaissance approfondie des rouages de la franchise et du marché dans lequel intervient le système de franchise. Il bénéficie d'une **asymétrie informationnelle** : outre les données sur son marché, qu'il peut transmettre aux franchisés, il collecte et contrôle les chiffres d'affaires de l'ensemble des points de vente du réseau. Le contre-pouvoir du franchisé peut consister à refuser de transmettre les informations sur son marché local ou sur les chiffres clés de son point de vente, base de calcul des redevances.

Au total, les travaux empiriques issus des analyses économiques ont étudié la franchise à travers le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction ». Il s'agissait de comprendre les sources de pouvoir dans le but de contrôler les membres du réseau de distribution, de minimiser les coûts de coordination et d'éviter les conflits contre-productifs. Les années 1990 ont connu un infléchissement dans les travaux de recherche menés pour la compréhension et le management des canaux de distribution. Les efforts ont porté sur la compréhension du contrat relationnel, avec l'étude de concepts tels que la confiance ou l'engagement. Ce changement d'orientation correspond à un changement de perspective dans les différentes disciplines de la vie des affaires. L'objet d'analyse s'est déplacé de la transaction à la relation. Nous allons présenter dans la section suivante les apports pour la compréhension de la relation de franchise du prisme du contrat relationnel.

1.4. La théorie de l'échange social et l'approche relationnelle des échanges

La théorie de l'échange social, développée notamment par Blau (1964)¹ introduit une distinction entre l'échange économique et l'échange social. L'échange économique porte sur des obligations économiques et financières, spécifiées dans un contrat formel. L'échange social fait référence aux relations interpersonnelles, non purement économiques qui se créent entre les individus et aux interactions sociales. Il renvoie à des **obligations non spécifiées**, implicites, « dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur » (Blau, 1964 : 93). Dans les deux types d'échange, il y a attente de

¹ Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, rééd. New York, Transaction Books, 1986, voir notamment p. 93 et suivantes.

réciprocité : dans l'échange social, la réciprocité peut consister à rendre un service reçu, en retour, lorsque l'occasion se présente. Toutefois, l'échange social se distingue de l'échange économique par le **cadre temporel de la réciprocité** : celle-ci n'est pas immédiate dans l'échange social, les partenaires acceptent un risque d'absence de retour. La confiance joue alors un rôle important : elle consiste à croire que le partenaire remplira ses obligations dans le futur et à accepter le risque d'être éventuellement déçu.

La théorie de l'échange sociale a inspiré :

- Les travaux sur le contrat psychologique
- Les travaux sur le contrat relationnel

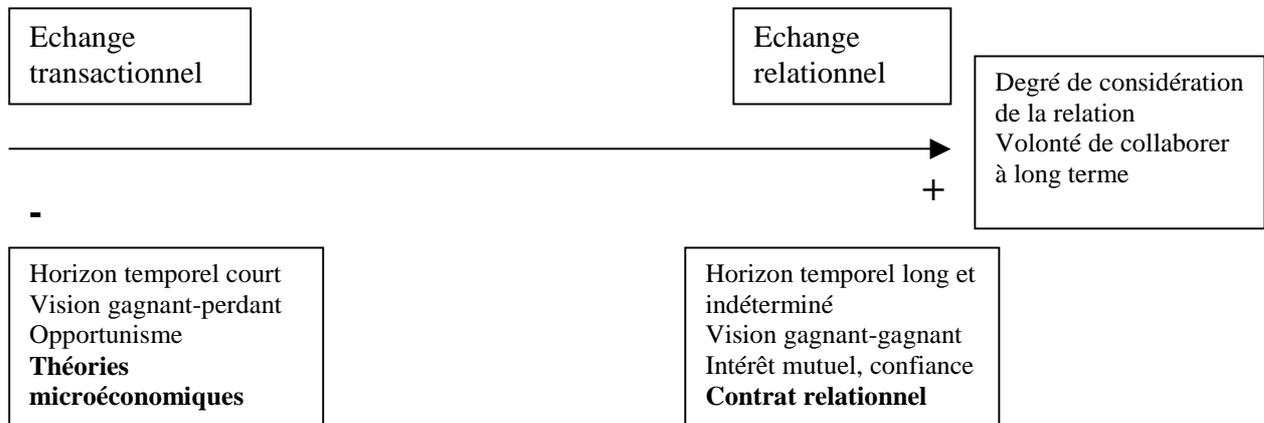
Le contrat psychologique. La théorie de l'échange social a débouché sur le concept de contrat psychologique, qui a pour intérêt de révéler l'implicite, les obligations non spécifiées par les partenaires de l'échange mais qui ont pourtant à leurs yeux le statut d'obligations. Le concept a été développé par les chercheurs en ressources humaines à propos de la relation entre employeurs et salariés. Nous l'utiliserons pour cerner le contenu du contrat implicite entre franchiseur et franchisé, dont le respect est nécessaire pour emporter la confiance. Nous développerons plus en détail le concept dans le chapitre suivant consacré à la présentation de notre modèle de recherche.

Les travaux sur le contrat relationnel. Tous les échanges ont pour objet des transactions, par définition mais ces dernières peuvent s'inscrire dans une relation qui tient compte, plus ou moins, de l'histoire et du contexte de l'échange et également de l'anticipation des évolutions futures de la relation par les acteurs. On peut ainsi placer les échanges entre firmes sur un continuum (Macneil, 1980 ; Webster, 1992 ; Lepers, 2003)¹, qui part d'un échange « sec », instantané, unique, transactionnel pur, qui ne tient compte ni des relations passées entre les entreprises, ni des éventuels liens après la transaction considérée, jusqu'à un échange relationnel pur dans lequel l'engagement des entreprises dans la relation et la volonté de collaborer à long terme, sont constants et priment sur les autres considérations. Dans l'échange relationnel pur, à la rigueur, il n'est pas besoin de formaliser dans un contrat écrit les conditions de l'échange. La croyance dans l'engagement réciproque et la confiance

¹ Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT : Yale University Press ; Webster F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, *Journal of Marketing*, 56, October, 1-17; Lepers X. (2003), *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, PARIS IX, 451 p.

suffisent pour fonder une relation durable, bénéfique pour chacun des partenaires¹. La figure ci-après schématise le continuum entre échange transactionnel et échange relationnel.

Figure 5. : Le continuum entre échange transactionnel et échange relationnel



1.4.1. La différence de nature entre l'échange transactionnel et l'échange relationnel.

Plusieurs auteurs ont cherché les dimensions, variables explicatives ou attributs, permettant de décrire et de conceptualiser les échanges.

- Les premières recherches sont issues du marketing industriel. Bagozzi (1975)² considère l'échange comme un système de relations économiques, symboliques et sociales. Il identifie deux variables pour qualifier les échanges : le nombre de parties prenantes et la réciprocité. Sa typologie des échanges présente trois types d'échange, du plus simple au plus complexe, en fonction du nombre de parties prenantes et du sens de l'échange, univoque ou réciproque.

¹ Bien que rattachée aux théories microéconomiques, qui laissent une place importante au calcul des acteurs dans la décision économique, la **théorie des jeux répétés** a un point commun avec les développements sur l'échange relationnel : la prise en compte de l'horizon temporel indéterminé dans les stratégies de coopération. Le célèbre exemple du dilemme du prisonnier montre que la stratégie de coopération a d'autant plus de chance d'être choisie par les acteurs que l'horizon temporel est indéterminé, c'est à dire non borné. Et d'argumenter : « après tout, si vous ne risquez guère de rencontrer l'autre joueur à nouveau, ou si vous accordez peu d'importance aux résultats futurs, vous pouvez aussi bien faire cavalier seul maintenant sans vous soucier des conséquences. » (Axelrod, 1992). Autrement dit, dans un jeu qui comprend plusieurs étapes, les individus ont intérêt à collaborer jusqu'à la dernière partie, mais lors de la dernière partie adoptent un comportement opportuniste, ne se souciant guère des autres acteurs. Seule l'indétermination de la fin du jeu garantit la coopération, et la coopération résulte d'un calcul égoïste. Concrètement, les acteurs de la franchise, franchiseurs comme franchisés, auraient intérêt à s'inscrire dans une relation durable, et laisser croire, signaux à l'appui, à l'intention de la poursuite de la relation commerciale après le terme du contrat. La croyance dans l'engagement réciproque et la confiance sont absents du raisonnement, et c'est une différence fondamentale avec la théorie du contrat relationnel. Axelrod R. (1984, traduit en 1992), *Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob, p.26.

² Bagozzi R.P. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39 ; Hetzel (2004 :12) rappelle la filiation entre le marketing relationnel et le marketing industriel .

- La différence de nature entre échange transactionnel et échange relationnel a été précisée par les travaux de Macneil. Pour ce faire, l'auteur utilise sept dimensions. La première dimension est **l'horizon temporel** de la relation. L'échange peut être considéré comme une transaction discrète, unique, instantanée, isolée de tout contexte et sans considération des éventuels liens commerciaux, passés ou futurs. Plusieurs échanges peuvent intervenir mais ils sont alors considérés par les acteurs comme indépendants les uns des autres, sans lien. Le prix est le seul mécanisme de choix du contractant, pour un produit défini avec les spécificités techniques et les qualités requises. Les pratiques d'enchères descendantes sur les places de marché électroniques, sur des produits non stratégiques, dans le seul but d'obtenir le prix le plus bas, sont des illustrations des échanges transactionnels purs, à la condition de supposer que la réputation des entreprises en concours ne joue pas. Au contraire, l'échange de nature relationnelle s'inscrit dans un horizon temporel long : il n'y a pas une transaction *one shot*, unique et instantanée mais une série de transactions, qui ne sont pas indépendantes, une relation qui se construit dans le temps et résulte d'un processus. De ce fait, prix, quantités et spécificités techniques ne sont plus les seuls éléments **objets de l'échange** (2^{ème} dimension de l'échange). Les acteurs prennent en compte d'autres éléments et adoptent une perspective de **gouvernement de la relation**. L'horizon temporel long oblige les acteurs à prévoir l'organisation de leurs échanges sur du long terme (3^{ème} dimension), en tenant compte des évolutions possibles de l'environnement. La quatrième dimension retenue par Macneil est le **partage de la rente** : dans un échange transactionnel, chaque partie cherche à optimiser sa rente à court terme, seul horizon de la transaction, sans se soucier des conséquences pour le cocontractant. Au contraire, l'horizon long terme dans lequel s'inscrit l'échange relationnel suppose la prise en compte de l'intérêt mutuel et le partage équitable de la rente, non par philanthropie mais parce que les acteurs sont convaincus de l'intérêt de la relation à long terme. Il en résulte une **interdépendance accrue entre les acteurs** (5^{ème} dimension) vus comme des partenaires. La dépendance réciproque peut aussi signifier vulnérabilité si l'un des partenaires est défaillant ou opportuniste, d'où la nécessité de construire les conditions de la coopération, qualifiée de complexe, de travailler pour organiser la coopération. **La construction de normes relationnelles** telles que la confiance, la justice ou la solidarité, seront utiles pour élaborer des conditions de coopération favorables à la prise en compte de l'intérêt mutuel. La 6^{ème} dimension permettant de qualifier un échange est **l'intensité des**

relations personnelles et le nombre de personnes impliquées dans le processus de l'échange : dans un échange de nature transactionnelle, les acteurs sont le plus souvent au nombre de deux et ne cherchent pas à se connaître ou à développer des échanges autres que commerciaux. Le mode de communication adopté reste impersonnel, selon les usages habituels. Au contraire, dans un échange de nature relationnelle, les relations sont plus personnelles, moins formelles et autorisent des satisfactions autres que purement économiques. Enfin, une distinction peut être formulée concernant **le pouvoir** (7^{ème} et dernière dimension) : une transaction discrète, qui s'éteint instantanément, ne peut donner lieu à exercice de pouvoir défini comme la capacité à contraindre l'autre, à imposer sa volonté à autrui, au-delà de l'échange ponctuel. Au contraire l'interdépendance créée par un échange relationnel, inscrit dans un horizon temporel long, autorise des jeux de pouvoir entre les acteurs et entraîne des évolutions possibles dans le rapport de force, défini comme un différentiel de pouvoir. Pourtant, l'hypothèse de la théorie de l'échange relationnel est que la prise en compte de l'intérêt mutuel et de l'horizon temporel constitue la garantie que le pouvoir ne sera pas exercé au détriment d'une partie : la croyance dans l'importance de la relation avec l'autre encourage les parties à se retenir d'exercer des comportements opportunistes.

Le tableau ci-après permet de comparer les attributs d'un échange de nature transactionnelle et ceux d'un échange de nature relationnelle. Il a été construit à partir des écrits de Macneil (1981)¹ et de plusieurs tentatives de schématisation de sa pensée², notamment par Dwyer, Schurr et Oh (1987)³ et Li et Nicholls (2000)⁴.

¹ Macneil I.R. (1981), Economic Analysis of Contractual Relationships : its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus, *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018-1063.

² Macneil I. R., Campbell D., Feinman J. M., Vincent-Jones P. (2001), *The Relational Theory of Contract Selected Works of Ian Macneil*, Sweet et Maxwell, Collection Modern Legal Studies.

³ Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, avril, 11-27.

⁴ Li F., Nicholls J.A.F. (2000), Transactional or Relationship Marketing : Determinants of Strategic Choices, *Journal of Marketing Management*, 16(5) 449-464.

Tableau 13. : Les dimensions de l'échange d'après Macneil, 1981- une comparaison entre l'échange de nature transactionnelle et l'échange de nature relationnelle

Cultures /Dimensions	Echange de nature transactionnelle (culture transactionnelle)	Echange de nature relationnelle(culture relationnelle)
Horizon temporel de l'échange	Instantané : transaction discrète, unique, isolée de tout contexte ; si plusieurs transactions, chacune est indépendante	Long, plusieurs transactions, prise en compte de l'histoire de la relation, de son contexte
Objets de l'échange et mesure de sa performance	Prix , quantités, spécifications techniques (qualité, délais) Pas de mesure de performance (évidente)	D'autres éléments entrent en considération : histoire, contexte, perspectives futures ; efforts pour mesurer la performance de l'échange (incluant bénéfices psychiques ou futurs)
Planification/gouvernement de l'échange	Aucun, seul l'objet de l'échange compte	Accent sur le processus de l'échange, effort pour organiser la relation
Partage de la rente et des pertes/ prise en compte de l'intérêt mutuel	Orientation gagnant-perdant Chacun cherche à maximiser son profit à court terme	Orientation gagnant-gagnant Prise en compte de l'intérêt mutuel, souci de partage de la rente
Interdépendance, coopération future, solidarité	Minimales,	L'interdépendance des acteurs suppose de construire les conditions de la coopération qualifiée de complexe Rôle des normes relationnelles
Relations personnelles et nombre de parties Mode de communication	Pas de relation personnelle établie Souvent deux parties Communication minimale, formelle	Relations plus complexes, plus de personnes, liens personnels Modes de communication formel et informel
Pouvoir	Le pouvoir intervient avant la formation du contrat mais s'éteint dès la transaction réalisée	Jeux de pouvoirs possibles, évolutions permanentes, pas de positions figées
Exemples actuels	Enchères inversées sur les places électroniques, concernant des produits non stratégiques pour l'entreprise	Alliances stratégiques autour de l'innovation

Ces travaux fondateurs ont inspiré de nombreux auteurs et recherches en marketing, aussi bien pour analyser les échanges B to C (ou marketing « grande consommation ») que les échanges B to B (marketing industriel et, de manière plus large, marketing entre entreprises situées à des niveaux différents du canal de production-distribution). L'angle d'attaque de la gestion de la relation commerciale a ainsi changé, constituant une rupture par rapport aux

visions précédentes. L'orientation long-terme des échanges est privilégiée et l'échange durable édicté comme objectif. C'est la raison pour laquelle de multiples auteurs argumentent en faveur d'un changement de paradigme du marketing : du paradigme transactionnel au paradigme relationnel (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1997 ; Li et Nicholls, 2000 ; Flambard-Ruaud, 2002)¹, même si cette idée est parfois contestée (Marion, 2001²). L'expression de marketing relationnel s'est d'ailleurs largement répandue dans les années 1990 tant dans la littérature académique en marketing que dans le monde professionnel, sans doute car cela correspondait aussi à une évolution de l'approche et des pratiques marketing (Hetzl, 2004). Surtout les théoriciens de l'approche relationnelle des échanges ont ouvert de nouvelles perspectives de recherche en sciences de gestion, autour du **rôle de la confiance**, alors que ce concept était ignoré des économistes néo-institutionnels qui le qualifiaient d'inutile, considérant que seul le calcul risque/ opportunité motive les décisions individuelles³.

1.4.2. Les apports du contrat relationnel à la compréhension de la relation de franchise : la confiance et les normes relationnelles

L'entrée ou le maintien dans un contrat relationnel traduit une volonté d'engagement durable des acteurs. L'engagement, défini comme étant la volonté continue de maintenir une relation valorisante (Morgan et Hunt, 1994), suppose de se rendre vulnérable aux actions de son partenaire. Aussi recherche t-on des partenaires à qui on peut « accorder sa confiance ». Le concept de confiance connaît un essor important dans la recherche en sciences de gestion depuis le début des années 1990. En marketing, elle est un des construits les plus étudiés dans les recherches en marketing relationnel (Guibert, 1999)⁴. Elle est devenue un thème central aussi dans les études sur les relations interentreprises car elle est considérée comme le ciment de la coopération. Elle a donné lieu à une multitude de travaux de recherche (Donada et Nogatchewsky, 2007)⁵.

¹ Grönroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32(2), 4-20 ; Gummesson E. (1997), Relationship Marketing as a Paradigm Shift : Some Conclusions from the 3OR Approach, *Management Decision*, 35 (4), 267-272.; Flambard-Ruaud S. (2002), *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*, E-Theque.com.

² Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22(janvier-avril), 7-16.

³ Pour Williamson, il n'existe qu'une confiance calculée dans le monde des affaires.

⁴ Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1/1999), 1-19.

⁵ Pour une revue des recherches quantitatives, voir Donada C. et Nogatchewsky, G. (2007), La confiance dans les relations interentreprises, Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, 175, 111-124.

1.4.2.1. Les définitions de la confiance

Il existe un consensus sur le caractère indispensable de la confiance dans la vie des affaires mais pas sur la définition de ce concept. Les définitions de la confiance foisonnent, soulignant la diversité des perceptions et des représentations du concept par les chercheurs et le caractère polysémique du mot (Guibert, 1999 ; Brousseau, 2000). Nous ne proposons pas ici une revue exhaustive des définitions et des perceptions de la confiance¹ mais soulignons quelques apports utiles pour la compréhension de la franchise.

La confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur les attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Mayer *et al.*, 1995 ; Rousseau *et al.*, 1998)². Elle suppose une prise de risque. C'est pourquoi dans les relations d'affaires, elle se construit graduellement, sur des bases cognitives et affectives, dans lesquelles interviennent la réputation et la compétence reconnue suite aux expériences antérieures : les entreprises apprennent à se connaître et adoptent une démarche pragmatique qui consiste à se tester, puis à augmenter petit à petit les flux d'affaires³.

La confiance est considérée, au côté de la satisfaction, comme un facteur fondamental dans le développement de la qualité perçue d'une relation. Elle est apparue, avec l'engagement, comme une variable médiatrice clé des modèles de marketing relationnel (partenariat fabricant-distributeur) développés par Anderson et Narus (1990)⁴ et Morgan et Hunt (1994). De nombreuses définitions ont été proposées dans le cadre d'une relation commerciale. Nous en retenons deux : la confiance est « la croyance du client en la compétence et la fiabilité de son partenaire d'échange, qui déterminent sa crédibilité » (Ganesan, 1994)⁵ ou encore « l'ensemble des croyances confortant un partenaire dans la certitude que les intentions et les comportements de son partenaire d'échange produiront les résultats attendus » (Frisou, 2000)⁶. Elle comprend une composante technique, liée au savoir-faire et au savoir être de

¹ Pour une revue des définitions et représentations de la confiance, voir Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94 et Delerue H., Bérard C. (2007), Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 175, 125-138.

² Mayer R. C., Davis J. H. et Schoorman F. D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734 ; Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. et Camerer C. (1998), Not so Different After All : a Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

³ Ce n'est pas toujours le cas dans les rapports interindividuels : par exemple, le capital confiance d'un enfant vis-à-vis de ses parents est immense, dès les premiers instants de sa vie.

⁴ Anderson J.C., Narus J.A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, *Journal of Marketing*, 54, janvier, 42-58.

⁵ Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, avril, 1-19.

⁶ Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1/2000), 63-80.

l'autre partie, comme par exemple la capacité à gérer des interactions avec l'autre partie et une composante morale : la présomption que l'autre aura un comportement dépourvu d'opportunisme et respectera la transparence de l'information (Bidault et Jarillo, 1995)¹. La confiance modère ainsi le sentiment de dépendance et influence favorablement la continuité des relations fournisseurs-distributeurs. En ce sens, elle complète les approches par le pouvoir.

Les recherches interorganisationnelles distinguent traditionnellement trois niveaux de confiance qui peuvent être adaptés à la relation de franchise :

- La **confiance interpersonnelle**, entre personnes physiques, par exemple entre un franchisé et un franchiseur représenté par un individu (le créateur ou directeur de la franchise) ;
- La **confiance organisationnelle** définie comme la croyance en la compétence, la fiabilité, les intentions et les comportements de l'organisation. Elle implique certes des personnes physiques mais dépasse la relation interpersonnelle pour se situer au niveau de l'organisation. Elle est alors un attribut collectif partagé entre les individus, grâce à des construits normatifs et sociaux (Simon, 2007)². Elle peut se substituer à la confiance interpersonnelle avec le temps, lorsque la taille du réseau ne permet plus les échanges directs avec le créateur ou le repreneur, de la franchise. Il est à noter que la confiance peut être à la fois interpersonnelle - entre le franchisé et le responsable du réseau ou entre le franchisé et l'animateur régional - et organisationnelle ;
- La **confiance institutionnelle**, qui se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles régissant la vie sociale, politiques et économiques. La loi Doubin, les codes de déontologies établis par les organismes professionnels de la franchise, les décisions de justice participent au développement de la confiance institutionnelle.

Croonen (2007 : 16)³ propose d'ajouter un quatrième niveau de confiance, propre à la franchise : la **confiance dans le système de franchise** lui-même. La confiance dans le système de franchise serait intermédiaire entre la confiance organisationnelle et la confiance institutionnelle. Elle serait la croyance du franchisé que le système de franchise est géré de manière cohérente et juste, avec un partage de la rente équitable entre franchiseur et

¹ Bidault F. et Jarillo J.C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in *Confiance, Entreprise et Société*, Bidault F., Fomez P.Y. et Marion G. (sous la direction de), eds, Editions Eska, Paris, 109-123.

² Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de gestion*, 175, 83-94.

³ Croonen E. (2007), Trust and Fair in Franchise Relationships, *Economics and Management of Networks*, 3ème conférence internationale, 27-29 juin, Rotterdam.

franchisés, une prise en compte dans les décisions du réseau des intérêts des franchisés et un traitement équitable de chacun des franchisés.

1.4.2.2. Le lien entre confiance et normes relationnelles

Le lien entre confiance et normes est souligné par Fukuyama (1995)¹ lorsqu'il énonce : « la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des **normes** habituellement partagées de la part des autres membres de cette communauté. ». La littérature désigne par le terme de normes relationnelles les modèles ou types de comportements attendus², susceptibles de créer ou de renforcer la confiance ou encore les principes sociaux et organisationnels fondamentaux sur lesquels on doit se baser pour établir une relation durable. Trois normes sont généralement repérées : **la solidarité**, proche du sentiment d'intérêt mutuel énoncé par Macneil (1980), **l'échange d'informations** (Heide et John, 1992)³ et **la participation aux décisions** (Dwyer et Oh, 1988)⁴.

1.4.2.3. La question de l'utilité du concept de confiance dans la relation de franchise

Force est de constater que peu de recherches ont été menées sur le rôle de la confiance dans la relation entre franchiseur et franchisé, probablement parce que la relation est fondée sur un contrat formel assez détaillé et une législation protectrice des intérêts des franchisés. La place de la confiance est alors jugée moins importante.

Pourtant, le management de la relation de franchise repose sur plusieurs mécanismes qui se combinent. Il repose certes sur l'autorité conférée par le contrat de franchise. Celui-ci organise une délégation de pouvoir, prévoit des restrictions de liberté du franchisé pour assurer l'homogénéité du réseau des points de vente. Il répartit la rente entre franchiseurs et franchisés. Toutefois la confiance peut-elle être encore opposée au pouvoir ? Ils ont longtemps été présentés comme incompatibles, notamment parce que le pouvoir était compris dans un sens négatif, comme synonyme de coercition ou de contrôle autoritaire (Weitz et Jap,

¹ Fukuyama F. (1995), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, page 26. traduction proposée par Paturel R., Richomme-Huet K. et De Freyman J. (2005), *Du capital social au management relationnel, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 2005, 28 p.

² Norms are « Expected Patterns of Behavior » (Lipset, 1975 : 173) cité par Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987 : 17).

³ Heide J. B. et John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships ?, *Journal of Marketing*, 56, April, 32-44.

⁴ Dwyer F.R. et Oh S. (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52, 21-34.

1995)¹ et associé à un dysfonctionnement des relations, alors que la confiance et l'engagement étaient signes d'une relation saine (Morgan et Hunt, 1994). Mais des auteurs soulignent désormais qu'un haut niveau de pouvoir peut être bénéfique et constituer des fondations pour des relations durables, incluant des normes relationnelles fortes et un haut niveau d'engagement (Frazier, 1999). Simplement les modalités d'exercice du pouvoir ne sont alors plus les mêmes. Ainsi Frazier et Summers (1986)² remettent en cause, à partir d'une étude dans le secteur automobile, les recherches qui concluent qu'un haut niveau de pouvoir entraîne l'usage de la coercition (menaces de sanctions, management par le contrat, promesses de récompenses) pour obtenir un comportement de son partenaire, soulignant qu'elles résultent d'études ponctuelles qui n'intègrent pas le fait que la relation s'inscrit dans le long terme. Ils montrent que lorsque les membres du réseau ont intérêt à voir perdurer la relation sur le long terme et même lorsque le pouvoir est asymétrique, concentré entre les mains d'un partenaire, ce dernier préfère éviter les stratégies d'influence coercitives, sources de non-satisfaction et de conflits. Il préfère les stratégies d'influence non coercitives, qui peuvent consister à proposer ou recommander des actions fondées sur l'analyse du marché ou à encourager les échanges d'informations qui renforcent la coopération, la confiance et le sentiment d'équité. De la même manière, contrats et normes relationnelles ne sont plus considérées comme incompatibles. Un réseau de franchise est également constitué de liens sociaux et unipersonnels. Il repose sur des relations continues, longues et non bornées dans le temps, susceptibles de favoriser la coopération et la confiance, pour peu que la volonté soit clairement énoncée de s'inscrire dans une relation durable, dans laquelle l'intérêt mutuel et le dialogue sont privilégiés. Management contractuel et management relationnel peuvent être complémentaires dans le management d'un réseau et ne s'opposent pas nécessairement. Les instances de dialogues mises en place dans les réseaux en témoignent. Elles feront l'objet d'une étude dans notre recherche empirique. Une étude récente (Croonen, 2007) montre que la confiance commence à être analysée aussi dans le cadre de la relation de franchise, malgré les limites du concept.

¹ Weitz B.A. et Jap S.D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.

² Frazier G. -L., Summers J. -O. (1986), Perceptions of Interfirm Power and its Use Within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, XXIII, May, 169-176.

1.4.2.4. Les limites du concept de confiance

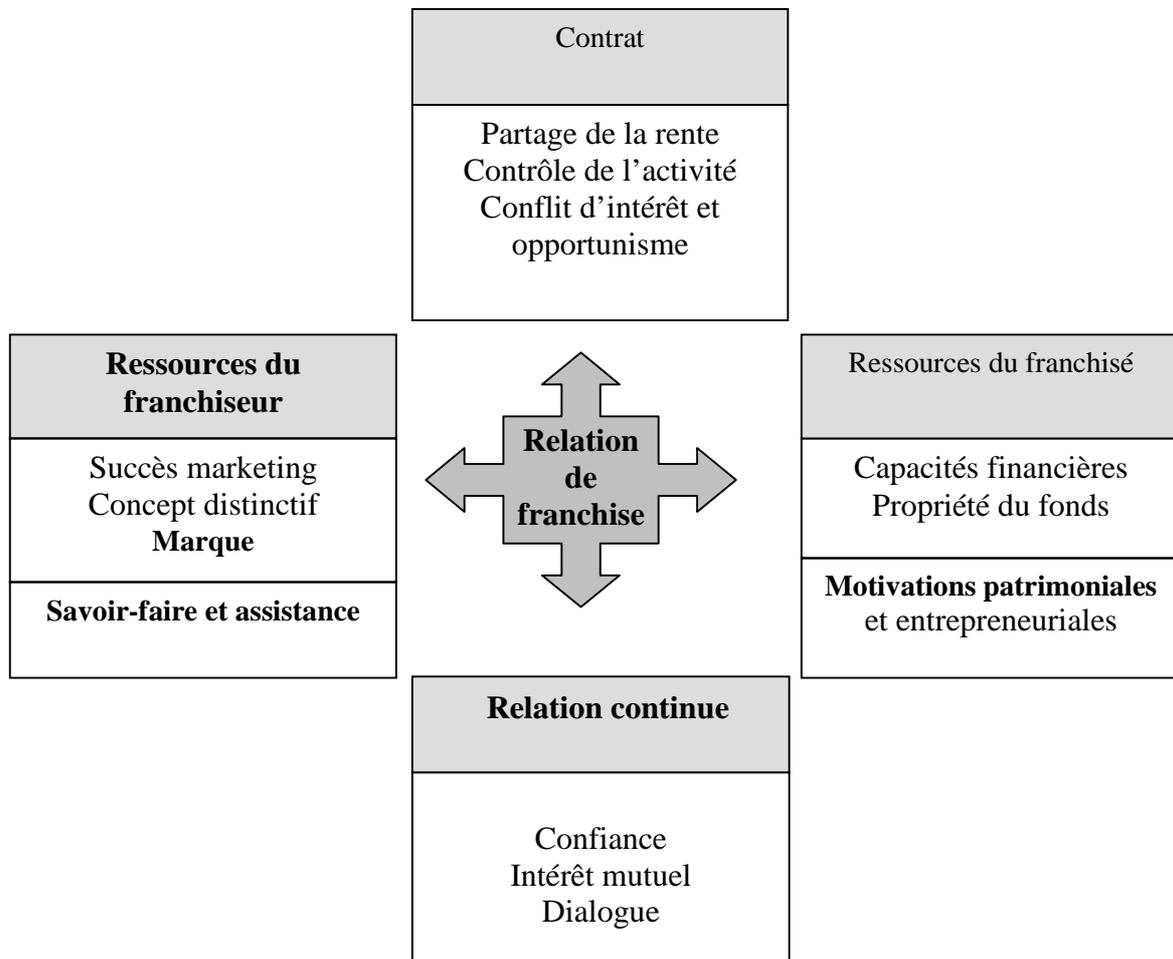
La confiance reste un construit flou (Mothe, 1999)¹, guère mesurable et peu opérationnel pour évaluer la qualité d'une relation. Aussi nous proposerons de lui donner un contenu à travers la notion de contrat psychologique, également issu, comme nous l'avons vu, de la théorie de l'échange social.

En outre, Guibert (1999 : 13) souligne l'absence, dans les travaux marketing, de théorie dynamique de la confiance, qui permettrait d'éclairer la question de la formation de la confiance, à travers « l'identification hypothétique de divers « types » de confiance et des phases de développement de cette même confiance ». Nous pensons pourtant que les déterminants de la confiance évoluent dans le temps, avec l'expérience de la relation. Par exemple, à la signature du premier contrat, la confiance du franchiseur dépend de son évaluation des capacités du candidat franchisé à créer ou racheter un point de vente et à le développer avec succès : sont analysés les capacités financières, commerciales et entrepreneuriales, la propriété d'un emplacement et les traits de personnalité. La confiance du candidat franchisé dans le franchiseur - personne physique ou organisation - dépend quant à elle d'éléments objectifs et subjectifs tels que sa réputation, les ressources apportées (concept distinctif, marque, savoir-faire et assistance) mais aussi de la qualité du contact établi lors des rencontres précontractuelles. Ensuite, lorsque la relation se poursuit, la confiance évoluera en fonction du vécu des interactions et de la construction de normes relationnelles.

Le schéma ci-dessous résume le cadre conceptuel de la relation de franchise issu des corpus théoriques que nous venons d'exposer. Il reprend les concepts clés mis en évidence par l'analyse économique des contrats, l'approche par les ressources et le contrat relationnel.

¹ Mothe C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne, Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS.

Figure 6. : Le cadre conceptuel de la relation de franchise issu de la revue de littérature



Pourtant, d'autres perspectives théoriques, guère explorées jusqu'à présent dans les recherches académiques sur la franchise peuvent éclairer la compréhension de la relation de franchise. Nous en évoquons deux dans la section 1.5. ci-après.

1.5. Les autres perspectives théoriques possibles pour la compréhension de la relation de franchise

1.5.1. La théorie évolutionniste

Le courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1991)¹, nommé ainsi du fait de la référence faite aux modèles biologiques et à la sélection naturelle, s'attache à expliquer les phénomènes économiques sous un angle dynamique. Le changement est au cœur de l'analyse et est considéré à différents niveaux : l'environnement, le système institutionnel et l'organisation. Les principales idées sont :

- Au cours du temps, une organisation évolue. L'évolution n'est pas aléatoire. L'histoire de la firme compte : la firme accumule sur ses savoirs antérieurs qu'elle conserve grâce aux routines, équivalent aux gènes en biologie. Il existe un sentier déterminé : les actifs spécifiques et les compétences principales constituent le noyau dur de la firme. Les actifs spécifiques secondaires sont complémentaires des actifs principaux. La firme peut toutefois être amenée à les développer, ils peuvent prendre une place de plus en plus importante.
- Les caractéristiques de l'environnement sont intégrées dans l'analyse, pour expliquer le processus de sélection des entreprises (quelles formes organisationnelles survivent en fonction de quelles caractéristiques de l'environnement ?) mais aussi les variations et les mutations. Par exemple, les comportements de recherche et développement sont dictés par l'observation de menaces sur le marché.
- Le temps comporte des continuités (avec accumulation des apprentissages) mais aussi des discontinuités, avec des opportunités et des changements de trajectoires. L'évolution n'est donc pas forcément lente et graduelle : est admise l'idée de ruptures, de changements abrupts, d'instabilité, de catastrophes, de chocs.
- Les firmes ou agents sont capables d'apprendre au cours de leurs interactions, ils adaptent leurs comportements. L'hypothèse cognitiviste fait des agents des sujets « évolutifs », non pas dotés d'un quelconque principe de rationalité mais dont les comportements se construisent au cours des apprentissages. Une relation est considérée avec une vision dynamique. Les partenaires interagissent entre eux et se répondent, notamment lorsqu'un changement est initié par l'un d'entre eux.

¹ Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Berknap Press of Harvard University Press ; Dosi G. (1991), Perspectives on Evolutionary Theory, *Science and Public Policy*, 18, 353-361.

Nous inscrivons notre recherche dans ce courant, qui par ailleurs n'exclut nullement les apports des autres perspectives théoriques. Nous développons l'idée que les réseaux de franchise connaissent des événements au cours de leur vie qui introduisent des ruptures :

- Dans le système de franchise ;
- Dans la relation entre franchiseur et franchisé.

Notre recherche s'attache à identifier les événements-ruptures et à analyser leurs conséquences sur la relation de franchise et son pilotage.

Par ailleurs franchisé et franchiseur sont souvent des entreprises de taille moyenne dirigées par des personnes physiques qui sont entrepreneurs. Aussi nous semble-t-il judicieux de nous autoriser à mobiliser les travaux sur l'entrepreneuriat.

1.5.2. La littérature sur l'entrepreneuriat

Peu de recherches sur la franchise ont mobilisé la littérature sur l'entrepreneuriat. Pourtant, les questionnements et modèles des recherches sur l'entrepreneuriat pourraient fertiliser la recherche sur la franchise. Kaufmann et Dant (1998)¹ soulignent que la franchise est plus qu'un format (ou modèle organisationnel) de développement des activités économiques, choisi pour accélérer la croissance ou pour ses vertus d'alignement des intérêts des distributeurs sur celui de la tête de réseau. C'est aussi un partenariat entrepreneurial qui implique la coopération de partenaires tous deux entrepreneurs et chefs d'entreprise. Le franchiseur est responsable du concept et de la stratégie de marque, le franchisé gère le point de vente. Les deux font face à l'incertitude de l'environnement, sont confrontés aux challenges de la concurrence, aux risques de l'entrepreneur. Le partenariat « entrepreneurial » rend toutefois plus complexe le rôle d'entrepreneur, pour le franchiseur comme pour le franchisé.

La littérature sur l'entrepreneuriat ne propose pas une définition standardisée et universellement acceptée de l'entrepreneuriat (Hernandez, 2001)². Toutefois, les définitions intègrent toutes trois éléments dont la réunion constitue la base de l'esprit d'entreprise et qui

¹ Kaufmann P.J., Dant R.P. (1998), Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research, *Journal of Business Venturing*, 14, 5-16.

² Hernandez E.-M. (2001), *L'entrepreneuriat, Approche théorique*, L'Harmattan, 270 p.

justifient la rémunération attendue, le profit (Marchesnay, 1997)¹ : la notion de prise de risque, celle de coordination-organisation et celle d'innovation.

Plusieurs perspectives sont adoptées dans les recherches académiques sur l'entrepreneuriat :

- La première adopte une perspective « Traits de personnalité ». Les recherches sont focalisées sur les profils psychologiques adaptés à l'entrepreneuriat et l'identification du « profil du créateur qui réussit » dans une optique de *One Best Way*. Les questions de recherche sont : Qui devient entrepreneur ? Et pourquoi ? Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ? Qui échouent ?
Nous ne pouvons lister ici les variables étudiées. Elles sont relatives au caractère et aux capacités de l'entrepreneur mais aussi au parcours et vécu de la personne, à son environnement.
- La deuxième perspective est centrée sur le processus d'innovation et de création d'organisation inhérent à l'entrepreneuriat et sur la capacité à dégager du profit, à partir de nouvelles combinaisons de ressources, dans un environnement incertain. Les questions de recherche sont Que fait l'entrepreneur et Comment ? Qu'est ce qui permet de percevoir une opportunité ? Quelles sont les contributions de l'entrepreneur ?
- La troisième perspective répertorie les activités qui caractérisent l'entrepreneuriat : identifier les niches sur un marché, mettre au point un concept original, imaginer les procédures opératoires, initier des actions pour être plus efficient etc. (« *behavioral approach* »)

La première perspective correspond à une approche statique, fondamentaliste. Les deux autres sont orientées « processus » et sont plus récentes dans les recherches académiques sur l'entrepreneuriat.

Certains pensent que la franchise est l'antithèse de l'innovation, car elle aboutit à une standardisation, un appauvrissement du paysage commercial. D'autres énoncent que le franchisé, qui achète une assurance risque en adhérant à un système de franchise, ne peut être qualifié d'entrepreneur. Pourtant, franchiseur et franchisés sont des chefs d'entreprises confrontés au risque de l'activité, aux questions de coordination et d'organisation et attendent un profit.

¹ Marchesnay M. (1997), Petite entreprise et entrepreneur in *Encyclopédie de Gestion*, Editions Economica, Paris, Deuxième édition, 2209-2219.

Nous pensons que les recherches académiques sur l'entrepreneuriat peuvent apporter un éclairage sur la relation de franchise et la manière de la gérer. Par exemple, si l'on remet en cause l'idée selon laquelle les franchisés seraient un groupe homogène, la littérature sur les profils d'entrepreneurs peut aider à identifier les différents profils de franchisés et à adapter le management de la relation selon les profils. De nombreuses typologies d'entrepreneurs ont été proposées par la littérature. Il en ressort cinq catégories centrales de caractéristiques entrepreneuriales (Hernandez, 2001)¹, qui ne sont d'ailleurs pas indépendantes les unes des autres :

- L'histoire de l'entrepreneur : son âge, son sexe, ses expériences passées (éducatives, professionnelles, relationnelles), la préparation de son projet (motivations, capital disponible) ;
- Ses aptitudes, essentiellement liées aux traits de caractères : confiance en soi, esprit d'initiative et de compétition, capacité d'adaptation, attitude face à l'innovation et au risque, engagement personnel etc. ;
- Ses besoins en termes d'évolution professionnelle et personnelle : besoin de sécurité, d'autonomie, de reconnaissance, d'appartenance, de réalisation de soi, de pouvoir etc. ;
- Les objectifs prioritaires assignés à l'entreprise (l'auteur titre « la politique générale de l'entreprise), qui reflètent la philosophie de l'entrepreneur : la pérennité, la croissance, le profit, l'indépendance (ou l'autonomie), la satisfaction de réussir ou de créer quelque chose etc. ;
- Le style de management de l'entrepreneur, qui se reflète dans la gestion des relations internes (style de leadership, statut de l'autorité, relations) et externes (stratégies relationnelles, adoption d'une réelle réflexion stratégique).

Les typologies proposées dans la littérature sont variées et dépendent des principaux axes ou variables d'analyse retenues. La première et la plus connue fonde la typologie sur une seule variable : le niveau d'éducation et de formation (Smith, 1967)². Elle aboutit à deux groupes d'entrepreneurs : les artisans et les opportunistes. Les suivantes croisent généralement deux ou trois variables. Sont croisés par exemple :

¹ L'auteur fait référence au travail de synthèse de Daval H., Deschamps B., Geindre S. (1999), Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Lille, 15-16 novembre, 124-140.

² Smith N.R. (1967), *The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man*, Bureau of Business and Economic Research.

- La volonté de croissance avec celle d'autonomie (Hernandez, 2001). Quatre profils de dirigeants en résultent : le manager, l'entrepreneur, l'exclu (ou le chassé), l'artisan TPE (très petite entreprise);
- Les aspirations des dirigeants entre pérennité, indépendance et croissance (Julien et Marchesnay, 1996)¹. Deux types de dirigeants, en fonction de la hiérarchie de leurs objectifs sont identifiés : les entrepreneurs « P.I.C. » (Pérennité-Indépendance-Croissance) qui ont une logique patrimoniale et les entrepreneurs « C.A.P. » (Croissance-Autonomie-Pérennité) dont la logique est managériale ;
- Les styles de gestion -adhocratique ou hiérarchique- et modes de gestion -réactif ou proactif- (Marchesnay, 1997). Ils débouchent sur quatre profils : l'artisan « *Reactor* », le manager « Professionnel » « *Adaptor* », l'entrepreneur « *Innovator* », l'opportuniste « *Prospector* » ;
- Les légitimités territoriales et les légitimités concurrentielles (Marchesnay, 1998)². Quatre profils sont décrits : l'isolé, le notable, le nomade, l'entrepreneur.

Ces analyses nous amènent à poser plusieurs questions : Existe-t-il des profils de franchisés ? Si oui, peut-on identifier les types et la typologie des franchisés peut-elle être comparée à celles proposées dans la littérature ?

Les recherches sur l'entrepreneuriat peuvent-elles éclairer le choix du recours à la multifranchise ? La littérature souligne l'absence de recherche académique sur le rôle des multifranchisés dans la stratégie des réseaux de franchise et dans la relation de franchise.

Les concepts développés dans la littérature sur l'entrepreneuriat seront confrontés à nos résultats empiriques sur les profils des franchisés et leur parcours dans le système de franchise.

Au total, la compréhension d'une relation complexe suppose d'intégrer divers aspects et concepts et suppose d'explorer des perspectives théoriques diverses. Chaque courant ou théorie exposée apporte une contribution à la compréhension des alliances en général et de la relation de franchise en particulier. C'est pourquoi une revue de littérature était nécessaire pour construire un projet à partir de l'état de l'art de la connaissance sur la relation de franchise. L'étape suivante est la présentation du modèle de recherche proposé pour guider la recherche empirique. C'est l'objet du chapitre suivant.

¹ Julien P.A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.

² Marchesnay M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, 8-9, 99-117.

- Résumé du chapitre 1 - Les fondements théoriques de la relation de franchise

L'objectif de ce chapitre était d'exposer les fondements théoriques de la relation de franchise utiles pour comprendre son évolution dans le temps. Nous avons opéré en trois étapes.

Dans la **section 1.1.** nous avons défini la franchise, précisé ses classifications habituelles et proposé une grille d'analyse d'un système de franchise. Nous avons isolé dans les apports du franchiseur au franchisé, les services communs qui accroissent les flux de clientèle ou participent à l'efficacité des points de vente.

Les **sections 1.2. à 1.4.** ont examiné les différents courants théoriques qui ont été mobilisés dans les travaux académiques sur la franchise. Nous avons constaté que les recherches étaient largement focalisées sur la question de l'explication de la formation de la relation. Elles sont rattachées principalement à deux corpus théoriques issus de la théorie économique du canal : la théorie des contrats et l'approche par les ressources, avec notamment la théorie de la rareté des ressources. Les motivations des acteurs, d'essence économique, se résument à trois idées :

- La franchise réduirait les coûts de contrôle des distributeurs, grâce au statut de créancier résiduel des franchisés, gage de leur motivation et de leur engagement. Elle serait un mécanisme de coordination efficace, alternatif au marché et à la hiérarchie ;
- La coopération est expliquée aussi par la complémentarité des ressources entre franchiseurs et franchisés. Le franchiseur recourt à la franchise pour dupliquer rapidement des points de vente, malgré l'insuffisance de ses ressources. Le franchisé achète un système de réussite pour diminuer le risque d'exploitation d'un commerce ;
- L'approche par les ressources souligne enfin les bénéfices des apprentissages interorganisationnels pour renforcer le potentiel de compétitivité du réseau.

Les recherches empiriques qui découlent de ces courants théoriques sont centrées sur le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction ». Il s'agit de comprendre les sources du pouvoir, dans le but de mieux contrôler les membres du réseau de distribution. La satisfaction des membres du canal est également étudiée, à partir des travaux sur le comportement du consommateur, avec pour idée sous-jacente de limiter les conflits dans le canal.

Plus récemment, à partir des années 1990, les efforts de recherche ont porté sur la compréhension des contrats relationnels, avec l'étude de l'impact de la confiance, de l'engagement/ implication et des normes relationnelles (la solidarité, l'échange d'informations

et la participation aux décisions) sur les relations interentreprises dans le canal de distribution.

Plusieurs aspects ont été soulignés :

- La relation de franchise s'inscrit généralement sur une durée longue et indéterminée, du fait du renouvellement des contrats successifs. Aussi des liens sociaux se créent-ils avec le temps entre les partenaires et favorisent les échanges « gagnant-gagnant » ;
- Il existe donc, au côté de l'échange « transactionnel », dans lequel est mise en exergue la concurrence entre franchiseur et franchisés pour le partage de la rente et des pouvoirs de décisions, une autre vision possible de l'échange : l'échange « relationnel », qui laisse une large place à l'intérêt mutuel et à la confiance et constitue un rempart contre les tentatives de comportements opportunistes. Nous avons souligné que la confiance reste toutefois, dans la littérature, un construit flou, peu opérationnel.

Nous retenons de ces différents travaux la définition de concepts clés pour caractériser la relation entre un franchiseur et ses franchisés : le contrat et les autres sources de pouvoir et de contre-pouvoir, la capacité à sortir du réseau, l'interdépendance, le risque d'opportunisme *ex ante* et *ex post*, l'objet et les modes de résolution des conflits, l'horizon temporel long et indéterminé, l'intérêt mutuel, la confiance, les normes relationnelles, le dialogue.

Toutefois ces recherches présentent des limites que nous avons soulignées. Les analyses sont le plus souvent statiques. Elles adoptent un *design* de recherche de type hypothético-déductif, avec des variables choisies *a priori* et des méthodologies quantitatives. Elles considèrent les franchisés comme un groupe homogène et confrontent rarement les perceptions des deux partenaires de la dyade. Nos objectifs de recherche dictent des choix différents : étude sur les processus, de nature exploratoire, intégrant la perception des franchiseurs et des franchisés considérés avec leurs diversités.

Aussi avons nous proposé, pour répondre à l'objectif d'amélioration du pilotage de la relation de franchise dans le temps, d'ouvrir d'autres perspectives théoriques. C'est l'objet de la **section 1.5**. Devant l'absence de travaux expliquant la relation d'échange entre franchiseur et franchisé sous un angle dynamique, nous nous proposons de réaliser une étude sur les processus. Nous mobilisons pour ce faire les apports du courant évolutionniste sur le temps, ses continuités et ses discontinuités. Par ailleurs, nous pensons judicieux de considérer la relation de franchise en intégrant les recherches sur l'entrepreneuriat, qui peuvent aider à comprendre les différents profils de franchisés.

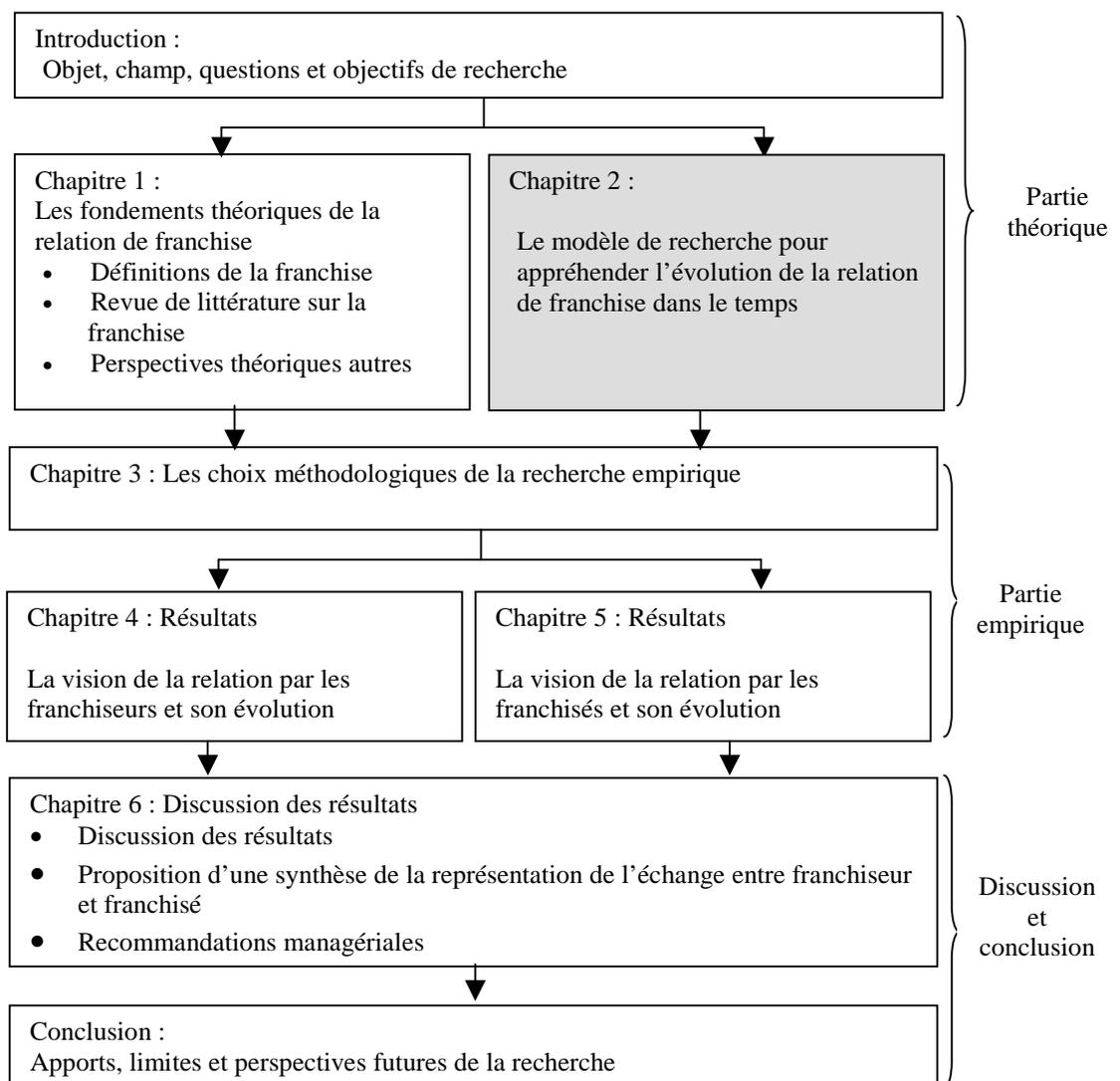
Chapitre 2 - Le modèle utilisé pour appréhender l'évolution de la relation de franchise

2.1 Le choix d'une analyse sur les processus

2.2. Appréhender les évolutions linéaires et les discontinuités : le concept de cycle de vie, le concept d'événement-rupture

2.3. Appréhender la relation de franchise : le contrat psychologique

2.4. Le modèle retenu pour la recherche empirique



Chapitre 2 - Le modèle utilisé pour appréhender l'évolution de la relation de franchise

L'idée de notre recherche est d'analyser comment la relation entre franchiseur et franchisés évolue au cours du temps pour améliorer le pilotage de la relation. La théorie évolutionniste suggère que le temps comporte des continuités (avec accumulation des apprentissages) mais aussi des discontinuités, avec des opportunités et des changements de trajectoires. L'évolution n'est donc pas forcément lente et graduelle, elle comporte des ruptures, de changements abrupts, des chocs. Aussi abordons-nous l'évolution de la relation entre franchiseur et franchisé à travers ces deux aspects :

- Les évolutions naturelles ou « linéaires » sont appréhendées à travers le concept commode de cycle de vie ; Toutefois nous verrons que la compréhension de l'évolution de la relation suppose d'intégrer plusieurs cycles de vie qui se chevauchent. Nous décrirons quatre cycles de vie : le cycle de vie d'un réseau de franchise mais aussi le cycle de vie de son secteur d'activité, le cycle de vie du système de franchise comme mode de commercialisation et le cycle de vie du franchisé dans son réseau ;
- Les discontinuités consistent en des « événements-ruptures » qui jalonnent la vie des réseaux et modifient la vision qu'ont les acteurs de la relation ; ils sont révélés par l'étude empirique menée.

La relation de franchise (variable expliquée) est appréhendée quant à elle à travers le concept de contrat psychologique qui permet de décrire avec minutie le contenu des obligations réciproques perçues par les acteurs, franchiseurs et franchisés. Les recherches sur les déterminants du contrat psychologique seront adaptées à la relation de franchise et compléteront le modèle de recherche proposé.

Ce chapitre est organisé de la manière suivante :

La section 2.1. explique la distinction entre analyse sur le contenu et analyse sur les processus ;

La section 2.2. expose le concept de cycle de vie, l'état de l'art des connaissances sur le cycle de vie dans la franchise et pose deux hypothèses de notre modèle : plusieurs cycles de vie se chevauchent qui influent sur la vision de la relation ; les événements-ruptures doivent aussi être appréhendés ;

La section 2.3. revient sur le concept de contrat psychologique et sur ses déterminants ;
La section 2.4. présente le modèle de recherche et les objectifs intermédiaires de l'étude empirique.

2.1. Le choix d'une analyse sur les processus

Lorsque l'on souhaite analyser la dynamique d'un phénomène, il est utile de s'intéresser à la variable temporelle (2.1.1.). La considération du temps qui s'écoule est en effet ce qui distingue les analyses sur le contenu de celles qui décrivent les processus (2.1.2.).

2.1.1. Les définitions du temps

Le Petit Larousse (2003) définit le temps comme une « Notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressentie comme une force agissant sur le monde, les êtres ». Le Petit Robert (2001) reprend les termes de milieu, d'événements et de succession et ajoute l'idée de changement avec la définition suivante « milieu indéfini où paraissent se dérouler irréversiblement les existences dans leur changement, les événements et les phénomènes dans leur succession ».

Le temps peut être considéré dans sa durée (chronométrie), c'est alors une grandeur mesurable. Par exemple, le contrat de franchise a une certaine durée, en moyenne 6 ans. Il peut aussi être considéré dans une succession (chronologie), c'est alors un point repérable dans une succession par référence à un « avant » et un « après ». (Le Petit Robert, 2001). L'idée de phases, bornées par des événements précis est présente. Dans la relation de franchise, on peut distinguer des phases bornées par des événements : une phase pré-contractuelle ou de négociation avant la signature du contrat, la phase du contrat lui-même, entre la signature et le terme, la phase de renouvellement, la phase de rupture.

Enfin le temps peut être perçu comme abstrait, entité représentative du changement continu de l'univers. C'est alors un temps objectif, mesurable, opératoire (le Petit Robert, 2001), linéaire, décontextualisé et irréversible. Il est perçu comme une quantité, indéfiniment divisible en unités homogènes, d'où l'expression de **temps quantitatif**. Pourtant, une autre conception du temps existe : celle du temps vécu par les individus ou les groupes humains, non indépendant des événements. Les auteurs parlent de **temps qualitatif**, avec une distinction entre le **temps subjectif**, celui perçu par les individus et qui fait référence aux consciences individuelles et celui du temps **socialement construit** par les groupes humains qui vivent en société et instituent des « moments forts », des dates traditionnelles dans le

calendrier qui rythment la vie sociale. Le temps est alors une construction collective et est perçu comme cyclique, traditionnel. Le tableau ci dessous, reproduit de Tarondeau et Naccache (2001)¹ schématise ces diverses conceptions du temps.

Tableau 14. : Les différentes conceptions du temps

Temps quantitatif : le temps de l'horloge	Temps qualitatif : un temps de la psyché	Temps qualitatif : un temps de l'événement
Linéaire / historique / irréversible	Ecoulement linéaire	Cyclique / traditionnel / réversible
Décontextualisé	Propre à l'individu	Encastré socialement
Mesure abstraite / instant	Mesure relative / présent	Mesure fondée sur la nature / événement
Temps objectif	Temps subjectif	Temps socialement construit

(Sources : repris de Tarondeau et Naccache, 2001).

Si l'on considère la relation de franchise, le temps quantitatif est la durée du contrat ou la durée totale de la relation d'échange, lorsque plusieurs contrats se succèdent. Le temps est alors vu comme linéaire, sans relief. Il existe des temps socialement construits qui rythment la vie des réseaux et qui sont cycliques : il s'agit des assemblées générales ou conventions nationales, le plus souvent annuelles, qui réunissent l'ensemble des franchisés, selon la tradition. Ces conventions constituent des temps forts de la vie du réseau, au cours desquelles les grandes décisions sont annoncées, parfois discutées. Il s'agit également des commissions de travail, régulières ou ponctuelles, qui constituent des instances de dialogue. Ces commissions réunissent, régulièrement dans l'année, les collaborateurs salariés du franchiseur et plusieurs franchisés, élus par leurs pairs ou désignés par le franchiseur pour leurs compétences. Elles sont souvent consultatives, parfois décisionnaires mais là encore elles rythment l'année et les travaux de la tête du réseau. Le temps du franchiseur est ainsi contraint par les échéances que constituent ces réunions régulières. Le temps socialement construit peut être aussi dans certains réseaux les événements commerciaux ou promotionnels qui ponctuent certaines activités : Noël et Pâques pour l'activité de chocolatier, la fête des mères pour les métiers de la fleur, les campagnes de recrutement de propriétaires vendeurs pour les agents immobiliers etc. Le temps dans la franchise est aussi un temps subjectif, propre à chaque

¹ Tarondeau J.-C. et Naccache P. (2001), Introduction du Dossier « le temps en gestion », *Revue Française de Gestion*, janv.-fév., 58-62.

individu franchisé. C'est le temps qui rythme son ou ses point(s) de vente, comme les horaires d'ouverture, les événements qui concernent se(s) magasin(s), en fonction des conditions de commercialité, des échéances liées au magasin. C'est le temps qui s'écoule entre chaque signature de contrat et qui est propre à chaque franchisé.

Le temps est une dimension transversale de toutes les pratiques et discipline de gestion, ne serait-ce parce que les objectifs, les performances, s'évaluent par rapport à des durées de réalisation. Pourtant, chaque technique de gestion entretient un rapport particulier au temps (Batsch, 1997)¹. Citons l'auteur : « [le temps] est l'exercice en comptabilité, le cycle de rotation pour l'analyse financière, le futur quantifiable pour le choix d'investissement, l'espace d'évaluation des performances pour le contrôle de gestion, l'objet privilégié de la gestion de production, l'âge du produit en marketing, un terrain d'aménagement pour la gestion des ressources humaines, une contrainte d'allocation des ressources pour la gestion de portefeuille et un avantage compétitif en stratégie concurrentielle. » (Batsch, 1997 : 3305).

2.1.2. La distinction entre analyse sur le contenu et analyse sur les processus

Pour reprendre la métaphore de la photographie utilisée par Grenier et Josserand (1999)², les premières opèrent des arrêts sur image et permettent d'établir des listes d'éléments, d'établir les concepts clés pour appréhender l'objet étudié, d'élaborer des typologies, des classements faciles à mémoriser et satisfaisant intellectuellement parce qu'ils flattent le plaisir mental (Louart, 1997). En revanche, elles ne rendent pas compte de l'évolution de cet objet. Les secondes au contraire décrivent comment un phénomène évolue dans le temps, s'intéressent aux flux plutôt qu'aux stocks et peuvent être comparées à un film qui « déroule » une histoire, avec une durée, des temps forts, des intervalles, des rebondissements.

Pour illustrer la différence d'approche, nous évoquons deux exemples concernant les recherches sur les motivations et celles sur le contrôle de réseaux interorganisationnels.

Les recherches sur les motivations au travail comportent deux courants (Louart, 1997)³ : celles, statiques, qui répertorient les sources de motivation, démontrant leur variété (par

¹ Batsch L. (1997), Temps et gestion, in Simon Y. et Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 3, page 3303.

² Grenier C., Josserand E. (1999), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 5, 104-136, page 116.

³³ Louart P. (1997), Motivation, in Simon Y. et Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 2, page 2100.

exemple les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques chez Herzberg, 1966)¹; les autres cherchent à comprendre les mécanismes de motivation et répondent aux questions : comment les gens sont-ils motivés ? Par quels cheminements ? Comment se construit la motivation, comment expliquer les fluctuations dans le temps de cette motivation ?

Concernant les réseaux de franchise, les études sur la motivation ont ainsi cherché à comprendre la motivation du franchisé à un instant t, notamment au moment de l'expression de sa candidature à l'entrée dans un réseau. Elles ont listé les sources de motivation, les ont hiérarchisées (choix de la franchise, puis du secteur, puis du réseau, en fonction de la qualité de contact ; Kalika *et al.*, 1999). D'autres études mesurent la satisfaction à un instant t ou même à intervalles réguliers. Mais l'aspect dynamique n'est pas appréhendé : à notre connaissance, les études ne s'intéressent pas aux fluctuations dans le temps de cette motivation, à l'histoire de cette motivation, intégrant des éléments contextuels et le cheminement psychologique du franchisé au cours de son expérience de franchise. Pourtant, une autre approche est possible si on écoute le franchisé, si on s'intéresse à son histoire, aux événements qu'il a vécus, à la perception qu'il en a eu. On peut alors comprendre le processus.

Le deuxième exemple est emprunté à Grenier et Josserand (1999 : 105). Ces auteurs soulignent que les recherches sur le contenu concernant le contrôle de réseaux interorganisationnels répondent à la question : « Comment expliquer le contrôle exercé par certaines entreprises sur d'autres au sein d'un réseau ? » Alors que les recherches sur le processus tentent de répondre à la question « Comment naissent des accords interorganisationnels et comment se structurent-ils dans le temps ? ». Les premières consistent à décrire les liens qui unissent les entreprises appartenant à un même réseau, puis, à partir de cette description, à classer les membres en fonction de leur position et à expliquer pourquoi certaines unités contrôlent mieux que d'autres les échanges au sein du réseau.

La thèse récente de Boulay (2006)² s'inscrit dans cette approche sur les contenus. Elle étudie l'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution, avec une étude empirique sur les réseaux de franchise. La recherche mesure l'efficacité du triptyque contrat –

¹ Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966 ; traduction française : *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.

² Boulay J. (2006), *L'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution : une mesure de l'efficacité du triptyque contrat – technologie – normes appliqué au management des réseaux de points de vente franchisés*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Paris-Dauphine.

technologie – normes appliqué au management des réseaux de points de vente franchisés. Elle opère une photographie des apports de la technologie comme mécanisme disciplinant les acteurs du canal mais la variable temporelle n'est pas prise en compte. L'auteur souligne néanmoins que la recherche sur le contrôle du canal de distribution doit approfondir les approches contingentes pour tenir compte du contexte d'échange, un même mécanisme de contrôle pouvant avoir des effets différents selon l'instant de la relation à laquelle on mesure son efficacité (Boulay, 2005)¹. Il énonce « les développements récents autour de la notion de cycle de vie de la relation présentent une piste de recherche prometteuse, permettant à la fois de mesurer la qualité de la relation à un instant donné et de prendre en compte le temps dans l'étude du management des relations. ». La voie est ouverte pour une approche par les processus, dans les études sur le management des relations dans les réseaux de franchise. Cliquet *et al.* (1998)² le soulignaient déjà en indiquant qu'une « grande partie des travaux effectués sur les réseaux de points de vente ont été réalisés de manière statique, à travers une étude en coupe transversale à un moment donné. »

L'approche par les processus permet de comprendre ce qui anime les membres d'un réseau, se focalise sur le processus des échanges, sur la manière dont l'action collective se forme et se transforme au cours du temps. Le travail de recherche consiste alors à reconstituer le processus d'interaction entre les unités, en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations. C'est l'approche que nous retenons dans cette recherche.

Les deux approches sont synthétisées dans le tableau 15 ci-après.

¹ Boulay J. (2005), L'efficacité du gouvernement relationnel du canal de distribution : référentiel théorique, éléments empiriques et perspectives de recherche, *Cahier de recherche n° 94*, CREPA, Université Paris-Dauphine, 25 p.

² Cliquet G., *al.* (1998), 10 auteurs, *Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme ?*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG, page 16.

Tableau 15. : L'illustration de l'étude d'un même objet par les approches sur le contenu et sur les processus-le contrôle de réseaux interorganisationnels.

	Recherche sur le contenu	Recherche sur le processus
Questions de recherches posées	Comment expliquer le contrôle exercé par certaines entreprises sur d'autres au sein d'un réseau ?	Comment naissent des accords interorganisationnels et comment se structurent-ils dans le temps ?
Recherches menées	La recherche sur le contenu du réseau peut consister à décrire les liens qui unissent les entreprises appartenant à un même réseau. A partir de cette description, on est ensuite en mesure de classer les membres en fonction de leur position au sein du réseau. De cette manière, il est possible d'expliquer pourquoi certaines unités contrôlent mieux que d'autres les échanges au sein du réseau.	Pour comprendre ce qui anime les membres d'un réseau, on peut focaliser sur le processus des échanges, en évoquant la manière dont l'action collective se forme et se transforme au cours du temps. Le travail de recherche consiste alors à reconstituer le processus d'interaction entre les unités, en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations.

(Sources : d'après Grenier et Josserand, 1999 : 105)

2.2. Appréhender le temps : les concepts de cycle de vie et d'événements-ruptures

En sciences de gestion, le temps a souvent été appréhendé grâce à la métaphore du **cycle de vie**. Les métaphores ont un double rôle : pédagogiques, elles sont faciles à mémoriser et heuristiques, elles fournissent une grille d'analyse pratique pour l'étude et l'intervention (Morgan, 1989)¹. Aussi, les sciences de gestion usent-elles largement de métaphores. Une des plus utilisées est la métaphore biologique qui compare l'organisation à un organisme vivant qui naît, se développe, vieillit et meurt ou encore à une espèce qui doit s'adapter à son environnement. Le concept de cycle de vie a été transposé et utilisé dans de nombreuses problématiques de sciences de gestion. Citons par exemple le cycle de vie de la famille, qui permet de schématiser les besoins ou ressources d'investissement types en fonction des étapes dans la vie d'une famille. Le concept est particulièrement populaire en entrepreneuriat, en marketing et en stratégie d'entreprise.

¹ Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, cité par Hernandez E.-M. (2001), *L'entrepreneuriat, Approche théorique*, L'Harmattan.

2.2.1. Le concept de cycle de vie en entrepreneuriat, en marketing et en stratégie

Hernandez (2001) s'est attaché à analyser le vocabulaire utilisé dans les articles sur l'entrepreneuriat. Il constate que les métaphores biologiques en général et celles du cycle de vie en particulier sont largement dominantes. Les théoriciens sur l'entrepreneuriat empruntent le vocabulaire de la reproduction biologique, de la croissance, de la mort : incubateur d'entreprise, naissance, taux de croissance, mortalité infantile, taux de survie etc.

En marketing, Dean (1950)¹ a introduit le concept de **cycle de vie des produits** avec les 4 phases que connaît tout produit : lancement, croissance, maturité et déclin. Le concept, commode, a pourtant été critiqué pour son cadre réducteur. La première critique porte sur la vision mécaniste, fataliste qu'il suggère : le déroulement du cycle s'imposerait aux entreprises. La théorie du cycle de vie tendrait même à devenir une prophétie autoréalisante (Tellis et Crawford, 1981)². Des auteurs affirment au contraire que le cycle est une variable dépendante des comportements commerciaux (Dhalla et Yuspeh, 1976)³. La deuxième critique porte sur son caractère peu opérationnel du fait de sa capacité prédictive limitée : la durée des phases ne peut être anticipée (Fenneteau, 1997)⁴. De plus, il ne permet pas d'introduire dans l'analyse des éléments contextuels tels que l'intensité concurrentielle entre les entreprises, l'apparition de nouveaux produits ou de nouveaux acteurs, les événements pouvant constituer des ruptures susceptibles de contrarier le cycle. Ces limites ont conduit à une large remise en cause du concept de cycle de vie en marketing (Lambkin et Day, 1989 ; Fenneteau, 1997, 1998)⁵. Toutefois, outre le fait d'obliger les acteurs à s'inscrire dans l'analyse stratégique, il a le mérite d'avoir introduit l'aspect dynamique dans l'analyse des marchés et des produits.

En management encore, l'organisation est présentée comme le fruit d'un processus dynamique, qui connaît des phases successives dans son développement. Par exemple, Greiner (1972)⁶ propose un modèle d'évolution organisationnelle, reproduit ci-dessous car il peut aider à comprendre les problématiques de développement d'un réseau de franchise et de

¹ Dean J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, nov-déc, 28-36.

² Tellis G.J. et Crawford C.M. (1981), An Evolutionary Approach to Product Growth Theory, *Journal of Marketing*, 45, automne, 125-132.

³ Dhalla N. K. et Yuspeh S. (1976), Forget the Product Life Cycle Concept, *Harvard Business Review*, 54, janvier-février, 102-112.

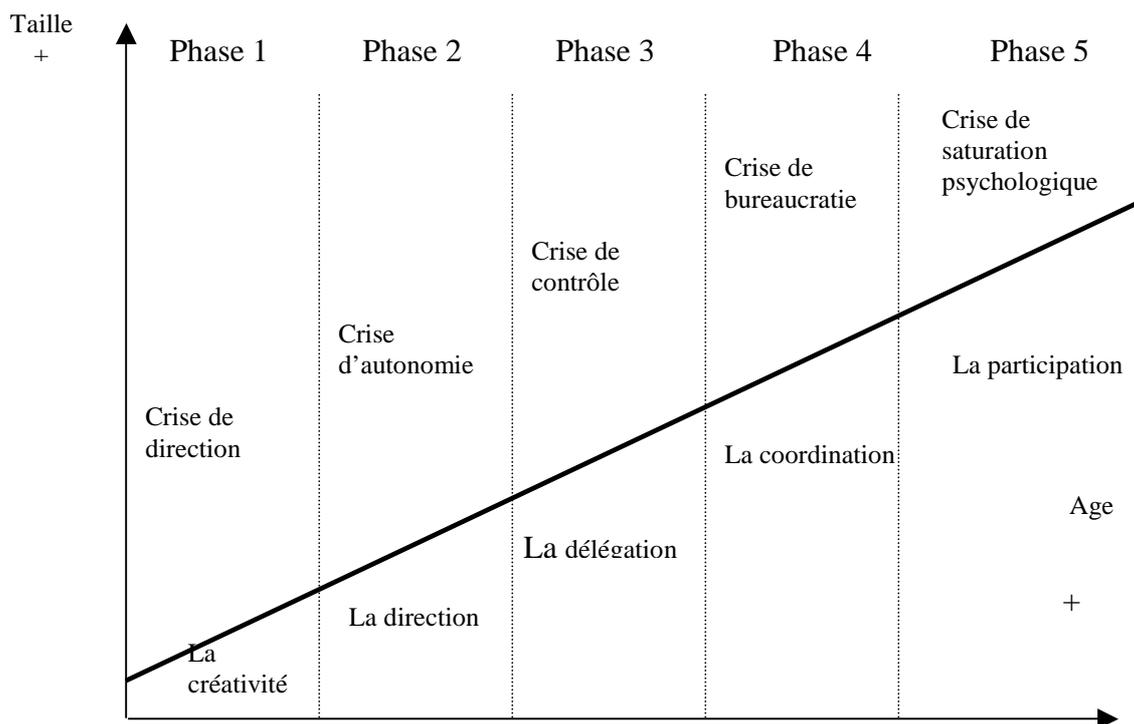
⁴ Fenneteau H. (1997), Cycle de vie du produit, in Simon Y. et Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 1, 888-914.

⁵ Lambkin M. et Day G.-S. (1989), Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the Product Life Cycle, *Journal of Marketing*, 53(3), 4-20. ; Fenneteau H. (1998), *Cycle de vie des produits*, Coll. Gestion Poche, Economica, Paris.

⁶ Greiner L. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July-August, 50(4), 37-46.

sa tête de réseau, le franchiseur. La création d'une organisation est généralement le fait d'un homme, qui dirige et contrôle tout jusqu'à la première crise, la crise de direction, qui l'oblige à créer des structures de management, puis du fait d'une crise d'autonomie, à prévoir des mesures de délégation d'une partie de ses tâches. Avec la poursuite du développement et la complexité croissante de l'organisation, on observe une dilution de l'autorité. Une crise de contrôle intervient alors qui débouche sur la recherche d'une meilleure coordination des activités puis sur des routines qui entraînent une crise de bureaucratie. La réponse est généralement trouvée dans la participation des membres de l'organisation aux décisions qui, à terme, crée une crise de saturation psychologique. Ce modèle supporte les mêmes critiques que le concept de cycle de vie. Il est toutefois commode pour comprendre les problématiques de management que se posent les dirigeants d'une organisation, qu'elle soit intégrée ou repose sur une coopération interentreprises.

Figure 7. : Le développement d'une organisation



(Sources : d'après Greiner, 1972, traduction Thiétart, 2003¹)

¹ Thiétart R-A. (2003), *Le management*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 11^{ème} édition, page 48.

En matière de distribution, le concept de cycle de vie a été utilisé par Davidson *et al.* (1976)¹ pour expliquer l'évolution des formules de distribution de détail. Les auteurs décrivent quatre étapes dans le cycle de vie d'un commerce de détail et énoncent, pour chacune des étapes, les actions appropriées du fournisseur et du distributeur et les stratégies gagnantes :

- En phase de lancement (*early growth*), une nouvelle institution entrepreneuriale naît, avec un concept de distribution innovant qui lui confère un avantage concurrentiel. Celui-ci peut consister en une structure de coût plus contrôlée ou en une offre unique (relatif à l'assortiment, aux facilités pour faire ses courses, à l'emplacement, aux méthodes de commercialisation ou de communication etc.) ;
Les ventes augmentent rapidement mais les profits restent modérés ;
- Pendant la phase de croissance (*Accelerated development*), les ventes augmentent rapidement, l'expansion géographique est déjà importante, les économies d'échelles sont plus significatives. De nouveaux entrants arrivent. En fin de période la part de marché et la profitabilité sont au niveau maximum mais le management devient plus complexe, les contrôles doivent s'intensifier du fait du nombre de PDV ;
- La maturité entraîne moins de vitalité des distributeurs et plus de problèmes opérationnels : liés au contrôle d'une organisation devenue complexe, dans un marché stagnant caractérisé par une offre trop importante ; les distributeurs se développent au-delà de la taille de marché et subissent l'assaut de nouvelles formes de distribution, plus distinctives, conformément à la roue de la distribution (idée de McNair, 1957)².
Il en résulte une baisse de la profitabilité, sans baisse parfois de l'expansion géographique.
- La phase de déclin peut être évitée ou retardée par un repositionnement : modification du concept marketing.

¹ Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976), The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, 89-96.

² Mac Nair P.P. (1957), Significant Trends and Development in the Postwar Period, in A.B. Smith (ed), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 17-22.

Tableau 16. : Les activités de management au cours du cycle de vie (Davidson *et al.*, 1976)

		Phase du cycle de vie de la distribution			
	Domaine ou sujet	Lancement =Innovation	Croissance	Maturité	Déclin
Caractéristiques de marché	Nombre de concurrents	Très peu	Modéré	De nombreux concurrents directs Concurrence indirecte modérée	Concurrence directe modérée De nombreux concurrents indirects
	Rythme de croissance des ventes	Très rapide	Rapide	Modéré à lent	Très lent
	Niveau de profitabilité	Faible à modéré	Elevé	Modéré	Très faible
	Durée des nouvelles innovations	3 à 5 ans	5 à 6 ans	Indéfinie	Indéfinie
Actions appropriées du distributeur	Investissements/ Croissance/ Décisions en termes de risques	Minimiser les investissements-acceptation élevée du risque	Haut niveau d'investissements pour alimenter la croissance	Croissance contrôlée sur les marchés inexploités	Réduire les dépenses en capital à l'essentiel
	Problèmes clé de management	Ajuster l'offre de concept, l'expérimenter	Construire des barrières à l'entrée sur le marché	Eviter les surcapacités, la course aux nouveaux PDV Prolonger la maturité en revisitant le concept	Se désengager
	Degré de contrôle du management	Minimal	Modéré	important	Modéré
	Style de management le plus adapté	Entrepreneurial	Centralisé	« Professionnel »	Etre attentif
Actions appropriées du fournisseur	Stratégie du réseau	Prendre des positions fortes sur le marché	Maintenir sa position sur le marché	Maintenir les ventes et le profit	Eviter les coûts excessifs
	Problèmes du réseau	Des conflits d'intérêt possibles	Des conflits d'intérêt possibles	Traiter avec des distributeurs mieux choisis	Dégager du profit
	Effort de recherche	Identifier les innovations clés	Repérer les autres distributeurs qui innovent	Traquer les nouvelles innovations et opportunités	Rechercher activement de nouvelles opportunités d'innovation
	Eléments qui encouragent l'échange	Les aides financières directes	Les remises de prix	De nouvelles concessions/incitations sur les prix	Aucune

(Sources : traduit de Davidson, Bates et Bass, 1976)

2.2.2. Le concept de cycle de vie et la franchise

Le concept de cycle de vie a aussi été appliqué à la franchise pour tenter d'expliquer la transitoirité de la franchise et l'accroissement des conflits avec le temps. Un modèle de développement d'un système de franchise a aussi été proposé.

2.2.2.1. Le cycle de vie, la maturité et la transitoirité/mixité

Après une phase de pénétration, avec duplication rapide des points de vente grâce au financement, par chaque franchisé, des investissements concernant son point de vente, le franchiseur chercherait à racheter les points de vente franchisés les plus rentables. Lillis *et al.* (1976)¹ montrent que trois avantages de la franchise déclinent avec la maturité : le partage du risque, la pénétration rapide et l'accès au capital des franchisés. Seule la motivation des franchisés reste un avantage à tous les stades de développement. Plusieurs explications ont été avancées par la littérature (appelée *Ownership Redirection Litterature*) pour expliquer l'appropriation du réseau par le franchiseur en phase de maturité : le désir de conserver l'ensemble de la rente, sans la partager avec les franchisés, les capacités financières reconstituées du fait de la taille du réseau, des droits d'entrée et des redevances encaissées (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969). Mais aussi, l'accroissement des capacités managériales à mesure que l'équipe du franchiseur s'est étoffée, qui autorise une gestion en propre des magasins (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969) ou encore, le souci de maintenir un niveau de qualité homogène, en contrôlant les unités « à risque » parce que trop éloignées géographiquement ou parce que le secteur d'activité favorise des comportements opportunistes des franchisés. Tel serait le cas par exemple des secteurs d'activité où le taux de rachat est faible, ce qui n'incite pas le franchisé à maintenir un bon niveau de qualité pour satisfaire ses clients : l'hôtellerie, la restauration ou encore la location de voiture (Caves et Murphy, 1976). Dans ce cas, les coûts trop élevés de contrôle des franchisés, pour maintenir les standards de qualité, inciteraient le franchiseur à revenir au succursalisme (Manolis, Dahlstrom et Nygaard, 1995)². De nombreuses autres études empiriques ont été menées pour tenter de valider ces hypothèses, avec des résultats parfois contradictoires (Hunt, 1973 ; Wattel, 1968 ; Rubin, 1978 ; Shelton, 1967 ; Anderson, 1984)³. Dans leur méta-analyse sur le

¹ Lillis C. M., Narayana C. L., Gilman J. L. (1976), Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise, *Journal of Marketing*, 40, 77-80.

² Manolis C., Dahlstrom R. et Nygaard A. (1995), A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems, *Journal of Applied Business Research*, 11(2), 1-8.

³ Hunt S.-D. (1973), The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12 ; Wattel H. (1968), Are Franchisors Realistic and Successful in their Selection of Franchisees ?, *Journal of Retailing*, 44, 14-20 ; Shelton J. P. (1967), Allocative Efficiency vs. X-Efficiency : Comment, *The American*

changement de statut des points de vente, Dant *et al.* (1996)¹ expliquent la diversité des résultats par des choix méthodologiques incompatibles notamment pour ce qui concerne l'opérationnalisation des variables et la construction des échantillons.

Par ailleurs, toujours à propos de la question de la mixité des réseaux de franchise les études de Bradach (1997)² aux USA et de Cliquet *et al.* (1998) en France mobilisent largement la notion de cycle de vie des réseaux de franchise. Une étude dans le secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis, permet à Bradach d'identifier quatre défis managériaux relatifs au management des réseaux de points de vente :

- Accroître le nombre de points de vente ;
- Maintenir l'identité commune, grâce au respect de l'uniformité du concept ;
- Permettre des réponses locales ;
- Prévoir des adaptations globales et des innovations pour maintenir un avantage concurrentiel.

L'auteur souligne que les trois derniers défis croissent en importance à mesure que le réseau parvient à maturité alors que le premier concerne davantage la phase de développement.

Les conclusions de Bradach ont incité Cliquet *et al.* (1998) à mener une étude sur la question de la mixité des réseaux en France, en élargissant le champ à trois secteurs d'activité (l'hôtellerie, la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, la cosmétologie-beauté). Le modèle d'évolution des formes d'organisation (franchise pure, succursalisme pur ou mixité) des réseaux de points de vente qu'ils proposent, s'articule autour du concept de cycle de vie et ses quatre phases de développement. Ce modèle présente un cadre riche pour la compréhension des problématiques de management des réseaux de franchise. Il est toutefois centré sur la question stratégique de la mixité des réseaux et non sur la compréhension de la relation dyadique franchiseur-franchisé.

2.2.2.2. Le cycle de vie, la maturité et le conflit

Plus récemment, Frazer (2001)³ dans ses travaux sur le conflit dans la franchise, a mobilisé la notion de réseaux matures (définis comme plus âgés et de plus grande taille) pour montrer qu'ils connaissent des difficultés relationnelles supérieures avec les franchisés, qui se

Economic Review, 57,1252-1258; Anderson E. (1984), The Growth and Performance of Franchise Systems : Company versus Franchisee Ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431 ; cités par Cliquet et al. (1998 : 4).

¹ Dant R.P., Paswan, A.K., Kaufman P.J. (1996), What we Know about Ownership Redirection in Franchising: a Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 72 (4), 429-444.

² Bradach J.L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Retail Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

³ Frazer L. (2001), Causes of Disruption to Franchise Operations, *Journal of Business Research*, 54(3), 227-234.

traduisent par des conflits ouverts ou par des changements de statuts du point de vente (rachat par le franchiseur, sortie du réseau ou fermeture). Elle explique le phénomène par trois éléments : les conflits d'intérêt entre franchiseurs et franchisés, l'accroissement de la complexité du fait de l'augmentation du nombre d'acteurs dans le système de franchise, le changement d'équipe à la tête du réseau et l'arrivée de managers professionnels à la place du créateur. Elle conclut que contrairement à l'intuition il serait plus risqué d'adhérer à un réseau mature en raison du risque accru de problème relationnel, conclusion que nous trouvons surprenante : il est probable que les conflits interviennent avec des franchisés anciens et n'affectent guère les nouveaux franchisés.

Ces différentes approches ont pour commun d'intégrer le temps dans l'analyse de la franchise. Toutefois la plupart comparent des variables (le taux de mixité, le nombre de conflits, les avantages de la franchise etc.) à deux ou plusieurs stades mais ne s'intéressent guère au processus d'évolution ; Une étude fait exception, présentée ci-après.

2.2.2.3. Une proposition d'un modèle de développement de la franchise

Un modèle de développement de la franchise, qui se veut « universel », a été proposé par Floyd et Fenwick (1999)¹. Il présente les problèmes et challenges que rencontrent les franchiseurs pendant le développement du système de franchise. Quatre phases sont identifiées :

- La création d'un concept distinctif (*Hatchling*² = éclosion) et son test dans des points de vente pilotes ;
- La création de l'affaire et les premiers franchisés (*Nestling* = oisillon). Le challenge principal est de séduire les premiers franchisés et d'asseoir leur confiance. Cela est plus aisé si le franchiseur a déjà développé son affaire, avec plusieurs succursales. Dans ce cas, il accédera aussi plus facilement au financement des banques. Cette phase est encore une période de test, les expériences des premiers franchisés seront intégrées pour améliorer le concept. Une infrastructure commence à se développer, la documentation (bible, manuels opératoires), les contrats, les supports de communication sont rédigés, souvent avec l'aide de juristes ou consultants extérieurs.

¹ Floyd C., Fenwick G. (1999), Towards a Model of Franchise System Development, *International Small Business Journal*, 17, 32-48.

² Nous notons les noms imagés, faisant référence au développement biologique d'un poussin.

- Le lancement de la franchise (*Fledgling* = oiseau qui a toutes ses plumes). C'est l'étape la plus critique, qui conditionne la survie. Il est crucial d'atteindre rapidement un certain nombre de PDV franchisés, pour réaliser des économies d'échelle, générer du profit et consolider le système de franchise. Les clés du succès reposent sur la sélection des franchisés (alors que les candidats ayant le bon profil sont rares), la capacité à trouver des sites stratégiques, le développement de structures de management et d'assistance efficaces pour les franchisés ainsi que la capacité à faire face aux problèmes imprévus.
- L'âge adulte (*expansion*). Lorsqu'il atteint cette phase, un réseau est doté de structures avec une organisation fonctionnelle, de procédures opératoires documentées, de procédures de recrutement rodées. Les challenges sont d'ordre stratégique : maintenir un positionnement compétitif pour consolider voire gagner des parts de marché, faire des gains de productivité. Mais aussi maintenir une relation harmonieuse avec les franchisés, alors qu'ils tendent vers plus d'autonomie et dévient parfois du concept. Les coûts de contrôle augmentent, en raison de la dispersion géographique. On observe quelques comportements opportunistes, quelques départs à la concurrence, surtout si la spécificité des actifs est faible.
- Une 5^{ème} phase est mentionnée pour mémoire l'internationalisation (non développée).

Les auteurs soulignent dans leur discussion que les éléments qui conditionnent la croissance réussie d'un système de franchise sont les mêmes que celles observées pour toute petite entreprise : le rôle du créateur, sa capacité à passer d'un profil d'artisan à un profil d'entrepreneur puis de manager sont cruciaux.

Cette recherche a le mérite de chercher à comprendre les processus ; Toutefois, outre les questions de généralisation liées au terrain de recherche évoquées par les auteurs (dix réseaux dans cinq secteurs d'activités en Nouvelle Zélande), quelques limites doivent toutefois être soulignées :

- Le cycle présenté s'arrête à l'âge adulte, estimé entre 11 et 15 ans de franchise. Or bon nombre de réseaux atteignent des âges bien plus avancés et connaissent des challenges et problématiques de management tous autres ; il convient de prolonger l'analyse au-delà de 15 ans ;
- Le concept de cycle de vie est compris de manière restreinte : il s'agit du stade de vie du réseau de franchise, sans considération du niveau de maturité du système de

commercialisation franchise, de la maturité du secteur d'activité ni du niveau de maturité d'un franchisé dans son système. La vision est parcellaire ;

- Elle centre son analyse sur le cycle de vie du réseau mais pas sur la relation interentreprises franchiseur-franchisé, même si quelques remarques sont formulées sur le management de la relation, à l'âge adulte notamment. Les franchisés sont considérés comme un groupe homogène.

2.2.3. Le concept de cycle de vie et les relations interentreprises : les travaux issus des recherches de Dwyer, Schurr et Oh (1987)

Mentionnons enfin l'utilisation du concept de cycle de vie pour analyser les relations interentreprises, précisément dans le canal de distribution. Citant Scanzoni (1979), Dwyer, Schurr et Oh (1987) identifient cinq phases dans les relations commerciales en général. Ils expriment leur ambition de proposer un cadre qui s'applique aussi bien aux relations interentreprises qu'aux relations commerciales avec les consommateurs finaux mais les exemples donnés concernent les relations fournisseurs-distributeurs. Chaque phase se distingue de la précédente par le regard de chacune des parties à l'échange, sur l'autre. Les cinq phases sont : la prise de conscience d'un partenaire possible (*awareness*), l'exploration, l'expansion, l'engagement et la dissolution.

Au cours de la phase de prise de conscience, il n'y a pas d'interaction entre les possibles futurs partenaires commerciaux. Le début de l'interaction signe le commencement de la phase d'exploration, au cours de laquelle les parties se testent, font des calculs du type « bénéfices de la relation / coûts ». Cinq étapes interviennent successivement, qui permettent de juger de la compatibilité, de l'intégrité et de la performance du partenaire pressenti et de prendre une décision de poursuivre ou pas : l'attraction, la communication et la négociation, les jeux de pouvoirs, la naissance de normes de conduite caractéristiques d'un échange relationnel (appelées normes relationnelles¹) et enfin la confiance. Au cours de cette phase d'exploration, les liens sont fragiles, il y a peu d'interdépendance et les parties réalisent le minimum d'investissements. La troisième phase est caractérisée par l'accroissement de la dépendance mutuelle et du bénéfice résultant de l'échange. Les parties de la dyade sont prêtes à prendre plus de risques. Leur motivation pour maintenir la relation est forte, notamment parce que le

¹ Norms are « expected patterns of behavior » (Lipset, 1975 : 173) cité par Dwyer F. R., Schurr P.H., Oh S. (1987 : 17), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, avril, 11-27.

Modèle ou types de comportements attendus ; Les règles de fonctionnement des échanges s'initient pendant la phase d'exploration. Rappelons que les normes relationnelles sont de trois types : la solidarité (ou sentiment d'intérêt mutuel, MacNeil, 1980), l'échange d'informations (Heide et John, 1992) et la participation aux décisions (Dwyer et Oh, 1988) voir le chapitre sur le contrat relationnel.

bénéfice que chaque partenaire retire de la relation réduit les alternatives de partenariat possibles. Au cours de la phase quatre, celle de l'engagement, le niveau de satisfaction de la relation est élevé ; les partenaires s'investissent dans la relation, s'inscrivent dans la durée, réalisent des investissements spécifiques pour maintenir la relation et ont la volonté de résoudre les conflits et de faire les ajustements nécessités par les évolutions de l'environnement. Les normes relationnelles et les valeurs communes se consolident. L'interdépendance est forte, l'engagement est implicite ou explicite, il suppose solidarité et cohésion.

La dernière phase, celle de la dissolution, démarre lorsqu'un des partenaires prend conscience de ses insatisfactions quant au partenariat développé. Le processus de désengagement est peu connu mais un calcul du type « coûts de la poursuite de la relation / bénéfices » est opéré.

Les travaux de Dwyer, Schurr et Oh (1987) ont le mérite d'avoir introduit la notion de dynamique dans les relations commerciales interentreprises. Ils ont inspiré plusieurs recherches du courant de l'échange relationnel.

Jap et Ganesan (2000)¹, par exemple, montrent que la perception, par un distributeur, de l'engagement de son fournisseur partenaire, dépend de la phase du cycle de vie de la relation. En conséquence, le fournisseur doit adapter les mécanismes de contrôle qu'il met en œuvre en fonction des phases de la relation. Lorsqu'un fournisseur demande au distributeur de réaliser des investissements idiosyncrasiques au sens de Williamson (théorie des coûts de transaction), c'est-à-dire peu redéployables en cas d'interruption du partenariat, il doit fournir des garanties à son distributeur de son intention de poursuivre la relation. Dans le cas contraire, le distributeur est en situation d'« otage » et peut être victime de comportements opportunistes de la part de son fournisseur. Trois mécanismes de contrôle permettent au fournisseur d'apporter des « preuves » de son intention de poursuivre la relation avec une certaine durée : les investissements idiosyncrasiques que lui-même réalise pour poursuivre la relation, les normes relationnelles et un engagement contractuel explicite, avec pénalités en cas de sortie prématurée. Les auteurs mesurent l'efficacité de ces mécanismes de contrôle pour accroître la conviction du distributeur de l'engagement de son fournisseur partenaire. Ils montrent que l'efficacité des mécanismes dépend de la phase de la relation fournisseur – distributeur.

¹ Jap S. D. et Ganesan S. (2000), Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle : Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, 37, mai, 227-245.

S'inspirant des travaux de Dwyer, Schurr et Oh (1987) et de Dwyer et Oh (1988), ils distinguent quatre phases dans la relation fournisseur-distributeur : exploration, construction, maturité et déclin. Le tableau ci-après résume les caractéristiques de chaque phase de la relation ainsi que les mécanismes de contrôle à privilégier à chaque phase.

Tableau 17. : Les phases de la relation fournisseur-distributeur dans le cadre d'un échange relationnel et mécanismes de contrôle les plus efficaces pour chaque phase

Phases	Caractéristiques des échanges	Moyens les plus efficaces pour accroître la perception, par un distributeur, de l'engagement de son fournisseur partenaire
Exploration	Les parties se testent, font des calculs du type « bénéfiques de la relation / coûts ». Les liens sont fragiles, il y a peu d'interdépendance et les parties réalisent le minimum d'investissements. Naissance des normes relationnelles.	Investissements idiosyncrasiques du fournisseur XX Normes relationnelles Contrat explicite
Construction	L'interdépendance s'accroît ainsi que le bénéfice résultant de l'échange. Les parties de la dyade sont prêtes à prendre plus de risque. Leur motivation pour maintenir la relation est forte.	Investissements idiosyncrasiques du fournisseur Normes relationnelles XX Contrat explicite
Maturité	Les parties touchent le bénéfice de leur investissement et de leur effort de coordination. L'engagement, le niveau de satisfaction de la relation est élevé ; les partenaires s'investissent dans la relation, s'inscrivent dans la durée, réalisent des investissements spécifiques pour maintenir la relation et ont la volonté de résoudre les conflits et de faire les ajustements nécessités par les évolutions de l'environnement. Moins de besoin de réassurance.	Investissements idiosyncrasiques du fournisseur Normes relationnelles X Contrat explicite
Déclin	Un des partenaires prend conscience de ses insatisfactions quant au partenariat développé. Un calcul du type « coûts de la poursuite de la relation / bénéfices » est opéré.	Investissements idiosyncrasiques du fournisseur Normes relationnelles XX Contrat explicite XX

(Sources : d'après Dwyer, Schurr et Oh, 1987 et Jap et Ganesan, 2000)

Contrairement à l'hypothèse formulée par les auteurs, les garanties contractuelles ne seraient pas un mécanisme de contrôle efficace pendant la phase d'exploration, probablement parce qu'elles sont interprétées comme signe de défiance et parce qu'elles réduisent la flexibilité et donc la performance de la relation. Les investissements du fournisseur, spécifiques et non redéployables dans un autre cadre, sont nettement plus efficaces car ils sont la preuve (ou le signal) que le fournisseur s'engage dans la relation.

Pour les autres phases de la relation, les auteurs montrent la supériorité, comme mécanisme de contrôle, des normes relationnelles, c'est-à-dire des règles de fonctionnement des échanges, tels que la solidarité, les échanges d'informations et la participation aux prises de décision, qui ont pour effet de minimiser le stress et assurent une orientation long-terme des parties.

En phase de déclin, le contrat explicite doit être privilégié au côté des normes relationnelles : le distributeur a besoin d'avoir des garanties contractuelles explicites pour éviter les comportements opportunistes du fournisseur et accepter de continuer à réaliser des investissements.

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait que les auteurs évoquent la phase du **cycle de vie de la relation** comme variable modératrice de l'engagement perçu du fournisseur dans la relation fournisseur-distributeur. Elle suggère d'étudier les relations interentreprises sur le long terme et d'adapter le management de la relation et les mécanismes de contrôle en fonction du temps et des phases de la relation. Les limites, exprimées par les auteurs eux-mêmes, résident dans la collecte des données seulement auprès des distributeurs. Un regard dyadique, confrontant les points de vue des distributeurs et fournisseurs aurait été plus riche. L'article a toutefois ouvert des perspectives de recherches nouvelles.

Au total, le concept de cycle de vie a le mérite d'introduire la variable temporelle dans l'analyse d'un phénomène marketing. Il a été largement utilisé pour schématiser des phases dans le temps de l'objet d'étude (politique « produit », formules de distribution de détail, choix d'un développement en franchise ou en nom propre, relation fournisseur-distributeur). A chaque phase correspondent des problématiques de gestion, des préoccupations propres ou défis. C'est un cadre commode pour introduire une dynamique dans l'analyse, expliquer les évolutions possibles d'un objet de recherche.

2.2.4. Les hypothèses de travail pour notre recherche : 4 cycles de vie et des événements-ruptures

L'analyse de la relation de franchise selon les phases du cycle de vie est rendue complexe du fait de l'imbrication de plusieurs cycles concernant des objets différents. En effet, lorsqu'on évoque le cycle de vie ou les phases de développement, il faut préciser s'il s'agit :

- Du cycle de vie du système de franchise, comme modèle de commercialisation, amené un jour à connaître un déclin, selon la théorie de la roue de la distribution (MacNair, 1957 ; Hollander, 1960)¹;
- Du cycle de vie d'un secteur d'activité. Par exemple, il est généralement admis que la grande distribution alimentaire ou l'hôtellerie en France sont des secteurs à maturité parce que le maillage géographique est achevé et que le parc de points de vente atteint la saturation ;
- Du cycle de vie d'un réseau de franchise donné. Et là encore faut-t-il distinguer la position du concept distinctif dans son cycle de vie et la phase de développement de la structure « tête de réseau » ;
- De la phase du franchisé dans le cycle de vie de la relation avec son franchiseur, qui dépend de l'ancienneté de la relation et de la vitesse d'apprentissage du franchisé comme on le verra dans le chapitre 5.

Intuitivement, on se rend compte que la relation de franchise ne soulève pas les mêmes problématiques de pilotage si l'on observe un « jeune » franchisé dans un réseau de franchise arrivé à maturité dans un secteur d'activité lui-même à maturité, que si l'on observe un franchisé déjà ancien parce qu'il a adhéré au réseau lors de la première heure d'un réseau en forte croissance.

La figure 8 illustre la complexité issue de l'imbrication de plusieurs cycles concernant des objets différents. Le tableau 18 qui suit précise les variables que nous avons utilisées dans notre recherche empirique pour apprécier la maturité dans les différents cycles de vie.

¹ Hollander S. C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 25 July, 37-42.

Figure 8. : La prise en compte des différents cycles de vie dans l'analyse de la relation de franchise

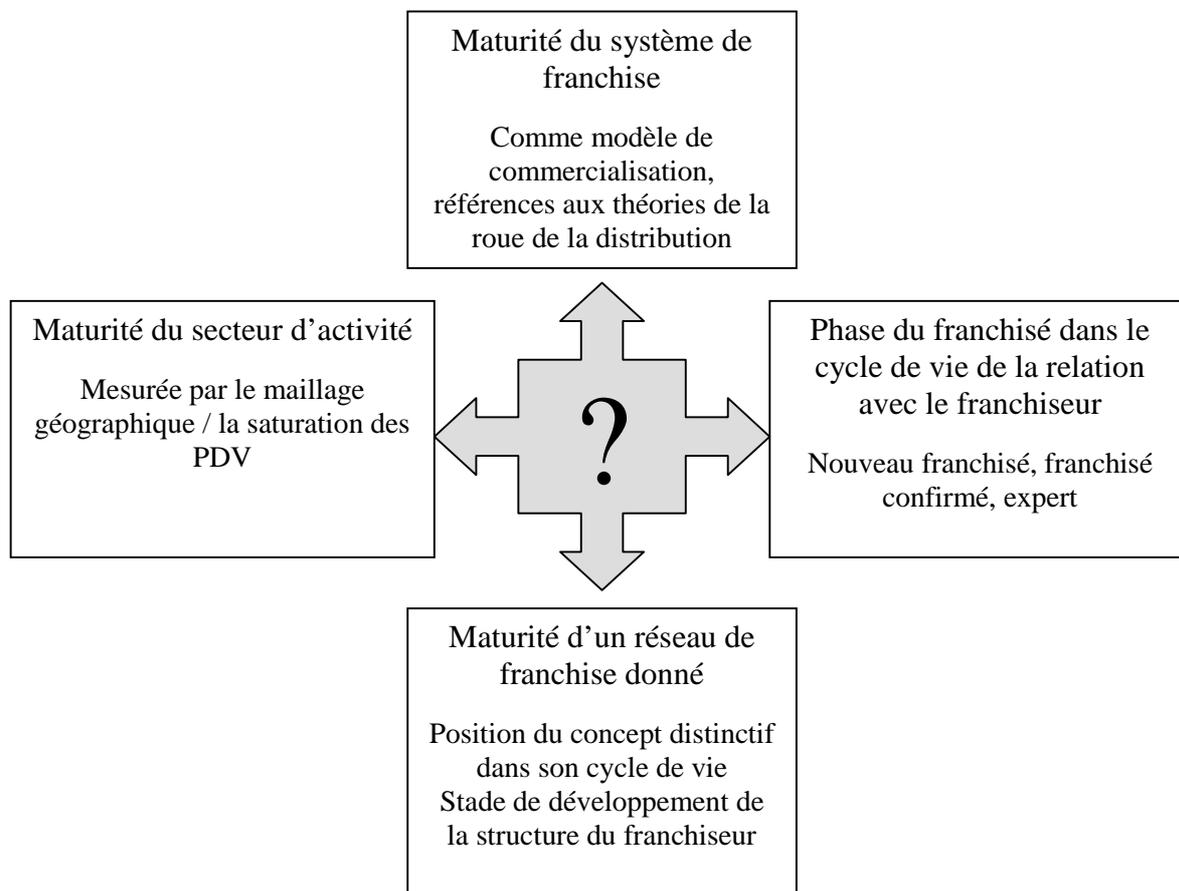


Tableau 18. : Les variables utilisées pour apprécier la maturité dans les cycles de vie de différents objets

Cycle de vie du / de la	Phases	Critères de maturité	Remarques /Exemples
Franchise comme modèle de commercialisation	Naissance Croissance Maturité Déclin	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à trouver de nouveaux domaines se prêtant à la standardisation 	En France, croissance encore forte mais les nouveaux domaines adoptant la franchise sont moins nombreux
Secteur d'activité	Naissance Croissance Maturité Déclin	<ul style="list-style-type: none"> • Saturation du parc de PDV (maillage géographique dense) • Croissance ralentie/ faible des ventes • Concurrence exacerbée • Sélection et concentration disparition des commerçants et enseignes les plus fragiles 	En France, à maturité : - Grande distribution alimentaire - Hôtellerie
Réseau de franchise donné ¹	Naissance Croissance Maturité Déclin	<ul style="list-style-type: none"> • Maillage géographique complet • Et /ou ralentissement net de l'ouverture de nouveaux PDV 	En France, à maturité : - DEMENAGEURS BRETONS, CENTURY 21 (mais secteur encore atomisé, place pour d'autres réseaux) - MCDONALD'S, FEU VERT : à maturité sur secteur à maturité
Relation de franchise franchiseur –franchisé ²	Apprentissage Assimilation Expertise Rupture	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté de la relation • - +/- modulée par l'expérience, les compétences du franchisé 	

Par ailleurs, l'usage du concept de phase est pédagogique mais ne tient pas compte de ruptures du fait d'événements exogènes à la relation, telles que les fusions-acquisitions, les changements de propriétaires, l'évolution des conditions de commercialité d'un point de vente ou même des éléments de la vie privée des acteurs, tels que par exemple le divorce d'un franchisé. Or de tels événements modifient l'économie du contrat et la perception de la relation et introduisent des ruptures dans la relation, définies comme des « interruptions, cessons brusques (de ce qui durait) ; changements grave et soudain dans l'état des choses ; oppositions, différences tranchées entre des choses qui se suivent »³. C'est pourquoi l'analyse

¹ Voir infra chapitre 3.

² Voir infra chapitre 5.

³ Le Petit Robert (2001).

des temps forts et des points de rupture sera menée, pour compléter l'approche par les phases du cycle de vie de la relation de franchise.

2.3. Appréhender la relation de franchise : le contrat psychologique

Le modèle de recherche que nous adoptons se propose d'appréhender la relation de franchise par le biais du concept de contrat psychologique qui a le mérite de se prêter à une opérationnalisation et d'autoriser une analyse dynamique de la relation. Nous présentons le concept de contrat psychologique (2.3.1.), nous exposons l'état de l'art des recherches sur ce concept (2.3.2.) puis nous montrons l'intérêt du concept pour la recherche sur la relation de franchise (2.3.3.).

2.3.1. Le concept de contrat psychologique

La notion de contrat psychologique a été développée par les chercheurs en gestion des ressources humaines (GRH), à propos de la relation entre employeurs et salariés¹. L'idée est, qu'au-delà du contrat de travail écrit, formel, contenant un certain nombre de clauses fixant les obligations principales négociées entre les parties, les salariés ont des attentes vis à vis de leur employeur qu'ils **hissent au rang d'obligations**. Les salariés ont une représentation propre de ce que doit être la relation avec leur employeur, beaucoup plus complète que ce qui est écrit dans le contrat de travail. Des obligations, non écrites, font partie du contrat moral ou psychologique et viennent s'ajouter au contrat incomplet. Elles viennent ainsi palier l'incomplétude du contrat soulignée par la théorie néo-institutionnelle comme conséquence de la rationalité limitée et de la turbulence de l'environnement² et comme source d'opportunisme de la part des acteurs, qui auront tendance à privilégier leur intérêt personnel dans la relation d'échange. Mais au-delà de l'opportunisme et de l'idée de tromperie, l'incomplétude des contrats peut être une source de frustration, lorsque les parties n'ont pas la même **perception** du contrat formé. D'où l'intérêt de cerner les obligations réciproques perçues, non spécifiées dans le contrat formel mais qui ont fondé aussi l'engagement dans la relation.

¹ Le concept de contrat psychologique, introduit en 1960 par Argyris¹ à propos d'une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître, a fait l'objet de recherches en sciences sociales depuis 50 ans, avec des auteurs comme Levinson (1962) ou Schein (1980). Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behaviour*, Homewood, IL : Dorsey Press ; Levinson H. (1962), *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA, Harvard University Press ; Schein E. H.(1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood cliffs, NJ, Prentice-Hall. Pour une synthèse, voir par exemple Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.

² Voir supra

Ceci doit amener les parties comme les observateurs à élargir la notion de contrat et à considérer qu'il existe non pas un contrat mais des contrats : le contrat formel ne constitue qu'un élément parmi d'autres pour apprécier la nature et la portée des obligations des parties.

Il doit être complété par :

- L'environnement institutionnel, défini comme les règles politiques, sociales et juridiques qui servent de support à la production, à l'échange et à la distribution (Baudry, 1999 : 51). Il inclut les institutions politiques, les systèmes de droit de propriété, le droit des contrats, les décisions de justice, qui précisent et interprètent les sources de droit à l'occasion de litiges portés devant les tribunaux. A un niveau infra-législatif, doivent être citées aussi les conventions issues du droit négocié, comme les conventions collectives, les codes déontologiques rédigés au niveau d'une profession, qui énoncent des obligations qui s'imposent aux parties et s'intègrent au contrat formel ;
- Le contrat psychologique défini comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation » (Morrison et Robinson, 1997)¹ ou comme les « promesses et obligations réciproques perçues au niveau d'un individu » (Rousseau, 1989)². Cette deuxième définition souligne un changement de cap théorique opéré depuis l'article fondateur de Rousseau (1989). Cette dernière propose une définition du contrat psychologique qui marque une rupture avec les conceptualisations antérieures (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005)³. Alors que les auteurs précédents mettaient l'accent sur les attentes des salariés vis à vis de l'employeur ou l'organisation, Rousseau (1989) décrit le contrat psychologique en termes de **promesses et d'obligations réciproques perçues** au niveau d'un individu. Le caractère contraignant, absent du concept d'attente, est ainsi souligné. De plus, Rousseau récuse le terme d'entente tacite utilisé par Argyris (1960)⁴, qui suppose un accord même tacite entre les parties et précise que les croyances doivent être **analysées au niveau d'un individu**. Plusieurs caractéristiques caractérisent le contrat psychologique. D'une part, Le contrat

¹ Morrison E. et Robinson S. L. (1997), When Employees Feel Betrayed : a Model of How Psychological Contract Develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226- 256, traduction Fréchet, *op. cit.* page 296.

² Rousseau D. M. (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

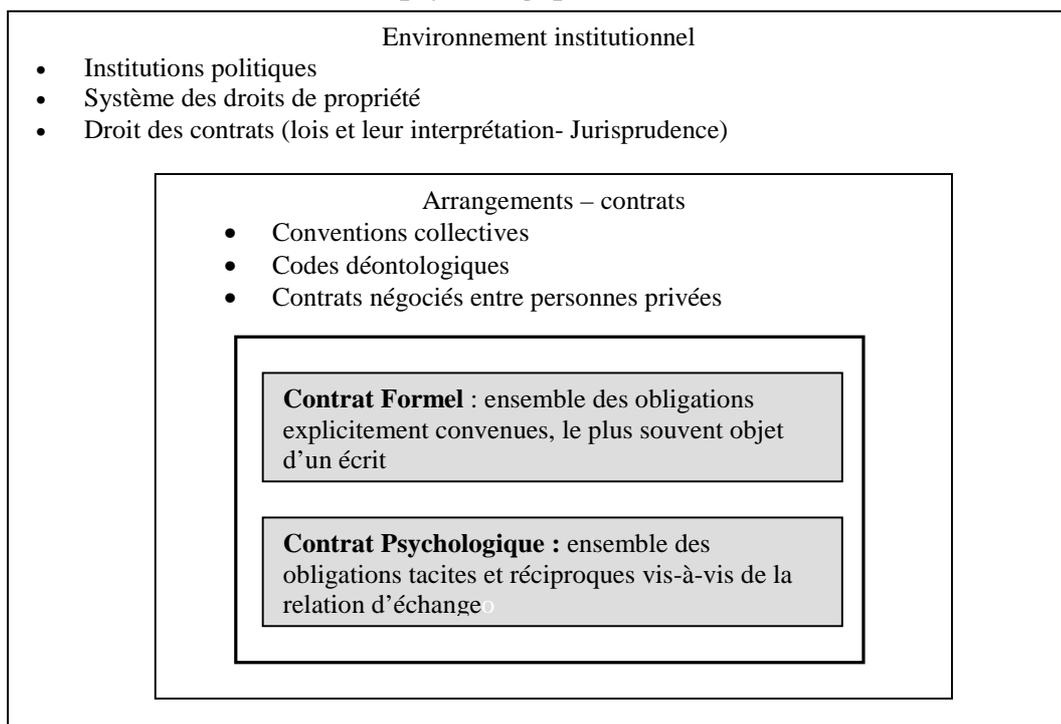
³ Coyle-Shapiro J.A.-M. et Parzefall M-R (2005), Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi, in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. (sous la direction de) (2005), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 21-67.

⁴ Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behaviour*, Homewood, IL : Dorsey Press.

psychologique est de nature perceptuelle (Fréchet, 2002 : 318) : il dépend de la représentation mentale des droits et obligations issus de la relation d'échange. De ce fait, il est subjectif, propre à chaque partenaire. Il englobe le contrat formel mais les attentes vont bien au-delà des obligations discutées. D'autres obligations, non explicites, résultent de la perception qu'ont les partenaires de leur relation d'échange, des attentes qu'ils ont de cette relation. D'autre part, la particularité du contrat psychologique est que les obligations sont tacites. Les salariés n'en ont pas nécessairement conscience, ne les formulent pas explicitement. Elles ne sont pas passées en revue par les parties au cours de la négociation pré-contractuelle. Elles se révèlent au cours de la relation, souvent à l'occasion de situations concrètes, vécues. D'où une certaine difficulté à appréhender le contenu du contrat psychologique, d'autant qu'il peut varier, on l'a vu, en fonction de chaque personne. L'accès au contrat psychologique n'est donc pas immédiat et suppose des approches méthodologiques spécifiques. Enfin, le contrat psychologique évolue avec le temps et les événements vécus au cours de la relation d'échange.

La figure 2 présente l'articulation entre les différents niveaux de contrats : de l'environnement institutionnel au contrat psychologique.

Figure 2. : Environnement institutionnel et contrats : collectifs et privés, formels et psychologiques



2.3.2. L'état de l'art des recherches sur le contrat psychologique

Bien que déjà ancien, le concept connaît un renouveau d'intérêt depuis une dizaine d'années, notamment du fait des profondes mutations observées sur le marché du travail, telle que la perte de la sécurité de l'emploi, l'accroissement de la précarité des emplois, l'exigence de flexibilité (Sharpe, 2003)¹, qui induisent des changements dans la perception, par les salariés, des obligations des employeurs. Les salariés attendent désormais de leurs employeurs des obligations en matière de formation et de développement de nouvelles compétences pour assurer leur employabilité. Ils attendent un salaire lié à la performance, une plus grande implication dans la prise de décision et une communication bidirectionnelle ouverte (Roehling *et al.*, 2000 ; Boswell *et al.*, 2001)². De très nombreuses recherches sont actuellement publiées sur le contenu du « nouveau contrat psychologique »³.

Elles s'articulent autour de trois questions principales : la détermination du contenu du contrat psychologique (2.3.2.1.), les déterminants et les processus de formation du contrat psychologique (2.3.2.2.), les conséquences de la rupture ou violation, du contrat psychologique (2.3.2.3.).

2.3.2.1. La détermination du contenu du contrat psychologique

L'objet de ces recherches est de broser le contenu du contrat psychologique, c'est à dire les obligations de l'entreprise vis-à-vis du salarié perçu par ce dernier et les obligations perçues du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Elles consistent à :

- Lister les obligations perçues réciproques possibles, de manière exhaustive ;
- Repérer des catégories d'obligations pouvant être regroupées ;
- Identifier les différents contrats psychologiques pour différencier et comparer les relations d'emploi, en fonction de critères tels que le niveau hiérarchique du salarié, le secteur d'activité, la culture du pays etc. , les obligations perçues pouvant être plus ou moins saillantes en fonction de catégories de personnes ou d'entreprises ;
- Proposer une typologie des contrats psychologiques et définir leurs caractéristiques.

¹ Sharpe A. (2003), *The Psychological Contract in a Changing Work Environment*, The Work Institute.

² Roehling M. V., Cavanaugh M. A., Moynihan L. M. et Boswell W. R. (2000), The Nature of the New Employment Relationship : A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures, *Human Resource Management*, 39, 305-320; Boswell W. R., Moynihan L. M., Roehling M. V. et Cavanaugh M. A. (2001), Responsibilities in the New Employment Relationship : an Empirical Test of an Assumed Phenomenon, *Journal of Managerial Issues*, 13, 307-328.

³ Par exemple Sharpe (2003) ; Lemire L. (2005), Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 1(1).

Il s'agit donc de décrire et de comparer les caractéristiques des contrats psychologiques, dans un but prédictif, expliquer certaines attitudes ou certains comportements au travail ou dans le but d'apprécier l'évolution du contrat psychologique dans le temps, au cours de la relation d'échange.

Campoy, Castaing et Guerrero (2005)¹ énoncent que « Le recensement « exhaustif » des caractéristiques des contrats psychologiques semble être une voie de recherche prometteuse pour atteindre une certaine universalité de la mesure du contrat psychologique et avoir un pouvoir comparatif bien plus grand ». Nous pensons qu'au-delà, la démarche peut aboutir à améliorer les outils de management des ressources humaines et permettre par exemple d'affiner les procédures de recrutement ou d'insertion dans l'organisation.

2.3.2.2. Les déterminants et les processus de formation du contrat psychologique.

Les recherches sur le contrat psychologique ont également porté sur les déterminants et les processus de formation du contrat. Elles ont montré que les obligations perçues dépendent de multiples facteurs liés au cadre institutionnel, aux caractéristiques situationnelles et organisationnelles et à des variables personnelles. Ils sont schématisés dans la figure ci-après.

Pour ce qui concerne le contrat psychologique entre salariés et employeurs, nous retrouvons **l'environnement institutionnel** défini plus haut et en particulier les choix politiques opérés pour réguler l'emploi, qui définissent le niveau d'acceptation du chômage mais aussi la législation du travail et le droit négocié, c'est-à-dire les conventions collectives. Le contrat psychologique nouveau est ainsi expliqué par l'évolution du marché de l'emploi, le poids du chômage, l'orientation vers une plus grande précarité et une plus grande flexibilité de la main d'œuvre. La deuxième catégorie de déterminants du contrat psychologique est liée aux **caractéristiques situationnelles et organisationnelles** (Turnley et Feldman, 1999 ; Sparrow, 1998)². Interviennent notamment la taille de l'entreprise employeur, le secteur d'activité, plus ou moins protégé de la concurrence, avec une plus ou moins forte intensité concurrentielle mais aussi la réputation, la culture, le style de management de l'entreprise. Les obligations perçues ne sont pas les mêmes lorsque l'entreprise est une multinationale ou une TPE de deux

¹ Campoy E., Castaing S., Guerrero S. (2005), Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données, in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. (sous la direction de) (2005), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 107-150, page 136.

² Turnley W.H. et Feldman D.C. (1999), The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, 52(7), 895-922 ; Sparrow P.R. (1998), Reappraising Psychological Contracting, *International Studies of Management and Organizations*, 28(1), 30-63.

salariés, dans les services de haute technologie ou dans la grande distribution, dans un secteur très exposé à la concurrence ou une entreprise monopolistique, dans une entreprise à culture paternaliste ou qui recherche la flexibilité etc.

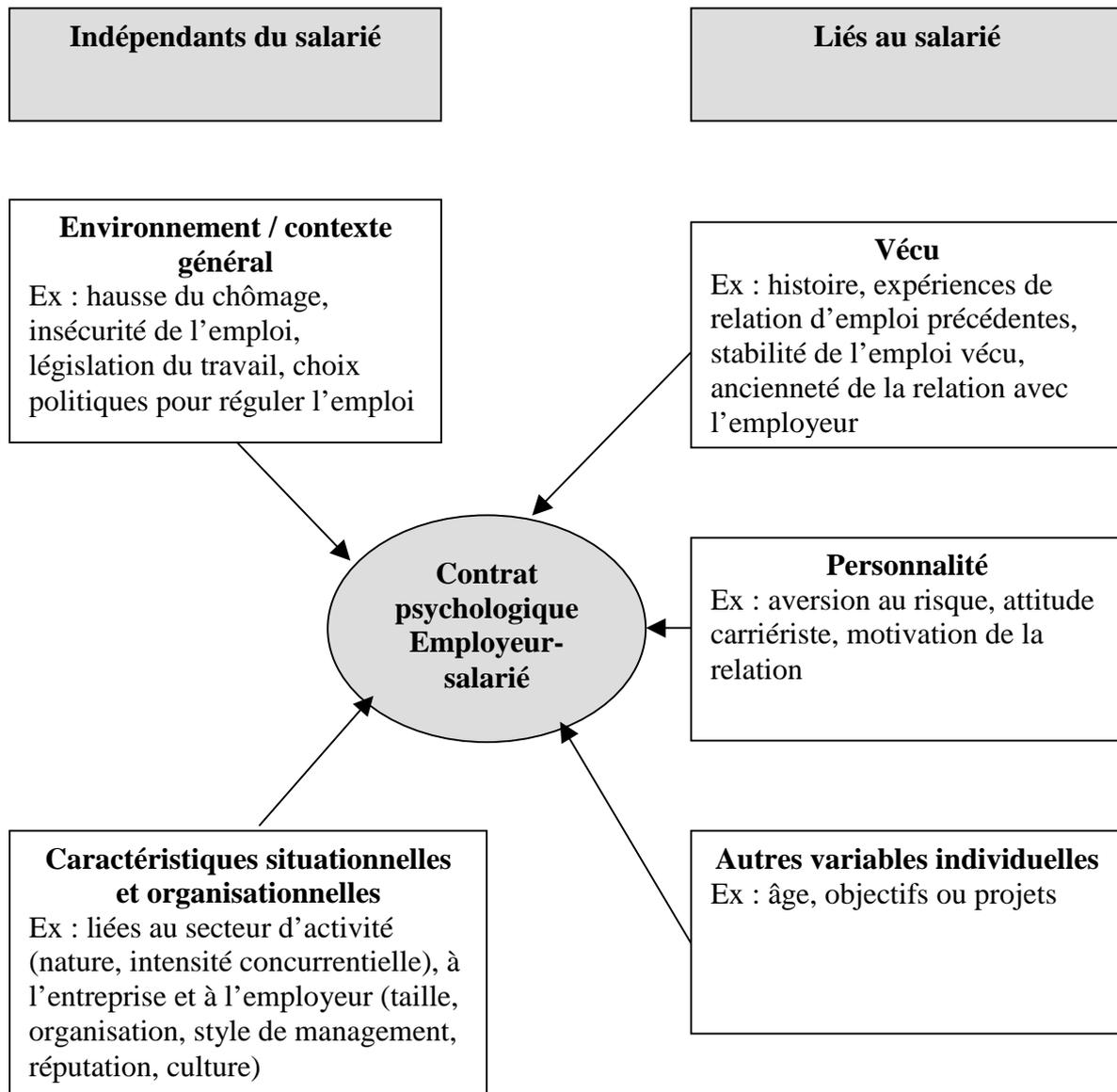
Sur le processus de formation du contrat psychologique, les recherches ont montré qu'il serait précisé lors des échanges, verbaux et non-verbaux, pré et postcontractuels, avec le partenaire de la relation d'échange. Des obligations implicites du contrat psychologique existeraient avant même l'entrée en relation avec l'organisation employeur, du fait de sources d'information multiples : la publicité institutionnelle, les articles de presse, le « bouche à oreille », la réputation de l'entreprise. Le contenu du contrat psychologique évoluerait ensuite lors des entretiens de recrutement, en fonction des contacts avec la Direction des Ressources Humaines et les directions opérationnelles de l'entreprise, puis pendant la période de socialisation, c'est-à-dire d'intégration comme nouveau venu. Des auteurs ont montré que cette période était critique pour la définition du contrat psychologique car passé la phase initiale de socialisation, le contrat psychologique d'un individu devient relativement résistant au changement (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Rousseau, 2001)¹.

Outre les échanges, pré et postcontractuels, le contrat psychologique dépend de **variables individuelles et expérientielles**. Les individus possèderaient un schéma, défini comme un modèle mental réunissant les croyances essentielles, concernant la nature d'une relation d'emploi typique. Ce schéma se construirait tôt dans la vie, avant même l'entrée sur le marché du travail, en fonction des valeurs transmises par le cercle familial, l'école, les groupes de pairs et les interactions avec les autres travailleurs (Morrison et Robinson, 2004 ; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005)². Des variables de personnalité, telle que l'aversion au risque ou des aspirations plus ou moins carriéristes, pourraient intervenir. Le schéma évoluerait ensuite en fonction de l'âge de la personne, de la durée de la relation d'emploi (Sharpe, 2003) ou encore de l'histoire individuelle de chaque personne, de ses expériences passées. Par exemple, le vécu d'un licenciement entraînerait des modifications sensibles du contrat psychologique.

¹ Coyle-Shapiro J.A.-M. et Kessler I. (2000), Mutuality, Stability and Psychological Contract Breach : a Longitudinal Study, Paper Presented at the Academy of Management, Toronto, Canada ; Rousseau D.M. (2001), Schema, Promise and Mutuality : the Building Blocks of the Psychological Contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

² Morrison E. W. et Robinson S. L. (2004), The Employment Relationship from Two Sides : Incongruence in Employees' and Employers' Perceptions of Obligations, in Coyle-Shapiro J. A. M., Taylor M. S. et Tetrick L. E. (Eds.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 161-180, Oxford University Press.

Figure 9. : Les déterminants du contrat psychologique pour le salarié



(Source : construit à partir de Sharpe, 2003)

2.3.2.3. Les conséquences de la violation du contrat psychologique.

Dans le cas où les obligations issues du contrat psychologique ne seraient pas respectées par l'employeur, les études en ressources humaines montrent que le salarié connaît une frustration¹ qui se traduit généralement par le désengagement de la relation. Le conflit ouvert est rare. Le salarié ne peut agir en justice pour contraindre l'employeur à exécuter ses

¹ Il est utile de revenir à la définition du mot frustration. Le verbe frustrer signifie : 1) priver quelqu'un d'un bien, d'un avantage qu'il était en droit de recevoir ou sur lequel il croyait pouvoir compter 2) priver quelqu'un d'une satisfaction (Petit Robert, 2001). La frustration est le sentiment que l'on ressent lorsqu'on est frustré, c'est-à-dire privé d'un avantage que l'on pensait être en droit de recevoir ou sur lequel on croyait pouvoir compter.

obligations, comme dans le cas de la violation d'un contrat formel. De plus, le conflit condamne généralement la relation. Le désengagement peut être brutal et consister dans la rupture du contrat de travail, par démission du salarié par exemple, s'il a accès à d'autres emplois. Il peut se traduire par une baisse de l'implication, un investissement moindre du salarié dans son travail.

A titre de synthèse, le tableau ci-après présente une comparaison des caractéristiques des contrats formels et psychologiques.

Tableau 19. : Les contrats formels et les contrats psychologiques : comparaison de leurs caractéristiques

	Contrat Formel	Contrat psychologique
Définitions	Ensemble des clauses du contrat traduisant les droits et obligations définis explicitement par les parties au contrat (écrites ou orales)	Ensemble des promesses et obligations réciproques perçues au niveau d'un individu, dans le cadre d'un accord d'échange (notion très englobante)
Nature du contrat	Objective : les clauses sont comprises de la même manière par l'ensemble des parties et observateurs extérieurs (sauf ambiguïté, volontaire ou non, due à la rédaction- rôle d'interprétation du juge)	Perceptuelle et subjective : représentation mentale des droits et obligations mutuels, par un individu, à un moment donné ; attentes ayant un caractère réaliste et raisonnable pour celui qui les formule
Modes d'expression des droits et obligations	Explicites	Non exprimées, tacites
Sources des obligations	L'accord de volonté Le contenu du contrat	Echanges verbaux et non verbaux entre partenaires de la relation d'échange, interprétation des promesses, explicites ou implicites, réputation, culture, standards opératoires, histoire et personnalité du contractant
Evolutions dans le temps	Faibles Modifications par avenants, à des moments précis, avec un nouvel accord de volonté	Oui, de manière continue, en fonction de la vie de la relation d'échange
Conséquences de la violation du contrat	Possibilité d'agir en justice pour contraindre le partenaire à exécuter ses obligations et/ ou obtenir des dommages et intérêts	Frustration pouvant se traduire par une baisse de l'implication, une hausse de la méfiance, des comportements pouvant conduire au conflit

2.3.3. L'intérêt du concept de contrat psychologique pour la recherche sur la relation de franchise

Le concept de contrat psychologique, importé des travaux sur la relation employeur- salariés, peut être utile pour analyser les relations interentreprises fondées sur le contrat et leurs difficultés dans le temps. Rousseau (1995)¹ elle-même suggère d'utiliser la notion, dans une théorie générale du contrat. Frechet (2002) l'utilise pour expliquer les conflits entre entreprises qui ont conclu des alliances stratégiques ayant pour objet des innovations. A notre connaissance, le concept n'a pas été utilisé pour comprendre les relations interentreprises dans les canaux de distribution. Pourtant, le processus de substitution de contrats commerciaux (la franchise) aux contrats de travail, expliqué dans la littérature sur la flexibilité du travail et des organisations (El Akremi, 2000)², justifie la mobilisation de concepts empruntés à la GRH (Durrieu et Roussel, 2002)³. Le cadre d'analyse du contrat psychologique nous paraît pouvoir être adapté à la relation de franchise. Certes la relation de franchise n'est pas fondée sur le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. La relation n'est pas de nature hiérarchique. Le franchisé est un commerçant indépendant, qui investit, supporte le risque d'exploitation du point de vente dans le but d'en retirer un profit. Toutefois, la franchise est perçue par le franchiseur comme une alternative à la gestion d'un point de vente en nom propre, qui suppose d'installer un manager salarié à la direction d'un point de vente. Des recherches ont montré que le choix du statut du point de vente intervient bien souvent dans un deuxième temps, après avoir sélectionné un emplacement et en fonction des opportunités, des ressources humaines à disposition, franchisé ou salarié manager. De même, pour un candidat franchisé, l'adhésion à un réseau de franchise est une alternative au choix du salariat ou d'une exploitation sans réseau. Dans tous les cas, la relation de franchise est étroite et continue, et la compréhension des obligations perçues réciproques et des déterminants du contrat psychologique peut aider à améliorer le management et le recrutement des franchisés.

¹ Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.

² El Akremi A. (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1.

³ Durrieu F., Roussel P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (44), avril-mai-juin.

De plus, l'utilisation du concept de contrat psychologique est particulièrement intéressant pour notre étude à un triple niveau :

- L'approche est perceptuelle et complète les analyses de contenu du contrat formel ;
- Elle autorise l'analyse et la comparaison des perceptions des deux parties au contrat (la dyade) sur la base d'un contenu précis, opérationnel (la liste des obligations perçues, réciproques).
- Elle permet une appréciation de l'évolution dans le temps du contenu du contrat, c'est-à-dire une analyse dynamique, notamment lorsque des changements organisationnels interviennent. Il est possible alors d'analyser le remodelage du contrat psychologique après des événements clés qui entraînent une rupture dans la perception des obligations réciproques.

Enfin, nous pensons que les recherches sur le contrat psychologique sont utiles pour mieux cerner l'idée de confiance qui peut alors être définie comme « la croyance que le partenaire ne violera pas le contrat psychologique ».

Nous présentons ci-après le modèle de recherche retenu pour notre recherche empirique.

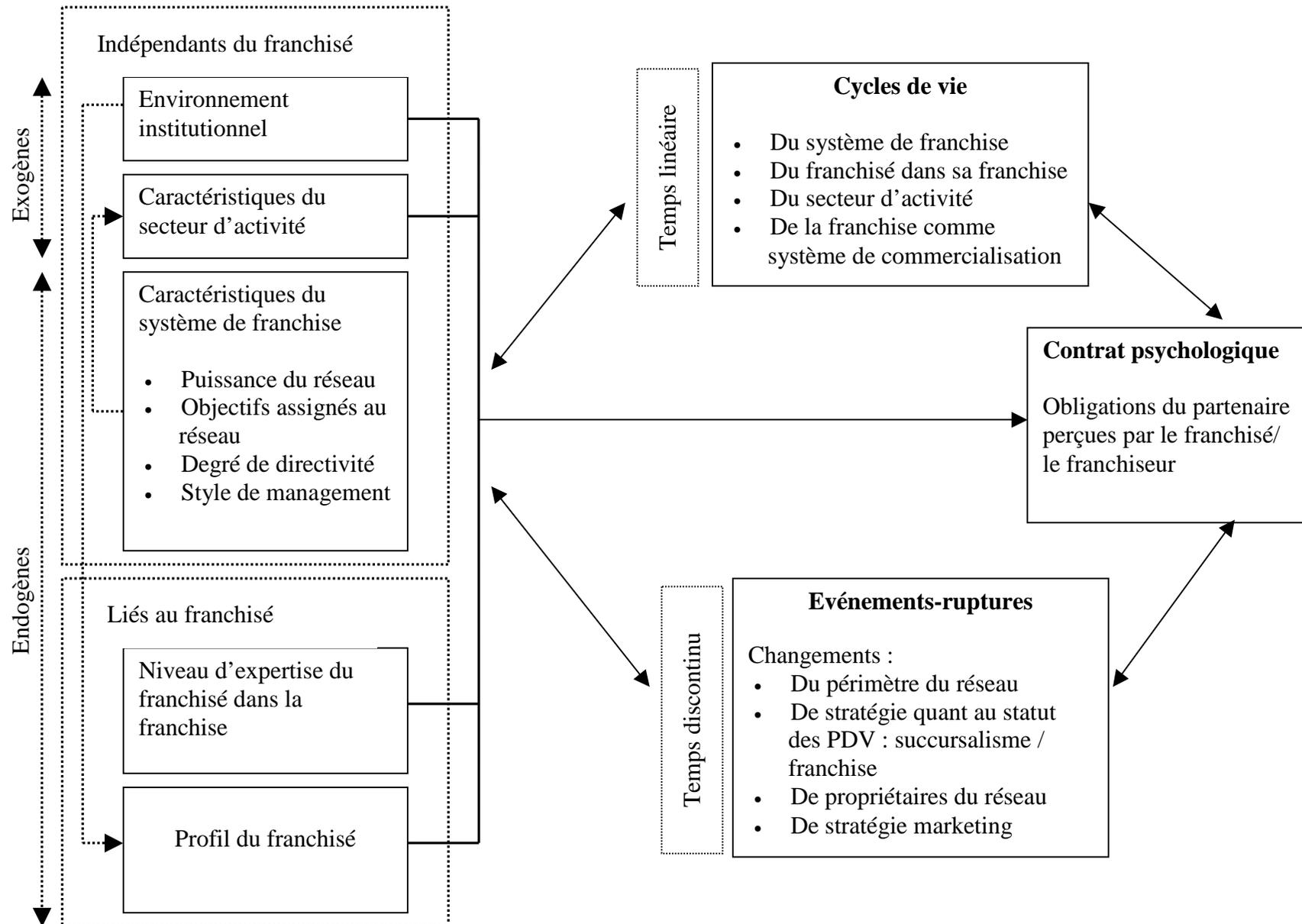
2.4. Le modèle retenu pour la recherche empirique

Le modèle de recherche que nous retenons se propose :

- D'appréhender la relation de franchise par le biais d'un concept nouveau : celui de contrat psychologique qui a le mérite de se prêter à une opérationnalisation et d'autoriser une analyse dynamique de la relation.
- De nous inscrire dans une approche par les processus qui se focalise sur la manière dont l'action collective se forme et se transforme au cours du temps. Le travail de recherche consiste alors à reconstituer le processus d'interaction entre les unités, en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leur relation. Nous mobilisons le concept de cycle de vie dans le cadre de la franchise et montrons qu'il existe des événements-rupture qui viennent contrarier le cycle de vie et la perception de la relation d'échange par les acteurs ;

Il est présenté sous forme graphique ci-après puis expliqué.

Figure 10. : Le modèle - Les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé (vision dynamique)



2.4.1. La présentation générale du modèle développé

La variable expliquée est la vision de la relation par les acteurs, appréhendée à travers les obligations perçues réciproques. L'objectif est de préciser le contenu du contrat psychologique, en listant les obligations perçues par les acteurs de la dyade : ce travail permet de mettre un contenu, d'opérationnaliser le concept flou et polymorphe de confiance. Les obligations perçues sont ensuite organisées et regroupées. Les concepts mis en évidence par la littérature et exposés au chapitre 1, peuvent servir pour la classification : opportunisme ex ante et ex post, partage de la rente, pouvoir et dépendance, ressources, intérêt mutuel, justice organisationnelle, dialogue etc. Le recensement des obligations perçues réciproques permet en outre d'obtenir une base concrète pour ensuite éventuellement élaborer des typologies de contrat psychologique. Le contrat psychologique est de nature idiosyncrasique, il est lié à chaque personne. Mais des types de contrat psychologique peuvent émerger.

Le modèle se propose d'expliquer les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé. Il est construit à partir des recherches académiques sur les déterminants du contrat pour le salarié qui distinguent :

- Les déterminants du contrat psychologique indépendants du salarié ;
- Les déterminants du contrat psychologique inhérents à la personne du salarié.

Nous reprenons la même distinction mais le modèle, présenté supra, est adapté à la relation de franchise.

Les variables indépendantes du franchisé s'organisent autour de trois éléments :

- L'environnement institutionnel (variable exogène)
- Les caractéristiques du secteur d'activité (variable exogène)
- Les caractéristiques du système de franchise (variable endogène)

Les variables inhérentes à la personne du franchisé sont de deux ordres (variables endogènes) :

- L'ancienneté du franchisé dans la relation et son niveau d'expertise (facteurs expérientiels)
- Le profil et le projet de vie du franchisé (facteurs expérientiels et individuels)

L'idée de notre recherche est d'étudier les processus d'évolution de la relation dans le temps, à travers la perception des acteurs. C'est pourquoi le modèle proposé cherche à mettre en

évidence les dynamiques qui sous-tendent le contrat psychologique. L'évolution du contrat psychologique peut être expliquée :

- Par l'évolution de ses variables déterminantes, appréhendées grâce aux différents cycles de vie ;
- Par les événements-ruptures qui entraînent des discontinuités et viennent modifier la vision de la relation et remettre en cause les obligations perçues.

Nous détaillons ci-après chacune des variables déterminantes retenues dans le modèle.

2.4.2. Les variables déterminantes indépendantes du franchisé

2.4.2.1. L'environnement institutionnel

L'importance de l'environnement institutionnel a été soulignée par les théories institutionnelles qui énoncent que les organisations doivent non seulement se soumettre à des exigences économiques et techniques mais aussi à des exigences culturelles et sociales. Elles doivent se conformer, pour obtenir une légitimité sociale, au rôle que l'environnement souhaite leur voir tenir. L'environnement est constitué des institutions politiques, du système de droit de propriété et du droit des contrats en général. Il est constitué aussi des lois spécifiques et arrangements d'ordre contractuel, tels que les codes déontologiques élaborés par les organismes professionnels par exemple. Ces derniers éléments dépendent du cycle de vie de la franchise comme système de commercialisation dans un pays donné. Dans un pays dans lequel la franchise est peu développée, l'environnement spécifique est peu institutionnalisé. Le nombre de règles et d'attentes auxquelles le franchiseur doit se conformer pour obtenir la légitimité sociale sont peu nombreuses.

En France, la franchise comme système de commercialisation arrive à maturité (Bennaghmouch, 2003) : il existe certes encore des niches possibles (par exemple services à la personne) mais ils deviennent plus rares, car le nombre et la variété des secteurs qui ont vu des systèmes de franchise se développer sont nombreux. Aussi l'environnement est-il fortement institutionnalisé en France et influence le contenu du contrat psychologique. La loi Doubin, dont l'objectif était de réduire les comportements opportunistes *ex ante* du franchiseur ou le code de déontologie européen de la franchise, repris par les organismes professionnels français, énoncent des règles qui créent autant d'obligations pour les parties. Ils ont participé à « normaliser » les pratiques (par exemple, les franchiseurs n'élaborent plus de compte de résultats prévisionnels de point de vente en création irréalistes, fantaisistes). On

observe aussi, outre une standardisation des contrats formels et implicites, une standardisation de certaines décisions organisationnelles, sous l'effet de l'isomorphisme institutionnel.

Dans notre recherche empirique, nous considérons l'environnement institutionnel comme une variable exogène statique : nous n'étudierons pas l'impact du cycle de vie de la franchise comme système de commercialisation sur le contenu du contrat psychologique. Une telle étude aurait nécessité de mener une recherche dans plusieurs pays dans lesquels les environnements institutionnels sont à des niveaux d'institutionnalisation différents. Nous l'intégrons toutefois dans le modèle, pour mémoire, car les franchiseurs français qui connaissent un développement international doivent être conscients de l'impact de l'environnement institutionnel et de son niveau de maturité dans le pilotage de la relation avec leurs franchisés ou masterfranchisés étrangers.

2.4.2.2. Le secteur d'activité

Les travaux sur le contrat psychologique entre salarié et employeur ont souligné l'impact des caractéristiques situationnelles liées au secteur d'activité. Deux variables ont été identifiées comme un déterminant du contrat psychologique : la nature de l'activité et l'intensité concurrentielle observée dans le secteur d'activité.

Ces variables exogènes à la relation d'échange peuvent également être retenues comme déterminantes du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé. La théorie de la dépendance des ressources et les travaux initiés par Emerson (1962) sur le lien entre dépendance et pouvoir, suggèrent de retenir comme variable explicative du pouvoir **l'attractivité des solutions alternatives** pour les partenaires de l'échange, ainsi que les **coûts induits par le changement** de partenaire, fonction de la spécificité des actifs. Or ces deux éléments sont fonction du secteur d'activité :

- L'activité détermine le niveau de spécificités des services et les coûts de changements. Par exemple, dans le secteur de la grande distribution, le niveau de spécificité des actifs est faible : les actifs physiques (le bâtiment, les meubles réfrigérants, le parking etc.) peuvent être réutilisés sous une autre enseigne, voire pour une activité différente. Le changement d'enseigne induira peu de coûts. Il n'en est pas de même d'en d'autres secteurs d'activité, dans lesquels le niveau de spécificité des actifs est plus important. Dans la restauration rapide, les enseignes ont généralement un concept architectural (extérieur et intérieur) et des équipements propres, coûteux, difficilement redéployables. Ils constituent autant de barrière à la sortie.

- L'intensité concurrentielle dépend du cycle de vie du secteur d'activité. Dans un secteur à maturité (hôtellerie, grande distribution), dans lesquels le parc de points de vente est saturé, soit parce qu'il est déjà dense, soit du fait de contraintes juridiques, la rareté des points de vente constitue un contrepouvoir pour les franchisés. Leur sentiment de dépendance en est diminué et la vision de la relation modifiée.

Par ailleurs, on a vu que la nature des apports du franchiseur est différente dans un système de franchise de produits et dans un système de franchise de services. Aussi peut-on se demander dans quelle mesure la nature du système de franchise a un impact sur la vision de la relation.

2.4.2.3. Les caractéristiques du système de franchise

Les recherches sur le contrat psychologique entre employeurs et salariés ont mis en évidence l'impact des caractéristiques situationnelles et organisationnelles liées à l'entreprise et à l'employeur, avec des variables telles que la taille de l'entreprise, l'organisation, le style de management, la réputation ou la culture.

Pour ce qui concerne les caractéristiques d'un système de franchise, nous pouvons, à partir de la littérature retenir les suivantes :

- **La puissance du réseau.** La littérature sur le contrat psychologique entre salarié et employeur retient la taille de l'entreprise comme déterminant. La taille influence les obligations perçues par le salarié relatives à la sécurité de l'emploi et à la capacité à progresser, à connaître des évolutions de carrière (Sharpe, 2003). La **taille** d'un réseau de franchise peut aussi être retenue comme gage de sécurité pour le franchisé. Les études relatives à la survie des réseaux montrent que plus le nombre de points de vente est important, moins le taux de mortalité est élevé. De plus la taille atteinte serait une garantie de pertinence du système de réussite. Néanmoins nous préférons retenir la notion de **puissance du réseau**, pour évaluer l'attractivité d'un réseau de franchise comme sécurité et gage de réussite pour le franchisé. La puissance résulte de plusieurs variables : la taille du réseau, en nombre de points de vente, sa visibilité liée au maillage du territoire (**couverture géographique**), la **notoriété de la marque enseigne** pour le consommateur, la position de l'enseigne par rapport aux réseaux concurrents (**part de marché**). La puissance du réseau détermine l'attractivité du réseau pour le consommateur et est un gage de développement des ventes pour le franchisé. **Le degré d'innovation** (à différents niveaux : produits, gammes de produits, organisationnelle) renforce le système de réussite

(concept marketing, effet réseau et savoir-faire) et peut participer à l'évaluation de la puissance du réseau.

- **Les objectifs assignés au réseau.** La littérature distingue deux types d'objectifs de croissance pour un réseau de franchise : la croissance quantitative, qui consiste à dupliquer rapidement les points de vente. Les efforts portent sur la recherche de nouveaux emplacements et parallèlement de nouveaux partenaires. Et la croissance qualitative qui consiste au contraire à favoriser la croissance du chiffre d'affaires des points de vente existants.
- **Le degré de directivité.** Concernant le style de management, la littérature sur la franchise a depuis longtemps souligné le paradoxe entre l'objectif d'homogénéité de l'offre pour le consommateur et la nécessaire adaptation de l'offre aux conditions de marché et de concurrence locale (Stanworth *et al.*, 1996 ; Dant et Gundlach, 1998 ; Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Braddach, 1998). Aussi le cahier des charges imposé aux franchisés est-il plus ou moins contraignant selon les réseaux. Les franchiseurs les plus « souples » n'exigent la standardisation que pour les éléments du « noyau dur du concept », laissant les compétences périphériques à l'appréciation des franchisés, en fonction des conditions de marché locales. D'autres franchiseurs imposent la standardisation y compris sur les moindres détails des procédures opératoires (Kaufmann et Eroglu, 1999) et prévoient des dispositifs de contrôle régulier assortis de sanction en cas de manquement aux cahiers des charges¹. Le degré de directivité, qui peut être opposé au degré de liberté, n'est pas neutre dans le pilotage de la relation entre franchiseur et franchisé. Dans son étude, Croonen (2006) montre que la variable centrale pour la relation de franchise est le degré de directivité du franchiseur². Aussi pouvons nous formuler les propositions selon lesquelles 1) le degré de directivité influence la vision de la relation, les obligations perçues et 2) le degré de directivité augmenterait avec les phases de développement du système de franchise.
- D'autres caractéristiques pourraient être retenues concernant le **style de management** : la proximité, avec un management **affectif ou professionnel** ; la propriété de la tête du

¹ Dans leur étude sur la culture managériale dans la franchise, Kalika *et al.*(2000) proposaient 4 dimensions constitutives de la structure décisionnelle des réseaux de franchise : la participation aux décisions, la formalisation, le contrôle des comportements et le contrôle des résultats. Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Roussel P. (2000), *Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie des franchiseurs*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA, LIRHE (Toulouse 1), pages 80-81. Le degré de directivité renvoie au contrôle des comportements et des résultats.

² Le terme retenu par l'auteur est *Degree of hardness*.

réseau par une famille ou des actionnaires financiers ; la participation des franchisés aux décisions du réseau, à travers les **instances de dialogue** ; **La réputation du franchiseur** qui résulte d'une opinion collectivement partagée par une communauté (les consommateurs, les observateurs de la franchise, les franchisés) sur la valeur de l'objet d'analyse (la marque-enseigne ou le point de vente, le franchiseur).

2.4.3. Les variables inhérentes à la personne du franchisé

Concernant les variables déterminantes du contrat psychologique liées au salarié, les recherches en Ressources humaines ont mis en évidence des facteurs expérientiels et des facteurs individuels. Les facteurs expérientiels font référence au vécu du salarié avant l'entrée dans l'entreprise : son histoire, son éducation, les expériences d'emploi précédentes, la stabilité de l'emploi vécu. Ils intègrent aussi l'expérience vécue avec l'employeur actuel et montrent que les interactions affectent le contenu du contrat psychologique. D'autres acteurs sont repérés, qui sont des variables individuelles indépendante de la relation : les variables liées à la personnalité, comme l'attitude au travail, l'ambition et la nature plus ou moins carriériste, l'aversion au risque ; d'autres variables individuelles telles que l'âge ou les projets de vie.

Ces analyses peuvent servir de point de départ pour notre modèle. Nous avons vu que les recherches sur la relation de franchise considèrent habituellement les franchisés comme une population homogène et n'élabore guère de typologies de franchisés. Nous retenons dans le modèle deux éléments : l'expérience du franchisé dans la franchise et le profil du franchisé.

2.4.3.1. L'expérience du franchisé dans la franchise

Sont considérées les expériences du franchisé de la franchise en général et l'ancienneté de la relation de franchise en cours. La durée de la relation de franchise est importante, nous formulons la proposition selon laquelle la perception de la relation de franchise et les obligations perçues évoluent en fonction du cycle de vie du franchisé dans un réseau et des interactions vécues.

2.4.3.2. Le profil du franchisé

Par ailleurs, nous considérons les variables liées à la personnalité, à l'histoire du franchisé avant l'aventure de la franchise. Plusieurs profils de franchisés doivent pouvoir être distingués, avec des motivations et des projets qui influent sur les attentes et les obligations perçues. Les travaux sur les profils des entrepreneurs pourront être mobilisés pour déterminer

s'il existe des profils spécifiques aux franchisés ou si les profils dessinés sont proches de ceux des entrepreneurs définis dans la littérature.

L'élaboration de ce modèle théorique a servi de point de départ à notre recherche empirique.

Très concrètement, cette dernière a pour objectif de :

- Repérer les différentes phases du développement des réseaux de franchise , les problématiques de management saillantes à chaque stade ; identifier les conséquences sur la relation entre franchiseur et franchisés et dessiner le cycle de vie de la relation de franchise ;
- Analyser l'incidence du cycle de vie du secteur d'activité et de son environnement institutionnel spécifique ;
- Identifier les événements-ruptures qui jalonnent la vie d'un réseau et qui sont susceptibles de modifier la perception de la relation ;
- Décrire les phases de la vie d'un franchisé dans un réseau et repérer les différents profils des franchisés ;
- Dessiner le contenu possible de(s) contrat(s) psychologique(s) entre un franchiseur et un franchisé : pour ce faire, lister, de manière la plus exhaustive possible, les obligations réciproques perçues des franchiseurs comme des franchisés. Montrer en quoi les phases des cycles de vie et les événements-ruptures viennent modifier le contrat psychologique.
- Repérer/discuter les déterminants des contrats psychologiques

Avant de présenter et discuter les résultats de la recherche empirique (chapitre 4 à 6), nous exposons les choix méthodologiques retenus pour la mener (chapitre 3).

- Résumé du chapitre 2 -

Le modèle utilisé pour appréhender l'évolution de la relation de franchise

L'objet de ce chapitre était de présenter le modèle utilisé pour appréhender l'évolution de la relation de franchise dans le temps, en intégrant la perception des deux acteurs de la dyade, franchiseur et franchisé.

Trois concepts clés sont à l'origine du modèle proposé :

- **Le concept de cycle de vie**, commode pour repérer les phases de développement d'un phénomène ou d'une organisation. Nous montrons que quatre cycles de vie doivent être considérés pour comprendre la relation franchiseur-franchisé et son évolution dans le temps : le cycle de vie du système de franchise, le cycle de vie du franchisé dans son réseau mais aussi le cycle de vie du secteur d'activité et le cycle de vie de la franchise comme système de commercialisation ;
- **Le concept d'événement-rupture**. Nous développons l'idée que les réseaux de franchise connaissent des événements au cours de leur vie qui introduisent des ruptures dans la relation entre franchiseur et franchisé. Ces événements-ruptures viennent contrarier l'économie du contrat de franchise et la vision de la relation par les acteurs ;
- **Le concept de contrat psychologique** qui permet de révéler les attentes tacites que les partenaires d'une relation d'échange hissent au rang d'obligations et qui s'ajoutent aux obligations contractuelles, négociées. Le concept a le mérite de se prêter à une opérationnalisation et d'autoriser une analyse dynamique de la relation. C'est pourquoi nous le retenons pour appréhender la vision de la relation par les acteurs.

La **section 2.1.** justifie notre choix d'une recherche sur les processus qui consiste à reconstituer le processus d'interaction entre les unités, en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations.

La **section 2.2.** revient sur les concepts de cycle de vie et d'événement-rupture. Pour ce qui concerne la franchise, le concept de cycle de vie a été utilisé pour tenter d'expliquer la transitoirité de la franchise et l'accroissement des conflits avec le temps. Une recherche a

proposé un modèle de développement d'un système de franchise, avec une étude limitée à un pays et à une durée de 15 ans. Il convient de prolonger les recherches dans ce sens.

Le concept d'événement-rupture n'a en revanche donné lieu à aucun travaux sur la franchise, à notre connaissance.

La **section 3.3** approfondit le concept de contrat psychologique. Elle expose les travaux menés en gestion des ressources humaines sur les déterminants du contrat psychologique entre un salarié et un employeur. Ces travaux distinguent deux catégories de déterminants : ceux qui sont liés à la personne du salarié (son histoire vécue, son caractère, les autres variables individuelles) et ceux qui sont indépendants du salarié. Parmi ces derniers, figurent les caractéristiques liées à l'environnement, les caractéristiques liées au secteur d'activité et les caractéristiques liées à l'employeur (taille, organisation, style de management, réputation, culture). Ces travaux ont inspiré le modèle que nous avons proposé pour mener notre recherche empirique.

Le modèle proposé, adapté à la relation de franchise, est détaillé dans la **section 2.4**. La variable expliquée est la vision de la relation par les acteurs, appréhendée à travers les obligations perçues réciproques. Les variables explicatives sont organisées en deux groupes : les variables indépendantes du franchisé, les variables inhérentes à la personne du franchisé.

Les premières comprennent :

- L'environnement institutionnel et le secteur d'activité ;
- Les caractéristiques du système de franchise. Nous avons retenu quatre caractéristiques : la puissance du réseau, les objectifs qui lui sont assignés, le degré de directivité et le style de management.

Les secondes comprennent :

- L'ancienneté du franchisé dans la relation et son niveau d'expertise ;
- Le profil et le projet de vie du franchisé.

Les phases des quatre cycles de vie et les événements-ruptures ont des incidences à la fois sur les variables explicatives et sur la vision de la relation.

Le modèle proposé représente un cadre d'analyse pour la recherche empirique menée. Celle-ci a pour objectif de montrer les interactions entre les variables identifiées dans le modèle.

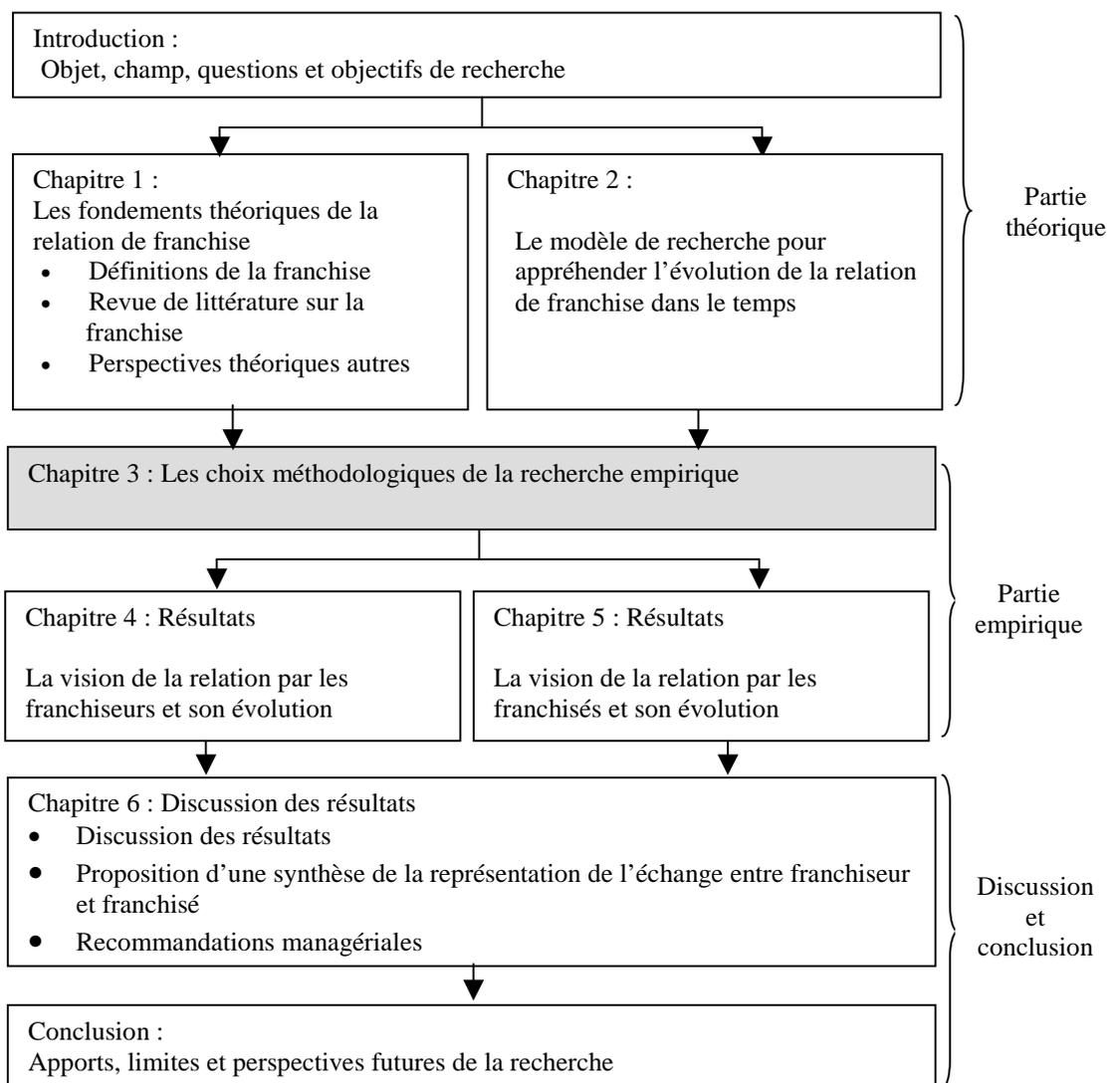
Chapitre 3 - Le positionnement épistémologique, les choix méthodologiques et la mise en œuvre de la recherche

3.1. Une approche interprétative, de nature phénoménologique, une démarche abductive.

3.2. La stratégie d'accès au réel : une méthodologie qualitative

3.3. La collecte des données

3.4. L'analyse des données



Chapitre 3 - le positionnement épistémologique, les choix méthodologiques et la mise en oeuvre de la recherche

L'objet de ce chapitre est d'exposer les choix épistémologiques, méthodologiques et de modes d'accès au réel retenus pour cette recherche.

Tout apprenti chercheur est invité à réfléchir sur le statut de la recherche qu'il entreprend, d'un point de vue épistémologique, de manière à asseoir la validité et la légitimité de sa recherche (Girod-Séville et Perret, 1999)¹, même si la question n'est pas toujours immédiate, parce les chercheurs « s'engagent dans la recherche avec beaucoup de spontanéité » (Usunier *et al.*, 2000)².

C'est pourquoi la première partie de ce chapitre présente l'architecture de la recherche, avec en section 3.1., les choix épistémologiques et en section 3.2. la stratégie d'accès au réel retenue, une méthodologie qualitative. Nous aborderons ensuite les modalités pratiques de la recherche, avec en section 3.3. les choix concernant la collecte des données et en section 3.4. les méthodologies d'analyse des données retenues.

3.1. Une approche interprétative, une démarche abductive.

3.1.1. Le rappel des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Traditionnellement, trois approches de la réalité ou paradigmes, sont distingués dans les sciences de l'organisation (Girod-Séville et Perret, 1999 : 14 ; Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 40) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

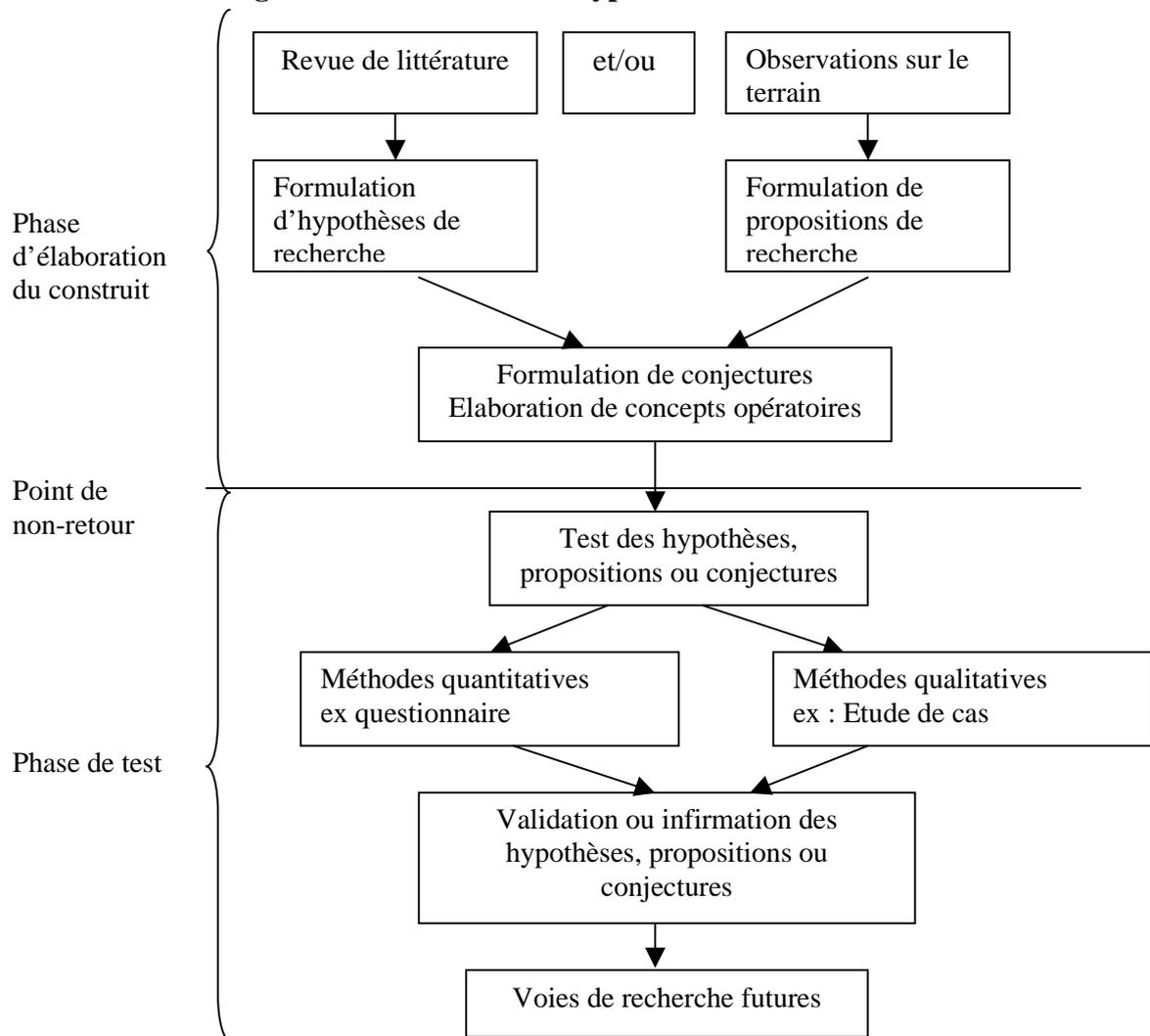
L'approche dominante est le positivisme, dont le projet est d'expliquer la réalité perçue comme indépendante, extérieure au sujet et à l'objet. Le chercheur se concentre alors sur les faits, recherche les liens de causalité et les lois fondamentales, tente de réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments et formule des hypothèses en vue de les tester (Usunier *et al.*, 2000 : 37). La démarche de recherche associée est la démarche hypothético-

¹ Girod-Séville M. et Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 1, page 13.

² Usunier J.-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (2000), Introduction à la recherche en gestion, Economica, collection gestion, page 100.

déductive qui répond à une logique de déduction : le chercheur formule des hypothèses *a priori*, issues de l'accumulation des connaissances précédentes exposées dans la littérature ou révélées lors d'observations sur le terrain (on parle alors de propositions) et après avoir opérationnalisé les concepts identifiés pour les rendre opératoires, teste les hypothèses formulées *a priori* pour les valider ou les réfuter. La figure ci-dessous expose le détail de la démarche hypothético-déductive qui se déroule en deux phases séquentielles : la phase de formulation des hypothèses, celle de test.

Figure 11. : La démarche hypothético-déductive



Les deux autres approches de la réalité, que certains réunissent sous le terme de position phénoménologique (Usunier *et al.*, 2000) sont le constructivisme et l'interprétativisme. Elles ont en commun d'abandonner la croyance d'un possible accès objectif au réel (Wacheux, 1996)¹ et de considérer que le monde et la réalité ne sont pas extérieurs et indépendants du sujet et de l'objet mais socialement construits et subjectifs, qu'ils sont le produit d'une construction à laquelle les gens attribuent du sens (Husserl, 1946, cité par Usunier *et al.*, 2000 : 32). Le monde social est fait d'interprétations construites grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Girod-Séville et Perret, 1999 : 19). Le rôle du chercheur n'est pas alors d'expliquer la vérité unique et objective, en s'en tenant aux faits mais de mettre en lumière le sens, les différentes constructions et significations que les gens attribuent à leur expérience (Usunier *et al.*, 2000 : 33).

Les approches interprétativiste et constructiviste diffèrent toutefois sur leurs projets de recherche. Dans l'approche constructiviste, la plus audacieuse, le chercheur a pour objectif de construire et de donner à voir une réalité qu'il élabore, à partir des observations de situations dans leur totalité. Il a l'ambition de construire de la connaissance avec des visées transformatrices (Allard-poesi et Maréchal, 1999 : 45). Il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale (Girod-Séville et Perret, 1999 : 21).

L'approche interprétative, encore appelée compréhensive, est plus modeste. Elle est d'ailleurs appréhendée comme une position intermédiaire entre les deux autres paradigmes d'où le qualificatif de constructivisme modéré (Girod-Séville et Perret, 1999 : 14) quand elle n'est pas considérée comme une variante de la phénoménologie (Usunier *et al.*, 2000 : 33). Dans l'approche interprétative, le chercheur a pour objectif de « comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions. » (Allard-poesi et Maréchal, 1999 : 34).

En termes de méthodologie pour accéder au réel, les approches phénoménologiques concentrées sur le sens permettent d'accepter et de défendre des méthodes variées. La déduction n'est pas exclue *a priori*. Mais les méthodes qui permettent de comprendre en profondeur sont privilégiées et notamment les méthodes qualitatives qui laissent une large place au discours des acteurs, à la formulation, aux analogies ou métaphores. Surtout, le chercheur n'est pas contraint de suivre, comme dans une démarche hypothético-déductive, un

¹ Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, coll. Gestion, page 28.

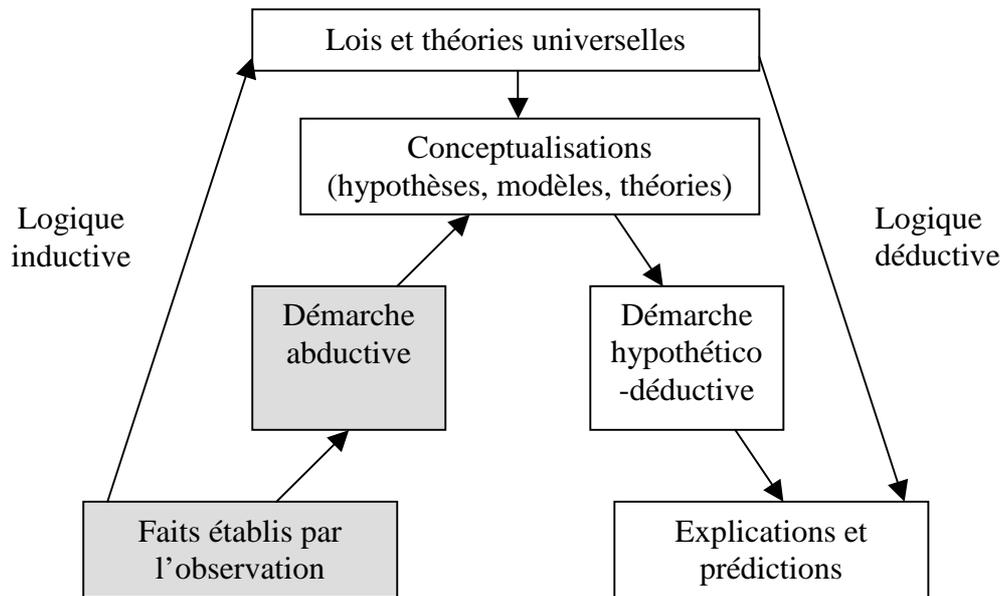
cadre de recherche figé en amont de l'étude empirique et immuable. Au contraire, l'objet même de la recherche (appréhender un phénomène selon le prisme des acteurs) suppose qu'il s'élabore au fur et à mesure que la compréhension se développe (Allard-posesi et Maréchal, 1999 : 43). Nous constatons cependant que cet élément n'est pas toujours pris en considération dans les recherches publiées, du fait des exigences des revues académiques, américaines notamment, qui incitent les auteurs à donner le sentiment d'une structuration *a priori* de l'objet, comme dans une approche positiviste (Allard-posesi et Maréchal, 1999 : 44).

De ce fait, l'approche phénoménologique repose souvent sur une démarche abductive, qui autorise des aller-retours, tout au long de la recherche, entre l'étude empirique, l'observation sur le terrain et les théories pouvant être mobilisées afin de « donner à voir » ou représenter de manière intelligible le phénomène étudié, l'éclairer, l'interpréter ou le modéliser. La démarche abductive est parfois qualifiée de logique « inductive aménagée ». Ce terme est affilié à celui d'induction défini comme « un processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations » (Wacheux, 1996 : 264) ou comme un raisonnement par lequel on passe directement du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes (Charreire et Durieux, 1999)¹. Au contraire, la déduction est un processus positiviste de construction de la connaissance où il y a théorisation *a priori* puis vérification par l'expérience dans le réel (Wacheux, 1996 : 263). Le schéma ci-après, adapté de Chalmers (1987)² illustre ces deux modes de raisonnement pour produire de la connaissance scientifique.

¹ Charreire S. et Durieux F. (1999), Explorer et tester, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 3, page 60.

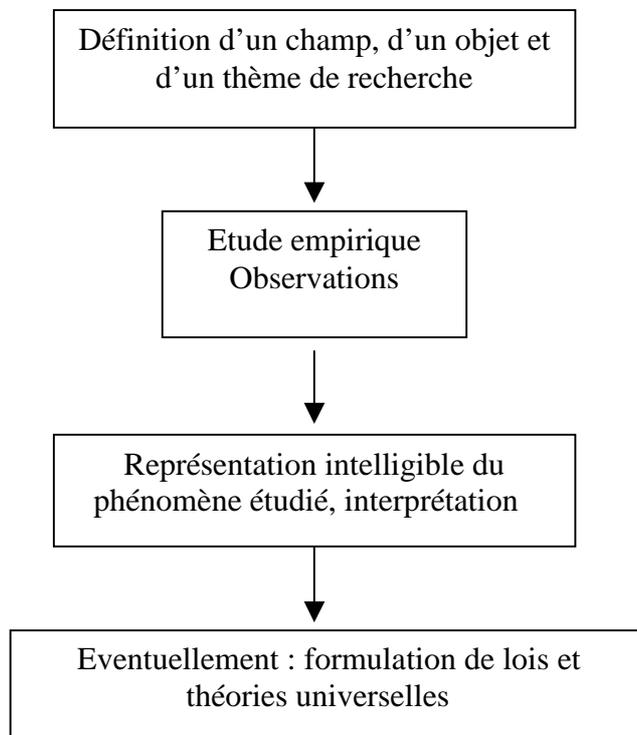
² Chalmers A. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, La découverte, page 28.

Figure 12. : Les modes de raisonnement et connaissance scientifique



(Source : adapté de Chalmers, 1987 : 28)

Figure 13 : La démarche inductive pure



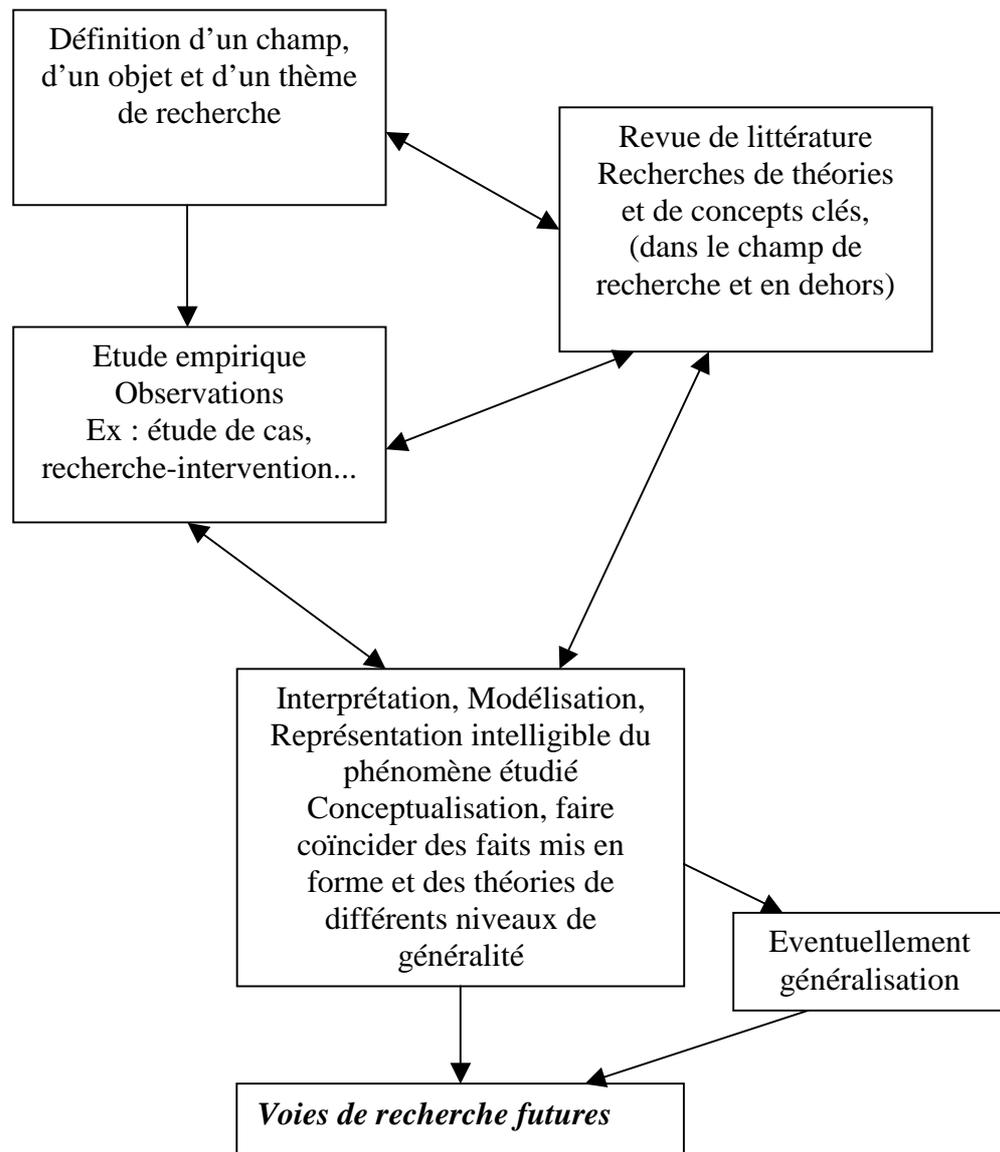
La démarche inductive pure n'est guère utilisée dans les recherches en sciences des organisations, d'une part parce que l'objectif n'est pas de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, valides et robustes, rigoureusement élaborées (Charreire et Durieux, 1999 : 40), d'autre part parce qu'il n'est ni réaliste ni souhaitable que le chercheur travaille selon une logique de « table rase ». Le chercheur ne peut faire abstraction de ses connaissances antérieures. Il risquerait, dans une approche inductive pure, sans référence aux théories et connaissances accumulées, de produire des connaissances déjà largement diffusées. C'est pourquoi la démarche abductive est privilégiée. Elle laisse une large place à l'induction sans se priver de la connaissance accumulée pour éclairer et interpréter les observations empiriques. Parmi les nombreuses définitions de la démarche abductive, nous retiendrons celle de David (2003)¹ : « L'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralités ». Charreire et Durieux sont plus précises quant à l'articulation entre observations empiriques et connaissances théoriques (1999 : 69) : « L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas. ».

Cette dernière définition met l'accent sur deux points :

- La démarche inductive est particulièrement adaptée lorsque l'objectif de la recherche est l'exploration ;
- Dans la démarche abductive, la construction de connaissances passe par la nourriture du terrain avec les concepts et théories. Elle permet l'accumulation de connaissances nouvelles.

¹ David A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, n°39, 139-166.

Figure 14. : La démarche abductive (logique inductive aménagée)



Notons que dans une démarche abductive, si le champ de la recherche, l'objet et le thème sont définis *a priori*, les résultats ne sont pas connus au début de la recherche et vont se construire au fur et à mesure de la recherche. Le tableau ci-après résume les caractéristiques des principaux modes de raisonnement.

Tableau 20. : Les caractéristiques des principaux modes de raisonnement

Modes de raisonnement	Déductif	Inductif	Abductif
Caractéristiques	Démarche hypothético-déductive : on confronte les hypothèses élaborées à la réalité étudiée.	Sur la base de l'observation de phénomènes particuliers et sans préjuger des faits, on élabore des lois et théories universelles.	Sur la base de l'observation de phénomènes particuliers et en mobilisant un cadre conceptuel existant, le chercheur propose des explications qu'il conviendra par la suite de tester et discuter.

(Sources : Lepers, 2003 page 170 à partir de Charreire et Durieux, 1999)

3.1.2. Le positionnement de notre recherche

Notre recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste : l'objectif de la recherche est d'étudier l'évolution, à travers le temps et les événements, de la relation d'échange de la franchise. Il s'agit de « donner à voir » quelle est la dynamique de la relation d'échange par le prisme des acteurs. Une large part est faite aux motivations, intentions et interprétations des évolutions par les acteurs, franchiseurs et franchisés, qui expriment leur perception de la relation, avec leur langage et en exposant largement le contexte de leurs échanges. L'idée n'est pas de construire La Vérité de l'évolution des échanges dans la relation de franchise mais de comprendre comment les partenaires vivent et voient la relation et son évolution, ce qu'ils ressentent et comment ils interprètent leurs frustrations ou conflits (par exemple)...

La logique interprétative et compréhensive se traduit dans les résultats d'une part par une large place laissée aux *verbatim* qui permettent de restituer l'interprétation des acteurs et d'autre part, la production de tableaux de synthèse qui proposent des interprétations.

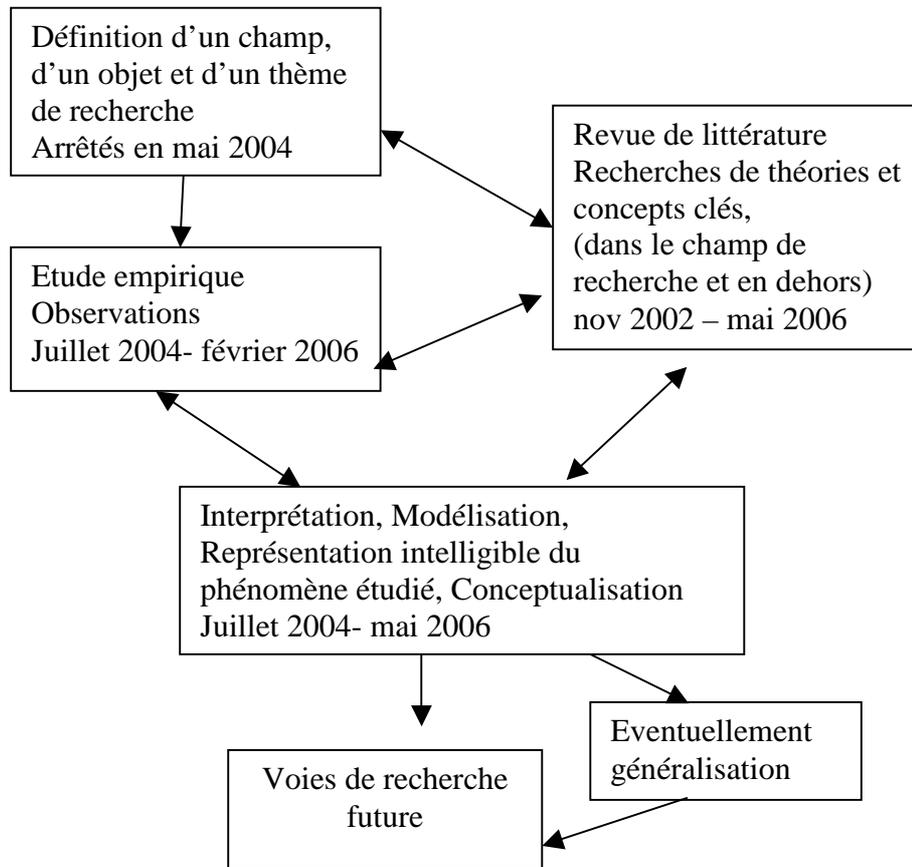
Notre démarche est en grande partie abductive (ou inductive aménagée) : dans une logique exploratoire, elle part des observations mais se nourrit, pour l'interprétation, des idées, concepts ou théories connues, en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines des sciences humaines. Par exemple, nous nous autorisons dans les résultats à interpréter les mondes lexicaux des franchisés par le filtre de théories développées en psychologie, telles que la théorie de l'attachement, qui étudie les interactions entre l'enfant et ses parents et leurs conséquences quant au développement de l'enfant. Les emprunts et analogies sont recherchés dès lors qu'ils permettent de produire du sens.

Notre recherche est également **abductive par le déroulement qu'elle a connu** : d'un point de vue théorique, Wacheux (1996 : 22) définit l'activité de recherche comme « un enchaînement d'actes élémentaires ordonnées dans le temps ». Dans une démarche hypothético-déductive, les deux phases de la recherche, la formulation d'hypothèses et leur test, se succèdent. Le chercheur lit, synthétise, dégage des questions de recherche non résolues, opérationnalise les concepts, puis va sur le terrain et analyse les résultats, en dégageant si possible de nouvelles pistes de recherche. Les actes élémentaires sont dans un certain ordre. Dans une démarche abductive au contraire, le processus de recherche n'est pas linéaire, les étapes ne sont pas séquentielles puisque ce sont les allers-retours entre les observations empiriques et la théorie qui permettent de construire la connaissance. La progression est faite d'allers et retours constants, de récursivités (Giordano, 2003 : 27) qui semblent relever d'un « bricolage » complexe (Denzin et Lincoln, 1998)¹.

Dans notre recherche, le champ, l'objet et la question de recherche, respectivement les relations interentreprises, la relation de franchise et la dynamique de la relation dans le temps, ont été arrêtés après les premiers contacts avec le monde professionnel et après une première phase d'immersion dans la littérature, nécessaire pour trouver une direction au travail. Une progression en entonnoir a abouti à formuler des questions de recherche intermédiaires mais ces dernières ont été affinées, précisées au fur et à mesure des découvertes, des opportunités, des retours à la littérature pour chercher à expliquer les faits nouveaux observés. Plusieurs itérations successives ont abouti à affiner la problématique. La figure ci-après présente le déroulement de notre recherche avec les principales étapes. Elle souligne que la recherche s'est construite autour d'un aller-retour permanent entre les observations empiriques et l'appréhension de la littérature du champ de recherche.

¹ Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage, p. 3. Le mot bricolage est cité en français dans le texte.

Figure 15. : Le déroulement général de notre recherche



Après avoir exposé les choix épistémologiques de cette recherche, nous allons maintenant présenter la méthodologie mise en œuvre.

3.2. La stratégie d'accès au réel retenue : une méthodologie qualitative

L'idée de notre recherche est de comprendre comment évolue la relation de franchise dans le temps, en laissant une large part aux interprétations et ressentis des acteurs pour donner du sens et en considérant la relation dans toute sa complexité. La méthodologie retenue est qualitative. Nous allons définir le terme qualitatif puis justifier du choix d'une méthodologie qualitative.

3.2.1. Une recherche de nature qualitative : définitions

Le terme qualitatif (ou qualitative) est associé à différents mots : données, méthode, démarche, logique, méthodologie, recherche etc. Il est utile de revenir à sa définition. Le Petit Larousse¹ le définit comme un adjectif « relatif à la qualité, qui est du domaine de la qualité ». Le petit Robert précise : « qui est du domaine de la qualité et non des choses mesurables ». Le mot s'oppose à celui de quantitatif : « qui concerne la quantité, appartient au domaine de la quantité et des valeurs numériques » (Le Petit Robert, 2001).

En réalité, le terme peut faire référence :

- A une **finalité de la recherche** : la compréhension d'un phénomène dans toute sa complexité, plutôt que sa mesure. Wacheux, (1996 : 15) l'exprime en énonçant « La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. ». Il cite Passeron (1991)² et son expression célèbre « faire sens » plutôt que « donner la preuve ». Les recherches de nature qualitative s'opposent ainsi aux recherches de nature quantitative dont la finalité est la mesure de phénomènes ;
- A un **type de données recueillies** : les données sont des « unités minimum irréductibles de la réalité observée » (Wacheux, 1996 : 263). Les données sont qualitatives lorsqu'elles sont constituées de textes narratifs. Elles sont quantitatives si elles sont des chiffres ou des éléments numériques ;
- A un **mode de recueil** de données : l'interview en face à face, en profondeur, plus ou moins directif, reste la méthode qualitative fondamentale (Usunier *et al.*, 2000 : 139) avec les observations qui permettent de collecter des données qualitatives. Elles s'opposent aux techniques de questionnaire plutôt tournées vers le traitement quantitatif ;
- Au **caractère plus ou moins flexible et récursive** de la recherche : la démarche qualitative laisse au chercheur un degré de liberté important dans la réalisation de son projet. Le cadre théorique n'est pas arrêté avant les études de terrain. Les temps et les méthodes de collecte des données peuvent être modifiés en cours d'étude (Miles et Huberman, 2003)³. Les questions de recherche se construisent

¹ Le Petit Larousse, grand format, 2003, Larousse, Paris.

² Passeron J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique : l'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.

³ Miles N.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, traduit de l'anglais par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique Jean-Jacques Bonniol, De Boeck Université, page 27.

par l'articulation entre la théorisation et le réalisme empirique (Wacheux, 1996 : 30 ; Baumard et Ibert, 1999)¹.

En revanche, contrairement à une idée parfois développée, la nature qualitative d'une recherche ne permet pas de la rattacher à une position épistémologique : dans une démarche hypothético-déductive, la phase de test peut reposer sur une méthodologie qualitative, comme des études de cas en petit nombre. Bergadaà et Nyeck (1992)² distinguent ainsi la logique qualitative déductive et la logique qualitative inductive. De même, il est erroné de lier l'exploration à une démarche qualitative, les techniques de calcul et la puissance informatique autorisant des démarches exploratoires (Baumard et Ibert, 1999 : 97).

Pour définir les méthodes qualitatives, nous retiendrons la définition de Van Maanen (1974 : 9)³ parce qu'elle est largement partagée par les auteurs (Usunier, 2000 : 139) : « un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon générale, être en accord avec le sens et non pas à décrire la fréquence de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde social. ». L'idée est d'étudier en profondeur les phénomènes, en acceptant la spécificité et les différences dans des contextes situationnels (Wacheux, 1996 : 53). Le chercheur se doit donc de comprendre l'environnement des acteurs et des situations, de passer du temps à s'immerger dans les contextes organisationnels. C'est à ce prix qu'il saisira les situations dans toute leur complexité. Miles et Huberman notent (2003 : 27) : « une autre caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur » ; C'est un des points forts des recherches qualitatives. Il en résulte une capacité innovante comme le soulignent Miles et Huberman (2003 : 11) : « Les données qualitatives sont séduisantes. (...) Les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d' « heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent au chercheur de dépasser leurs *a priori* et leurs cadres conceptuels initiaux. ». Nous nous inscrivons dans cette démarche exploratoire, plus risquée peut être qu'une démarche quantitative de test d'hypothèses, dans la mesure où nous ignorons largement en cours de

¹ Baumard P. et Ibert J. (1999), Quelles approches avec quelles données, in Thiéart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 4, page 100.

² Bergadaà M., Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23-44.

³ Van Maanen J. (1983), *Qualitative methodology*, London, Sage.

recherche le résultat de la recherche et l'apport de connaissances que nous serons susceptibles de produire.

Notons que de nombreux auteurs ont appelé au développement des recherches qualitatives pour appréhender les relations interentreprises. Concernant la relation de franchise, nous citerons par exemple Wadsworth, Tuunanen et Haines (2004) qui opèrent une mesure de la satisfaction des franchisés. Ils utilisent des échelles de mesures empruntées aux comportements des consommateurs mais énoncent, dans les limites de leur étude, une vision incomplète et suggèrent une démarche qualitative de compréhension du type « récits de vie » pour enrichir la vision de la satisfaction. De la même manière, les chercheurs sur le contrat psychologique soulignent leur préférence pour une approche qualitative, lorsqu'il s'agit de broser le contenu du contrat psychologique ou de découvrir le processus ou la nature de la relation d'échange inhérente au contrat psychologique. Campoy, Castaing et Guerrero (2005 : 153) énoncent par exemple « On ne peut répondre de manière satisfaisante aux questions des obligations de l'employé, de la nature idiosyncratique du contrat ou de la dynamique de l'échange social, en limitant les recherches sur le contrat psychologique à des méthodes quantitatives. Les questionnaires et les méthodes qui nécessitent de larges échantillons conduisent nécessairement à des réductions et à des simplifications de la réalité organisationnelle ». Les recherches sur le contrat psychologique portent sur la perception des acteurs, qui nécessite pour être révélée d'utiliser leurs mots, de respecter leurs schémas mentaux propres qui passent par « la mise en mots ». Delobbe (2005 : 66)¹ ajoute « les méthodes qualitatives qui se centrent sur la relation en elle-même et sur les interactions entre les deux parties peuvent peut-être avec le temps mieux saisir les enchevêtrements inhérents à la construction de la relation ». Elles citent quelques auteurs qui ont reconnu récemment tout le potentiel des approches qualitatives pour appréhender la complexité des processus d'échange et examiner le rôle de l'interprétation dans les processus : Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Rousseau, 2001 ; Conway et Briner, 2002 ; Coyle-Shapiro et Conway, 2004 (Delobbe, 2005 : 62).

¹ Delobbe N. (2005), Le contrat psychologique, in Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (sous la direction de), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck.

3.2.2. La justification du choix d'une méthodologie qualitative

Le choix d'une méthode de recherche dépend d'après Wacheux (1996 : 89) de trois critères : la problématique, les accès possibles au terrain et les capacités du chercheur.

Notre ambition est de comprendre l'évolution de la relation de franchise dans le temps, en intégrant la perception des deux partenaires, franchiseur et franchisé. Les aspects dynamiques et temporels sont au cœur de notre recherche.

Wacheux (1996 : 52) citant Bergadaà (1990)¹ distingue trois types de recherche par rapport à la prise en compte du temps en sciences de gestion :

- Les analyses statiques étudient de façon atemporelle le rôle et l'interaction d'unités sociales, d'individus, de groupes. Sous l'hypothèse implicite que le système est stable dans le temps, en équilibre. Il y a un relatif déterminisme à pratiquer cette approche.
- Les analyses comparatives produisent des photographies à différents moments, pour observer les évolutions ou effectuer la comparaison de plusieurs unités d'analyse dans des contextes différents. Le chercheur étudie les différences ou les changements pour les catégoriser ;
- Les analyses dynamiques observent les transformations dans un contexte spécifique pour le comprendre et proposer une explication des phénomènes.

Notre recherche correspond au troisième cas. Il s'agit d'analyser la dynamique de la relation de franchise. C'est donc une **étude sur les processus** définis par Van de Ven (1992) comme « une séquence d'événements qui décrivent la manière dont les choses changent dans le temps ». Elle a pour ambition de déboucher sur « différents intervalles de temps » (Pettigrew, 1992)² décrivant le comportement d'une variable (ici la relation de franchise) dans le temps et à leur articulation (Grenier et Josserand, 1999). Rappelons que les recherches dynamiques sur l'évolution des relations interentreprises ont commencé depuis l'article de référence de Van de Ven (1992) qui en soulignait la rareté.

¹ Bergadaà M. (1990), *Quelques pièges de la recherche en management*, Ceressec.

² Pettigrew A. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.

Les recherches sur les processus sont disparates, elles mobilisent des méthodes quantitatives et qualitatives. Nous privilégions une démarche qualitative qui permet d'étudier en profondeur les phénomènes, de prendre en considération le contexte et d'analyser finement, dans toute sa complexité, l'évolution de la relation de franchise, en intégrant les motivations des acteurs, les événements extérieurs, l'histoire de chacun des partenaires. L'objectif est de comprendre et non pas de mesurer ou de généraliser.

Si notre recherche est en grande partie qualitative, elle comporte toutefois un volet quantitatif puisque nous utilisons l'analyse de données textuelles qui repose sur des comptages de mots. Ceci n'est en rien contradictoire. De très nombreuses recherches actuelles combinent les approches et méthodes, comme le souligne Pras (1997)¹ : « De plus en plus fréquemment, dans une même recherche, on constate l'utilisation conjointe d'approches qualitatives et quantitatives, inductives et déductives ».

Notre recherche qualitative se distingue des recherches menées en France sur la franchise. Celles-ci sont encore peu nombreuses malgré les efforts de la Fédération Française de la Franchise qui propose, aux équipes universitaires pluridisciplinaires, une étude par an depuis dix ans. Comme le montre le tableau présenté en annexe C, les recherches commanditées par la fédération sont statiques. Elles réalisent une photographie à un instant t d'une situation, sans chercher à appréhender les aspects dynamiques. Par ailleurs, notons que les méthodologies qualitatives restent peu fréquentes². Certes, quelques entretiens exploratoires ont parfois été menés mais plus dans l'objectif de prendre contact avec les acteurs et/ou d'aider à l'opérationnalisation des concepts clés du modèle à tester, que dans celui d'une compréhension en profondeur de la perception des interlocuteurs. De plus, la démarche hypothético-déductive reste la plus courante, avec la formulation d'hypothèses issues d'une revue de la littérature, suivie d'un test empirique, généralement à partir d'une méthode quantitative.

Concrètement, nous avons réalisé des études de cas de différents réseaux de franchise. Nous avons principalement procédé à des entretiens en profondeur, d'une part de dirigeants de réseaux de franchise, d'autre part de patrons franchisés, avec une approche par les récits de

¹ Pras B. (1997), Qu'est-ce que le marketing, in Simon Y. et Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 3, 2753-2780.

² Une étude fait cependant exception, sur les deux critères de la recherche qualitative et dynamique. Elle intègre le concept de cycle de vie : celle dirigée par Cliquet en 1998 ; Cliquet G. et al. (1998), 10 auteurs, *Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme ?* Recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG.

vie. Les entretiens ont été complétés par l'analyse de documents tels que les documents contractuels, les plaquettes de présentation des réseaux destinés aux candidats franchisés et des documents internes aux réseaux. Nous allons détailler ces aspects dans la section suivante.

3.3. La collecte des données

Nous avons choisi d'étudier l'évolution de la relation de franchise en réalisant des études de cas de réseaux de franchise en croissance ou à maturité, c'est-à-dire ayant une histoire déjà longue avec des évolutions, des événements, des changements.

3.3.1. La méthode des cas

La méthode des cas se définit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996 : 89). Elle se justifie par la complexité du problème à étudier ; elle est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » ou « comment ». Elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs). Elle est justifiée quand il est difficile de distinguer le phénomène étudié de son contexte (Yin, 1994)¹. Elle est donc bien appropriée pour étudier des processus et /ou une évolution.

3.3.2. La méthode des récits de vie

La stratégie d'accès au réel retenue est la méthode des récits de vie encore appelée la méthode biographique. Elle est issue des sciences sociales, notamment de l'histoire, avec la tradition des biographies et autobiographies, puis de la sociologie, à partir des travaux de l'école de Chicago. La méthode des récits de vie est encore peu utilisée en sciences de gestion (Wacheux, 1996 : 124). Elle permet pourtant de recueillir un matériau riche, contextualisé, à partir du récit par un acteur des événements qu'il a vécu. Il s'agit de comprendre les situations et les évolutions à partir du vécu des personnes. Sa spécificité résulte de la dimension diachronique qu'elle introduit : le récit est structuré autour d'une succession temporelle d'événements et de situations qui en résultent (Bertaux, 1997)². Les configurations des rapports sociaux et leurs évolutions, les mécanismes, les processus et logiques d'action sont

¹ Yin R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd édition, Sage.

² Bertaux D. (1997), *Les récits de vie, perspective ethnosociologique*, Nathan Université, sociologie, collection 128, page 33.

mis en évidence¹. Nous définissons le terme de récit de vie puis exposons les principes de la méthode.

3.3.2.1. La définition du récit de vie, forme narrative

Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien. Bertaux (1997 : 6 et 7), qui a introduit l'expression « récit de vie » en France, le définit comme « l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne (...) dénommée « sujet » de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue. ». Il s'agit d'inviter le répondant à raconter, au sens de « faire le récit », une tranche de vie en relation avec l'objet de recherche du chercheur. La forme d'expression du répondant est donc narrative, ce qui n'exclut pas l'insertion d'autres formes de discours, car « Pour bien raconter une histoire, il faut camper des personnages, décrire leur relations réciproques, expliquer leur raison d'agir ; décrire les contextes des actions et interactions ; porter des jugements (des évaluations) sur les actions et les acteurs eux-mêmes. Descriptions, explications, évaluations, sans être des formes narratives, font partie de toute narration et contribuent à en construire les significations. » (Bertaux : 32).

Plusieurs termes proches sont utilisés pour cette méthode : « la méthode biographique » (Wacheux, 1996 : 127) ou encore « histoires de vie », traduction littérale de l'anglais *life history*. Nous préférons le terme proposé par Bertaux, car l'expression « histoires de vie » présente l'inconvénient de ne pas distinguer l'histoire vécue par une personne, du récit qu'elle peut en faire. Si cette confusion est acceptable pour les « réalistes » (dont Bertaux) qui estiment que le récit de vie constitue une description proche de l'histoire réellement vécue, elle l'est moins pour les « antiréalistes » qui pensent au contraire que la relation entre récit et histoire est incertaine.

Le récit de vie au service de la recherche se distingue de la biographie ou de l'autobiographie, par plusieurs éléments. D'une part, il n'a pas l'ambition de conter la totalité de l'histoire d'un sujet : seule une tranche de vie, celle qui intéresse l'objet de recherche du chercheur, sera contée. Un filtre est introduit par le chercheur lorsqu'il expose au répondant son thème de recherche. Notons ici que le discours est provoqué par le chercheur, même si le répondant reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable mais le chercheur la gère (Wacheux, 1996)¹.

D'autre part le récit de vie lors d'un entretien est spontané, le plus souvent oral. C'est une « improvisation sans note (sans recours aux archives écrites), se fondant sur la remémoration des principaux événements tels qu'ils ont été vécus, mémorisés et totalisés, et en s'efforçant d'en discerner les enchaînements. » (Bertaux, 1997)¹. Il y a, on l'a vu, une part de subjectivité dans le récit de vie, le répondant peut exposer son interprétation, ses analyses des faits, sa perception des événements. Sa mémoire est sélective et peut affecter les perceptions et la restitution des événements. Toutefois, la place laissée à l'interprétation est moindre que dans un récit biographique ou autobiographique dans lequel l'auteur, historien ou biographe, sélectionne les faits relatés, leur donne un éclairage particulier par un travail d'interprétation et une recherche de cohérence interne. Dans une autobiographie, le texte est travaillé et retravaillé. L'utilisation d'archives et la forme écrite de l'exercice autorise des constructions, des relectures, des éclairages singuliers...que n'autorise pas le récit de vie spontané.

3.3.2.2. La méthode des récits de vie : filiation ethnosociologique et objet de recherche

La méthode des récits de vie relève des enquêtes ethnosociologiques dont l'objet est d'élaborer progressivement, à partir d'observations sur le terrain, un modèle riche en descriptions de « mécanismes sociaux » et en propositions d'interprétation (plutôt que d'explication) des phénomènes observés (Bertaux, 1997 :19). A l'inverse d'une démarche hypothético-déductive, la perspective ethnosociologique remonte du particulier au général. Il s'agit d'observer des cas particuliers, de comparer, de discerner les récurrences à partir desquelles le chercheur peut élaborer des hypothèses sur le processus ou les types de processus et construire progressivement un modèle. Le modèle construit a le statut d'une interprétation plausible plutôt que d'une explication au sens strict (Bertaux : 27). La comparaison entre les cas permet de consolider l'interprétation.

D'après Bertaux (1997 : 13), sociologue, la méthode des récits de vie est une forme d'enquête empirique particulièrement adaptée pour observer et comprendre les mondes sociaux, les catégories de situations et les trajectoires sociales. Un monde social se construit autour d'un type d'activité spécifique, professionnelle ou autre : culturelle, associative, sportive. La société globale est constituée de nombreux microcosmes qui connaissent des logiques et modes de fonctionnement spécifiques. Le monde de la franchise est l'un de ces microcosmes. De même que constitue un microcosme le secteur de la restauration rapide par exemple.

Les catégories de situation telles que par exemple les pères divorcés, les jeunes peu diplômés à la recherche d'un emploi ou encore les nouveaux franchisés, n'impliquent pas nécessairement la formation d'un monde social. C'est la situation qui est commune et qui engendre des contraintes et des logiques d'actions propres.

Les trajectoires sociales peuvent aussi être appréhendées aisément par les récits de vie, à la condition de réduire le champ d'observation à un type particulier de parcours ou de contexte, spécifié à l'avance. Dans le cas contraire, le chercheur se retrouverait confronté à une variété dépassant ses capacités d'analyse. Par exemple, on peut recueillir le récit de la trajectoire professionnelle, parfois influencée par des éléments personnels, du franchisé avant son entrée dans un réseau ou encore sa trajectoire dans la vie d'un réseau. L'observation approfondie de situations particulières peut permettre d'identifier les logiques d'actions propres à ces microcosmes, situations communes ou trajectoires.

Giroux et Maroquin (2005)¹ distinguent six perspectives de la narration dans les organisations : fonctionnaliste, interprétative, processuelle, critique, stratégique et postmoderne. Nous nous inscrivons dans la perspective interprétative qui considère que la narration est le reflet de la culture et s'intéresse à la représentation des acteurs.

Nous sommes conscients des inconvénients de l'aspect rétrospectif des récits de vie qui comporte un risque d'oubli et rationalisation *a posteriori* (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999 : 429)². C'est une des limites de la méthode, compensée par la richesse du matériau recueilli.

3.3.2.3. Les principes à respecter pour la mise en œuvre de la méthode

La filiation ethnosociologique entraîne quelques conséquences pour la mise en œuvre de la méthode des récits de vie : nous allons exposer successivement le principe de saturation théorique et celui de la triangulation des données.

Le principe de saturation théorique. Le nombre d'entretiens reposant sur les récits de vie n'est pas connu à l'avance : le principe à retenir est celui de la saturation progressive du

¹ Giroux N., Marroquin, Lissette (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, 159(6), 15-42.

² Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (1999), Analyses longitudinales, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 15, page 429.

modèle (Glaser et Strauss, 1967)¹. Lorsque de nouveaux récits n'apportent plus d'idées nouvelles, inutile de poursuivre l'étude de nouveaux cas. C'est ce qu'on appelle la saturation sémantique. Lorsque les comparaisons de nouveaux cas avec les anciens confirment les interprétations plausibles ou lorsque les chercheurs « observent des phénomènes déjà constatés » (Glaser et Strauss, 1967 : 62) et ne trouvent plus d'observations supplémentaires capables d'enrichir la théorie, le « terrain » peut s'arrêter. On parle de saturation théorique. Il y a donc « construction progressive de l'échantillon » (le *Theoretical Sampling* de Glaser et Strauss, 1967), notion qui remplace celle d'échantillon « statistiquement représentatif » cher aux enquêtes par questionnaires (Bertaux, 1997).

Nous avons réalisé 19 études de cas de réseaux de distribution (17 en franchise et 2 en concession) et 20 entretiens auprès de franchisés. Le nombre n'était pas fixé au départ ; il a résulté des opportunités de terrains et de ce principe de saturation théorique². Il est toutefois cohérent avec le nombre de récits de vie collecté dans d'autre recherche qualitative de nature exploratoire (Hernandez, 2001 : 179).

Le principe de triangulation des sources de données. Une définition de la triangulation nous est proposée par Miles et Huberman (2003 : 480) : « Essentiellement, la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens ou tout au moins ne le contredisent pas. ». Et ils ajoutent : « Peut-être notre propos principal est-il que la triangulation n'est pas tant une tactique qu'avant tout un état d'esprit. Si vous entreprenez consciemment de recueillir et de vérifier les résultats, en utilisant une multiplicité de sources et de modes de confirmation, le processus de vérification sera largement intégré dans le processus de recueil de données. En effet la triangulation est un moyen d'obtenir le résultat en recueillant plusieurs *exemples* de ce dernier auprès de différentes *sources* au moyen de différentes *méthodes* et en le rapprochant d'autres résultats avec lesquels il doit cadrer » (Miles et Huberman, 2003 : 482). S'inspirant de la distinction établie par Denzin (1978)³, qu'ils complètent, ils soulignent que la triangulation se réalise à partir :

- De différentes sources de données (qui peuvent inclure des personnes, des périodes de temps, des lieux, etc.) ;
- De différentes méthodes (observations, entretiens, documentation)

¹ Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.

² L'annexe E donne quelques éléments factuels qui montrent que la saturation sémantique a été atteinte après 20 entretiens auprès de franchisés.

³ Denzin N. K. (1978), *Sociological Methods, A Source Book*, 2nd édition, New York : McGraw-Hill.

- De différents chercheurs (investigateur A, B, etc.) ;
- De différentes théories (plusieurs champs théoriques peuvent être mobilisés y compris des théories d'une autre discipline) ;
- De différents types de données (un texte qualitatif, des enregistrements, des données quantitatives).

La triangulation permet d'asseoir la fiabilité et la validité des résultats. Dans notre recherche, nous avons appliqué trois formes de triangulation : la triangulation des théories, celle des méthodes et celle des sources.

La triangulation des théories : nous nous sommes attachés à répertorier les nombreuses théories mobilisées dans le champ des relations interentreprises et d'inspirations diverses : courant microéconomique, courant sociopolitique, approche par les ressources, théorie de l'échange relationnel, approches en termes de pouvoir et dépendance mais aussi la confiance, l'équité etc. ; nous nous autorisons également à puiser dans des théories hors du champ des sciences de gestion, pour l'interprétation des résultats par exemple la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969)¹ empruntée à la pédopsychiatrie, mobilisée suite à l'analyse des données textuelles. Le risque est de se voir reprocher la disparité des approches théoriques retenues, et le manque de cohérence. Mais l'ambition interprétative de la recherche suppose de ne pas s'enfermer dans un cadre théorique prédéfini.

La triangulation des méthodes est réalisée par l'ajout d'analyses de documents aux entretiens. La méthode principale de notre recherche est l'entretien. Toutefois, nous avons complété l'analyse de la relation de franchise par l'étude de documents de sources institutionnelles (par exemple, les publications de la FFF, les revues de presse sur la franchise) ou de sources privées : les contrats de franchise ont été étudiés chaque fois qu'ils nous étaient transmis mais aussi les plaquettes à destination des franchisés, les sites internet des franchiseurs et les périodiques de communication interne.

Surtout, nous nous sommes concentrés sur **la triangulation des sources de données**. L'échantillon retenu n'a pas besoin d'être représentatif au sens statistique, l'essentiel est de multiplier les études de cas individuels en faisant varier le plus possible les caractéristiques

¹ Bowlby J. (1969), *Attachement et perte. L'attachement*, 1., traduction française : Kalmanovitch J. (1978), Paris, PUF.

des cas observés. D'une part, nous avons rencontré des acteurs franchiseurs et franchisés¹ ; d'autre part nous avons choisi la variété dans le choix des réseaux et des interlocuteurs.

3.3.3. L'étude de la dyade franchiseur-franchisé

Notre recherche sur l'évolution de la relation de franchise dans le temps est centrée sur la perception des acteurs. Or les acteurs sont porteurs de visions différentes des mêmes réalités sociales, selon leur position. Il convenait en conséquence de confronter les visions des deux parties à la relation de franchise : les franchiseurs et les franchisés. L'intérêt académique de la triangulation des sources de données se double d'un intérêt managérial, celui de pouvoir repérer les écarts de perception et de pouvoir rectifier le cas échéant les erreurs de communication ou de positionnement de la part des réseaux (Kalika, 1999 : 45).

L'approche dyadique est pourtant peu courante dans les recherches sur la franchise, malgré les recommandations de nombreux travaux qui soulignent la richesse de la méthodologie pour comprendre finement les relations d'échanges entre partenaires commerciaux. Stern et Reve² soulignaient dès 1980 l'importance d'une méthodologie à deux niveaux pour les chercheurs en organisation, avec l'analyse des mesures dyadiques dans une chaîne de distribution. D'autres chercheurs ont exprimé la même exigence (Harrigan et Newman, 1990 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Elango et Fried, 1997 ; Morrison, 2000 ; Narayandas *et al.*, 2002)³. Cette approche reste originale, malgré quelques travaux récents s'efforçant d'interroger les deux parties d'un échange, dans la grande distribution (Lepers, 2003, étude qualitative) ou dans la franchise (Perrigot *et al.*, 2006).

Nous avons donc rencontré 19 acteurs franchiseurs et 20 acteurs franchisés appartenant aux mêmes réseaux, de manière à enrichir la compréhension de la relation.

¹ Nous avons aussi rencontrés quelques experts de la franchise, membres des organisations professionnelles ou consultants.

² Stern L. W., Reve T. (1980), Distribution Channels as Political Economies, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.

³ Harrigan K.R., Newman W.H. (1990), Bases of International Organization Cooperation : Propensity, power, persistence, *Journal of Management Studies*, 27(3), 417-434 ; Narayandas D., Caravella M., Deighton J. (2002), The Impact of Internet Exchanges on Business-to-Business Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 500-505.

3.3.4. Le choix de l'échantillon : l'exigence de variété dans le choix des réseaux et des interlocuteurs

Les études sur la franchise, lorsqu'elles sont exploratoires, portent le plus souvent sur un petit nombre de réseaux d'un même secteur d'activité ou de quelques secteurs. Par exemple, l'étude de Bradach (1998) porte sur le secteur de la restauration rapide aux USA ; ou encore celle de Cliquet (1998) qui porte sur trois secteurs d'activité : l'hôtellerie-restauration, la boulangerie-vienniserie-pâtisserie et la cosmétologie-beauté. Notre choix a été de ne pas nous concentrer sur quelques secteurs d'activité mais de nous intéresser à des réseaux très variés. L'objectif était d'analyser des réseaux différents, dans le but d'accroître le potentiel de généralisation des résultats. Plusieurs critères de variété ont été retenus pour le choix des franchiseurs comme pour celui des franchisés.

3.3.4.1. Les critères de variété retenus pour le choix des franchiseurs

Les types de biens commercialisés. Nous avons retenu aussi bien des réseaux de distribution de produits que des réseaux de services.

Tableau 21. : La répartition des franchiseurs en fonction du type de biens commercialisés

Type de biens commercialisés	Produits	Services
Nombre de réseaux	8 (dont 4 franchises de producteurs et 4 franchises de diffuseurs)	11

Les secteurs d'activité. Là encore, la variété a été recherchée. La FFF classe les réseaux de franchise en huit secteurs d'activité distincts : alimentation, équipement de la personne, équipement de la maison, commerces spécialisés, services aux personnes, services et vente d'accessoires automobile, hôtellerie-restauration et bâtiment et second œuvre (quelques enseignes seulement). Nous avons exclu l'équipement de la personne constitué essentiellement du prêt à porter, parce que la relation producteurs-distributeurs s'articule de plus en plus autour de contrats de commission-affiliation dans lesquels le « franchiseur » centralise la gestion des stocks de son réseau. Un pas de plus est franchi vers l'intégration du franchisé, avec un risque non négligeable de requalification en subordination, caractéristique du contrat de travail. La question se pose de savoir si la relation est encore une relation de franchise. Nous n'avons exclu *a priori* aucun autre secteur. Nous avons analysé des réseaux

de six secteurs. Notre échantillon n'a pas pour autant l'ambition d'être représentatif mais seulement d'être varié.

Tableau 22. : La répartition des franchiseurs en fonction du secteur d'activité

Secteur d'activité	Alimentaire	Services à la personne	Hôtellerie restauration	Services et vente d'accessoires automobile	Equipement de la maison	Autres commerces de détail
Nombre de réseaux	3	6	3	4	2	1

La variété de niveaux de développement plutôt qu'une étude longitudinale. L'étude de la dynamique des relations interentreprises aurait pu justifier une analyse longitudinale, focalisée sur l'étude des phénomènes au cours du temps et définie par Forgues et Vandangeon-Derumez (1999 : 423), inspiré de Ménard (1991)¹ par les trois caractéristiques suivantes :

- Les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes ;
- Les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre ;
- L'analyse consiste généralement à comparer les données entre ou au cours de, deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée.

En effet, la relation de franchise étant par définition une relation d'échange s'inscrivant dans la durée, chaque contrat étant en moyenne de 6 ans et étant susceptible d'être renouvelé plusieurs fois, la compréhension de l'évolution de la relation aurait justifié une étude longitudinale sur une période très longue, de 10 à 15 ans, de manière à interroger les acteurs après au moins un renouvellement de contrat. Une telle approche aurait été d'une grande originalité, tant les études longitudinales sur les relations interorganisationnelles sont rares. Toutefois, les contraintes temporelles d'une recherche doctorale n'autorisent pas ce type d'analyse. C'est pourquoi nous avons « contourné » le problème en choisissant de retenir des réseaux à des stades différents de leur cycle de vie et de comparer la perception des acteurs de réseaux à des stades de développement différents. Ainsi, l'analyse ne s'effectue pas dans le temps au sein d'un même réseau mais s'opère en comparant la perception des acteurs dans des réseaux situés à des stades de développement différents. Nous reconstruisons ainsi le processus d'évolution. Plusieurs auteurs ont préconisé cette méthode. Anderson (1995)² par

¹ Ménard S. (1991), *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.

² Anderson J.C. (1995), Relationships in Business Markets : Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.

exemple souligne l'immense difficulté pour collecter des données longitudinales dans les recherches sur les processus dynamiques, comprenant plusieurs phases distinctes. Il suggère de collecter des données à un moment donné, de classer l'échantillon en fonction du stade de développement de la relation et d'adopter une approche de modélisation multi-échantillons pour vérifier empiriquement différentes relations entre construits. Quelques recherches empiriques ont arrêté ce choix pour analyser un processus d'évolution dans les relations interentreprises (Tinlot, 2005)¹.

Nous avons sélectionné des réseaux à des stades différents de leur développement. Ont été exclus toutefois les réseaux en formation, dont les « histoires » sont courtes, qui ont des préoccupations essentiellement tournées vers la duplication des points de vente et ne se préoccupent pas encore de l'évolution de la relation avec les franchisés. La perception de la relation par les réseaux en décollage a été appréhendée par la forme de récits rétrospectifs, dans lesquels le répondant fait la narration de la relation passée.

Les variables retenues pour évaluer le stade de développement des réseaux sont au nombre de deux : la couverture géographique des points de vente et le nombre d'ouverture de nouveaux points de vente dans la dernière année. La maturité est atteinte lorsque le réseau connaît un maillage géographique complet et/ou un ralentissement net du rythme d'ouverture de nouveaux points de vente.

Tableau 23. : La répartition des franchiseurs en fonction du niveau de développement

Niveau de développement	Croissance	Maturité
Variables utilisées	<ul style="list-style-type: none"> • Rythme soutenu d'ouverture de nouveaux PDV • Maillage du territoire incomplet 	<ul style="list-style-type: none"> • Maillage géographique complet • Et /ou ralentissement net de l'ouverture de nouveaux PDV
Nombre de réseaux	10 dont 1 connaît un nouvel élan après une phase de déclin	9

¹ Tinlot G. (2005), *Architecture et évolution des alliances : une analyse en termes de pouvoir*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Savoie, Annecy.

L'âge. Le niveau de développement n'est pas toujours corrélé à l'âge, aussi avons nous sélectionné des réseaux d'âges différents, en excluant toutefois les très jeunes réseaux n'ayant pas atteint un niveau d'expansion suffisant, pour les raisons déjà exposées.

Tableau 24. : La répartition des franchiseurs en fonction de l'âge du réseau

Age du réseau	Moins de 12 ans	12 à 24 ans	Plus de 25 ans
Nombre de réseaux	5	9	5

La composition du réseau : franchise pure ou mixité. Là encore, nous avons cherché à étudier des réseaux de nature variée : réseau de franchise essentiellement (il y a souvent quelques magasins pilotes ou en « portage » provisoirement) ou réseau mixte, c'est-à-dire composé à la fois de points de vente franchisés et de points de vente en nom propre, appartenant à l'enseigne. Tout un courant de recherche s'intéresse à la question de la mixité, à l'instar des travaux de Bradach (1998) et en France de ceux de Cliquet (1998, 2002), avec des questionnements liés à la transitoirité de la franchise, à la performance, à l'innovation, à l'apprentissage organisationnel. Ces travaux montrent que la mixité peut modifier la relation de franchise. Aussi avons nous pris soin dans notre échantillon de retenir des réseaux mixtes et des réseaux constitués uniquement de points de vente franchisés.

Tableau 25. : La répartition des franchiseurs en fonction de la composition du réseau

Composition du réseau	Franchise pure	Mixité
Nombre de réseaux	14	5

La propriété du franchiseur. Certaines enseignes de franchise appartiennent à des personnes physiques ou à des familles ; d'autres sont la propriété de groupes et connaissent à leur tête des managers salariés désignés par les actionnaires ou une maison mère. Le souci de variété nous a fait sélectionner des réseaux des deux catégories.

Tableau 26. : La répartition des franchiseurs en fonction de la propriété du franchiseur

Propriété du franchiseur	Personne physique ou famille	Groupe
Nombre de réseaux	10	9

La fonction du répondant. Les personnes rencontrées lors des entretiens faisaient toutes partie de l'équipe dirigeante du réseau de franchise étudié mais avec des fonctions variées : créateur de réseau, propriétaire manager du réseau, directeur salarié du réseau de franchise, directeur du développement ou directeur commercial, directeur de l'animation, responsable des points de vente multi- franchisés ou encore responsable ingénierie franchise. Tous étaient en relation quotidienne avec les franchisés.

Tableau 27. : La répartition des franchiseurs selon la fonction du répondant

Fonction du répondant	Propriétaire de la franchise (dont créateur)	Directeur général de la franchise	Directeur du développement	Directeur de l'animation du réseau	Autres
Nombre de réseaux	5 (dont créateurs : 4)	8	3	2	2 ¹

Franchise et...concession. Enfin, il faut mentionner l'étude, dans notre échantillon de deux réseaux qui ne sont pas des réseaux de franchise mais des réseaux organisés sous la forme juridique de la concession. Le choix de ces cas était justifié par trois éléments :

- L'opportunité, en l'occurrence la proximité géographique du siège de ces réseaux avec notre ville, ce qui facilitait l'organisation des entretiens, alors que les autres entretiens auprès des franchiseurs ont nécessité des déplacements dans toute la France ;
- Le souci de comparer les situations et les perceptions des acteurs de ces réseaux, pour évaluer s'ils appartenaient à un monde social différent ;
- La comparaison du contrat de concession du réseau le plus développé avec le contrat de franchise, qui a montré une très grande proximité ; l'annexe A présente le détail de la comparaison. Le contenu du contrat de concession analysé nous autorise à mettre en doute la qualification choisie par la tête de réseau et à formuler la proposition selon laquelle l'évolution naturelle des réseaux à maturité est la forme organisationnelle franchise.

Au total, l'échantillon des réseaux de franchise et des interlocuteurs rencontrés a été constitué progressivement, avec le souci de variétés des situations. La recherche de variété a aussi guidé le choix des franchisés interviewés.

¹ Les autres étaient respectivement directeur marketing et responsable ingénierie franchise.

3.3.4.2. Les critères de variété retenus pour le choix des franchisés

Nous avons choisi de rencontrer des franchisés appartenant aux réseaux de franchise analysés lors de l'enquête auprès des franchiseurs. Cela comportait un double avantage : permettre de comparer les discours de deux ou plusieurs acteurs d'un même réseau pour analyser la dyade et gagner du temps dans le recueil de données auprès des franchisés, grâce la connaissance préalable de l'histoire et de la stratégie des réseaux choisis.

Pour le choix des franchisés interrogés, là encore l'idée était de vérifier que l'échantillon retenu permettait de couvrir, aux mieux des possibilités du chercheur, la variété des témoignages possibles. Certains critères ont été définis *a priori*, tels que l'ancienneté dans la relation de franchise ou le nombre de points de vente détenus, faciles à vérifier lors de la prise de rendez-vous. D'autres sont vérifiés *a posteriori*, tels que le profil du franchisé ou le nombre de salariés.

L'ancienneté dans la relation de franchise. De même que nous avons choisi des réseaux de franchise situés à différents stades de leur développement pour « contourner » la difficulté de réaliser une étude longitudinale, nous avons rencontré des franchisés plus ou moins anciens dans la relation de franchise : de quelques mois à quelques décennies. Le ou les parcours possibles dans la relation ont pu ainsi être reconstitué(s).

Tableau 28. : La répartition des franchisés en fonction de l'ancienneté dans la relation de franchise

Age dans la relation	Moins de 3 ans	De 3 à 10 ans	Plus de 10 ans
Nombre de franchisés	4	6	10

Le nombre de points de vente détenus dans le réseau. Le poids des franchisés interviewés a été appréhendé par le nombre de points de vente détenus dans le réseau. Notre échantillon est ainsi constitué de franchisés propriétaires d'un ou deux points de vente et de multifranchisés détenteurs de plusieurs points de vente, dont le pouvoir d'influence est *a priori* supérieur.

Tableau 29. : La répartition des franchisés en fonction du nombre de points de vente

Nombre de points de vente	1 ou 2	Plus de 2
Nombre de franchisés	15	5

Le profil du franchisé. Le souci de variété nécessitait de rencontrer des franchisés aux motivations variées. Ce point a été vérifié *a posteriori*, lors des entretiens, car il n'était pas possible d'identifier le profil lors de la prise de rendez-vous. C'est le discours de chaque franchisé qui permet de le « classer ». La littérature décrit deux profils type des franchisés, le franchisé « entrepreneur » qui choisit un style de vie et veut créer son commerce pour être indépendant, et le franchisé « investisseur » dont la motivation est principalement la recherche de profit (Dickey et Ives, 2000)¹. Les professionnels, eux, distinguent les franchisés « exploitants », ceux qui exploitent effectivement personnellement le ou les points de vente et les franchisés « investisseurs » qui financent les investissements mais gèrent les points de vente par l'intermédiaire de managers qui sont leurs salariés. Notre idée était de vérifier la présence de ces profils dans notre échantillon. Nous verrons que les résultats montrent deux profils de franchisés en France, les « créateurs de leur emploi » et les « développeurs ». L'analyse a montré la répartition suivante dans l'échantillon choisi.

Tableau 30. : La répartition des franchisés en fonction de leurs profils

Profils des franchisés	Créateur de son emploi	Développeur (dont lié à un groupe important)
Nombre de franchisés	13	7 (2)

La situation géographique. Notre idée initiale était de réaliser les entretiens franchisés en Savoie et Haute-Savoie, pour limiter les déplacements et coûts de collecte des données. Toutefois, nous avons dû réviser notre position car les conditions de commercialité spécifiques, à Annecy notamment, étaient susceptibles de constituer un biais. En effet, le prix des fonds de commerce sont très élevés du fait de la configuration de la ville (un centre ville commercial étroit, limité à quelques rues, la fameuse « croix piétonne ») et du prix du foncier, qui n'est pas toujours en relation avec la rentabilité des affaires. Cette situation particulière est susceptible de favoriser des crispations ainsi que des comportements opportunistes. Nous détaillerons cet effet dans les résultats.

¹ Citons les auteurs : There appears to be at least two distinct classes of franchise owners : the early, « entrepreneurial » franchisees who look at this as a « life style » decision and the newer, « investor » franchisees who are focused on profit. Dickey M.H. et Ives B. (2000), The Impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/ Franchisor Relationship, *Information Systems Frontiers*, 2(1), 99-114, page 105.

Aussi avons nous diversifié les lieux de collecte de données pour le terrain « franchisés », avec plusieurs villes de taille moyenne (Aurillac, Annecy, Annemasse, Brive, Chambéry) et grande (Paris et Lyon). La variété a été respectée.

Tableau 31. : La répartition des franchisés en fonction du type de ville dans lesquelles ils sont implantés

Type de ville	Ville moyenne	Paris et Lyon
Nombre de franchisés	15	5

La constitution d'un échantillon de franchisés libre, sans l'intervention du franchiseur.

Signalons enfin la méthode de sélection des franchisés interviewés : la sélection s'est opérée sans aide aucune des franchiseurs préalablement rencontrés. Ceci constitue une approche bien différente des quelques études dyadiques consultées, dans lesquelles, pour des questions de commodité, le chercheur demande au franchiseur (ou fournisseur) de lui fournir une liste des franchisés (ou distributeurs), avec leurs coordonnées, pouvant être interviewés et de les prévenir qu'ils seraient contactés par des chercheurs. Il nous a paru plus rigoureux de contacter des franchisés sans cette introduction des franchiseurs de manière à garantir l'objectivité des répondants et d'éviter « la contamination » des sources, définie par Baumard *et al.* (1999)¹ comme « toute influence exercée par un acteur sur un autre, que cette influence soit directe (persuasion, séduction, impression, humeur, attitude, comportement, etc.) ou indirecte (émission de message par un tiers, diffusion non contrôlée de signaux aux acteurs, diffusion de documents influençant la population étudiée, choix des termes dans un guide d'entretien, etc.) ». Notons que l'accès aux rendez-vous n'a pas posé de problème. Aucun franchisé n'a refusé de nous rencontrer. Un franchisé a toutefois souhaité demander l'aval de son franchiseur, avant de nous rencontrer « pour des questions de loyauté » nous a-t-il précisé. L'analyse de ses propos montre que ce franchisé s'est, au cours de l'entretien, exprimé avec une grande liberté de parole. Nous n'avons donc pas écarté l'entretien.

L'annexe D présente des tableaux synoptiques résumant les caractéristiques des deux échantillons interviewés : l'échantillon franchiseur et l'échantillon franchisé.

¹ Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 9, page 244.

3.3.5. Les entretiens

Nous présentons dans cette partie l'aspect opérationnel de la collecte des données. Le principal mode de recueil des données utilisé est l'entretien individuel en profondeur, encore appelé interview en profondeur. C'est la forme la plus courante de l'investigation qualitative et le mode privilégié d'accès aux données dans l'étude de cas (Yin, 1994 ; Hlady Rispal, 2002)¹. Si bien que certains ont pu la qualifier de « méthode qui apparaît molle, justement trop facile d'accès, suspecte *a priori* » (Kaufmann, 1996)². Aussi faut-il respecter certaines conditions pour mener à bien les entretiens, avec rigueur. Nous abordons successivement la nature des entretiens menés, l'attitude en cours d'entretien, les guides d'entretien utilisés et les aspects pratiques concernant les entretiens menés.

3.3.5.1. La nature des entretiens menés

Il n'existe pas une méthode unique de l'entretien mais plusieurs (Kaufmann, 1996 : 8) . Sont traditionnellement distingués les entretiens non-directifs et les entretiens semi-directifs³, selon le degré de liberté laissé au répondant par l'enquêteur pour les sujets abordés. Le point commun de ces formes d'entretiens est leur caractère de discussion « non-structurée » (Giannelloni et Vernet, 2001)⁴. Dans l'entretien non-directif, l'enquêteur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos (Baumard *et al.*, 1999 : 235) . Ses interventions se limitent à une attitude de bienveillance, pour faciliter la mise en confiance du répondant et à des relances pour approfondir les éléments abordés spontanément par le répondant. L'inconvénient est que l'on peut obtenir un matériau très éloigné de l'objet de recherche. La méthode de l'entretien semi-directif⁵ laisse une grande liberté au répondant tout en autorisant l'enquêteur « à le ramener au sujet » et à orienter le débat vers le cadre de la recherche (Grawitz, 1996)⁶. Le chercheur a défini préalablement une liste de thèmes à aborder au cours de l'entretien et s'autorise à orienter le répondant sur ces thèmes. On peut parler de liberté encadrée (Lepers, 2003).

Nous avons choisi d'utiliser ces deux méthodes : d'une part, nous avons demandé aux franchiseurs de raconter librement l'histoire du réseau et de sa stratégie, et aux franchisés de

¹ Hlady Rispal M. (2002), La méthode des cas, application à la recherche en gestion, De Boeck Université.

² Kaufmann, J-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan Université, sociologie, collection 128, page 7.

³ Les entretiens directifs ne seront pas traités ici : ils s'apparentent aux questionnaires et n'ont pas leur place dans une démarche qualitative.

⁴ Giannelloni J.-L. et Vernet E. (2001), *Etudes de marché*, 2nd édition, Vuibert, gestion, page 77.

⁵ Certains auteurs distinguent les entretiens « guidés » qui portent sur des questions précises, formulées à l'avance et toujours de la même manière, des entretiens « semi-directifs centrés » qui s'appuient sur une liste de thèmes, sans formulation *a priori* (Romelaer, 1999).

⁶ Grawitz M. (1996), *Méthodes des Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10^{ème} édition., page 589.

raconter leur parcours professionnel, selon la méthode des récits de vie exposée précédemment. L'entretien était alors non-directif, les répondants connaissant toutefois le thème général de l'entretien, exposé lors de la prise de rendez-vous et rappelé en début d'entretien. Puis nous avons orienté l'entretien sur la perception de la relation de franchise par le répondant. Dans cette phase, une grande liberté était laissée au répondant mais une liste de thèmes pouvant être abordés au cours des entretiens avait été dressée préalablement¹. Les entretiens étaient en conséquence dans cette phase « semi-directifs centrés ». Des relances ont été faites pour faire détailler les « incidents critiques » relatés spontanément par les acteurs et dessiner ainsi le contenu du contrat psychologique.² La structure en deux temps des entretiens a entraîné des durées d'entretien longues par rapport à ce qui est habituel : la plupart des recherches mentionnent des entretiens d'une heure environ. Les entretiens menés avec les franchiseurs ont duré entre 2 h et 3 h 30, avec une moyenne de 2 h 30. Ceux menés avec les franchisés ont duré entre 1 h et 2 h, avec une moyenne de 1 h 30. Le tableau ci-après résume la démarche.

Tableau 32. : La nature et la durée des entretiens avec les acteurs de la franchise

	Phase 1 : récits de vie	Phase 2 : centrée sur la perception de la relation	Durée moyenne des entretiens
Entretiens de franchiseurs	Non-directifs : Les franchiseurs « racontent » l'histoire de leur réseau et leur stratégie	Semi-directifs : Les thèmes du guide d'entretien sont abordés, s'ils ne l'ont pas été spontanément par le répondant	2 h 30
Entretiens de franchisés	Non-directifs : Les franchisés « racontent » leur histoire professionnelle, leur vie de franchisé	Semi-directif : Les thèmes du guide d'entretien sont abordés, s'ils ne l'ont pas été spontanément par le répondant	1 h 30

¹ Le courrier type adressé aux franchiseurs pour faciliter la prise de rendez-vous ainsi que les listes des thèmes préparés figurent en annexe F.

² Le terme d'incidents critiques évoque la méthode utilisée par Flanagan (1954) pendant la seconde guerre mondiale. Chargé d'étudier les stratégies de vols des avions lors de missions de pilotes américains, pour suggérer des correctifs, il demandait aux pilotes de décrire les événements vus et retenus lors de leurs expériences de vol et les classifiait. Flanagan J.C. (1954), The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-359. La méthode a été utilisée en marketing pour analyser l'impact des incidents survenus entre un client et un fournisseur (Keaveney, 1995), et en ressources humaines pour relater les incidents critiques dans lesquels les salariés considéraient que les obligations ont été violées soit qu'elles ont excédé, soit qu'elle étaient en dessous de ce qui était attendu (Herriot, Manning et Kidd, 1997). Notre approche diffère car nous n'avons pas demandé aux acteurs de la franchise de raconter leurs incidents relationnels avec leur partenaire, mais fait détailler un incident lorsqu'il était mentionné spontanément. Keaveney S. (1995), Customer Switching Behavior in Services Industries : an exploratory study, *Journal of Marketing*, 59, 1, 71-82 ; Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997), The Content of the Psychological Contract, *British Journal of Management*, 8, 151-162.

3.3.5.2. L'attitude en cours d'entretien

La plupart des auteurs soulignent le caractère délicat de l'exercice de l'entretien (par exemple Baumard et Ibert, 1999). Ils préconisent une écoute totale de l'interviewé, une empathie de l'enquêteur, c'est-à-dire la capacité de « ressentir avec » au sens étymologique, un respect des silences avant de relancer éventuellement et une neutralité de l'enquêteur. Citons par exemple Giannelloni et Vernet (2001 : 93) lorsqu'ils énoncent comme principe de base l'absence de commentaires sur les réponses ou de marques de surprise : « Bannir toutes les interjections du type « ah oui ? tiens ? ah bon ? », « se contenter d'encourager par des « oui » réguliers et hochements fréquents de la tête. Au besoin, une installation légèrement décalée par rapport à l'interviewé et une mise du magnétophone à droite ou à gauche de l'enquêté favorisent la création de confiance. »

Comme Wacheux (1996), nous pensons que l'entretien est une relation d'échange qui ne peut se réduire à un enregistrement des propos recueillis. Ceci est encore plus vrai lorsque l'enquêteur est le chercheur et que sa démarche est interprétative. Ce dernier ne peut être neutre par rapport à son objet de recherche. Il construit sa recherche au fur et à mesure des déroulements des entretiens. De ce fait, le contenu des entretiens évolue au fil de l'avancée de la recherche. De plus le chercheur peut s'autoriser à réagir, à mettre en perspective les propos de l'acteur, l'obligeant ainsi à aller plus loin. Il peut utiliser la contradiction ou l'étonnement pour creuser un élément. Cette attitude peut même renforcer la crédibilité et la confiance du chercheur aux yeux du répondant. Rappelons que dans notre cas les répondants sont des professionnels, chefs d'entreprise, cadres ou commerçants qui prennent un moment de leur temps pour nous recevoir. Il s'agit de s'inscrire comme un interlocuteur crédible qui ne découvre pas tout de son objet de recherche. Le matériau recueilli en sera plus riche, moins « impersonnel ». Kaufmann (1996 : 17) préconise l'« entretien compréhensif » qu'il oppose à l'« entretien impersonnel » dans lequel « la chasse est déclarée à toutes les influences de l'interviewer sur l'interviewé ». Et d'énoncer : « l'entretien compréhensif, (...), s'inscrit dans une dynamique exactement inverse : l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté ; lors de l'analyse de contenu, l'interprétation du matériau n'est pas évitée mais constitue au contraire l'élément décisif ».

3.3.5.3. Les aspects pratiques concernant les entretiens menés

Nous précisons enfin quelques éléments concernant les entretiens menés. Ils ont tous été réalisés par nous-même, dans les locaux professionnels du répondant (sauf une fois), ce qui nous a amenés à effectuer de nombreux déplacements dans toute la France. Ils se sont

déroulés de juillet 2004 à février 2006, avec deux phases séquentielles : une phase « franchiseurs » et une phase « franchisés ». Avec le recul, cette position n'était pas justifiée : les deux séries d'entretiens auraient pu se dérouler sur la même période, sans nuire à la qualité du recueil d'informations.

Les entretiens ont été systématiquement enregistrés, sans que les répondants n'expriment la moindre réserve. Nous précisons notre engagement de ne pas publier les propos échangés sans leur accord. Ce point est crucial tant pour les franchiseurs qui nous révélaient une partie de leur stratégie actuelle et future, que pour les franchisés qui savaient que nous étions par ailleurs en contact avec « leurs » franchiseurs¹. La confiance est une condition de réussite des entretiens, notamment lorsque des éléments stratégiques peuvent être révélés ou des jugements de valeurs émis. Lincoln et Guba (1985)² énoncent : « Si la confiance du sujet à l'égard du chercheur ne constitue pas une garantie quant à la qualité des données collectées, l'absence de confiance entraîne un biais considérable ». Par ailleurs, l'expérience montre que le répondant oublie très rapidement la présence de l'appareil enregistreur et la durée des entretiens permet d'éviter les propos standardisés ou convenus. L'enregistrement libère le chercheur d'une prise de note qui l'empêcherait de se concentrer sur les propos de son interlocuteur. Quelques dates et phrases clés étaient toutefois notées sur un cahier.

Les entretiens ont été retranscrits intégralement. Le volume obtenu est de 544 pages, en caractères 12, *Times New Roman*, interligne simple, soit 370 pages pour les entretiens de franchiseurs et 174 pages pour les entretiens de franchisés. L'idéal aurait été de retranscrire immédiatement après le déroulement de l'entretien. Cela n'a pas toujours été le cas, pour des questions de temps : la retranscription intégrale d'un entretien d'une durée de 2 heures nécessite 8 à 10 heures de travail, selon le rythme de parole et la diction de l'interviewé. Nous avons cherché à nous adjoindre les services d'un logiciel de reconnaissance vocale mais l'expérience ne fut guère concluante. Le logiciel ne pouvant reconnaître les voix sans diction préalable d'un texte type, il n'était pas possible d'obtenir une reconnaissance directe de la voix des répondants. Il fallait donc répéter à haute voix le contenu de l'enregistrement. Le résultat était bien médiocre et les corrections à effectuer sur le texte obtenu nombreuses. Nous avons vite abandonné l'utilisation de ce logiciel. Nous avons essayé de déléguer la retranscription, pour gagner du temps. Là encore le résultat était décevant, peu fiable, trop d'approximations étaient acceptées par la personne déléguée. Nous nous sommes donc résolus

¹ C'est la raison pour laquelle les verbatims cités dans la thèse ont été rendus anonymes. Le secteur d'activité est toutefois mentionné, ainsi que certaines caractéristiques utiles à la compréhension.

² Lincoln Y.S. et Guba E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage.

à retranscrire nous-même. Soulignons que la retranscription est un moment douloureux, fastidieux, « chronophage » mais il comporte également de nombreux avantages. D'une part, il suscite une excellente connaissance du contenu. L'analyse de l'entretien en est facilitée. Nous nous sommes attachés à noter les remarques et suggestions qui nous venaient à l'esprit lors de la retranscription et à réaliser la codification et les fiches de synthèse de chaque entretien juste après la retranscription. La retranscription intégrale comporte un autre avantage : elle exonère le chercheur de faire relire, pour validation, les propos recueillis lors de l'entretien. Il n'y a pas en effet d'erreur possible sur le contenu des propos, comme cela peut être le cas lors d'une prise de notes toujours approximative. Enfin et surtout, la retranscription permet de se constituer une banque de *verbatim* utiles pour présenter les résultats. Elle est aussi une condition préalable à l'usage de logiciels d'analyse de données textuelles.

Tableau 33. : Les avantages de la retranscription intégrale

- Permet l'appropriation, par le chercheur, du contenu de l'entretien (même s'il n'a pas assisté à l'entretien) ;
- Permet la constitution d'une banque de *verbatim* utiles pour l'illustration des résultats ;
- Permet de retenir l'intégralité des idées et des propos émis ;
- Evite de faire relire, pour validation, les propos recueillis ;
- Autorise des traitements automatisés de données qualitatives (analyse de données textuelles).

Après avoir justifié les choix ayant présidé à la collecte des données, nous allons maintenant présenter la démarche adoptée pour le traitement des données.

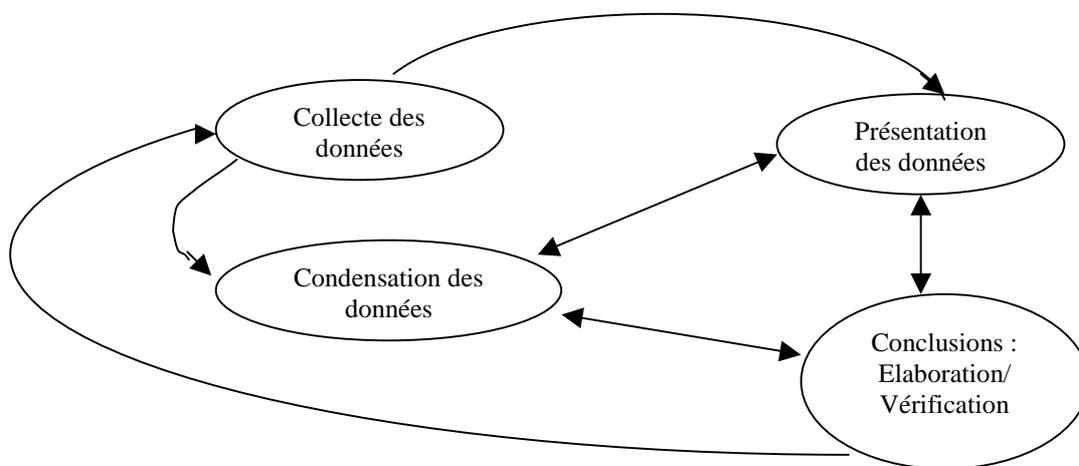
3.4. L'analyse des données

Nous abordons dans cette section la démarche d'analyse et d'interprétation des données qualitatives opérée « en vue d'en extraire le sens » (Usunier *et al.*, 2000 : 193). Ces auteurs soulignent que les transcriptions d'interviews en profondeur sont « l'un des matériaux les plus difficiles à traiter en termes d'analyse de données » (Usunier *et al.*, 2000 : 195), probablement parce que la quantité de données est importante et qu'elles ne peuvent être analysées correctement que replacées dans leur contexte. Le défi pour le chercheur est de montrer que les interprétations qu'il propose sont fiables et valides, reproductibles par un autre chercheur et non pas « sorti d'un chapeau » ou de son intuition. Miles et Huberman (2003 : 12) soulignent que « d'un point de vue traditionaliste, la fiabilité et la validité des résultats issus

d'un travail qualitatif peuvent être sérieusement contestées ». La démarche d'analyse doit donc être décortiquée, expliquée en détail pour justifier la rigueur scientifique.

L'analyse de données qualitatives est une entreprise continue et interactive qui comprend trois types d'activité : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration / vérification des conclusions (Miles et Huberman, 2003 : 28). Il est commode de présenter les trois types d'activité de manière séquentielle mais en réalité, elles s'opèrent tout au long de la recherche. Le caractère interactif du processus est illustré par la figure ci-après.

Figure 16. : Les composantes de l'analyse des données qualitatives : modèle interactif



(Source : Miles et Huberman, 2003 : 31)

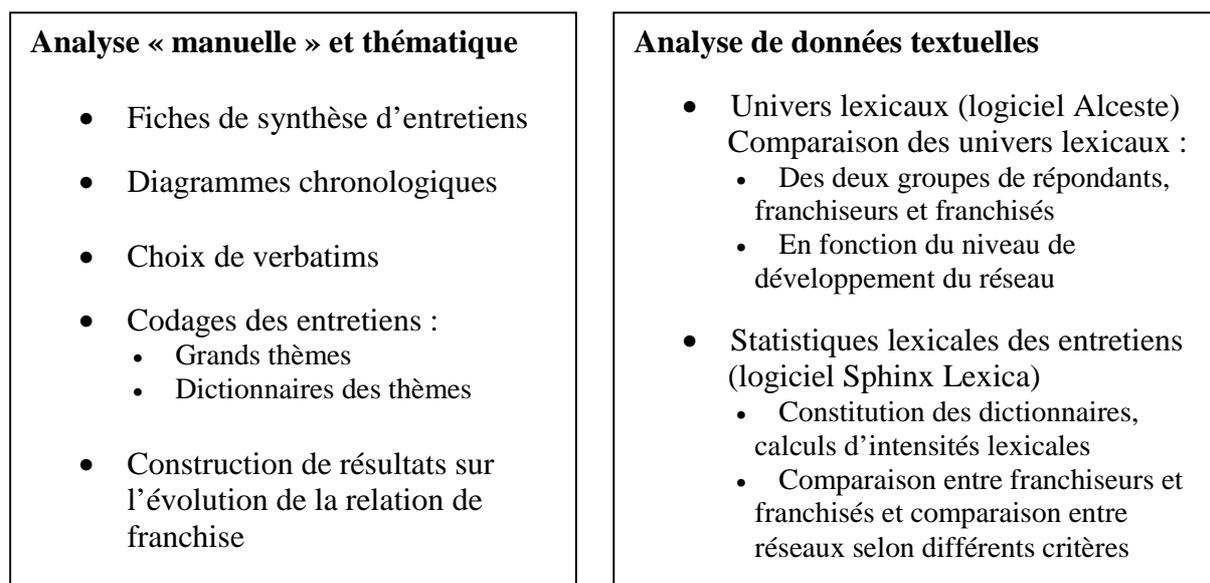
La condensation des données suppose une réduction des informations brutes abondantes (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999 : 422), ce qui implique de synthétiser, élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser pour permettre l'élaboration de conclusions « finales » et de les vérifier (Miles et Huberman, 2003 : 29). Des fiches de synthèse, des diagrammes contextuels, des dictionnaires de thèmes, le codage peuvent être utiles pour permettre de synthétiser les informations. Tous procèdent de choix analytiques.

La présentation des données consiste à choisir des formats de présentation tels que des matrices, graphiques, diagrammes et tableaux, etc. qui organisent l'information « sous une forme compacte immédiatement accessible » pour faciliter l'analyse.

L'élaboration des conclusions suppose de dégager des significations des données et de tester leur plausibilité, leur solidité, leur validité (Miles et Huberman, 2003 : 31).

Dans notre recherche, l'analyse des données a été opérée en plusieurs volets : d'une part, une analyse classique « manuelle », thématique, des entretiens a été menée. D'autre part, nous nous sommes adjoint les services de deux logiciels d'analyse textuelle. Le premier (Alceste) a permis de caractériser les univers lexicaux des deux groupes de répondants, franchiseurs et franchisés, par un processus supposé « plus objectif » parce qu'indépendant de l'analyste et reproductible (Gavard-Perret et Moscarola, 1998)¹. Le second (Le Sphinx Lexica) est un logiciel de statistiques lexicales. Le principe est le comptage de mots appartenant à des thèmes, constitués à partir des analyses précédentes, appelés dictionnaires et le calcul des intensités lexicales, c'est-à-dire du poids de chaque thème dans les entretiens. Il s'agit donc de réaliser une étude quantitative à partir d'un matériau qualitatif, ici des entretiens semi-directifs. Les différentes analyses ont été menées conjointement. La figure ci-après illustre les deux volets de notre analyse des données. Ils sont ensuite détaillés.

Figure 17. : Les deux volets de l'analyse de données dans notre recherche



3.4.1. L'analyse « manuelle », thématique

Usunier *et al.* (2000 : 194) distinguent deux moyens fondamentaux pour analyser les données qualitatives :

- L'analyse de contenu consiste à évaluer la fréquence de catégories établies à partir des données. Elle suppose le codage des entretiens, manuscrit ou informatique, si un

¹ Gavard-Perret M. et Moscarola J. (1998), Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing, *Recherche et Applications en marketing*, 13(2).

logiciel de codage est utilisé. Dans les deux cas, l'analyste doit lire l'intégralité des textes pour le coder. Elle permet par exemple d'évaluer la fréquence de tel ou tel conflit ou comportement opportuniste dans les relations interentreprises. Elle donne à lire une réalité émietlée mais quantifiée.

- La « théorie fondée » (*Grounded Theory*) proposée par Glaser et Strauss (1967) : le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs ou les contradictions, à partir des données qui servent de base à son interprétation ;

Le tableau ci-après, repris de Usunier *et al.*(2000 : 195) résume les caractéristiques des deux méthodes.

Tableau 34. : Les différences entre analyse de contenu et Grounded Theory

Analyse de contenu	<i>Grounded Theory</i>
Réalité émietlée Comptages de fréquences Objectivité des chiffres Déductif Test d'hypothèses	Approche holiste Evaluation intuitive Plus proche des données de terrain Inductif Tester des thèmes, proposer des modèles archétypiques

(Sources : A partir de Usunier *et al.*, 2000 : 195)

Notre travail utilise la seconde méthode sur laquelle nous allons revenir avant de décrire en détail la manière dont nous avons analysé les entretiens retranscrits.

3.4.1.1. La *Grounded Theory*

Dans cette approche, dite holiste, l'analyste ne cherche pas à découper la réalité en segments mais conserve les observations dans leur contexte, ce qui implique qu'il reste près de ses données. Il opère une analyse systématique pour dégager des thèmes, des archétypes et des catégories, avec pour objectif de générer une théorie qui « s'ajuste » et « marche » parce qu'elle « dérive des concepts et catégories utilisés par les acteurs sociaux eux-mêmes pour interpréter et organiser leur monde » (Jones, 1987, cité par Usunier *et al.*, 2000)¹.

Usunier *et al.* distinguent 7 étapes principales pour cette démarche :

- Se familiariser en lisant et relisant les transcriptions d'interviews pour faire émerger les premières idées (nous soulignons que cette étape est raccourcie lorsque l'analyste a lui-même retranscrit les enregistrements d'entretiens, comme c'est notre cas) ;

- La réflexion, étape au cours de laquelle un processus d'évaluation critique débute et qui suppose un retour sur les recherches antérieures et la littérature académique, de manière à faire la revue des modèles et idées jusque-là exprimés sur le thème. Une confrontation des idées émergentes avec les connaissances accumulées est fertile ;
- La conceptualisation consiste à cerner les variables qui interviennent, sans être sûr de leur degré de fiabilité et de leur validité conceptuelle. Durant cette étape, le chercheur peut découvrir par hasard des concepts nouveaux ;
- Cataloguer les concepts, c'est-à-dire codifier le texte retranscrit permet d'établir un lien entre les concepts et le texte ;
- Recodifier : cela consiste à retourner au texte, à vérifier les contextes de chaque concept pour éventuellement affiner ou redéfinir le concept si nécessaire (fusionner des concepts ou au contraire en faire éclater certains en sous-catégories) et recodifier le texte. Cette étape arrête le cadre analytique ;
- Etablir les liens et, après un aller-retour entre les données collectées et la littérature, proposer un modèle holistique ;
- Réévaluer le modèle, après confrontation avec la communauté de recherche (ou de la communauté professionnelle, à notre avis).

Usunier *et al.* concluent en soulignant que « le chercheur peut ressentir l'analyse des données comme chaotique et extrêmement désordonnée » (Usunier *et al.*, 2000 : 198). L'élaboration de fiches de synthèse des entretiens et le codage des entretiens permet toutefois d'avancer de manière ordonnée.

3.4.1.2. Les fiches de synthèse des entretiens

Elaborée rapidement après la retranscription de chaque entretien, la fiche de synthèse d'entretien a pour objet de résumer les traits saillants de l'entretien. Elle permet de se remémorer rapidement le contenu de ce dernier et les éléments contextuels. Courte, elle contient des éléments factuels (coordonnées de l'interlocuteur, caractéristiques du réseau de franchise ou du franchisé), les principaux points abordés, les nouvelles informations recueillies nouvelles ou particulièrement pertinentes par rapport à la relation de franchise et à son évolution dans le temps, les *verbatim* à retenir, les questions à creuser. Le contenu des fiches de synthèse d'entretien est précisé dans les tableaux 35 et 36 ci-après.

Tableau 35. : Le contenu des fiches de synthèse franchiseur

Caractéristiques du réseau (taille, niveau de développement) Objectifs à 5 ans Éléments sur la concurrence et éléments de différenciation Histoire du réseau, principales phases du développement et événements-ruptures Caractéristiques de la relation de franchise à chaque phase ou événement-rupture Organisation, structures ; Originalités Idées à retenir Idées à creuser, questions nouvelles amenées par l'entretien <i>Verbatims</i>

Tableau 36. : Le contenu des fiches de synthèse franchisé

Description de l'entreprise Parcours du franchisé avant franchise Démarche recherche franchiseur Relation de franchise (au cours du temps, événements marquants, incidents critiques) Idées à retenir Idées à creuser, questions nouvelles amenées par l'entretien <i>Verbatims</i>

3.4.1.3. Les relevés d'événements et matrices chronologiques

Par présentation, Miles et Huberman (2003 : 174) entendent « un format spatial qui présente de façon systématique des informations » et qui « présente l'information sous une forme ramassée et ordonnée, permettant à l'utilisateur de tirer des conclusions fondées ». Le mode le plus utilisé est le texte narratif. Toutefois l'utilisation de relevés d'événements et de matrices chronologiques peut s'avérer précieux lorsqu'on cherche à analyser la dynamique d'une variable. Nous avons établi des relevés d'événements affectant les réseaux ou les points de vente franchisés étudiés. Nous avons construit :

- Des matrices chronologiques pour repérer des séquences dans l'histoire des réseaux et les perceptions de la relation de franchise à chaque stade de son évolution (pour les entretiens franchiseur) ;
- Des diagrammes causaux à partir des récits de vie des franchisés pour comprendre la manière dont la relation s'est construite puis comment elle a évolué dans le temps, selon la perception des franchisés.

Deux exemples de fiche de synthèse d'entretien, intégrant les relevés d'événements et les matrices chronologiques sont présentées en annexe G, l'une concernant un entretien avec un franchiseur, l'autre un entretien avec un franchisé.

3.4.1.4. Le codage des entretiens

Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999 : 455).

Nous avons procédé à deux niveaux de codage des entretiens. D'une part, ils ont été découpés selon les **grands thèmes** abordés pour faciliter l'accès aux informations dans les lectures ultérieures et permettre des analyses thématiques (par exemple, la liste des comportements perçus comme opportunistes par les acteurs pour identifier les obligations perçues, les événements exceptionnels touchant les réseaux, les instances de dialogue, les motivations des franchisés pour rentrer dans un réseau). D'autre part, un codage des données plus fin a été entrepris, avec l'élaboration d'un **dictionnaire des thèmes de la relation de franchise**, construit à partir du cadre conceptuel de la relation de franchise issu de la littérature et complété, affiné, au long de la lecture des entretiens, selon la démarche préconisée par Miles et Huberman (2003 : 114). Les deux niveaux de codage sont présentés ci-dessous :

Tableau 37. : Les grands thèmes des entretiens

Entretiens franchiseurs	Entretiens franchisés
SH : histoire, stratégie passée, grandes étapes du développement	V : récits de vie avant l'entrée en relation de franchise (cursus, formation, expériences professionnelles...)
SC : stratégie actuelle, éléments sur la concurrence, savoir-faire distinctif du réseau	MO : motivations pour entrer dans le réseau
SO : objectifs à 5-10 ans, stratégies à venir	E : description de l'entreprise
RFO : organisation interne du franchiseur, nombre de personnes, organisation, structures	M : éléments sur le marché, concurrence locale, conditions de commercialité du PDV
RFD : dialogue franchiseurs-franchisés, occasions et instances de dialogue	P : projets à 5-10 ans
RFG : tout ce qui concerne la relation de franchise autre que le dialogue, obligations perçues	RFG : tout ce qui concerne la relation de franchise (autre que D et C ci-dessous)
W : éléments personnels sur le répondant (formation, parcours professionnel)	D : relation, dialogue, structure d'échange
	C : frustrations, conflits, éléments qui gênent dans la relation, opportunisme perçu, obligations perçues révélées
	Y : niveau de revenu du franchisé

Tableau 38. : Le dictionnaire des thèmes issu de l'analyse thématique classique et concernant la relation de franchise

Dictionnaire des thèmes	Evolutions
<p>Motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'ordre général (projet de vie franchise) • volonté de bénéficier des ressources complémentaires • attractivité de l'enseigne/du réseau 	<p>Evolutions générales du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modifications d'ordre stratégique • modifications du périmètre du réseau • degré de mixité • changements de propriétaires <p>Evolutions des projets des franchiseurs et franchisés</p>
<p>Economie de la relation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • investissements initiaux • apports : concept distinctif, marque, savoir-faire et soutien • éléments restrictifs de liberté (cahier des charges, clauses de non concurrence, clause d'agrément...) • partage de la rente et rémunération des partenaires 	<p>Evolutions de l'économie du contrat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • changement de concept et obligation de réinvestir • évolution du différentiel de savoir-faire par rapport aux concurrents • changement d'exclusivité territoriale • changement de durée • changement dans le partage de la rente
<p>Temps forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la relation dyadique • du réseau et franchiseur • du point de vente 	<p>Evolutions des rythmes perçus :</p>
<p>Fonctionnement des échanges :</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordination des activités • structures d'échange (occasions de contacts) • émergence de règles, de culture commune • proximité ressentie • phénomène de leadership, poids des dirigeants • participation à stratégie du réseau des franchisés 	<p>Evolutions dans le fonctionnement des échanges :</p> <ul style="list-style-type: none"> • introduction d'outils de coordination nouveaux (impact des TIC) • changement des structures de dialogue et de décision
<p>Rapport de force :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pouvoir et contre-pouvoir (sources, modalités d'exercice) • dépendance (sources, modalités) • comportements opportunistes, conflits, sources de frustration • sanctions 	<p>Evolutions de la puissance du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre de PDV • notoriété de la marque • accentuation des asymétries d'information <p>Evolutions de la puissance des franchisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre des franchisés • poids des multifranchisés
<p>Aspects relationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intérêt mutuel (réalité, modalités d'exercice) • confiance (sources, nature : personnelle, organisationnelle) 	<p>Evolution de la qualité de la relation au fil des événements et décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intérêt mutuel • confiance
<p>Résultats et appréciation de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perception du développement du réseau, pertinence de la stratégie • revenus et rentabilité des acteurs • qualité de la communication • jugement d'ordre général sur la relation • perception de l'équité / inéquité • difficultés à coopérer 	<p>Evolutions des différents éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perception du développement du réseau, pertinence de la stratégie • revenus et rentabilité des acteurs • qualité de la communication • jugement d'ordre général sur la relation • perception de l'équité / inéquité • difficultés à coopérer

3.4.2. L'analyse de données textuelles

L'analyse des données textuelles (ou ADT) est une méthodologie en développement en sciences de gestion et en particulier en marketing (Moscarola, Papatsiba et Baulac, 2001)¹ ; Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004)², d'abord pour le traitement des questions ouvertes des questionnaires, puis pour analyser des textes plus longs et plus complexes tels que des entretiens en profondeur. Fondée sur l'analyse du discours, elle a pour objet d'en faire émerger une signification. Elle s'intéresse aussi bien au contenu manifeste des « discours » - l'énoncé - qu'à leur contenu latent - l'énonciation - (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). De ce fait, elle englobe à la fois des analyses linguistiques qui portent sur les structures formelles du langage et les analyses de contenu qui étudient et comparent les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés par ces discours (Blanchet et Gotman, 2001)³. L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999 : 450).

Dans l'univers des études d'inspiration littéraire, l'analyse des données textuelles se différencie du commentaire critique, de la sémiologie ou de l'analyse de contenu car elle utilise la statistique pour réduire le texte étudié, appelé corpus, à quelques éléments lexicaux sélectionnés sur la base de calculs de fréquences. Elle participe ainsi à la condensation des données, définie plus haut. L'usage de la statistique fait bénéficier l'analyse automatisée de données textuelles d'une image plus **scientifique**, notamment parce qu'elle repousse la subjectivité de l'analyste au stade final de l'interprétation : le critère de **reproductibilité** de la recherche serait rempli, du fait de l'objectivité des éléments calculés. L'ADT est populaire aussi, car **commode** : elle présente l'avantage de fournir une vision organisée et synthétique, du contenu à analyser (Moscarola, Papatsiba et Baulac, 2001). Ces auteurs distinguent deux usages possibles des analyses de données textuelles :

- Lorsque le chercheur n'a pas de présupposé concernant le contenu du texte (on parle d'analyse sans *a priori*), l'analyse permet de prendre connaissance du texte en remplaçant

¹ Moscarola, Papatsiba et Baulac (2001), Exploration sans *a priori* ou recherche orientée par un modèle : contributions et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaires, *Journées internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT)*.

² Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.-L. (2004), L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, n°36, octobre-décembre, 75-90.

³ Blanchet A. et Gotman A. (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, coll. 128.

sa lecture par celle d'un substitut lexical (liste de mots, tableaux, cartes factorielles, etc.) ou en autorisant l'extraction des thèmes essentiels du texte. L'analyste gagne ainsi du temps et peut se laisser « étonné » par le contenu du substitut lexical. C'est la démarche du logiciel Alceste ;

- Le chercheur peut aussi chercher à tester ou vérifier les hypothèses d'un modèle préalablement élaboré, dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Dans ce cas, il faut engager un travail de modélisation et construire des indicateurs adéquats. C'est la démarche adoptée avec le module de statistiques lexicales de Sphinx Lexica.

Les deux usages possibles présente l'intérêt de combiner une analyse sans *a priori* et une analyse qui repose sur des propositions ou hypothèses. Ils se complètent.

3.4.2.1. La définition et les principes de fonctionnement de l'analyse de données textuelles

L'analyse de données textuelles a pour objectif de réduire un texte à analyser, dans notre cas les entretiens menés auprès de franchiseurs et de franchisés, à son lexique, c'est à dire à l'ensemble du vocabulaire employé par les acteurs. Elle consiste à calculer la fréquence des mots ou formes graphiques, présents dans le texte et considérés comme des « actes de langage » révélateurs de choix de l'auteur, de sa pensée, de ses représentations. L'hypothèse sous-jacente est que les actes de langage ne sont pas neutres, que le choix des mots révèle la pensée du locuteur ou les habitudes de son milieu (hypothèse sociolinguistique). A titre d'exemple, l'usage des termes « je » ou « nous » dans la bouche d'un chef d'entreprise peut révéler des indices quant à son mode de management. Bien sur, l'acte de langage repéré devra être mis en perspective et être replacé dans le contexte pour être interprété. L'analyse statistique porte sur l'énonciation, la manière de dire, le choix des mots mais l'idée est de faire émerger le sens profond du discours, l'énoncé défini comme une « séquence de paroles émises par un locuteur » (Le Petit Larousse, 2003). La puissance statistique permet de calculer les fréquences de mots mais aussi de calculer les proximités entre les mots, grâce aux méthodes d'analyses factorielles. Des cartographies de mots peuvent ainsi être construites pour révéler les actes de langage d'un acteur et les associations mentales qu'elles révèlent.

L'analyse lexicale permet une lecture rapide et très simplifiée du contenu d'un texte, appelé « corpus » et facilite une première approche. Elle est d'autant plus fiable que le corpus est important. Son principe est de remplacer la lecture du texte par la lecture de son lexique, organisé selon la fréquence des mots dans le corpus.

L'analyse est d'autant plus pertinente qu'elle est précédée d'une préparation du texte initial. Plusieurs retraitements doivent être opérés, largement facilités par l'outil informatique :

- La suppression ou l'isolement des mots outils, nécessaires pour la construction des phrases mais qui ne sont pas porteurs de sens : par exemple, dans cette dernière phrase, il n'est pas pertinent de compter le fréquence des mots : *la, des, pour, qui, ne, de, etc.* Les mots outils sont les articles, prépositions, conjonctions et pronoms. En revanche, il est utile de compter les mots *suppression, mots outils, nécessaires, construction, phrases, porteur, sens*. Les mots outils seront soit éliminés de l'analyse, soit analysés à part pour ne pas gêner l'analyse des mots porteurs de sens ;
- La suppression des ambiguïtés du fait des règles de conjugaison et diverses déclinaisons grammaticales¹, des polysémies inhérentes à la langue (propriété d'un mot qui présente plusieurs sens²) et des formes graphiques différentes (pluriel/ singulier, féminin/ masculin). La puissance de calcul des logiciels autorise des retraitements pour supprimer ces ambiguïtés. La lemmatisation est une opération qui regroupe, dans une unité, les formes graphiques qui correspondent aux différentes flexions d'un même lemme (Lebart et Salem, 1994)³. Les mots sont réduits à leur racine, les verbes conjugués sont ramenés à leur infinitif, les substantifs exprimés au singulier, les adjectifs au masculin, etc.
- Le traitement des mots composés et des expressions, qu'il convient de « solidariser » : par exemple, le terme de *savoir-faire* ou encore *aujourd'hui* doivent être retraités, considérés comme des expressions. A défaut les logiciels d'analyse comptabiliseraient séparément les mots *savoir* et *faire* ou *aujourd* et *hui*.

L'analyse lexicale permet ainsi d'accéder à un corpus « réduit » grâce à la production automatique de lexiques, sans subjectivité. Le texte est lu à travers un substitut lexical (liste de mots, cartes etc.), commode pour une première approche du corpus ou pour des comparaisons. Les mots ne sont toutefois pas analysés dans leur contexte mais isolément, contrairement à l'approche du logiciel Alceste, qui met à jour des classes de mots ou encore « univers lexicaux ».

Dans notre étude, nous utilisons les deux usages possibles des analyses de données textuelles en utilisant les services de deux logiciels d'analyse textuelle : Alceste pour une analyse des

¹ Les linguistes parlent de désinences grammaticales pour qualifier les pluriels, conjugaisons, et certains suffixes.

² Le mot « est » peut être le verbe être, l'un des point cardinaux, ou encore une région (l'Est).

³ Lebart L. et Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod

univers lexicaux et Sphinx Lexica pour les statistiques lexicales (ou lexicométrie). Nous allons présenter ces deux outils et expliquer les analyses effectuées avec chacun d'eux.

3.4.2.2. L'originalité d'Alceste¹ : l'analyse des classes de mots ou univers lexicaux

Le logiciel choisi, Alceste, a été créé par Reinert en 1986. Il a pour originalité de réaliser une analyse intégrant le contexte des mots. Reinert (1990)² souligne la grande imprécision qui semble régner dans la définition de ce que peut être un contexte. Il définit pour sa part le contexte comme l'environnement d'un mot dans un texte et propose de l'opérationnaliser par une unité de l'ordre de l'énoncé minimal qu'il appelle « unité de contexte ». L'objectif est de dégager les structures signifiantes les plus fortes d'un texte. Il est pensé dans une logique plus proche de l'analyse de discours que dans une logique d'analyse lexicale (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Le logiciel construit des classes de mots, appelés « univers lexicaux » et permet ainsi de dégager les principaux thèmes abordés dans un texte. Pour ce faire, le logiciel considère comme unité d'analyse, non pas le mot comme dans les logiciels d'analyse lexicale mais le texte global. Le corpus est découpé par partitions successives pour aboutir à des classes de mots qui correspondent aux univers lexicaux des entretiens. Concrètement le logiciel opère, à partir du texte lemmatisé, une double classification descendante hiérarchique des unités de contextes élémentaires (les u.c.e.) qui correspondent à peu près aux phrases. La procédure est itérative.

Il en résulte une représentation du contenu du corpus en un petit nombre de thèmes, le plus souvent de 3 à 6 thèmes, pondérés en fonction de leur place dans le corpus initial. L'analyste dispose des listes de mots les plus significativement présents dans la classe, par ordre décroissant selon le chi-deux à un degré de liberté³. Il dispose également des phrases ou morceaux de phrases, déterminés par le logiciel sur la base d'une unité de sens, représentatives de chaque classe. Il peut ainsi replacer chaque mot de la classe dans son contexte.

L'approche est pertinente dans une démarche exploratoire, sans a priori, lorsque le chercheur n'a pas d'idée préconçue sur le contenu du corpus. L'analyste part du corpus sans avoir posé au préalable de propositions à valider (Moscarola, Papatsiba et Baulac, 2001). L'analyste garde le rôle d'interprétation des univers lexicaux et s'autorise pour ce faire à utiliser ses

¹ Le sigle Alceste est l'abréviation de l'Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un texte.

² Reinert M. (1990), Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval, *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°26, mars, 24-54.

³ Calculé sur le tableau de contingence croisant la présence ou l'absence du mot dans une u.c.e. et l'appartenance ou non de cette u.c.e. à la classe considérée.

connaissances de l'objet de recherche ou les concepts issus de la littérature. Sa démarche est interprétative et abductive.

Nous avons travaillé à partir de la version 4. 7 du logiciel. Nous ne détaillerons pas ici la syntaxe spécifique du logiciel, du reste assez simple d'accès. Notons simplement la possibilité d'introduire des mots dits « étoilés » parce que précédés du signe « * », qui sont des variables passives, c'est-à-dire non prises en compte pour le découpage du texte en classes de mots mais introduites dans les résultats pour permettre une analyse fine. Ce sont des variables de caractérisation des entretiens, « hors corpus ». Les mots étoilés sont introduits dans les classes avec le calcul du chi-deux pour exprimer l'intensité de l'association du mot étoilé avec la classe¹. Dans notre cas, nous avons introduit avant le texte de chaque entretien, une ligne de mots étoilés pour définir les noms et caractéristiques de chaque répondant, selon les critères détaillés supra. Pour les franchiseurs, les variables de caractérisation ont été : franchise de distribution de produits ou de services, croissance ou maturité, âge de la franchise, composition du réseau- franchise pure ou mixité-, propriété du franchiseur. Pour les franchisés, les critères introduits ont été l'ancienneté dans la relation de franchise, le nombre de points de vente détenus, le profil du franchisé et le mode de travail (seul ou en couple).

Les résultats sont présentés sous la forme d'un rapport d'analyse et de tableaux ou graphiques. Outre des informations générales sur le texte étudié (le nombre d'unités de contexte initiales, les u.c.i, qui correspondent aux entretiens, le nombre de formes distinctes, la nombre d'hapax, le nombre de formes réduites après lemmatisation, le nombres d'u.c.e. (ou phrases), le nombre d'u.c.e. classées lors de l'analyse...), le rapport propose une analyse de chaque classe, avec trois éléments :

- Les formes représentatives de la classe, c'est à dire concrètement la liste des mots (formes réduites après lemmatisation et formes complètes), avec leur effectif dans les u.c.e. de la classe et le chi-deux associé ;
- Une liste des u.c.e. caractéristiques de la classe, qui permet de replacer les mots classés dans leur contexte pour « lire le sens » ;
- Une liste des variables de caractérisation significativement corrélées à la classe, avec l'effectif des u.c.e. dans la classe et le chi-deux.

¹ Le chi-deux est le seul indicateur calculé pour évaluer l'intensité de l'association d'un mot avec une classe. C'est une faiblesse du logiciel, par comparaison à d'autres logiciels de traitement de données textuelles (Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.-L., 2004).

3.4.2.3. L'analyse lexicale (Sphinx Lexica)

Le logiciel, lancé en 1987 permet de multiple fonctionnalités. Dans notre recherche, nous avons utilisé le module de statistiques lexicales. La démarche est inverse de celle d'Alceste. Il s'agit de rendre compte du texte dans les termes de la théorie, de tester un modèle conceptuel préalablement élaboré. Pour ce faire, la méthode se déroule en trois étapes.

La première étape consiste à **construire des dictionnaires** ou répertoires de mots, qui rendent compte des concepts étudiés. Le chercheur s'aide des listes de mots (noms, adjectifs, verbes), contenus dans le texte étudié, avec leur fréquence. Dans cette étude, nous avons construit huit dictionnaires, qui rendent compte de l'objet de recherche, la relation de franchise. Le modèle conceptuel utilisé a été celui présenté au chapitre 1 (contrat/relation continue). Les deux premiers dictionnaires portent sur le vocabulaire relatifs aux **acteurs** des systèmes de franchise et aux **points de vente**. Les suivants comptent les mots liés aux **aspects temporels** et **stratégiques**. Deux dictionnaires contiennent les mots exprimant les **aspects transactionnels** et **relationnels** de l'échange. Les deux derniers questionnaires regroupent le vocabulaire exprimant des **jugements négatifs** et des **jugements déceptifs**. Le contenu des dictionnaires est précisé dans le tableau ci-dessous. La liste exhaustive des mots de chaque dictionnaire est reproduite dans l'annexe H ;

Tableau 39 : Le contenu des dictionnaires (ou répertoires de mots)

Noms des dictionnaires	Mots relatifs aux éléments/ thèmes suivants :
Acteurs	Les personnes et acteurs parties prenantes dans les systèmes de franchise
Points de vente	Les PDV, l'horizon spatial de leurs implantations
Temps	Le temps, son rythme, les temps fort de la dyade
Stratégie	La stratégie du réseau, le concept et les décisions marketing
Transactionnel	Le contrat, le contrôle des franchisés et les aspects financiers
Relation	Les échanges, les moments d'échange, la formation et assistance, l'animation, les aspects humains et affectifs
Déceptifs	Le vocabulaire déceptif, traduisant une déception ou un jugement négatif
Positifs	Le vocabulaire positif ou emphatique, traduisant un jugement positif

La deuxième étape consiste à **calculer les intensités lexicales**. Une fois les dictionnaires construits, le chercheur peut calculer l'importance, dans un texte ou un fragment de texte, du vocabulaire appartenant à chaque dictionnaire. Ce calcul s'appelle l'intensité lexicale. Elle s'exprime en pourcentage du vocabulaire du corpus de référence (hors mots outils). Dans Sphinx, elle se calcule au niveau de la phrase. Le tableau ci-dessous précise le mode de calcul des intensités lexicales et l'illustre par un exemple.

Tableau 40. : Le mode de calcul des intensités lexicales

Mode de calcul	L'intensité lexicale est calculée comme le rapport entre le nombre d'occurrences dans une phrase de mots appartenant à un dictionnaire donné et le nombre total de mots de cette phrase. Cette valeur est exprimée en pourcentage. Elle peut être interprétée comme la proportion des actes de langage se référant au champ lexical étudié. Ces valeurs sont calculées pour chaque phrase. Les analyses consistent à calculer la valeur moyenne des intensités lexicales pour les différentes catégories de locuteurs. Ces moyennes donnent une indication de l'attention portée au thème considéré. Plus elles sont fortes plus l'importance accordée au thème est élevée.
Exemple à partir de la phrase suivante :	« Il y a la <u>confiance</u> , il y a le <u>partenariat</u> , il y a le <u>dialogue</u> , il y a l'esprit d' <u>équipe</u> , il y a le respect des normes , ça c'est obligé mais le respect des normes c'est autant d'une partie que de l'autre, je dis il faut que le <u>franchisé</u> respecte mais si le <u>franchiseur</u> ne respecte pas je vois <i>mal</i> comment le <u>franchisé</u> peut avoir envie de respecter . »
Calcul des intensités lexicales	Cette phrase contient 30 mots, si on exclut les mots outils (articles, verbes être et avoir) ; Parmi ces 30 mots : <ul style="list-style-type: none"> • 9 sont relatifs au vocabulaire transactionnel (en gras), soit 30 % de la phrase • 4 sont relatifs au vocabulaire relationnel (soulignés), soit 13 % • 3 désignent des acteurs (soulignés en pointillés) soit 10 % • 1 appartient au vocabulaire déceptif (en italique) soit 3 %

La troisième étape est la comparaison des intensités lexicales, en fonction de caractéristiques liées au locuteurs. Elle permet de repérer des différences significatives dans leurs discours. Le chercheur peut donner du sens aux résultats, confirmer des intuitions, trouver de nouvelles pistes d'investigation. Les résultats des analyses de données textuelles figurent :

- Dans les chapitres 4 et 5 relatifs à la perception de la relation de franchise et de son évolution dans le temps respectivement par les franchiseurs et par les franchisés (Analyses réalisées avec Alceste et plusieurs résultats issus du calcul des intensités lexicales) ;
- En annexe H pour une présentation synthétique des autres résultats obtenus avec Sphinx Lexica.

Au total, les deux approches, analyses thématiques manuelles et usage de logiciels d'analyse de données textuelles se complètent pour répondre aux objectifs de recherche.

- Résumé du chapitre 3 -

Le positionnement épistémologique, les choix méthodologiques et la mise en œuvre de la recherche

Ce chapitre a permis de présenter les choix épistémologiques, méthodologiques et les modes d'accès au réel retenus pour cette recherche.

Les éléments principaux que nous avons développés sont les suivants :

- Notre démarche est abductive et interprétative. **Abductive** car des allers-retours, tout au long de la recherche ont été menés, entre l'étude empirique et l'étude des théories pour éclairer et représenter de manière intelligible la relation de franchise et étudier son évolution dans le temps. **Interprétative**, car une large part est laissée à la perception qu'ont les acteurs franchiseurs et franchisés de la relation. Nous proposons des interprétations et les illustrons par de nombreux *verbatim* issus de l'analyse empirique ;
- La méthodologie est principalement **qualitative**, l'idée étant la compréhension fine, en profondeur de la relation d'échange et de son évolution au cours du temps, plutôt que la mesure ou la généralisation. La richesse de l'analyse résulte du choix d'interroger les deux parties de la **dyade**, franchiseurs et franchisés. La **triangulation des sources de données** est ainsi assurée ;
- La recherche s'inscrit dans les études, encore peu nombreuses, sur les **processus**, qui décrivent la manière dont les choses changent dans le temps. La collecte de données a été réalisée auprès de réseaux de franchise en croissance ou à maturité, pour pouvoir comparer les préoccupations des réseaux à des niveaux de développement différents et « reconstruire » ainsi le processus ;
- L'échantillon, constitué de 19 réseaux de franchise et 20 franchisés, a été sélectionné avec un souci de variété. L'idée était de sélectionner des réseaux de franchise de produits et de services, appartenant à des secteurs d'activité variés, plus ou moins âgés, mixtes ou au contraire organisés uniquement en franchise, appartenant à une famille ou un groupe. Le même critère de variété a guidé le choix des franchisés, sélectionnés sans l'aide du franchiseur. La variété des situations a été vérifiée *a posteriori*. Elle concerne leur ancienneté dans la relation, leurs profils, le nombre de points de vente détenus et le mode

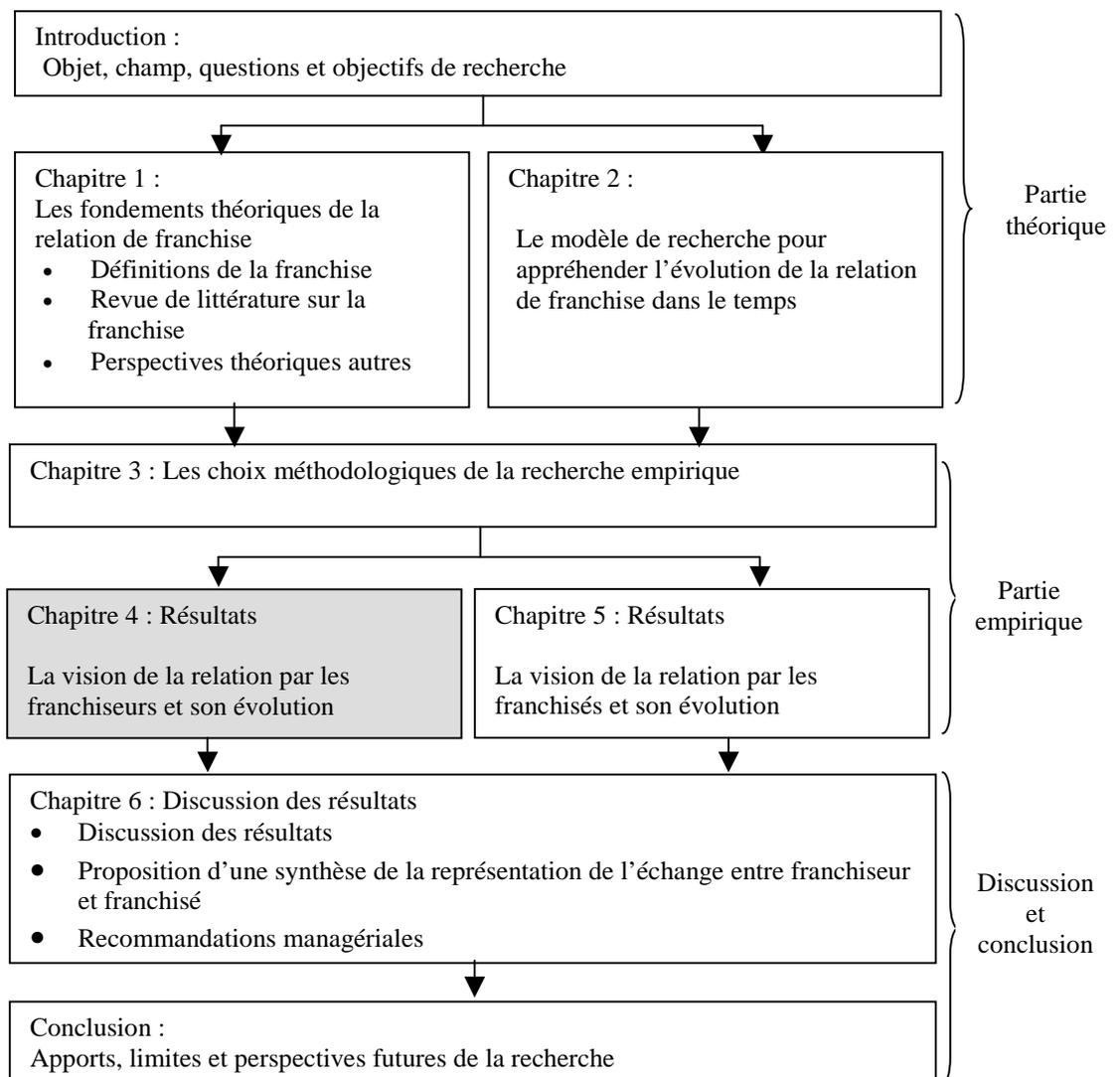
d'exploitation, seul ou en couple ;

- Le principal mode de recueil des données utilisé est l'entretien en profondeur, semi-directif et la méthode est celle des **récits de vie**, forme narrative qui permet de saisir, avec une grande richesse, les éléments contextuels et qui respectent la perception des acteurs ;

L'analyse des données a compris deux volets. Une analyse thématique « classique » a été menée, avec la construction de dictionnaires de thèmes et de diagrammes chronologiques. Elle permet d'interpréter la perception des acteurs à chaque phase de la relation. Par ailleurs des outils d'analyse de données textuelles ont été utilisés. Ils ont permis d'identifier les univers lexicaux, pour mettre en évidence les préoccupations des acteurs et de comparer les discours des acteurs selon différents critères prédéfinis, grâce à l'usage de la statistique lexicale.

Chapitre 4 - La vision de la relation par le franchiseur : influence du cycle de vie du système de franchise et des événements-ruptures

- 4.1. Les préoccupations des franchiseurs vues à travers les univers lexicaux
- 4.2. Les quatre phases du cycle de vie d'un système de franchise et les conséquences sur la vision de la relation
- 4.3. L'influence des événements-ruptures sur la vision de la relation
- 4.4. La synthèse et l'intégration du rôle du secteur d'activité
- 4.5. Le contenu possible du contrat psychologique : les obligations du franchisé perçues par le franchiseur



Chapitre 4 - La vision de la relation par le franchiseur : influence du cycle de vie du système de franchise et des événements-ruptures

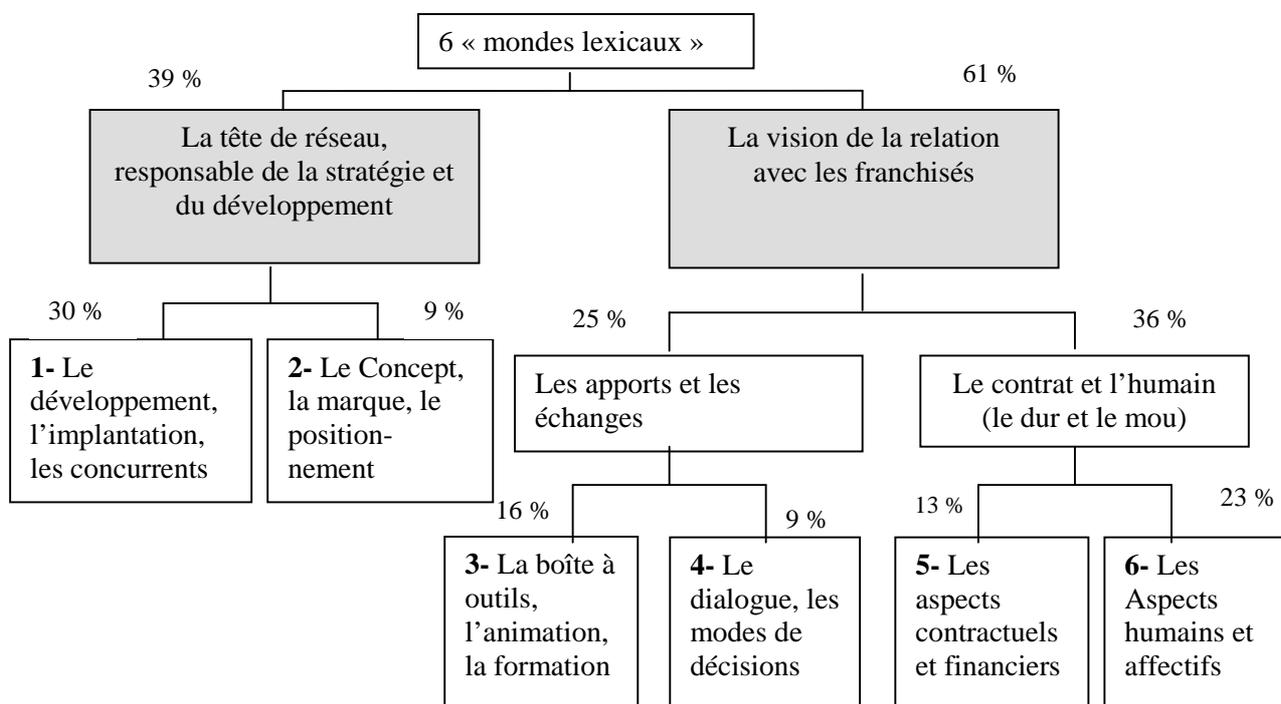
Ce chapitre de résultat a pour objet la vision de la relation de franchise par le franchiseur. Il est structuré en 5 sections :

- La section 4.1. présente le résultat de l'analyse exploratoire sans *a priori* des entretiens réalisés auprès des franchiseurs. Elle permet d'avoir une vision d'ensemble du contenu des entretiens menés auprès des têtes des réseaux, d'identifier leurs préoccupations et centres d'intérêt ; Les résultats confirment que le management de la relation avec les franchisés est une préoccupation majeure des franchiseurs ;
- La section 4.2. expose les quatre phases du cycle de vie d'un système de franchise, les caractéristiques du système à chaque phase et leurs conséquences sur la vision et le management de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé ;
- La section 4.3. est consacrée aux événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux et montre en quoi ils modifient la vision de la relation ;
- La section 4.4. propose une synthèse de l'impact de la hausse de la puissance du réseau sur la relation dyadique franchiseur-franchisé et intègre le rôle du secteur d'activité.
- Enfin, la section 4.5. décrit le contenu du contrat psychologique, c'est-à-dire les obligations du franchisé perçues par les franchiseurs.

4.1. Les préoccupations des franchiseurs vues à travers les univers lexicaux

L'analyse du corpus issu des entretiens avec les franchiseurs donne six univers lexicaux distincts, appelés classes par le logiciel Alceste, avec deux sous-groupes. Ils sont repris dans la figure ci-après.

Figure 18. : Les univers lexicaux des franchiseurs (Alceste)



Un premier groupe contient deux classes représentant 39 % des u.c.e. (les phrases) que nous regroupons sous le titre « **Tête de réseau, responsable de la stratégie et du développement** ». Le deuxième groupe de classes mises en évidence par l'analyse comprend quatre classes pouvant être résumées sous le titre de « **vision de la relation avec les franchisés** ». Il représente 61 % des u.c.e. classées, soit un poids important dans les entretiens menés. L'identification de ces deux groupes de classes n'est guère étonnante compte tenu des thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs, qui portaient pour les entretiens auprès des franchiseurs, sur leur stratégie passée, présente et future d'une part et sur la relation de franchise d'autre part. Nous convenons avec Helme-Guizon et Gavard-Perret (2004) qu'il « convient d'être prudent dans le traitement d'entretiens semi-directifs avec Alceste, car le risque existe, si le nombre d'entretiens est limité, de retrouver des classes induites en fait par les rubriques du guide d'entretien ». Toutefois, deux remarques peuvent être formulées. D'une part, une très grande liberté a été laissée aux répondants dans l'expression de leurs préoccupations et le poids des thèmes n'a nullement été induit. D'autre part, l'apport réel est moins dans les titres des thèmes que dans l'analyse des classes et des mots qu'elles contiennent, mettant en évidence la vision du monde des personnes rencontrées. Il s'agit ici de mettre en évidence les caractéristiques formelles des discours, les actes de langages qui

révèlent les mondes sous-jacents des répondants. L'analyse fine des classes démontre une valeur ajoutée de l'approche. Elle est présentée en deux temps :

- L'analyse des préoccupations de tous les franchiseurs, sans distinction du niveau de développement (4.1.1.)
- Les préoccupations spécifiques des franchiseurs arrivés à maturité (4.1.2.), pour tenir compte de l'objectif de notre recherche d'analyser la relation de franchise dans le temps.

4.1.1. Analyse des préoccupations de tous les franchiseurs, sans distinction du niveau de développement

Nous détaillons le contenu des univers lexicaux des franchiseurs mis en évidence grâce au logiciel Alceste dans la tableau synthétique ci-après (4.1.1.1.) puis proposons une interprétation (4.1.1.2.). Nous commentons ensuite les thèmes significativement plus présents selon les caractéristiques des réseaux (4.1.1.3.).

4.1.1.1. Les univers lexicaux des franchiseurs

Mode de lecture des Tableaux de présentation des univers lexicaux

- Dans les extraits de listes de mots que nous présentons pour illustrer les classes, les termes regroupés sont mentionnés par leur racine commune suivie du signe « + ». Ce signe + signifie que la racine et la désinence sont reconnues. Par exemple le vocable *format+ion* réunit les termes *formateur, formateurs, formatrice, formations, formation* ; celui de *renouvel+er* les termes *renouvelable, renouvelables, renouvelait, renouvelle, renouvelée* ; celui de *all+er* les termes *aller, vais, allait, vas, allais*. Lorsqu'un chiffre suit le signe +, il indique le nombre d'éléments agrégés.
- Lorsque la racine est reconnue mais pas la désinence (on parle de troncature), la racine est suivie du signe < ;

Tableau 41. Les univers lexicaux des franchiseurs (Classes Alceste)

Les classes mises en évidence par Alceste	Illustration par des extraits des listes de mots des classes Alceste
<p>1-Développement, implantation, concurrents (30 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le développement et la croissance quantitative des PDV Le choix des zones géographiques d'implantation Les modalités de développement et le choix du statut du point de vente 	<p><i>développ+er, implan+er, rache+er, développement+, opportunité+, install+er, taille+, potentiel+, parts de marché, rachat+, grand+ir, maill+, cre+er, duplique+...</i></p> <p><i>France, vill+, centre+, Paris, pays, zone, internationa+, étranger+, géograph+, Suisse, Etats-Unis, français+, sud+, territoire, America, Bordeaux, endroit+, nord+, Espagne, parisien, Lyon, Marseille...</i></p> <p><i>franchise, concession, filiale, succursale, en société, la master-franchise (pour l'international)...</i></p>
<p>2-Concept, marque, positionnement (9 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> L'offre : produits, prix, choix de distribution, acteurs sur le marché Le caractère distinctif de l'offre 	<p><i>produit+, marque+, gamme+, logo..., prix, marge+, renta+ble..., vente, supermarché+, hypermarché+, proximité, m2, magasins, boutiques, stock+..., consommateur, clientel+, fournisseur+, fabrica+ion...</i></p> <p><i>differenci+e, concept+, spécialiste, référent+, traditionnel, positionn+er, axe stratégi+, guerre+, part de marché, valeur...</i></p>
<p>3-Boîte à outils, animation, formation (16 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> Les structures et équipes du franchiseur Les apports du franchiseur Les aspects de contrôle 	<p><i>animateurs, terrain, personne+, directeur+, assistant+, équipe+, formateur, informaticiens...</i></p> <p><i>formation, outil+, marketing, communication, informatique et internet, intranet, logiciel, savoir-faire, centrale et plate-forme d'achat, caisses mobiles, soutien, aid+er...</i></p> <p><i>visite+, audit+, remont+er d'informat+, recrutement+ ...</i></p>
<p>4-Occasions de contact (dialogue) et modes de décisions (9 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> Les moments de contacts des membres du réseau autres que les visites des animateurs La représentation des franchisés et leur participation aux décisions Les sujets abordés 	<p><i>réunion+, conventions nationales, septembre, octobre, les universit<, les événements...</i></p> <p><i>commission+, comité+, élu+, consultati+f, associat+, pair+, particip+er, groupement+, représentat+, delegue+, concert+er, relais, statut, obtenir, échange+, instances+, concern+er, dialogue+, bureau+...</i></p> <p><i>valid+, discut+er, présent+er, proposition+, travail<, améliorer+er, idée+, test+, projet+, nouveauté+, lancement+: communic<, campagne+, pub+, publicite<, arbitra<, litige+...</i></p>
<p>5-Aspects contractuels et financiers (13 %)</p> <p>La durée, les obligations réciproques et les litiges</p>	<p><i>durée, an+, mois+, année+, long+..., redevances, pa+yer, droits d'entrées, remise+, coût+..., clause+, charte graphique, respect+er, oblig+er, respect+, ordre+, DIP..., dénonc+er, tribuna+l, rompre, avocat+, courrier+, jug+e, jurid+..., tacite+, signe+, signature+, notaire+, reconduction ...</i></p>
<p>6-Aspects humains, affectifs (23 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le domaine du sentiment / amour Le rôle d'éducation Les conflits et les oppositions 	<p><i>aim+er, affect+ion, psycholog+, esprit+, passionn+er, humain+, confi+ant...</i></p> <p><i>dire, écout+er, donn+er, voir, expliquer, accept+er, savoir, impliquer, convaincre, énerg+, effort+ ... (majorité de verbes)</i></p> <p><i>problem<, difficulté+, mauvais+, tromp+er, coup+, incendie+, dur+...</i></p>

4.1.1.2. Interprétations et commentaires

Les franchiseurs sont conscients de leurs responsabilités de tête de réseau qui se déclinent en deux axes représentant 39 % du corpus analysé :

- La croissance quantitative du réseau est un objectif majeur pour les franchiseurs, le poids du thème représente 30 % du corpus analysé ;
- La définition de l'offre consommateur qui fait la valeur de la franchise, avec le concept distinctif et le positionnement de la marque est aussi un thème abordé mais avec un poids moindre (9 %).

La relation avec les franchisés concerne l'essentiel du contenu des entretiens (61 % des u.c.e. analysées, en 4 classes), confirmant que la question interpelle et implique les responsables de réseaux :

- Le thème des apports du franchiseur renvoie aux moyens humains et techniques engagés par le franchiseur pour transmettre un savoir-faire et porter assistance aux franchisés. La présence de ce thème n'est guère étonnante dans les propos des franchiseurs soucieux de justifier leurs rémunérations auprès d'un interlocuteur externe. Les franchiseurs sont conscients aussi d'être les garants de la pérennité du réseau, d'où leurs rôles de contrôle et de recrutement ;
- Une classe fait référence aux instances de dialogue qui sont organisées par les franchiseurs. La présence de ce thème montre que si les franchiseurs considèrent que la direction du réseau et la définition de la stratégie leur incombent, ils sont conscients que l'implication des franchisés est souhaitable pour une meilleure efficacité du système.
- Le poids, dans les entretiens, des aspects contractuels et financiers reste limité (13 % des u.c.e.), ce qui suggère que, pour les franchiseurs, la coordination de la franchise ne puisse être purement contractuelle. L'autorité que confère le contrat ne suffit pas ;
- D'autres modes de coordination doivent être associés, qui placent l'humain et les aspects affectifs au centre : ce thème domine dans les entretiens, représentant à lui seul près du quart du contenu (23 %). Le vocabulaire utilisé évoque la relation parents-enfants et nous encourage à explorer des théories qui ont étudié la nature du lien parent-enfant (théorie de l'attachement, élaborée par un pédopsychiatre, John Bowlby, en 1969)¹.

¹ Voir Chapitre 5, section 5.2.1.

4.1.1.3. Thèmes significativement plus présents selon les caractéristiques des réseaux

Rappelons que le logiciel Alceste autorise d'introduire dans l'analyse des variables de caractérisation et de repérer dans chaque classe les variables significativement corrélées. Les résultats montrent que :

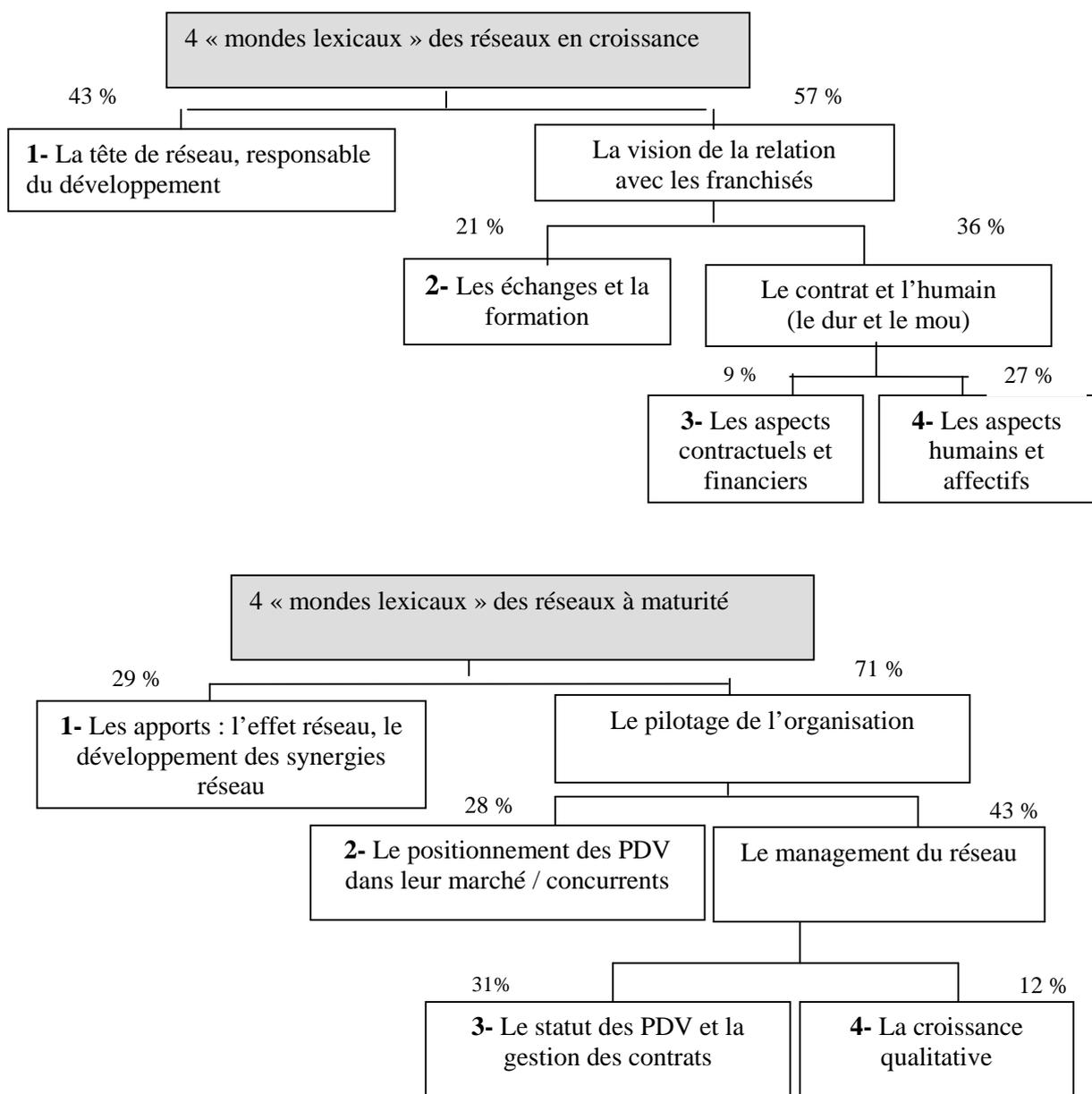
- Le thème du développement et de la croissance quantitative est significativement plus présent dans les réseaux mûres en France : si le maillage du territoire français est terminé, le développement se poursuit à l'international et reste un objectif stratégique des réseaux ;
- Les réseaux mixtes ou appartenant à un groupe évoquent plus souvent le choix du statut des points de vente, ce qui n'est guère surprenant : la question est centrale pour eux ;
- Les réseaux de franchise pure, de produits ou âgés de plus de 25 ans évoquent plus souvent les questions de positionnement et de concept ;
- Les apports du franchiseur sont plus souvent évoqués par les responsables des réseaux de services. Nous avançons deux explications. D'une part, la difficulté de standardisation de l'offre de services rend particulièrement attractif les concepts de franchise de services pour le consommateur, car ils assurent un niveau de qualité égal. D'autre part, les apports du franchiseur dans les franchises de service sont plus conséquents et se renouvellent, maintenant l'attractivité de l'enseigne pour les franchisés : au-delà du concept distinctif et de la notoriété de la marque-enseigne, les franchises de services offrent des services qui renforcent l'effet réseau.

Nous développons dans la section suivante l'analyse des préoccupations des franchiseurs arrivés à maturité.

4.1.2. Les préoccupations spécifiques des franchiseurs arrivés à maturité

Les univers lexicaux des franchiseurs de réseaux en croissance ne se distinguent guère de celui de l'ensemble des franchisés. En revanche, les têtes de réseau arrivés à maturité semblent avoir des préoccupations spécifiques. Comme pour l'ensemble du corpus des franchiseurs, nous présentons les classes dans une figure puis en détaillons le contenu dans un tableau (4.1.2.1.) avant de proposer une interprétation (4.1.2.2.)

Figure 19. : L'analyse des univers lexicaux des franchiseurs en croissance et à maturité



4.1.2.1. Les univers lexicaux des franchiseurs à maturité

Quatre classes sont mises en évidence pour les réseaux à maturité. Trois d'entre elles représentent chacune environ 30 % du poids des u.c.e., la quatrième pèse 12%. Elles sont relatives à l'évolution des apports du franchiseur pour accroître l'effet réseau, au positionnement des points de vente, au statut des points de vente et enfin l'animation et le contrôle des magasins dans le cadre d'une croissance qualitative. Elles sont détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 42. : Les univers lexicaux des franchiseurs à maturité

Les classes mises en évidence par Alceste	Illustration par des extraits des listes de mots des classes Alceste
<p>1-Les apports : l'effet réseau, le développement des synergies réseau (29 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les services communs, l'organisation des échanges entre les unités du réseau • L'effort de communication 	<p><i>caisse+ mobile+, train, route+, camion< (vocabulaire du déménagement), échange+, organis+er, nationa+l, collabora+ion, apport+er, reseau+, organ+16... publicité<</i></p>
<p>2- Le positionnement des points de vente dans leur marché et par rapport aux concurrents (28 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les 4 P du mix-marketing et le positionnement de l'enseigne • La taille et les modalités d'une croissance externe 	<p><i>magasin+, prix, distribution, consommat+ion, proximité, baisse+, cher+, référ+ent, promotion+, adapt+er, commerce+, achat+...</i></p> <p><i>fusion+, taille+, rachet+er...</i></p>
<p>3- Le statut des PDV et la gestion des contrats (31 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le statut des points de vente, nom propre ou franchise • La gestion des contrats de franchise, du recrutement à la rupture • La qualité de la relation avec les partenaires 	<p><i>compagnie+, franchise+, géomarketing...</i></p> <p><i>nouveau+, contrat+, recrutement+, renouvel+er, rompre ., recherche+, banqu+e, ouvert+, recrut+er, signature+, DIP ...</i></p> <p><i>personne, relation+, respect+, dialogue+, justifi+er, relationnel+, conflit+, expliqu+er...</i></p>
<p>4- La croissance qualitative (12 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'animation du réseau • La question de la rémunération du franchiseur 	<p><i>informat+16, redevance+, chiffre+, argent, objectif+, fixe+, rémunérat+ion, directeur+, chiffre d'affaire+, communic<, animat+ion, compt+er, chiff+er, statisti<...</i></p>

4.1.2.2. Interprétations et commentaires

On retrouve dans le discours la nécessaire justification du rôle du franchiseur (classe 1) mais les apports évoqués sont moins la formation et la boîte à outils que les services mis en place pour développer l'effet réseau. Par ailleurs, les questions stratégiques ne sont plus tournées exclusivement vers le développement, l'implantation de nouveaux points de vente mais sont relatives au positionnement des points de vente par rapport au marché et aux concurrents (classe 2).

Les réseaux à maturité se distinguent des réseaux en phase de croissance par la prédominance de la réflexion stratégique, autour des questions suivantes :

- Comment maintenir un avantage concurrentiel durable ? Trois réponses se dessinent : la concentration, par croissance externe, pour accroître la puissance du réseau sur son marché ; la poursuite des efforts de communication ; et l'évolution du savoir-faire, avec la création de services pour renforcer l'effet réseau, la synergie entre les points de vente ;
- Quel équilibre adopter concernant le statut des points de vente, franchise ou succursale ?
- Quel équilibre entre le management transactionnel et le management relationnel des franchisés ? Comment faire évoluer l'animation des franchisés, pour maintenir leurs efforts qui conditionnent désormais, en France, la croissance de l'activité et la progression des revenus du franchiseur ? Si le développement se poursuit à l'international, la croissance en France suppose d'accroître le chiffre d'affaires par unité : la croissance est plus qualitative.

Le calcul des intensités lexicales réalisé avec le logiciel Sphinx Lexica¹ confirme et complète l'analyse des univers lexicaux. Il montre que :

- Les aspects stratégiques et les acteurs sont au cœur des préoccupations des réseaux matures, alors que le temps, variable majeure pour la pérennité, est plus souvent évoqué par les réseaux en croissance, de franchise pure et de propriété familiale. Le temps est important pour les réseaux en croissance dont l'objectif reste la duplication rapide des points de vente ;
- Le statut des points de vente est souvent évoqué dans les réseaux mixtes qui gèrent sous la même enseigne à la fois des succursales et des points de vente franchisés et s'interrogent régulièrement sur l'équilibre entre les deux.

¹ Nous choisissons de ne pas présenter dans le corps de la présentation l'intégralité des résultats des calculs d'intensité lexicale réalisés avec le logiciel Sphinx Lexica. Ils font l'objet de annexe H. Nous utilisons néanmoins certains résultats au cours de la présentation.

L'analyse de données textuelles montre des préoccupations différentes en fonction de la maturité de la franchise. Elle justifie une analyse plus systématique des caractéristiques des réseaux en fonction des phases de développement et de leurs conséquences sur la vision de la relation de franchise. C'est l'objet de la section suivante.

4.2. L'influence des quatre phases du cycle de vie d'un système de franchise sur la vision de la relation

L'évolution des organisations peut être décrite à partir du concept de cycle de vie, qui identifie des phases dans le développement d'une organisation. Nous décrivons dans cette section les caractéristiques de chacune des phases du cycle de vie d'un réseau de franchise et leurs conséquences sur la vision de la relation de franchise. Pour chacune des phases sont analysées :

- Les caractéristiques des systèmes de franchise, selon les quatre éléments définis dans le modèle de recherche : la puissance du réseau, les objectifs qui lui sont assignés, le degré de directivité du franchiseur et le style de management ;
- Les relations avec les franchisés, en distinguant les nouveaux des anciens.

Les principales informations sont synthétisées dans le tableau 43 ci-après. Les résultats sont ensuite détaillés et illustrés.

Tableau 43 : Le cycle de vie d'un réseau et la relation de franchise

	Décollage	Croissance	Maturité	Déclin et relance
Puissance du réseau et conséquences	-Très faible puissance du réseau (peu de franchisés) -niveau de risque élevé	-Montée en puissance du réseau : La duplication s'accélère, le nombre de PDV s'accroît	-Puissance forte : maillage dense et notoriété de la marque élevée -Franchise chère	Puissance en baisse : -diminution du nombre de PDV -baisse du CA, des moyens financiers du réseau
Objectifs assignés	Convaincre les premiers franchisés Asseoir la confiance	Dupliquer rapidement les PDV : croissance quantitative	Accroître le CA de chaque unité : croissance qualitative	Stabiliser le nombre de PDV
Directivité Application du SF par les franchisés	-les franchisés coconstruisent le réseau, participent à la mise au point du savoir-faire	-les nouveaux franchisés prennent le train en marche, plus « dociles » ils appliquent le savoir-faire sans le discuter	-risque d'écart dans l'application du savoir-faire des anciens franchisés -départ ou redistribution de territoire des franchisés les moins performants	-difficulté : faire adopter le nouveau savoir-faire aux anciens franchisés
Structures, Style de management et Nature de la relation	-structures franchiseurs légères -liens étroits, affectifs avec l'équipe créatrice, convivialité -confiance unipersonnelle -autorité plus que pouvoir	-renfort et structuration des équipes franchiseurs -si crise de direction et d'autonomie surmontée, vers une confiance organisationnelle -interdépendance renforcée avec les multifranchisés	-hétérogénéité des franchisés -hausse des cessions de franchisés (retraite) -relation d'affaires, plus distante -pouvoir et confiance organisationnelle forte	-difficultés liées à l'hétérogénéité des profils des franchisés
Décisions stratégiques possibles / relation de franchise		s'appuyer sur les multifranchisés comme « vecteurs de croissance »	-revoir équilibre entre succursales et PDV franchisés -diversification géographique -construire de nouveaux réseaux de franchise (activité connexe)	nouvelle équipe, nouvelle stratégie, nouveau concept, parfois nouvelle marque-enseigne
Profils des nouveaux franchisés	- peu de sélection - acceptent le risque	-plus nombreux -acceptation du risque moindre	-nombreux candidats -triés, sélectionnés avec soin (nécessite plus d'apport initial → franchisés plus âgés)	si nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin par la relance : profils renouvelés
Profils / rôles / relations des anciens franchisés		-peuvent être « vecteurs de croissance » par la multifranchise : croissance conjointe du réseau et des franchisés	-risque de « baronnie », contrepouvoir à « canaliser » -potentiel pour les instances de dialogue et l'encadrement des nouveaux franchisés	-tris dans les anciens franchisés : ceux qui ne peuvent s'adapter à nouvelle stratégie / concept partiront

4.2.1. La relation de franchise et la phase de décollage du réseau

En phase de décollage, le réseau est constitué de peu d'unités de vente, l'enseigne est peu connue et peu visible. En termes de structure, les équipes du franchiseur sont légères. La préoccupation du franchiseur est de convaincre des candidats franchisés de rejoindre le réseau. Il doit donc les séduire d'autant que les franchisés supportent tout le risque d'exploitation¹. La conséquence est une faible sélectivité des franchisés, une relation basée sur la confiance unipersonnelle avec le créateur qui a su transmettre son enthousiasme au franchisé. La relation entre franchisé et franchiseur est étroite, empreinte d'affectif. L'ambiance est conviviale, presque familiale.

Confiance unipersonnelle, relation affective, convivialité

« C'était plus affectif au départ, on était moins nombreux, on avait une relation plus étroite avec les décideurs du groupe »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

« Avant, c'était non pas familial mais convivial, les gens n'étaient pas des numéros, c'était des employés, maintenant ce sont des numéros, ce n'est plus la même ambiance, avant c'était amical, ce n'est plus le cas (...)
ENSEIGNE GDA pendant une période, c'était vachement convivial, moi j'ai vu démarrer les ENSEIGNE GDA, je connaissais bien son créateur, c'était un ami de mon père, c'était la famille. Ensuite, plus la boîte grandit, plus il y a des barrières. (...) la mentalité a changé et sûrement la taille aussi, on ne dirige pas un porte avion comme une barque ou un pédalo

(Franchisé, Enseigne Grande distribution alimentaire)

Coconstruction du savoir-faire

La position de chaque franchisé est considérée et les franchisés ont le sentiment de participer à la mise au point du savoir-faire. Les premiers franchisés n'hésitent pas à revendiquer la « coconstruction » du savoir-faire avec le franchiseur.

¹ mais ils partagent les profits avec le franchiseur, ce qui explique un niveau de droits d'entrée modéré.

« Le premier magasin est né dans la galerie commerciale de Ville, 100 m², puis a grossi, le franchiseur a commencé par fédérer des copains, c'est parti comme ça. C'est assez différent de ce que l'on apprend dans les livres d'école où la franchise est vue comme un levier de développement, jamais une fin en soi. On part d'un réseau de succursales, une fois qu'on a stabilisé le concept et fait la preuve de la rentabilité, c'est parce qu'on manque d'argent qu'on fait appel à des franchisés, dont les capitaux se substituent à ceux que vous n'avez pas ou que vous ne voulez pas lever.

Là ENSEIGNE, c'est l'inverse, c'est parti directement en franchise de ce groupe de copains qui a essaimé, chaque franchisé a amené sa pierre à l'édifice, certains ne connaissaient rien à l'automobile. Est survenue l'idée d'ajouter des radios, de les poser aussi, au fil du temps le concept s'est cadré, mi 80 le concept était cadré. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

C'est aussi durant cette phase que le franchiseur connaît le plus grand risque de se voir prendre le savoir-faire (pas encore stabilisé) par un franchisé « indélicat » qui ne reste que le temps de créer son propre réseau.

« Le premier [franchisé] n'est pas resté, il est parti au bout de 2 ans. Il nous a tout piqué, en 2 ans, il a créé CONCURRENT, il a pris tout notre savoir-faire...

Il n'était pas content de tas de choses etc. Donc il a râlé puis il a dit « je romps le contrat ». C'est classique. On est en procédure avec lui car il a recréé une agence de location, fait la tentative de lancer un réseau mais en s'appuyant sur notre savoir-faire. On n'a pas apprécié, c'est logique.»

(Franchiseur, Enseigne Location automobile 2)

Les risques associés à la phase de décollage du réseau sont résumés dans l'encadré ci-après.

Risques	<ul style="list-style-type: none">• savoir-faire encore flottant, non stabilisé• protection du savoir-faire• peu de moyens• erreurs de recrutement
----------------	---

4.2.2. La relation de franchise et la phase de croissance du réseau

La deuxième phase, celle de la croissance, est caractérisée par l'accélération de la duplication des points de vente et, avec elle, une crise de direction qui débouche sur le renfort et la structuration des équipes de l'entreprise franchisante, d'autant que les moyens financiers de cette dernière, directement liés au nombre de points de vente, s'étoffent. La structuration des équipes induit une modification dans la nature de la relation, moins personnelle. La confiance doit changer de nature et tendre vers une confiance organisationnelle qui doit « se construire ».

« C'était plus affectif au départ, on était moins nombreux, on avait une relation plus étroite avec les décideurs du groupe, ensuite il y a eu un passage plus compliqué, il fallait que les structures augmentent. Elles ont augmenté, les gens qui ont été mis aux différents postes ont été capables ou moins capables, d'assurer la liaison, le cordon ombilical « franchiseur-franchisés », Un groupe qui passe de 60 salons dans les années 80 à 500 salons, ça ne se fait pas aussi facilement que ça. »

(Multifranchisé, Enseigne Coiffure)

Vers une confiance organisationnelle

Le point délicat est le partage du pouvoir avec des équipes de salariés qui doivent être compétentes. C'est la crise d'autonomie décrite dans le modèle de développement des organisations.

« Le responsable du réseau est sur le départ, dans les 6 mois qui viennent il ne sera plus chez ENSEIGNE, il prend sa retraite. C'était vraiment l'interlocuteur clé qu'on avait, sans lui, cela va devenir beaucoup moins intéressant. Quand on a un problème, on l'appelle lui et on règle le problème. Quand il faut passer par la filière normale...personne n'est au courant, ils sont même incapables de sortir aujourd'hui une balance entre ce qu'on leur doit et ce qu'ils nous doivent (...)

En deux trois ans, ils ont embauché des gens qui n'étaient pas les bons, ils ont mis des gens au postes clés, c'était pas leur place, ce qui fait qu'aujourd'hui le groupe se trouve un peu dans le creux de la vague on va dire. »

(Multifranchisé, Location automobile 1)

« Et puis avec les gens d'ENSEIGNE, avec les nouvelles structures de direction régionale, tous des petits chefs, je n'ai pas l'habitude qu'on m'agace trop, c'est pourquoi je voulais partir, les petits jeunes qui arrivent avec leurs attachés et leurs têtes qui montent au gratte-ciel, ils me hérissaient... »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

« La difficulté du franchiseur c'est de faire évoluer toute son équipe en même temps, pour que son entreprise soit crédible. (...) Tant que ce niveau là n'est pas atteint, vous avez des difficultés, vous êtes l'interface avec toutes les difficultés, on s'adresse au patron et ça c'est problématique. »

(Franchiseur, Enseigne Esthétique 1)

La confiance unipersonnelle vis-à-vis du franchiseur persiste toutefois, les franchisés nouveaux ou anciens restent sensibles aux relations interindividuelles notamment avec le dirigeant du réseau, garant du système de réussite.

« M. X [franchiseur] est un Monsieur très humain, très sympa, complètement accessible et pour des gens qui arrivent à des niveaux comme ça, c'est bien, parce qu'il pourrait déléguer à plein de gens mais non, il tient à rencontrer les gens, il répond aux questions, même des questions qui peuvent être un petit peu piquantes pour lui »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1)

L'accent est souligné sur la nécessaire transparence entre les acteurs.

« On a trouvé leur discours cohérent, ils ne montraient pas les choses toutes blanches et toutes noires, ils disaient il y a des difficultés, il faut se battre, on a trouvé ça très honnête, on a bien aimé leur discours »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1)

L'enseigne devient aussi plus visible, sa notoriété grandit et le nombre de candidatures de franchisés augmente sensiblement, avec un profil des nouveaux franchisés qui se modifie.

Profil des nouveaux franchisés

Les nouveaux franchisés ont un niveau d'acceptation du risque moindre, ils sont attirés par un système de franchise qui a déjà fait ses preuves, qui a montré sa capacité à « faire réussir » les franchisés. De ce fait, ils appliquent le savoir-faire de manière consciencieuse, sans guère le discuter. Ils supportent aussi un droit d'entrée à ce système de réussite généralement supérieur à celui payé par les premiers franchisés.

« On voulait un réseau qui ait fait ses preuves, qui ait quelques années d'existence. Il y avait des enseignes qui nous paraissaient sympathiques mais qui avait deux à trois ans d'existence, avec quatre magasins en France. On ne voulait pas prendre ce risque, il n'y avait pas assez de recul. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1)

Les anciens franchisés, vecteurs de croissance

Quant aux « anciens franchisés », ceux qui ont adhéré au réseau pendant la phase de décollage, ils deviennent des vecteurs de croissance sur lesquels le franchiseur peut décider de s'appuyer pour accélérer la vitesse de développement, sans accroître le niveau du risque lié au recrutement : un ancien franchisé a fait ses preuves de gestion réussie d'un point de vente. Il peut ouvrir d'autres points de vente avec un risque mesuré. On observe alors une croissance conjointe du réseau et des multifranchisés, avec une interdépendance entre franchiseur et multifranchisés qui se renforce.

« Vous avez des gens qui effectivement sont des locomotives et qui reprennent des franchises, qui faisaient 100 de CA et qui en trois ans passent à 300, c'est très bénéfique pour la marque. Avec un tel développement de chiffre d'affaires, vous avez ensuite des moyens en termes de communication. C'est des petits laboratoires, sur lesquels vous pouvez tester plein de choses »

(Franchiseur, Enseigne Services à la personne-divers)

« Aujourd'hui je crois qu'il faut grandir et qu'il faut grandir le plus vite possible. Mais pour grandir il faut que vos partenaires grandissent avec vous. »

(Franchiseur, Enseigne Services automobile 2)

Certains réseaux favorisent le développement par croissance externe de leurs franchisés. C'est le cas du réseau ci-dessous qui cherche des points de vente à racheter et les propose à ses franchisés.

« Depuis 15 ans, nous avons encouragé le développement organique de nos partenaires. Nous les avons encouragés à se développer, à embaucher des collaborateurs qui rentrent des logements, gèrent plus de lots, séduisent plus de bailleurs etc.

Mais on favorise en ce moment le développement externe, le rachat de cabinets confrères. Une équipe travaille en ce moment au siège pour identifier des cabinets d'administration de biens, des agences à vendre, que nous présentons à nos partenaires. Nous organisons, favorisons, facilitons ce développement externe, celui qui consiste à racheter des confrères et à les présenter à nos partenaires, pour qu'ils gagnent du temps dans leur développement. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier 1)

La politique des franchiseurs concernant la multifranchise est variable d'un réseau à l'autre. Certains l'encouragent car elle permet de diminuer le risque d'erreur de recrutement, limite les coûts de transaction (recherche et sélection de candidats franchisés), ainsi que les coûts de contrôle et constitue un gain de temps. Elle est aussi une solution en cas de rareté de candidats franchisés.

« Pour les gens qui ont une structure de quatre à six salons, ils ont déjà une structure financière importante donc pas besoin d'attendre la réponse du banquier parce qu'il est automatiquement positif. Donc on gagne beaucoup en formation, en temps, en risque, il est déjà passé par les problèmes d'ouverture, les travaux, il a son savoir-faire de franchisé et donc on va beaucoup plus vite... »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

D'autres la souhaitent mais sont limités par les capacités financières ou managériales de leurs franchisés. Car au-delà de deux magasins, le métier de franchisé n'est plus le même. Le multifranchisé devient lui-même succursaliste. Sa participation personnelle aux tâches

opérationnelles est moindre, son rôle d'encadrement et d'animation des équipes devient prépondérant. Il doit étoffer ses structures, placer à la tête de chaque point de vente des managers salariés et les encadrer. Ses qualités de manager doivent être développées.

« Ce n'est pas facile de grandir et tous les franchisés ne sont pas capables de devenir des petits succursalistes. Il y a un stade à passer et il en a beaucoup qui n'arrive pas à passer ce stade. C'est un stade de délégation, quand on est patron de plusieurs points de vente il faut avant tout être délégué. Le gros problème c'est que les profils que l'on embauche au départ sont de grands travailleurs et il n'y a pas pire que les grands travailleurs pour ne pas déléguer. »

(Franchiseur, Enseigne Services automobile 2)

D'autres encore l'évitent ou limitent le nombre de points de vente attribué à un même franchisé à deux maximum, pour éviter de voir constituer des « baronnies », c'est-à-dire de favoriser le contrepouvoir de franchisés du fait de leur poids dans le réseau.

« Cela peut créer des peurs, dans certains cas, les franchiseurs ont peur de créer des barons au niveau des franchisés, un Etat dans l'Etat, des baronnies. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

« multifranchisés ? J'en ai quelques-uns mais ce n'est pas un cadeau, ça fait des baronnies, il y en a déjà trois qui sont partis, ils avaient chacun trois magasins. Systématiquement quand ils ont eu trois magasins ils sont partis, jusqu'à maintenant. Donc maintenant on réduit à deux magasins. Avoir trois magasins ça crée une baronnie, qui les autorisent à vouloir dicter la politique au franchiseur, ils s'imaginent qu'ils peuvent décider à notre place de la politique du réseau, ce qui est aberrant. »

(Franchiseur, Enseigne Autre commerce de détail)

Par ailleurs, la phase de croissance est caractérisée par une concurrence qui se structure, avec des nouveaux entrants sur le marché, attirés par un savoir-faire éprouvé et capables de prendre des parts de marché significatives. Aussi la vitesse de duplication des points de vente est-elle un enjeu majeur pour l'enseigne.

L'encadré qui suit expose les risques en phase de croissance du réseau.

Risques	<ul style="list-style-type: none"> • crise de direction et d'autonomie • obsolescence/évolution insuffisante du savoir-faire : dégradation du système de réussite par rapport aux offres de la concurrence ; nouveaux entrants
----------------	--

4.2.3. La relation de franchise et la phase de maturité du réseau

La phase de maturité est caractérisée par un ralentissement de la croissance du nombre de points de vente dû à un maillage territorial des points de vente dense, sinon complet¹. Elle est atteinte généralement dans les réseaux de plus de vingt ans d'âge, qui ont acquis sur leur marché une position concurrentielle de leader ou de coleader, qu'il s'agit désormais de renforcer.

Légitimité renforcée... et plus de directivité du franchiseur

Dans un réseau à maturité, la légitimité du franchiseur est renforcée. Cela se traduit par un style de management plus directif, qui réunit pouvoir fort (au sens de capacité d'influence, capacité à imposer ses décisions) et niveau de confiance élevé. Avec plus de moyens financiers, le professionnalisme des équipes du franchiseur se renforce aussi. La plus grande directivité du franchiseur est justifiée par l'obligation d'offrir une qualité standard au consommateur mais aussi par le changement dans les objectifs du franchiseur. La duplication rapide des points n'est plus l'objectif majeur. La croissance est désormais conditionnée en France par l'augmentation du chiffre d'affaires de chacun des points de vente. La **croissance est plus qualitative** que quantitative et suppose de réfléchir à l'animation des franchisés, pour les inciter à accroître le chiffre d'affaires de chaque point de vente.

« Dans un réseau de franchise à maturité, le contrôle du concept, c'est un millième du temps. On n'observe plus de référencement sauvage. Les franchisés ne se posent plus la question de savoir si c'est la bonne gamme ou pas, donc, le contrôle du concept se limite majoritairement à un contrôle de la tenue et de la propreté.... le job de l'animation de franchise, c'est en permanence les aiguillonner, les conseiller pour qu'ils fassent plus de chiffre, de leur donner d'abord des idées et ensuite des outils pour faire plus de chiffre et plus de marge. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

Gestion des cessions des franchisés les moins performants, gestion des « baronnies »

Un tri s'opère aussi auprès des anciens franchisés les moins performants ou qui s'écartent du savoir-faire et des procédures partagées par le réseau, forts de leur expertise et expérience. La standardisation de la qualité est un élément clé pour maintenir l'avantage concurrentiel, dans un environnement où l'intensité concurrentielle est forte et où de nouveaux entrants tentent un essor. Aussi les franchisés les moins performants ou qui prennent des libertés par rapport aux

¹ La maturité peut être atteinte même en l'absence d'un maillage de la totalité du territoire, si par exemple un concurrent très implanté dans une région constitue un bastion limitant la pénétration de l'enseigne.

directives sont-ils amenés à sortir du réseau ou se voient imposer des réductions de leur zone territoriale d'exclusivité, pour laisser place à de nouveaux franchisés.

« Lorsqu'on atteint la maturité, il faut savoir imposer la qualité et accepter de « sortir » les franchisés qui ne sont plus au niveau ; on doit être plus directif, plus exigeant. »

(Franchiseur, Enseigne Hôtellerie)

Par ailleurs, le franchiseur voit se multiplier les cessions de points de vente par des franchisés en fin d'activité professionnelle. C'est l'occasion de redistribuer les points de vente et aussi de gérer les difficultés de contrepuvoir créées par l'existence de « baronnies », c'est-à-dire de multifranchisés ayant acquis un poids jugé trop important dans le réseau, pouvant gêner son management. Dans tous les cas, l'hétérogénéité des profils des franchisés rend complexe le management du réseau. Le franchiseur peut en tirer avantage, lorsqu'il met en place des actions de parrainage de nouveaux franchisés par les anciens ou lorsqu'il utilise le potentiel d'encadrement des franchisés les plus expérimentés pour former et aider les plus jeunes (voir *infra* section 5.2.3.2.).

Peu de nouveaux franchisés, évolution du profil

Les candidats franchisés sont désormais nombreux mais peu sont élus. La sélection des franchisés est plus sévère. Les réseaux à maturité ne recrutent pas les mêmes franchisés que les réseaux en croissance. Un maillage du territoire et une notoriété plus forts, un concept avéré, un savoir-faire éprouvé entraînent des coûts d'accès plus élevés et une obligation de rentabilité supérieure. Les moyens financiers requis sont nettement supérieurs aussi parce que l'acquisition d'un point de vente s'opère par rachat de points de vente existants, à l'occasion des cessions des franchisés sortants qui souhaitent valoriser le patrimoine constitué. Les nouveaux franchisés sont en général plus âgés, disposent de capitaux d'un montant supérieur. Ils appliquent le savoir-faire avec rigueur, convaincus des avantages de la franchise.

« Q : vous notez un changement de profil des candidats à franchise ?

R : il faut de plus en plus de capitaux, pour ENSEIGNE aujourd'hui, 150 000 euros de fonds propres, cash. Beaucoup ne suivent pas, donc candidats de plus en plus âgés. Il faut des économies et ils sont de plus en plus formatés au fonctionnement franchise, savent que la franchise ne marche jamais si bien que quand on adhère sans se poser de questions, que ENSEIGNE est le leader numérique en France et qu'ils ne vont pas arriver en voulant révolutionner le concept et réapprendre l'eau tiède. Donc on a des franchisés de plus en plus à l'écoute. L'âge moyen d'arrivée, entre 45 et 50, augmente. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

Dans certains secteurs d'activité, des profils de « financiers » se multiplient, qui mettent des managers salariés à la direction des points de vente¹.

« Il y a de plus en plus de gens qui ne sont pas des hôteliers, ce sont souvent des financiers ou autres. »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

Evolution de la relation : moins de registre affectif, plus de registre professionnel

La taille du réseau et le nombre de franchisés, le départ progressif des franchisés « de la première heure » rend la relation moins affective, plus distante.

« Au départ c'était des copains. Je ne peux pas avoir la même relation avec les personnes actuelles. Les relations sont bonnes, ce sont des gens charmants, ce sont des professionnels affirmés, je n'ai pas de relations mauvaises avec eux, mais...vous ne pouvez pas avoir la même relation avec des copains qui montent une franchise avec 10 magasins, qu'une relation avec des gens très bien mais qui ne sont pas des copains d'enfance. Il y a une différence d'âge et par ailleurs, 120 plates-formes, la relation ne peut pas être la même, elle n'est pas affective, elle est business-business, sympathique, cordiale mais ce ne peut pas être la même relation. »

(Multifranchisé, Enseigne Services aux personnes-divers)

« Avec le directeur régional, c'est plus la même convivialité qu'à l'époque de ENSEIGNE GDA, il faut dire ce qui est. Il a pris son poste il y a un an, il a fait un petit tour dans les magasins, je ne l'ai jamais revu (...). On voit les conseillers de franchise, qui sont déjà de bon niveau mais sans beaucoup de pouvoirs. »

(Franchisé, Enseigne Grande distribution alimentaire)

« Sans parler de regrets, j'aime bien les entreprises qui restent à taille humaine, ENSEIGNE a beaucoup grandi en 10 ans, je n'ai pas d'exemple précis à vous donner là-dessus, je n'aimerais pas que cela grandisse trop. J'aime cette dimension humaine, parce que c'est vrai, quand les entreprises grandissent, ça perd un peu du côté relationnel, au profit du structurel et c'est beaucoup moins présent et agréable. »

(Franchisé, Enseigne Services automobile 2)

« On a une association des franchisés, avec toutes les marques, il y a des évolutions, les franchisés du départ sont en train de partir, il y a eu un renouveau, ce sera certainement moins convivial, les relations ne peuvent pas être les mêmes, tous les franchisés du départ ont été à la création du groupe. Comme on dit aujourd'hui, on a été les pionniers, on a mis la main...aujourd'hui l'atmosphère et les comportements sont différents, les gens se connaîtront moins. »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

¹ Dans l'hôtellerie, les franchisés qui ne souhaitent pas s'investir personnellement dans l'exploitation des hôtels, peuvent signer, en même temps que le contrat de franchise, un contrat de management : dans ce cas, le franchiseur choisit et encadre le manager de l'hôtel, qui reste rémunéré par le franchisé. Le salarié manager connaît alors une direction hiérarchique bicéphale, ce qui n'est pas toujours aisé à vivre.

Des questions stratégiques renouvelées

L'analyse des univers lexicaux a montré que les réseaux matures connaissent des questions stratégiques différentes de celles des réseaux en décollage ou en croissance. Elles peuvent déboucher sur des changements stratégiques dont les effets sur la relation de franchise seront traités dans la section 4.3. Notons toutefois que d'une manière générale les réseaux en croissance sont centrés sur la duplication des points de vente, alors que les réseaux à maturité sont orientés vers une croissance plus qualitative. Notre recherche empirique montre pourtant que ce n'est pas toujours la cas :

- L'accroissement du nombre de point de vente reste une préoccupation des réseaux arrivés à maturité en France, car bien souvent ils opèrent alors une diversification géographique avec un développement à l'international¹ ;
- De plus, certains réseaux saturés, parce que le maillage est dense ou parce qu'il n'existe plus guère de zones de territoire libres de tout contrat de franchise, créent, pour continuer à grandir, d'autres enseignes pour poursuivre le développement par l'ajout de points de vente. Les nouvelles enseignes créées peuvent appartenir au même secteur d'activité, en reposant sur un concept de vente différent. C'est le cas par exemple du secteur de la coiffure, dans lequel un même groupe s'appuie sur plusieurs enseignes dont des points de vente cohabitent et se complètent sur une même zone de chalandise. Un franchisé peut ainsi être propriétaire de plusieurs salons de coiffure, proches géographiquement, qui portent des enseignes et des concepts différents. Le développement en marguerite pour un franchisé, avec plusieurs enseignes serait même un facteur d'efficience, les moyens (limités) en ressources humaines notamment pouvant être partagés entre plusieurs unités².

¹ Par différentes voies : magasins intégrés, franchise, master-franchise, etc ; voir sur ce point les travaux de Duniak-Smith (2003), Duniak-Smith K. (2003), *La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, 685 p.

² Avec le coût de l'immobilier, les coûts de main d'œuvre constituent le premier poste du compte d'exploitation d'un salon de coiffure. Il est commode de pouvoir « dépanner » un salon dont un coiffeur est absent avec un coiffeur d'un autre salon...surtout dans des enseignes dans lesquelles la formation des coiffeurs est « standardisée » ; les échanges sont alors mieux acceptés par les clientes.

« Il y avait un système en marguerite, qui permettait à une personne sur une ville donnée de pouvoir se développer sur plusieurs unités, sans avoir à faire des kilomètres importants, ce qui est quand même un souci, parce qu'on fait du management, on gère du personnel, 90 % de notre temps, c'est cela, donc il a développé aussi la masterfranchisés [ENSEIGNE 2], qui lui permettait de se développer aussi sur des emplacements supplémentaires en centre-ville et dans les grands centres commerciaux, puis il a racheté l'enseigne [ENSEIGNE 3] (...), pour se développer notamment sur les villes de moins de 20 000 habitants.

Q : quel est l'intérêt d'avoir plusieurs enseignes ?

R : eh bien un franchisé qui arrivait dans le groupe X, il avait une ville comme Rennes par exemple, il pouvait se dupliquer quasiment jusqu'à 3,4,5,6 jusqu'à 17 fois par exemple sur la Bretagne. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

Dans le secteur immobilier également, des réseaux matures ou proches de la maturité créent de nouveaux réseaux, dans la même activité (deuxième réseau de vente) ou dans une activité connexe, complémentaire, pour poursuivre le développement par ajout de nouveaux points de vente, sur d'autres enseignes du même groupe (vente de locaux commerciaux ou d'entreprises, prestations de service pour les bilans obligatoires lors de cession d'immeuble : loi Carrez (métrage), bilan amiante, thermites etc.).

L'encadré ci-dessous résume les risques de la phase de maturité.

Risques	<ul style="list-style-type: none"> • déséquilibre dans l'interdépendance : risque relationnel si les franchisés acceptent mal les contrôles, les décisions, le style de direction ; risque de réputation • courbe démographique déséquilibrée : augmentation de l'âge moyen des franchisés (risque de renouvellement brutal, dans un temps court)
----------------	---

4.2.4. La relation de franchise et la phase de relance du réseau (après déclin)

La phase de déclin d'un réseau de franchise est caractérisée par la stagnation puis la baisse du nombre de points de vente. Elle intervient dans plusieurs situations :

- Lorsque le concept de la franchise devient obsolète, parce que les goûts des consommateurs ont évolué ou que de nouveaux entrants proposent un système de réussite plus performant. L'avantage concurrentiel n'a pu être maintenu à cause d'une innovation insuffisante ;
- Lorsque le réseau a connu des crises organisationnelles qu'il n'a pu surmonter, en raison des carences de management ou d'aléas circonstanciels. Les successions sont difficiles à réussir par les créateurs d'un réseau mais d'autres crises sont possibles,

comme les crises d'autonomie ou encore les crises de contrôle des franchisés lorsque la tête du réseau maîtrise mal le dilemme entre la standardisation de l'offre, pour assurer l'uniformité du concept et la nécessaire adaptation au marché local par un franchisé indépendant ;

- Lorsque la qualité relationnelle avec les franchisés se dégrade, du fait de comportements jugés opportunistes et notamment lorsque la satisfaction sur la rémunération, qui conditionne la satisfaction au travail, est insuffisante (voir *infra* section 5.2.2.1.).

Ces différentes situations se combinent le plus souvent et accélèrent le rythme du déclin. Elles peuvent intervenir à chaque phase du développement du réseau, la forme classique, « académique » du cycle de vie étant finalement l'exception.¹ Dans le meilleur des cas, un changement de propriétaire permet l'arrivée d'une nouvelle équipe et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin, avec un concept renouvelé et un savoir-faire revisité. Une nouvelle marque-enseigne est parfois choisie, qui a d'autant plus de chance de connaître rapidement une forte notoriété qu'elle est adoptée en même temps par l'ensemble du réseau.

Tri dans les anciens franchisés

La gestion de la transition est rendue délicate par la coexistence dans le réseau de nouveaux et d'anciens franchisés, et de points de vente bâtis sur deux concepts différents (un plus récent que l'autre). Les anciens franchisés doivent s'adapter à la nouvelle stratégie, acquérir le nouveau savoir-faire sous peine d'être condamnés à quitter, plus ou moins rapidement, le réseau.

Les nouveaux entreront à la condition d'être séduits par le nouveau concept et éventuellement par la notoriété de l'enseigne, si elle reste forte.

L'encadré ci-après résume les risques de la relation de franchise en cas de relance, après déclin du réseau de franchise.

Risques	<ul style="list-style-type: none">• difficultés liées à la transition : coexistence dans le réseau d'anciens et de nouveaux franchisés, de PDV à l'ancien et au nouveau concept
---------	---

¹ Là encore un parallèle est facile avec les différentes formes de cycle de vie des produits.

L'analyse de la relation de franchise en fonction de la phase du cycle de vie d'un système de franchise ne suffit pas à rendre compte de l'évolution de la relation dans le temps. Il convient de compléter l'analyse par l'approche des ruptures que connaît tout réseau.

4.3. L'influence des événements-ruptures sur la vision de la relation

L'analyse des récits de vie des réseaux met en évidence quatre changements dans la vie des réseaux constituant une rupture c'est-à-dire entraînant une discontinuité dans les décisions ou perçue comme telle par les acteurs.

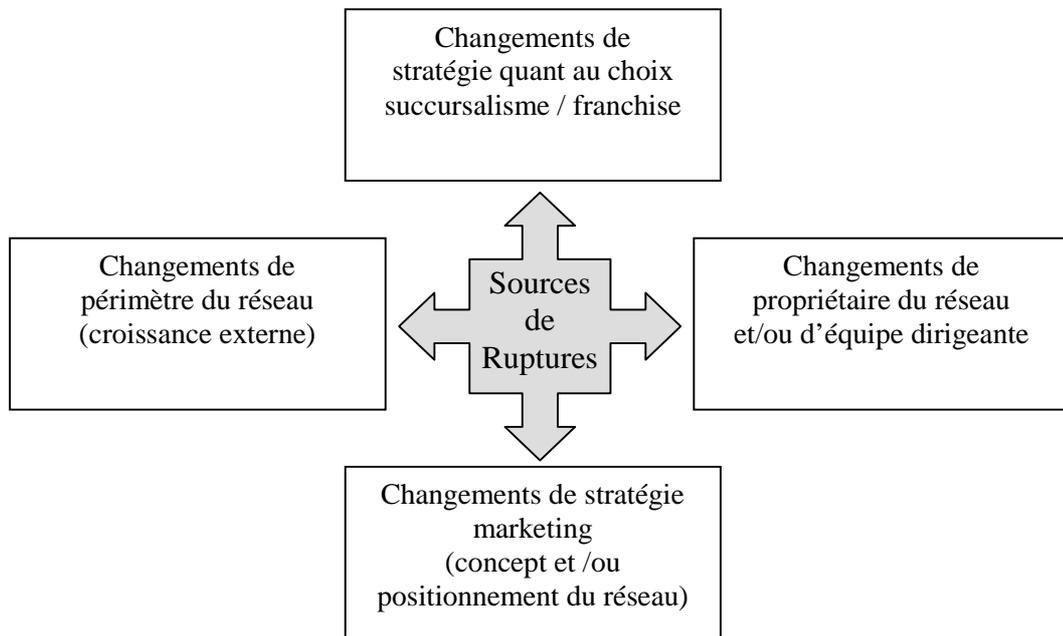
4.3.1. Quatre événements-ruptures fréquents

Ces événements sont les suivants :

- Les changements de **périmètre** du réseau, lorsque le franchiseur, responsable de la stratégie, décide « de racheter » un réseau concurrent par croissance externe. Le réseau « absorbé » est constitué parfois de magasins intégrés, parfois de magasins franchisés, parfois des deux, qu'il conviendra d'intégrer dans le réseau initial ;
- Les changements de stratégie quant au **statut des points de vente** du réseau. La question de la mixité et de l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente succursalistes est récurrente dans les réseaux. Des changements d'orientation et autres redistributions des points de vente sont observés ;
- Le changement de **propriétaire** de l'entreprise franchiseur, qu'il soit un groupe, une famille ou une personne. Si le créateur est une personne physique, il sera amené à céder la tête du réseau à la fin de sa vie professionnelle, en pratique environ 25 ans après sa création, parfois bien avant. Si le réseau appartient à un groupe, il sera cédé au gré des restructurations et des changements de périmètre du groupe. L'expérience montre que les changements de propriétaire s'accompagnent parfois de **changements dans les équipes de direction** à la tête des réseaux ;
- Les changements de **concepts et de positionnement de la marque-enseigne**, environ tous les dix ans, pour tenir compte des évolutions des consommateurs et/ou de celle de l'environnement concurrentiel.

Ils sont représentés graphiquement dans la figure 20 ci-dessous.

Figure 20. : Les événements-sources de ruptures d'un système de franchise



Le tableau 44 montre que les réseaux les plus anciens ont tous connu un ou plusieurs événements constituant une rupture. L'ordre de présentation des réseaux a été déterminé en fonction de l'année de création du réseau de distribution, pour montrer que les réseaux les plus anciens ont connu plus d'événements-ruptures que les plus jeunes.

Plus précisément, les deux premiers événements relatés, un changement de périmètre et un changement de stratégie sur la question de la mixité, concernent surtout les réseaux à maturité ou qui sont la propriété de grands groupes, car ils supposent une assise financière suffisante pour opérer une croissance externe ou pour « racheter » des points de vente franchisés. Au contraire, les deux autres événements-ruptures, un changement de propriétaire et un changement de stratégie marketing, peuvent intervenir à n'importe quel moment de la vie d'un réseau.

Tableau 44. : Les ruptures dans la vie d'un réseau- Illustration par les cas des réseaux analysés

Changements de Réseaux (période création en France)	Périmètre du réseau (croissance externe)	Stratégie du réseau Succursalisme / franchise	Propriétaire du réseau Et/ou équipe dirigeante (âge de la franchise au moment de l'événement)	Concept ou positionnement du réseau
Alimentation spécialisée (fin années 1940)			Avant 1980 : un créateur 1980 (34 ans) : rachat par un actionnaire financier, puis par une banque 1996 (50 ans) : rachat par un groupe spécialiste du bio 2000 (54 ans) : vente, actionnariat familial, nouvelle équipe en 2001	2002 : nouveau plan de développement, changement de concept, de logo repositionnement de la marque
Services aux personnes-divers (création fin années 1960, franchise à partir des années 1980 : décollage)		1982 (14 ans) : décision d'un développement en franchise	1990 (22 ans) : nouveau propriétaire dirigeant (personne physique) 1997 (29 ans) : vente à un groupe du domaine d'activité et changement d'équipe	1997 : évolution du concept, signature de partenariats
Grande distribution alimentaire (début années 1970)	Nombreux rachats d'enseignes et PDV par le groupe G propriétaire de la marque enseigne		1999 : fusion avec un autre groupe de la GDA Stabilité de l'équipe franchise	2000 : dernier « nouveau concept », fin de la mise aux normes en 2006
Hôtellerie restauration (mi des années 1970, première enseigne franchisée du groupe)	Rachat d'une chaîne d'hôtels → fusion de 3 enseignes sous une seule	2004 : redistribution des hôtels entre franchiseur (60 % des chambres, grandes villes) et franchisés (province)	1993 (19 ans) : changement de DG (« d'un développeur à un gestionnaire ») 2004 (30 ans) : fusion des équipes, une direction pour l'ensemble des enseignes du groupe	1993 (19 ans) : modification du concept

Les ruptures dans la vie d'un réseau- Illustration par les cas des réseaux analysés (suite 2)

Changements de Réseaux (date création en France)	Périmètre du réseau (croissance externe)	Stratégie du réseau Succursalisme / franchise	Propriétaire du réseau Et/ou équipe dirigeante (âge de la franchise au moment de l'événement)	Concept ou positionnement du réseau
Accessoires et services automobile (début des années 1970, premier PDV franchisé en 1979)	1997 (17 ans): rachat des auto services d'un groupe de la GDA (soit 50 succursales) 2003 (23 ans) : rachat des centre auto d'un autre groupe de la GDA (soit 52 succursales)	Culture franchise pendant 10 ans, puis succursales à l'étranger Mixité à partir de 1997 avec rachats	1990 (10 ans) : rachat par un groupe G (structuration de l'équipe siège, rationalisation) début du partenariat avec une enseigne de la GDA	1985 (5 ans) : concept « cadré » 1995 (15 ans) : informatisation centralisée et « contrôlante », normes, procédures
Services automobile 2 (fin années 1970, franchise à partir de 1991)	1991 : rachat d'un concurrent (80 PDV) 1995 : rachat d'un 2 ^{ème} concurrent (70 PDV) 2004 : rachat d'un 3 ^{ème} concurrent (43 PDV)	Culture succursaliste, franchise à partir de 1991 avec le rachat du premier concurrent, suivi d'autres	1999 : Rachat de l'enseigne par une société étrangère (le plus grand réseau européen de réparation rapide est créé, près de 2000 centres)	
Restauration rapide 2 (début des années 1980, franchise à partir de 1990)	1988 (8 ans): rachat d'un concurrent) 1994 (14 ans) : joint-venture avec un groupe 1996 (16 ans) : joint-venture avec une enseigne de la GDA 2004 (24 ans) : rachat-fusion de la joint-venture	Culture succursaliste 1990 (10 ans) : décision de développement en franchise (auparavant : 100 % succursalisme) Objectif en 2005 (25 ans) : passer de 66 % à 80 % des restaurants en franchise	2002 (22 ans) : changement de propriétaire, de management, de culture changement de cap	2003 (23 ans) : repositionnement clientèle (fermetures centre-villes, ouverture de Drive en périphérie)
Restauration rapide 1 (début des années 1980)			2002 (21 ans): désinvestissement progressif du créateur dans gestion du réseau au profit de ses enfants	2002 : tournant, coup de jeune, modification des gammes, professionnalisation

Les ruptures dans la vie d'un réseau- Illustration par les cas des réseaux analysés (suite 3)

Changements de Réseaux (date création en France)	Périmètre du réseau (croissance externe)	Stratégie du réseau Succursalisme / franchise	Propriétaire du réseau Et/ou équipe dirigeante (âge de la franchise au moment de l'événement)	Concept ou positionnement du réseau
Esthétique 1 (début des années 1980)			A venir (+/-22 ans) : annonce et préparation de la succession	2000 : remise à plat du concept
Coiffure (début des années 1980)	Rachat d'une enseigne concurrente Développement en parallèle de plusieurs réseaux	Culture de franchise pure 2005 : objectif d'atteindre en 5 ans 50 % en succursales (jusqu'alors franchise pure)	2001 : rachat de l'enseigne par son masterfranchiseur, le groupe G (10 000 salons dans le monde, a racheté en même temps une autre grande enseigne de la coiffure)	2 changements de concepts « architecturaux » en 20 ans, amélioration concept coiffure
Immobilier 1 (fin des années 1980)	Pas directement mais encouragement à croissance externe des franchisés			
Esthétique 2 (fin des années 1990)			2003 : rachat au créateur par une personne physique (tête du réseau) avec des financiers	

Certains événements-ruptures sont liés entre eux :

- **Changement conjoint de périmètre et de stratégie par rapport à la mixité (succursalisme versus franchise).** Par exemple, le réseau Enseigne Accessoires et services automobile s'est développé principalement en franchise en France les 17 premières années de son existence (mais pas à l'étranger, du fait d'un partenariat avec le groupe de la grande distribution alimentaire qui lui imposait un développement en succursales sur les parkings de ses hypermarchés). Le changement de périmètre, avec le rachat de points auto concurrents a entraîné *de facto* l'arrivée de 102 points de vente succursalistes dans un réseau qui comprenait 120 points de vente franchisés. A suivi la décision de conserver la plupart des points de vente issus du rachat en succursales, sauf lorsqu'ils étaient implantés sur la zone d'exclusivité d'un franchisé ;
- **Changement conjoint de propriétaire et de stratégie par rapport à la mixité (succursalisme versus franchise).** Les changements de propriétaires induisent aussi, dans certains réseaux, des mouvements de balancier, parfois radicaux, entre intégration et franchise. L'exemple du rachat par un groupe américain de culture succursaliste, de deux réseaux français de Coiffure, qui s'étaient développés exclusivement en franchise jusqu'alors, illustre ce propos. L'orientation stratégique est désormais un développement parallèle en franchise et succursale, avec l'objectif d'atteindre un taux de mixité de 50 % à un horizon de 5 ans ;

« Les deux réseaux qui ont été rachetés avaient une culture franchisée, point. Alors que la culture du groupe américain est de développer encore des filiales parce que, étant coté en Bourse, il faut des assises financières, il faut de la stabilité et une régularité plus importante, donc il va évidemment avoir 50 % de ses salons en succursales... Il part de zéro mais la priorité est toujours de développer des franchisés en création, pour l'instant et par contre ça va être du succursalisme par le rachat de groupes d'indépendants pour les transformer en succursales, parce que financièrement l'actionnaire a une capacité financière très importante, il peut se permettre de grandir par rachat, aucun franchisé ne peut se permettre de racheter des groupes, lui le peut, ...donc ils ont 4 à 5 ans environ pour remplir cet objectif de 50 % de salons succursales. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

- **Changement conjoint de propriétaire ou d'équipe dirigeante et de stratégie marketing.** Le changement de propriétaire d'un réseau induit souvent des modifications dans l'équipe dirigeante qui entraînent *de facto* des évolutions de stratégies marketing, avec des changements de positionnement ou de concept dans les années qui suivent l'arrivée de la nouvelle équipe. La comparaison des colonnes 4 et 5 du tableau 44 le montre aisément.

Dans tous les cas, les ruptures sont autant d'événements susceptibles de modifier l'économie du contrat de chaque franchisé et donc la vision de la relation et des obligations perçues.

4.3.2. Conséquences des événements-ruptures pour la relation de franchise

Nous présentons ici les conséquences, pour la relation de franchise, des événements sources de rupture, c'est-à-dire un « changement grave et soudain dans l'état des choses », dans un tableau synthétique, avant de les expliquer et de les illustrer par des *verbatim* recueillis auprès des franchisés et franchiseurs. Il ne s'agit pas de conséquences « objectives » mais de celles perçues par les acteurs.

Tableau 45 : Les conséquences des événements-ruptures pour la relation franchiseur-franchisé (perception du franchisé)

Conséquences Pour la relation de franchise	Changements de Périmètre du réseau (croissance externe)	Changements de Stratégie du réseau Succursalisme / franchise	Changements de Propriétaire du réseau Et/ou d'équipe dirigeante	Changements de stratégie marketing (concept ou positionnement du réseau)
Opportunités Pour les franchisés	- Puissance supérieure du réseau sur son marché		- vision neuve, nouveau plan de développement, nouvel élan (notamment si déclin)	
Menaces / risques Pour les franchisés	- changement dans le rapport de force - conflits de territorialité entre PDV du réseau acheteur et PDV du réseau absorbé (franchisés ou non)	↔ - changement dans le rapport de force - Non-renouvellement des contrats (appropriation des PDV franchisés par franchiseur) - perte d'indépendance (ex : prise de participation dans le capital des franchisés)	- problème de légitimité, confiance, incertitude sur l'avenir - changement de la nature de la relation : moins affective, plus impersonnelle, plus professionnelle	- financiers : obligations d'investir dans nouveaux concepts - « nettoyage du réseau »
Illustration par les cas	Enseigne Accessoires et services automobile, Enseigne Restauration rapide	Enseigne Coiffure, Enseigne Hôtellerie, Enseigne Services à la personne- divers	Enseigne Accessoires et services automobile, Enseigne Restauration rapide, Enseigne Alimentation spécialisée 2	Enseigne Alimentation spécialisée 1 et 2, Enseigne Grande distribution alimentaire, Enseigne Esthétique 1

4.3.2.1. Les changements de périmètre du réseau

La croissance externe d'un réseau de franchise constitue une rupture dans la mesure où elle signifie l'intégration brutale de nouveaux points de vente, succursalistes ou franchisés du réseau absorbé¹. Elle constitue une opportunité pour les membres du réseau grâce à la puissance supérieure du réseau sur son marché, liée directement à la taille de l'entreprise.

Opportunité : puissance supérieure du réseau sur son marché.

Celle-ci se traduit par une amélioration de la position concurrentielle du réseau avec :

- Un plus grand nombre de points de vente, donc une plus grande visibilité/ notoriété auprès de la clientèle ;
- Une part de marché plus grande ;
- Des moyens accrus pour communiquer (redevances de communication plus nombreuses) ;
- Des réductions de coûts (pouvoir de négociation accru auprès des fournisseurs, économies d'échelle).

Ceci est jugé favorable pour le réseau d'origine et pour chacun des « anciens » franchisés.

« Autre point de passage important pour l'enseigne, elle se retrouve avec 75 succursales, un réseau de franchisés à la fois enthousiastes de voir que leurs fonds de commerce indirectement se trouvent modifiés, car un réseau de 230 ou de 180, ça ne pèse pas pareil. La communication nationale, le poids auprès des fournisseurs ne pèsent pas pareil (...). 2003, deuxième épisode de sa croissance, avec le rachat de ENSEIGNE GDA 1, les centre-auto, 52, même opération que ENSEIGNE GDA 2 mais pas sur la forme, rachat cash. Le groupe actionnaire a puisé dans ses réserves et là les franchisés en sont d'une reconnaissance absolue et merci au groupe actionnaire qui au-delà de ses réserves s'est endetté mais le jeu en vaut la chandelle puisque maintenant avec ENSEIGNE CONCURRENTE, on est co-leader en France de très très loin. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

Les franchiseurs s'emploient à convaincre aussi les franchisés « absorbés » des avantages à rejoindre un réseau puissant.

¹ Il arrive que le réseau absorbé garde son indépendance, son enseigne, sa direction. Dans ce cas il aura accès à la puissance d'achat et aux supports logistiques du nouveau groupe, sans subir les menaces exposées.

« Ca coûte très cher. On leur a mis donc l'enseigne, la communication, la PLV, le slogan, l'information sur les banques, on leur a mis l'informatique, on leur a mis des PC tout neufs, avec les imprimantes qui vont avec, l'information, les collaborateurs, la structuration des stocks. Quand ils étaient sous l'ancienne enseigne, ce n'est pas péjoratif, c'est une très belle enseigne mais avec 30 magasins, ils communiquaient à hauteur de 800 000 €, un franchisé utilise 5 % de son chiffre d'affaires pour la publicité . Pour ces mêmes 5 %. L'ensemble des points de vente réunit 13 millions d'€. Pour les mêmes 5 % d'exploitation je lui offre des conditions avec les produits majeurs, 20 % meilleurs que ce qu'il avait. Pour 5 % de management, il a le droit de bénéficier d'une école de formation, tout cela représente quand même beaucoup d'investissements. Je lui propose une visite régionale par mois. Il a l'avantage aussi d'avoir valorisé son fonds de commerce. Et surtout de rejoindre un groupe qui gagne de l'argent . On leur dit « vous serez dans un groupe qui va vous respecter, vous aider, dans lequel il n'y a pas de tension, dans lequel toutes les conventions que l'on fait sont des moments de réjouissance. Si vous êtes individuels, vous ne pourrez pas rentrer dans cette grande famille. »

(Franchiseur, Enseigne Services Automobile 2)

Menace : changement dans le rapport de force franchiseur-franchisés.

Toutefois, l'accroissement de la taille du réseau par croissance externe entraîne aussi chez les franchisés la peur de « moins compter » et des changements dans le rapport de force, notamment lorsque le réseau absorbé perturbe l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente succursalistes (nous reviendrons sur la question dans la section 4.3.2.2. relative au changement de stratégie pour le choix succursalisme / franchise).

« A partir de 97 et le rachat de centres auto à un GDA, les franchisés ne pouvaient plus dire « c'est grâce à nous ». On a dit « si certain veulent partir, pas de problème », nous avec 80 succursales, on a déjà un fonds de commerce extrêmement dur et puis on va avoir de quoi gagner de l'argent, donc on peut se passer de 2 à 3 redevances par an. Donc si il y en a qui veulent s'en aller, ce n'est vraiment pas un problème, là, ouf et le changement de rapport de force s'est fait à ce moment là (...) Avant 1997 le pouvoir (on peut parler de pouvoir) était entre les mains des franchisés. Après 1997, il a changé et je pense que l'intelligence qu'on a eue et qu'on a toujours, est de ne jamais le faire sentir et de préserver toujours au maximum cette culture historique franchise. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

Menace : conflits de territorialité

De plus, l'absorption d'un réseau par croissance externe peut entraîner des « doublons » c'est-à-dire la présence de plusieurs points de vente sur un territoire concédé à un franchisé, incompatible avec les clauses contractuelles d'exclusivité territoriale. Des arbitrages doivent être opérés : proposer le point de vente « doublon » du réseau absorbé au franchisé bénéficiaire de la zone d'exclusivité, redistribuer le territoire concerné, en pratique réduire la zone d'exclusivité du franchisé, ne pas renouveler le contrat du franchisé à son terme et s'approprier la zone de chalandise. Des conflits d'intérêt doivent être tranchés et sont perçus

comme des menaces pour le franchisé qui, se sentant fragilisé, peut subir des pressions. Par exemple, un franchisé concerné par l'existence sur sa zone d'exclusivité d'un point de vente racheté, a subi des pressions pour l'entrée du franchiseur dans son capital à hauteur de la majorité de blocage, en échange de l'attribution du point de vente racheté. Le franchiseur a profité de la situation de doublon pour essayer d'imposer sa nouvelle politique. La comparaison des ressentis, à travers les récits d'expérience des franchiseurs et franchisés d'un même réseau parle d'elle-même. Le premier *verbatim* relate la vision du franchiseur, le second celle du franchisé, lors d'une opération de fusion-acquisition d'un réseau concurrent ayant entraîné des doublons.

Cas Enseigne Accessoires et services automobile¹.

« Nous avons connu quelques cas de mitoyenneté traités prioritairement en faveur des franchisés.

Les franchisés ont pu racheter les points de vente. Lorsqu'ils n'en voulaient pas, nous étions prêts à étudier le rachat de leurs points de vente. Mais nous n'avons pas connu de départ de franchisés.

Par contre certains points de vente rachetés sont passés en franchise. Dans d'autres cas, on a divisé la zone de chalandise en 2 et cela s'est fait en bonne intelligence, sans aucun litige. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

« En 1998 ENSEIGNE a racheté les centres de CONCURRENT GDA et il s'avérait que sur mon secteur géographique, il y avait deux centres rachetés. A ce moment là, ENSEIGNE a changé un petit peu de stratégie. L'actionnaire a proposé de redistribuer des centres à des franchisés mais à une condition, c'était la stratégie à venir du groupe, qu'ils deviennent actionnaires chez les franchisés, qu'ils prennent 34 % de la part des entreprises franchisés. Il y avait quand même un problème juridique, c'est qu'ils avaient des magasins sur ma zone géographique, j'avais une clause d'exclusivité donc ces magasins me revenaient. »

« Le temps a passé, la situation a encore pourri et nous sommes arrivés je crois fin 2000. Ca a duré des années, plus de 2 ans. Entre temps pour corser un peu, pour me provoquer un petit peu et voir jusqu'où j'étais capable d'aller, ils ont peint le magasin de Ville aux couleurs ENSEIGNE et l'ont exploité sur ma zone de chalandise »

(Franchisé, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

Le rachat peut aussi en retour fragiliser les franchisés du réseau absorbé, lorsqu'ils se retrouvent en doublon avec des franchisés « anciens » ou des points de vente en nom propre de leur nouveau franchiseur. Nous relatons le récit d'expérience d'un ancien franchisé, racheté par une enseigne de restauration rapide alors que ce dernier n'exploitait, à l'époque,

¹ Ce même cas fait l'objet d'un développement dans la section 4.4.1.2.

que des restaurants succursalistes (un changement de politique avec développement en franchise interviendra deux ans après).

« En 1988, contre toute attente, Enseigne Restauration rapide 2 rachète Enseigne A, c'est devenu un problème pour moi, parce que mon acheteur est une entreprise succursaliste. Elle a fait avec l'enseigne A ce qu'elle avait fait avec l'enseigne B : « je rachète des emplacements, je ne sais pas ce qu'est la franchise car je n'en ai pas ». Elle voulait racheter des affaires, mettre son enseigne et exploiter elle-même. (...) Je me suis trouvé en difficulté, mon nouveau franchiseur était mon concurrent, car sur la place de la République, il y avait un Enseigne Restauration rapide 2, le Enseigne A et un troisième restaurant d'une enseigne concurrente, les 3 enseignes sur la même place. Moi je suis Enseigne A, avec un contrat de franchise et une clause d'exclusivité territoriale sur la place de la république. Mon nouveau franchiseur devenait mon concurrent mais ils n'ont pas voulu l'entendre (...). Il a fallu 4 ans de discussions, de difficultés, de procès, pour qu'ils changent d'avis sur moi (...). C'était hyper-tendu, il a fallu 4 ans pour leur faire admettre que j'étais un excellent exploitant, ils ne le pensaient pas. Pendant 4 ans, les deux restaurants étaient côte à côte, puis on a trouvé un *deal*, je devenais franchisé Enseigne Restauration rapide 2 et je faisais dans les locaux de l' Enseigne A, une activité non concurrente. »

(Multifranchisé, Enseigne Restauration rapide)

Chocs des cultures

Rappelons au préalable la différence de culture entre réseaux franchisés et réseaux intégrés, même si on observe un mouvement vers la mixité : des réseaux succursalistes arrivent à la franchise, des réseaux franchisés se tournent vers le succursalisme. Des chocs de culture sont relatés dans les entretiens lorsqu'un réseau d'une culture est confronté à l'autre culture, à l'occasion d'une fusion par exemple. Nous analysons le récit du franchiseur Enseigne Services Automobile 2. De culture succursaliste, créé au début des années 70, il est arrivé à la franchise « par accident » en 1991, lors d'une opération de croissance externe qui a consisté au rachat d'un concurrent, réseau mixte avec un taux de franchise de 50 %. Enseigne Services Automobile 2 a alors « récupéré », au coté de 42 centre intégrés, 37 points de vente franchisés. Les mots utilisés dans le premier *verbatim* montrent l'importance du choc culturel

« Alors déjà chez nous la franchise c'est un accident. Ce n'est pas une stratégie. Nous avons toujours été de grands succursalistes.

Et là, on a découvert que c'étaient les premiers « emmerdeurs » qui s'appelaient franchisés, parce qu'il s'agissait de gens qui faisaient le même métier que nous mais qui discutaient et commentaient les décisions. Alors là, dans une entreprise succursaliste depuis 20 ans, en possession d'à peu près 150 magasins, c'était quand même pas 20 ou 30 franchisés qui allaient remettre en question nos décisions suprêmes de patrons d'entreprises ?

Au bout d'une semaine ils ont vu que les relations étaient relativement tendues puisqu'ils ont osé demander des choses qui nous paraissaient invraisemblables à l'époque...

Q : comme ?

R : le marketing c'est bien, si vous aviez fait ça ce serait mieux... »

(Franchiseur, Enseigne services Automobile 2)

« A force d'absorber des sociétés, vous avez des cultures qui se mélangent bien et d'autres qui se mélangent moins bien. Il y avait des gens qui arrivaient, c'était conflictuel, on n'avait pas la même culture. Par exemple, quand M. X, qui avait créé une enseigne du groupe et qui avait fait beaucoup de restauration d'autoroute, c'était plus un homme de restauration qu'un homme d'hôtellerie, est arrivé, ça a créé un choc des cultures. Et puis après est venu le rachat d'une chaîne d'hôtels, il y a eu un autre choc des cultures, il fallait intégrer tout cela, on ne partage pas toujours les mêmes optiques. »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

Nous résumons dans l'encadré ci-après les menaces perçues en cas de changement de périmètre du réseau.

Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none"> • Changement dans le rapport de force • Conflits de territorialité • Chocs des cultures
------------------------	---

4.3.2.2. Les changements de stratégie quant au choix entre succursalisme et franchise (et /ou redistributions des unités du réseau)

Indépendant du changement de périmètre ou de propriété du réseau, le changement de stratégie sur le statut, franchisé ou succursale des points de vente, constitue aussi une rupture, source d'opportunités et de menaces pour la relation de franchise.

Opportunité : avantages de la mixité

Nous ne développons guère ici les avantages perçus de la mixité des réseaux pour les franchiseurs en termes d'innovation, de synergie, largement explorés dans des études *ad hoc*¹.

¹ En France, voir les travaux de Cliquet et al. (1998, 2000, 2002, 2004) Cliquet G. et al. (1998), 10 auteurs, *Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme ?*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG ; Cliquet G. (2000), *Plural Forms in Store Networks : a Model for Store Network Evolution*, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, Issue 4, 369-387 ; Cliquet G. (2002), *Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente*, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73 ; Cliquet G. et Penard T. (2002), *Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : proposition d'un modèle d'aide à la décision*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG ; Cliquet G. et Nguyen M.-N. (2004), *Innovation Management within the Plural Form Network*, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G. et Tuunanen M. (Sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 109-125.

Nous soulignons que la mixité peut être perçue comme un avantage pour les franchisés parce que « rassurante » sur les décisions prises par la tête de réseau.

« Nous on a une certaine confiance vis-à-vis de AUTOMOBILE, enfin moi tout au moins. Par rapport à la distribution et à la répartition des centres puisqu'ils ont les trois-quarts en leur nom propre, ça nous laisse une marge de confiance importante, dans la mesure où les négociations, on peut supposer que s'ils travaillent à trois-quarts pour eux, ça ne peut être que bénéfique. » (...)
Q : tout à l'heure vous avez dit qu'il y avait les trois-quarts des Points Service Automobile en nom propre et un quart en franchise, quand il y a un rachat, que craignez-vous exactement ?
R : que la proportion soit changée, entre les noms propres et les franchises, c'est un problème de politique après, à haut niveau, s'ils veulent orienter plus sur la franchise ou orienter plus sur les magasins en nom propre, économiquement les gens qui achètent ont toujours des arrière-pensées économiques malgré tout, les craintes sont d'avoir un réseau comme ENSEIGNE CONCURRENTE, en grande partie franchisé (...) Nous, le fait d'avoir une grosse partie qui appartient au franchiseur nous laisse quand même une grosse part de confiance par rapport à ça. »

(Franchisé, Enseigne Services automobile 2)

Même si l'argument strictement inverse existe aussi dans les propos de responsables de réseaux qui n'ont toujours connu qu'un développement en franchise et qui l'établissent « comme un dogme ».

« Ce sont 2 métiers très différents, entre être propriétaire d'unités et être franchiseur, ce sont 2 métiers qui nous ont semblés, à tort sans doute mais cela fait partie de nos convictions, donc il ne faut pas nous en vouloir, nous avons toujours dit que c'était complètement antinomique, que d'avoir un réseau en propre et de gérer un réseau de franchise. On a toujours préféré se consacrer 100 % au soutien que l'on doit et que l'on vend à nos franchisés.
Q : pourquoi est-ce antinomique ?
R : ça prend du temps, si le franchiseur est aussi propriétaire d'un réseau en propre, ça lui prend forcément du temps et de l'énergie, donc ce temps n'est pas de disponible pour l'autre moitié franchisée de son réseau et c'est regrettable, 2^{ème} point cela peut créer l'impression, l'image pour le partenaire franchisé, d'un réseau à 2 vitesses où on aurait tendance à avantager les unités, magasins ou agences en nom propre...voilà 2 raisons essentielles qui nous font ne pas y aller. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier 1)

Lorsqu'un réseau est mixte, une différence de traitement est observée entre les points de vente intégrés et les points de vente franchisés : les seconds subissent moins de changements nécessitant des investissements car c'est alors au franchisé de les financer.

« En revanche, quand on change de logo dans une marque, chez les filiales, on fait tout disparaître, on met tout à la poubelle, tout ce qui reste, on se met tout de suite au nouveau logo. Chez les franchisés, on écoule d'abord les stocks, factures, bons de commande, papiers dans les chambres, les supports de PLV etc. et après on y vient. On n'a pas l'habitude de gâcher. L'enseigne extérieure, on va la changer, par contre l'enseigne de toiture, ça coûte cher et le problème, c'est que le prochain directeur marketing qui débarque va changer le logo à nouveau, alors on attend (...) mais on subit le changement à un rythme moindre que les filiales. »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

Toutefois, la modification de l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente intégrés peut être perçue aussi comme une menace par les franchisés qui craignent de disparaître, de perdre leur indépendance ou de subir à leur détriment un changement dans le rapport de forces.

Menace pour le franchisé, opportunité pour le franchiseur : changement dans le rapport de forces

Le pouvoir des franchisés est très important dans les réseaux de franchise pure, en raison de l'interdépendance des deux partenaires : le franchiseur dépend des franchisés pour sa rémunération et son développement. La perception du pouvoir ou contre-pouvoir des franchisés est nette dans les récits de vie.

« C'est vrai que jusqu'aux années 80 et début 90, les franchisés faisaient la pluie et le beau temps et que les réunions régionales s'apparentaient plutôt à des corridas, où, suivant les cas, le franchiseur était soit le taureau qu'on piquait à coup de mandille pour le mettre à mort, soit le pauvre torero qui essayait de faire ses passes au milieu de taureaux agités qui ne cherchaient qu'une chose c'était de l'embrocher.

Les 5 premières années de franchise chez ENSEIGNE, je sortais de chez un constructeur automobile traditionaliste, politiquement très correct, je me demandais où j'avais atterri. Les franchisés nous disaient sans arrêt « on vous fait vivre par notre redevance, le concept, c'est nous qui l'avons inventé ». »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

Le changement de stratégie, d'un réseau de franchise pure vers un réseau mixte, suite à un changement d'actionnaire ou l'adoption d'une politique de croissance externe, peut entraîner un « renversement complet du pouvoir décisionnel et organisationnel ».

« A partir des années 90, c'était moins les redevances que l'argent apporté par le groupe ACTIONNAIRE, pour recapitaliser l'entreprise, car s'il n'avait fallu compter que sur les redevances et sur l'apport des créateurs au début des années 90, l'ENSEIGNE aurait explosé en vol.

Le temps passant, il y a eu un renversement complet, un pouvoir décisionnel et organisationnel, qui s'est fait de manière vertueuse, parce que l'actionnaire a mis la main à la poche pour étoffer le réseau et que l'élargissement du réseau s'est fait en succursales. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

Certains réseaux annoncent un taux de mixité minimal pour « garder le pouvoir » et s'assurer de la pertinence des décisions prises pour le réseau. »

« Le choix stratégique, il est que dans tous les cas il faut que l'on garde la main je pense que le franchiseur doit être maître chez lui, c'est essentiel (...) Globalement en nombre de chambres on doit avoir 60 % des chambres, c'est ça garder la main.

Il faut que le franchiseur reste le maître du jeu, on a vu à la concurrence, les chaînes qui ne se créent qu'avec de la franchise, par exemple (énumération d'enseignes) etc... il y a un paquet de chaînes qui ont disparu, c'était des chaînes qui ne faisaient que de la franchise, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il y a une tentation (...) quand vous prenez la décision de faire une dépense, par exemple 100 F par chambre (...) c'est une toute petite chose pour un franchisé mais quand vous avez 15 000 chambres, vous allez commencer à dépenser avec beaucoup plus de prudence et donc cela vous évite de faire n'importe quoi.

La mixité permet de garder une sagesse surtout sur l'économique. C'est très sensible l'hôtellerie économique, car si vous achetez un petit pois, cela vous déstabilise les résultats, donc quand on est propriétaire de la plus grosse partie, on ne prend pas les décisions à la légère, la décision avant d'être prise est mûrement réfléchie.

(Franchiseur, Enseigne Hôtellerie)

Le rachat de points de vente franchisés peut d'ailleurs être envisagé par le franchiseur dans le but de modifier le rapport de force, notamment lorsque certains franchisés, sur lesquels le réseau s'est appuyé pour se développer rapidement, deviennent des « barons » et gênent la liberté de décision du franchiseur. Le rachat des franchisés multisites est, dans ce cas, une stratégie délibérée pour se réapproprier le pouvoir décisionnel. Citons un « ultrafranchiseur » comme se qualifie le Directeur Général d'un réseau de franchise pure (2 unités pilotes par « accident » et 120 contrats de franchise).

« Aujourd'hui il n'y a pas de stratégie claire, il n'y a pas de stratégie écrite sur une mixité souhaitée ou souhaitable et un chiffre à mettre en place et encore une fois comme je vous le disais ce sera en fonction des opportunités, on n'a pas la volonté comme on est aujourd'hui d'être à 99 % un réseau de franchisés. Il n'est pas impossible que l'on reprenne quelques unités mais pas non plus avec la volonté d'intégrer 30, 40, 50 %. Ce n'est absolument pas pour améliorer la rentabilité du franchiseur, ce serait pour tester les choses, ce serait aussi pour redessiner la carte de France par rapport à des zones d'influence et de pouvoir de quelques-uns, ce serait un élément neutre pour redistribuer les cartes (...)

Oui, comme dans tous les réseaux de franchises qui sont arrivés à maturité, on a accompagné un certain nombre de franchisés qui ont grandi avec le réseau, qui ont donc eu un développement proportionnel, le réseau a grandi entre 97 et 2001, il est passé de 60 unités à 120. Cela veut dire aussi que des franchisés qui avaient deux unités, aujourd'hui se retrouvent avec 10 unités et peser 10 unités dans un réseau de 120, c'est se positionner différemment, par rapport au reste du réseau, c'est aussi être géré différemment même si l'on se refuse à avoir une gestion différente, c'est aussi nécessiter une écoute différente de la part du franchiseur. On doit être à 78 patrons franchisés mais donc oui il y en a une poignée, une poignée qui est multisites, avec un qui en a 10, un qui en a 5, un qui en a 7 mais c'est l'union de ces gens-là qui est à envisager (...) Ce sont des gens qui potentiellement sont des acquéreurs de toutes les unités à vendre et qui deviennent boulimiques, ce qui n'est pas forcément souhaitable pour nos clients (...)

Il faut veiller à ce qu'ils n'arrivent pas à effrayer les indépendants qui sont dans le réseau, parce qu'aujourd'hui on a une partie du réseau qui dit « mais où vont ces gens, qui les arrêtera et serais-je le prochain sur la liste de ceux qu'ils vont vouloir absorber ? (...)

(Franchiseur, Enseigne Services à la personne-divers)

Le rachat des multifranchisés par le franchiseur, au gré des opportunités, est d'autant plus aisé que le prix de ces entreprises suppose une surface financière importante. Un franchisé isolé ne pourrait se porter acquéreur. Aussi la revente au franchiseur paraît-elle naturelle d'autant que les clauses d'agrément ne laissent pas toute liberté au cédant.

« Evidemment aussi on arrive sur des réseaux anciens, qui ont quand même aujourd'hui quasiment plus de 20 ans, donc par rapport à ça, il y a des gens qui souhaitent sortir du réseau, aujourd'hui par exemple quelqu'un qui a 8 ou 10 salons, c'est difficile à racheter pour un nouveau franchisé et donc c'est beaucoup plus facile pour un franchisé de nous vendre son affaire. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

Menace : appropriation des points de vente franchisés par le franchiseur

Une crainte est fortement exprimée par les franchisés : celle de disparaître si le franchiseur décide de s'approprier les points de vente franchisés du réseau pour en capter la marge. L'appropriation peut être directe, par rachat ou non-renouvellement du contrat de franchise.

« 2003 n'a pas été une très bonne année à cause de la fusion. Les franchisés sont plutôt en période d'observation, parce que les américains ont racheté. Déjà c'était des américains, donc il y a des gens qui ont voulu partir de l'enseigne parce que c'était des américains qui rachetaient, ils pensaient qu'ils allaient se faire manger.

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

Menace : perte d'indépendance (prise de participation dans le capital des franchisés-majorité de blocage)

L'appropriation peut aussi être indirecte et passer par une prise de participation dans le capital des sociétés franchisées. Elle est vécue comme une perte d'indépendance par les franchisés, surtout si la prise de participation est à hauteur de la majorité de blocage.

Nous reprenons dans l'encadré ci-après les risques perçus lors du changement de stratégie sur le taux de mixité des points de vente.

Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none">• changement dans le rapport de force• appropriation des PDV franchisés par le franchiseur (notamment les meilleurs emplacements)• perte d'indépendance
------------------------	---

4.3.2.3. Les changements de propriétaire et/ou d'équipe dirigeante

Le changement de propriétaire ou de l'équipe de direction est un événement qui inquiète les franchisés, même s'il constitue aussi des opportunités pour le réseau. Notons ici que l'*intuitu personae* du contrat de franchise est asymétrique. Il ne joue que lorsque le franchisé cède son fonds. En revanche, toute liberté est laissée au franchiseur de vendre ou de transmettre sa société. Les franchisés peuvent en conséquence se voir imposer un nouveau franchiseur, d'où des questions et des craintes.

Menace : incertitude sur les intentions des nouveaux propriétaires, leur nouvelle stratégie

La première menace est liée à l'incertitude sur les intentions des nouveaux propriétaires. Si l'acheteur est une enseigne concurrente qui fait une opération de concentration horizontale, les franchisés se demandent si le réseau va être démantelé, si l'équipe dirigeante va changer.

Q : quand vous avez su que c'était racheté qu'en avez-vous pensé ?

R : on pense, on pense mais comme on n'a pas les réponses, on a toujours un peu peur parce qu'on ne sait pas trop s'ils veulent s'orienter vers un réseau intégré complet ou un réseau de franchisés complet, c'est toujours des soucis (...) Le gros souci c'est cela, ce que vont faire les acheteurs.

Il y a eu le GROUPE AUTOMOBILE qui nous a racheté un moment. Ils étaient directement dans le même métier et puis ils ont revendu, ils doivent avoir encore quelques actions. Il y avait une crainte dans le réseau parce qu'en définitive ils étaient dans le même secteur d'activité et on ne savait pas trop s'ils n'avaient pas l'intention de faire de notre réseau leur Service rapide automobile, comme beaucoup... Mais bon apparemment cela ne s'est pas fait, ils ont revendu quelque temps après parce qu'ils avaient quelques problèmes de trésorerie. »

(Franchisé, Enseigne Services Automobile 2)

Si le réseau est racheté par un investisseur institutionnel, le risque perçu est le changement dans les objectifs assignés au réseau et dans la pérennité des investissements du franchiseur.

« C'est vrai que la bonne marche d'une entreprise tient à la personnalité de son dirigeant. Le danger, comme pour n'importe quelle société c'est que ENSEIGNE soit vendue, à un groupe financier, avec un état d'esprit complètement différent. Là, on aurait une inquiétude forte. Ce qui nous plaît, c'est la structure actuelle. Maintenant, s'ils devaient vendre à un groupe financier, que cela devienne assez anonyme avec un directeur qui dirait « de toute façon, vous devez ça, vous payez ça », sans se poser la question s'il y a démarrage, rentabilité ou pas (...) On leur a posé la question, car ENSEIGNE est détenu à 40 % par son créateur et à 60 % par l'industriel qui fabrique nos produits. C'est une vieille maison, c'est leurs produits, elle n'a pas intérêt à vendre, c'est ce qu' ils nous ont expliqué. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1)

Opportunité : vision neuve, nouveau plan de développement, nouvel élan (notamment si déclin)

L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante peut aussi être vécue comme un espoir, une occasion de trouver un nouvel élan, notamment dans les réseaux qui connaissent des difficultés (de positionnement, de management) ou qui sont en phase de déclin. Les franchisés anticipent qu'elle sera suivie par la définition d'une nouvelle stratégie pour l'enseigne, susceptible de faire retrouver la voie de la croissance.

« Q : quand vous êtes arrivé, changement de direction, qu'est-ce que cela a induit dans l'état d'esprit du franchisé ?

R : à la fois de l'inquiétude et puis un espoir, je dirais (rire), forcément, un espoir que ça change, parce que tout le monde souhaite que ça aille mieux, même si ça ne va pas mal, il faut toujours que ça aille mieux et une inquiétude parce que finalement on ne sait pas qui arrive et si ça se trouve, il va faire plus de mal que de bien, ça c'était une réaction spontanée à mon avis dans tout le réseau.»

(Franchiseur, Enseigne Esthétique 2)

La première « succession » du créateur est particulièrement délicate en raison de l'attachement des franchisés à la personne du créateur. Elle doit être distinguée des successions suivantes ou de celle des réseaux appartenant à des groupes arrivés à la franchise après de longues années de développement en succursales.

La première succession : celle du créateur. Si le créateur de réseau est une personne physique ou un groupe de personnes physiques, le problème de la succession se posera tôt ou tard. Le départ du ou des créateurs est vécue comme une étape naturelle mais elle induit des problèmes de légitimité et de confiance envers la nouvelle équipe, qui n'aura pas forcément le charisme, le « génie » du créateur. Il aboutit à des changements dans la nature de la relation, qui quitte le domaine de l'affectif.

Menace : problème de légitimité, de confiance

Dans un réseau dirigé par son créateur, la personnalité du franchiseur est très importante dans la direction du réseau, la confiance est une confiance unipersonnelle. A son départ, elle n'est pas automatiquement transférée sur la nouvelle équipe, fut-elle choisie par le créateur, fut-elle constituée de ses enfants. Cela constitue un problème de légitimité.

« 90, arrivée du groupe [Actionnaire], on stabilise les fondations de la boîte et on donne de la pérennité. Les franchisés ne l'ont pas vécu comme ça, le départ des X, c'était le départ des fondateurs historiques, on « tuait » le père, on coupait un cordon. L'horreur. Plus l'arrivée de gens friqués, qui ne connaissaient rien au métier, déchirement qu'il a fallu gérer pour les franchisés historiques. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

« Donc changement de la direction générale, ça crée beaucoup de questions aussi, car le franchisé, lui, il suit une stratégie, il suit une personne et il suit si la personne donne de bons axes stratégiques, donc il va attendre de voir quels sont les axes stratégiques avant de continuer à se développer. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

« Plus d'homogénéité mais on a remis en place un très fort suivi, donc il va y avoir un peu moins de personnalisation avec nous en direct, avec la direction, etc. Il faut savoir que lorsque je suis rentrée, lorsque les franchisés appelaient, il voulait n'avoir que M. X. [le créateur]...

Q : il n'y avait que lui qui était légitime ou crédible ?

R : ah oui, il n'y avait personne d'autre et puis aujourd'hui en fin de compte, ils ne l'ont plus, il doit en avoir 4 à 5 au téléphone le samedi matin pour des problèmes financiers. Pour le reste, il ne les a plus, c'est nous avec Y [enfants du créateur] qui reprenons le plus de choses. »

(Franchiseur, Restauration rapide)

« Après son départ, les filles de M. X sont arrivées, elles étaient pleines de bonne volonté, c'était génial, Y avait de l'énergie, on sentait...mais elles manquaient d'expérience et de maturité et on les mettait à des postes clés...avec les anciens franchisés, cela se passe plus ou moins bien. »

(Franchisé, Restauration rapide)

Il reviendra au repreneur de convaincre le réseau et d'imposer une nouvelle légitimité, qui peut passer par une communication claire et argumentée ou par des investissements financiers et managériaux.

« On a réuni tout le réseau et je dois dire que la première convention, qu'on a fait en décembre 2003, s'est très bien passée, je crois qu'on a donné un espoir, un espoir qui n'était pas très matérialisé, dans la mesure où cela faisait un mois et demi qu'on était là, on ne pouvait pas être très clairs à la fois sur notre politique et sur ce qu'on allait vraiment faire mais bon on avait beaucoup anticipé, on a mis en place ce qu'on avait promis. Evidemment les gens attendent toujours plus vite, quand on leur promet pour le mois d'août ou septembre, ils attendent les mesures pour le mois de février, donc tout de suite. Après il faut tenir un peu le réseau en permanence, parce que « oui, vous aviez dit que vous alliez faire ceci, oui, vous aviez dit que vous alliez faire cela (...)

Et ça a été l'objet de la deuxième convention où là ils ont pris conscience du travail qui avait été fait dans l'année, de tous les outils qui se mettaient en place, de l'évolution de la marque, de l'évolution de la méthode. Et là je dirais que ça c'est vraiment très bien passé et c'est sûr que arrivé après un an, étant donné qu'on ne voulait pas tout dévoiler parce que on sait qu'il ne faut pas tout dire trop tôt, il y avait une tension qui commençait à naître au sein du réseau, « vous avez promis mais c'est pour quand ? », donc on a eu une année de travail intense. »

(Franchiseur, Enseigne Esthétique 2)

Face à des franchisés indépendants, les décisions ne peuvent guère être imposées comme dans une relation de subordination, la persuasion est la meilleure arme pour faire accepter des changements d'équipe ou de stratégie marketing.

Nous reprenons ci-dessous les menaces perçues en cas de changement de propriétaire du réseau de franchise.

Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none">• Peur de la nouvelle équipe, questionnement sur sa légitimité, ses intentions, sa compétence
------------------------	---

4.3.2.4. Les changements de stratégie marketing

Un concept a une durée de vie limitée. La durée de vie est fonction de différentes variables (secteur d'activité, intensité concurrentielle, nouveaux entrants, comportement du consommateur ...). Toutefois, de nombreux franchiseurs avancent le chiffre de dix ans comme durée au-delà de laquelle de nouveaux investissements doivent être réalisés pour « adapter le concept ». Le changement de concept est souvent l'occasion de friction entre un franchiseur et ses franchisés, car il est décidé par le franchiseur mais implique des investissements dans les points de vente (au moins pour les travaux nécessaires à la modification du concept architectural) qui sont à la charge du franchisé. L'un décide, l'autre finance. Or le franchisé analyse le nouveau concept comme une charge financière, sans toujours imaginer les retombées positives. De plus il se voit souvent imposer par le franchiseur, sous couvert de contraintes techniques, les entreprises réalisant les travaux dont le niveau de marge n'est pas toujours transparent. Aussi des stratégies sont-elles mises en œuvre par les franchisés pour éviter ou retarder l'investissement. Le témoignage reproduit ci-dessous reprend ces éléments et donne un exemple de stratégie suivie par le franchisé pour échapper à l'obligation d'investir.

Menace financière : obligations d'investir, contestation du prix imposé (concept architectural), stratégie pour échapper à l'obligation

« La franchise a un nouveau concept, totalement différent, tout est en bois. Avec du jaune, il faut tout changer, le mobilier, les sols, c'est un nouveau concept architectural...ça coûte très cher, quelque chose comme 200 000 FF. Normalement je devrais le faire, je le savais quand j'ai repris, le nouveau concept commençait mais je ne savais pas le prix et c'est très cher. Ma collègue de Ville n'est plus dans la franchise, elle était là depuis bien plus longtemps, elle a refusé le nouveau concept, on a voulu le lui imposer, elle a refusé...elle est sortie, ce n'est pas uniquement pour cela, elle a trop bossé, elle était seule pour faire le chiffre d'affaires, elle travaillait beaucoup pour peu de revenus...Le jour où on me fera un devis, ça va venir car j'ai déjà transmis les mesures du magasin, j'irai voir mon banquier et je lui demanderai de refuser, vu mon âge. Si ce n'est pas possible de poursuivre, je romprais le contrat.

A chaque fois que je vois X, elle me parle du concept, avez-vous réfléchi ? Mais c'est surpayé, la marge prise par le franchiseur est trop importante, ils font payer bien trop cher pour ce que c'est, j'ai dit c'est trop cher, je n'ai plus de nouvelles mais s'ils m'enquiquinent, je ferais valoir que je ne peux avoir un crédit, je sors de l'Enseigne (...) Je n'ai pas l'intention de suivre à ce prix là...dans le nouveau concept, les tables sont plus ergonomiques, les lampes sont bien mais le jour où je vends, ce n'est pas ce qui me fera vendre plus cher...

On nous promet 10 % de chiffre d'affaires en plus, j'en doute mais même avec ça, ça va faire trois ans de chiffres...on verra donc, j'ai le temps...je suis d'accord pour qu'il y ait une unité dans le réseau, qu'on retrouve partout les mêmes meubles mais c'est trop cher, c'est abusif...je ne suis pas inquiète du tout, je peux poursuivre sans eux...chaque chose en son temps, je peux faire traîner. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 1)

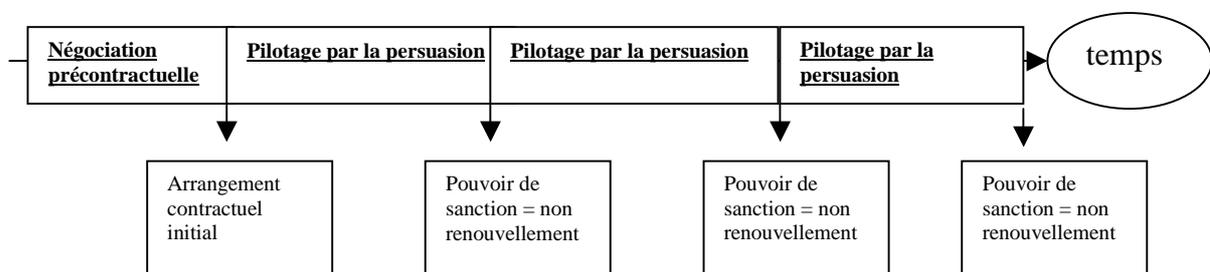
Réponse du franchiseur : le pilotage par la persuasion et par le contrat

Le franchiseur dispose de trois moyens pour obtenir une diffusion du nouveau concept, qu'il souhaite en général le plus rapide possible en raison de l'objectif de standardisation et d'homogénéité du concept : la persuasion, la participation au financement et la sanction. Les deux premiers moyens interviennent en cours de contrat, alors que le dernier intervient à l'approche de son terme et de son éventuel renouvellement. La persuasion consiste à convaincre le franchisé de l'intérêt mutuel de l'adoption du nouveau concept. Les études marketing, tests dans les magasins pilotes et autres méthodes de validation du nouveau concept sont utiles. De même que le témoignage des franchisés qui ont testé le nouveau concept et qui se révèlent des ambassadeurs convainquants pour leur pairs.

La deuxième méthode en cours de contrat consiste à participer directement au financement des investissements. Elle a l'avantage d'emporter plus facilement l'accord du franchisé et l'inconvénient d'entraîner un coût élevé. Elle peut être l'occasion aussi de renégocier les termes du contrat, notamment pour en allonger la durée dans des secteurs d'activité dans lesquels une fidélisation des franchisés est souhaitable, pour éviter qu'ils ne soient tentés de vendre leurs magasins à la concurrence (grande distribution alimentaire par exemple¹).

Enfin, à l'approche du terme du contrat, le franchiseur dispose d'un moyen de pression, la sanction par le non-renouvellement du contrat du franchisé, si celui-ci ne respecte pas l'homogénéité du réseau. La persuasion fait place à la sanction, comme le montre la figure ci-après.

Figure 21. : Le double pilotage par la persuasion et par la sanction



¹ La pratique des groupes de distribution est de financer les investissements pour les changements de concepts dans les points de vente, jusqu'à des proportions de 50 %. Voir infra.

Menace : toilettage du réseau

Les changements de stratégie marketing, lorsqu'ils sont radicaux, constituent des événements qui entraînent des sorties, parfois importantes, du réseau. Les points de vente ne peuvent pas toujours connaître les évolutions souhaitées, pour des questions de taille insuffisante ou d'emplacement du magasin par exemple. Le franchiseur est alors amené à ne pas reconduire les contrats des franchisés concernés.

Nous reprenons ci-dessous les menaces perçues en cas de changements de stratégie marketing.

Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none">• obligation d'investir pour le nouveau concept• peur de disparaître si les caractéristiques de son PDV ne correspondent plus au concept
-----------------	---

4.4. La synthèse et l'intégration du rôle du secteur d'activité

Les sections 4.2. et 4.3. ont expliqué l'impact sur la relation entre franchiseur et franchisé d'une part de l'évolution « naturelle » des caractéristiques d'un système de franchise selon les phases de son cycle de vie et d'autre part des ruptures induites par des événements exceptionnels mais fréquents. La présente section se propose d'intégrer :

- Les différents concepts ou événements mobilisés dans les deux sections précédentes, avec un modèle qui illustre l'augmentation de la puissance d'une franchise sur la relation franchiseur-franchisé (4.4.1.) ;
- Le rôle du secteur d'activité (4.4.2.).

Deux cas de franchise seront utilisés pour illustrer ces éléments.

4.4.1. La synthèse

4.4.1.1. Augmentation de la puissance du réseau et relation dyadique entre franchiseur et franchisé : synthèse.

Lorsque le réseau atteint une certaine taille et une certaine maturité, les ressources du franchiseur s'accroissent, qu'il s'agisse des ressources financières, du fait du système des redevances ou des ressources managériales d'encadrement. Ces nouvelles ressources du franchiseur l'autorisent à :

- **Changer de stratégie** et éventuellement à investir lui-même dans des points de vente intégrés. C'est l'hypothèse posée par la théorie de la transitoirité de la franchise qui énonce qu'après une phase de croissance dense au cours de laquelle le franchiseur duplique rapidement les points de vente grâce aux capitaux apportés par les franchisés, le franchiseur peut décider de racheter des points de vente franchisés. Il peut aussi chercher à prendre une participation financière dans le capital des franchisés pour mieux contrôler le réseau tout en augmentant les revenus financiers ;
- **Redéployer le réseau**, pour tenir compte de considérations stratégiques. Par exemple, un franchiseur peut s'être appuyé sur un franchisé pour le développement de points de vente dans une région donnée et être gêné, dans un deuxième temps, par le poids de ce franchisé dans le réseau. Il souhaitera alors redistribuer les points de vente concernés. Ou bien encore, un franchiseur mixte peut avoir dans une ville donnée, à la fois des points de vente intégrés et des points de vente franchisés et décider de confier l'ensemble des points de vente à son franchisé ou au contraire de les exploiter en direct. Des stratégies spatiales peuvent être reconsidérées plus facilement avec des ressources financières plus conséquentes ;
- **Densifier l'encadrement du réseau**, étoffer l'équipe managériale et renforcer les contrôles éventuels sur l'activité des franchisés. Des salariés peuvent être embauchés pour l'assistance, l'animation du réseau et le développement ;
- **Renforcer la directivité**, pour contrôler le niveau de qualité des points de vente et encourager la croissance qualitative des points de vente franchisés. Avec la maturité de la franchise et l'arrivée de nouveaux entrants, la standardisation de l'offre au consommateur, avec une qualité contrôlée, est une condition du maintien de l'avantage concurrentiel. La standardisation des procédures est une condition du maintien de la rentabilité et de l'efficacité des points de vente. Par ailleurs, la croissance qualitative relaie la croissance quantitative et suppose d'obtenir des efforts des franchisés pour le développement du chiffre d'affaires de chaque point de vente.

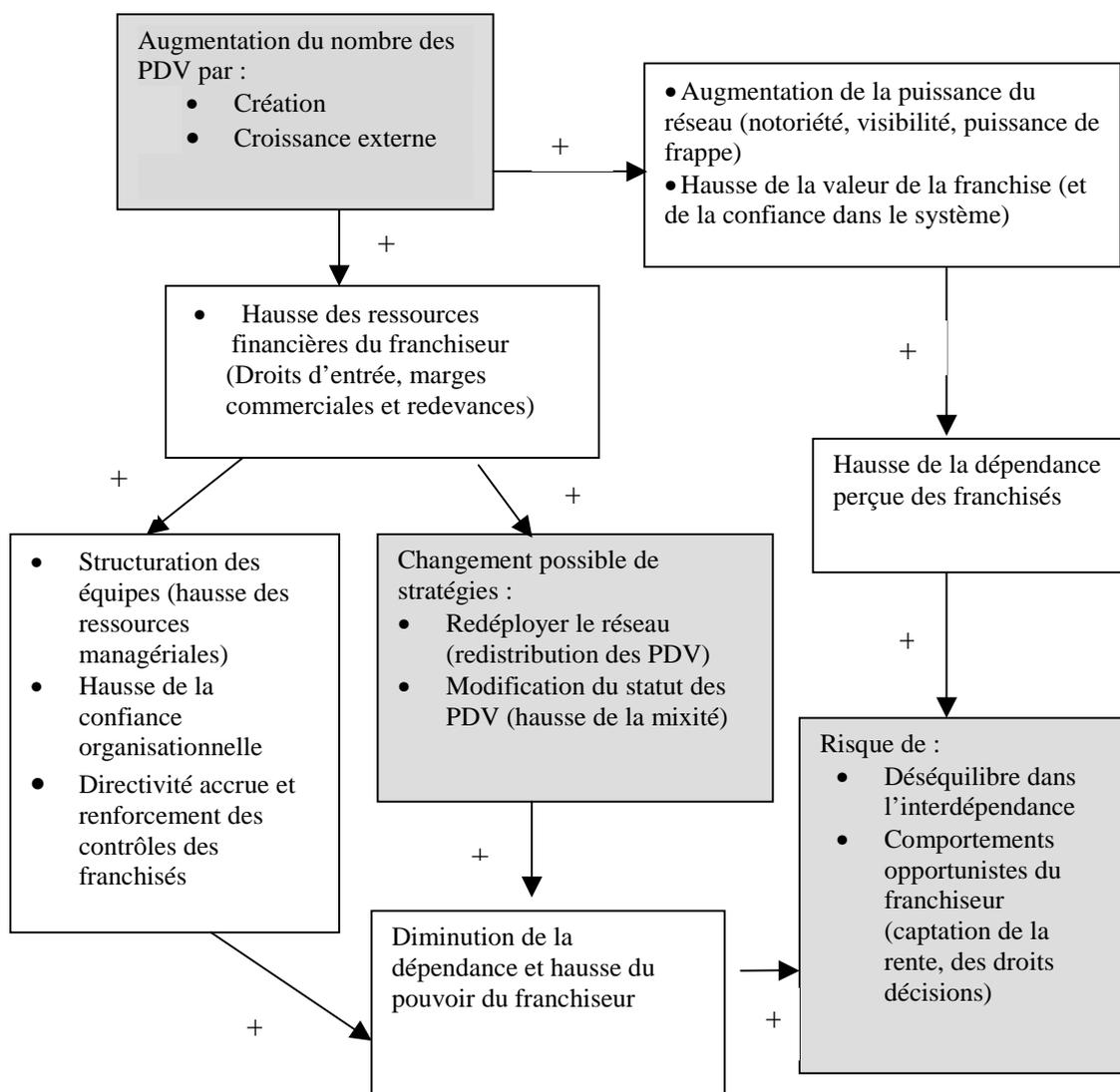
Parallèlement, la dépendance du franchisé s'accroît avec la taille du réseau. Un maillage dense des points de vente sur l'ensemble du territoire cible accroît la notoriété de l'enseigne, la puissance de frappe et la visibilité du réseau. De plus, les moyens de communication s'étoffent. La plupart des réseaux prévoient une participation des franchisés au financement de la communication nationale, sous forme de redevances de publicité exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires. Le budget communication croît en conséquence en fonction du chiffre d'affaires et donc de la taille du réseau. Il en résulte une puissance accrue du réseau

sur son marché et donc une hausse de la valeur de la franchise, pour les nouveaux candidats franchisés. Elle se traduit en général par une augmentation des droits d'entrée dans le réseau, considérés comme un droit d'accès au système de réussite proposé par le franchiseur.

L'augmentation de la puissance du réseau entraîne également une hausse de la valeur de la franchise pour les franchisés sous contrat. Ces derniers ont participé à la construction de la valeur du réseau. Ils ont ouvert ou repris des points de vente qu'ils ont financés, ils ont alimenté les budgets de communication et participé à la construction ou au maintien de l'image de marque de l'enseigne, par leur engagement au quotidien dans la gestion du point de vente, par les actions de communication locales, isolées ou concertées avec d'autres franchisés et par le paiement de la redevance de communication nationale. Le coût d'opportunité de la sortie du réseau est d'autant plus élevé que le réseau est efficace, c'est-à-dire attractif pour la clientèle. Il en résulte un accroissement de la perception de dépendance par le franchisé. Elle est toutefois d'autant plus acceptée que la confiance dans le système de franchise et dans l'organisation du franchiseur est élevée. Nous observons d'ailleurs que certains réseaux décident, lorsqu'ils atteignent une certaine taille, d'introduire des droits d'entrée, lors des renouvellements de contrats pour les franchisés déjà en relation.

Au total, nous pouvons énoncer que la force de l'interdépendance n'est pas constante dans le temps dans un réseau de franchise. Il en résulte un risque de divergence d'intérêt entre les membres de la relation dyadique : lorsqu'il y a dissymétrie dans la dépendance, l'acteur qui est le moins dépendant détient un avantage en terme de pouvoir, peut se comporter de manière égoïste, adopter des comportements opportunistes et exercer des pressions sur son partenaire (Anderson et Weitz, 1989 ; Heide, 1994, Frazier, 1999). La tentation est grande de capter la rente issue de la collaboration ou encore de s'approprier les droits de décision. La figure ci-après schématise le lien entre l'augmentation de la puissance du réseau et le risque de déséquilibre dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé.

Figure 22. : L'impact de la puissance du réseau sur le risque de déséquilibre dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé.



4.4.1.2. L'illustration à partir d'un cas réel de réseau de franchise (Enseigne Accessoires et Services Automobile)

Le cas choisi pour illustrer le modèle ci-dessus est celui d'une enseigne du secteur **Accessoires et Services Automobile**. Créé à la fin des années 1970, le réseau s'est développé sur l'initiative de deux créateurs qui ont mis au point le concept, alors original, de centre auto. Le développement s'est opéré exclusivement en franchise jusqu'au début des années 1990. Le réseau comptait alors 120 points de vente. Deux événements ont entraîné une hausse significative de la taille du réseau. Le rachat du système de franchise par un actionnaire, qui décide d'investir dans l'activité et acquiert, à quelques années d'intervalle, par croissance externe, deux enseignes concurrentes, succursalistes, propriétaires de 100 points de vente. Ces événements ont eu deux conséquences :

- L'augmentation de la puissance du réseau. L'enseigne, qui comptabilise désormais 300 points de vente, est co-leader sur son marché. Sa visibilité est accrue, de même que sa puissance (volume d'achat, budget de communication etc.) ;
- L'introduction de la mixité dans le réseau. D'un réseau organisé exclusivement en franchise, on arrive à un réseau mixte, avec 120 succursales, au côté de 180 points de vente franchisés.

L'impact de ces éléments sur la relation entre le franchiseur et les franchisés ont été les suivants :

- **Une baisse de la dépendance du franchiseur.** La source de son activité et de ses revenus, est désormais double. L'entreprise assume l'exploitation, en direct, de 120 centres auto et parallèlement anime et accompagne les 180 points de vente franchisés ;
- **Une hausse de la dépendance perçue des franchisés.** La valeur de la franchise a augmenté et cela s'est traduit, par exemple, par un droit d'accès plus cher pour les nouveaux franchisés, dont l'âge au moment de l'entrée en relation augmente. Il était de 36 ou 37 ans au moment du changement d'actionnaire, il atteint près de 50 ans en 2005. Par ailleurs, les franchisés sont reconnaissants vis-à-vis du franchiseur, qui a investi et « *donné au réseau de la pérennité* » ;
- **Les équipes de la tête du réseau ont été étoffées et structurées.** Le rôle des chefs de régions a évolué. Il ne consiste plus à contrôler le concept, maîtrisé par l'ensemble du réseau mais à influencer une dynamique permanente pour inciter les franchisés à accroître leurs efforts et leurs chiffres d'affaires, chiffres du réseau à l'appui, pour permettre les comparaisons ;
- **Le pouvoir du franchiseur s'est accru** et se traduit par une plus grande **directivité du franchiseur** et une moindre liberté du franchisé comme l'illustre les propos, imagés, d'un dirigeant actuel de ce réseau, confirmé par ceux d'un franchisé

« Jusqu'au milieu des années 90 c'est clairement « les franchisés éternuaient, la centrale s'enrhumait », les réunions régionales étaient souvent des agoras agitées où le dernier qui avait parlé, surtout s'il avait parlé fort, avait raison. La centrale était plutôt en réaction permanente, en train d'écouter, par mon intermédiaire, parce que je suis le patron du réseau, avec mes grandes oreilles et avec un stéthoscope en permanence « où c'est que cela tousse, où c'est que cela s'enrhume et où c'est que cela trébuche ». Oh, là là !, Eux ils cavalaient devant et nous on essaie de ramener le troupeau, un coup à droite, un coup à gauche.

Suite :

De 90 à 95 [changement de propriétaire], on a fait rentrer les chevaux sauvages dans un enclos très large. 1997, ACTIONNAIRE arrive, on commence à domestiquer, et là depuis 3 ans avec la fin de la domestication liée à l'achat de l'ENSEIGNE 1 et maintenant celle de l'ENSEIGNE 2, clairement c'est le franchiseur qui dicte, il y a un réseau de franchisés dont l'âge a évolué, dont le turn over a fait aussi...

Parce qu'il s'est passé 15 ans, donc une évolution qui fait que les franchisés aujourd'hui sont « aux ordres », ils attendent, ils sont comme les oiseaux le bec ouvert en disant « quand est-ce que vous nous donnez à manger ? Et aujourd'hui quand on dit aux franchisés « ça c'est rouge », ils répondent « puisque vous dites qu'il est rouge, il est rouge,

Le temps passant, il y a eu un renversement complet, un pouvoir décisionnel et organisationnel, qui s'est fait de manière vertueuse, parce que l'actionnaire a mis la main à la poche pour étoffer le réseau, et que l'élargissement du réseau s'est fait en succursales. »

(Franchiseur, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

« En ce sens que même avec des franchisés qui n'étaient pas organisés, sous forme d'association ou de syndicats, ils ramenaient de façon merdique, bordélique, leur gueule suffisamment fort à certains moments pour que le franchiseur craigne la grande gueule du franchisé de telle ou telle ville. Parce qu'il comptait et quand il disait quelque chose à la limite, on repliait le dossier et on revoyait la question.

Jusqu'à il n'y a pas longtemps, c'était cela, maintenant ce n'est plus le cas. »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services Automobile 1)

- Cette hausse de pouvoir s'est traduite aussi par des comportements jugés contraires à leurs intérêts par certains franchisés et notamment en l'occurrence la décision de l'actionnaire de prendre des parts dans le capital des sociétés d'exploitation des franchisés. Citons un franchisé :

« Ils voulaient rentrer à hauteur de 34 % dans toutes mes sociétés, c'était une décision de l'actionnaire pour consolider le CA, chose qu'on pouvait comprendre,... il y avait une stratégie, c'est normal pour eux, un franchiseur, c'est normal qu'il verrouille sa chaîne, c'est le business.

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

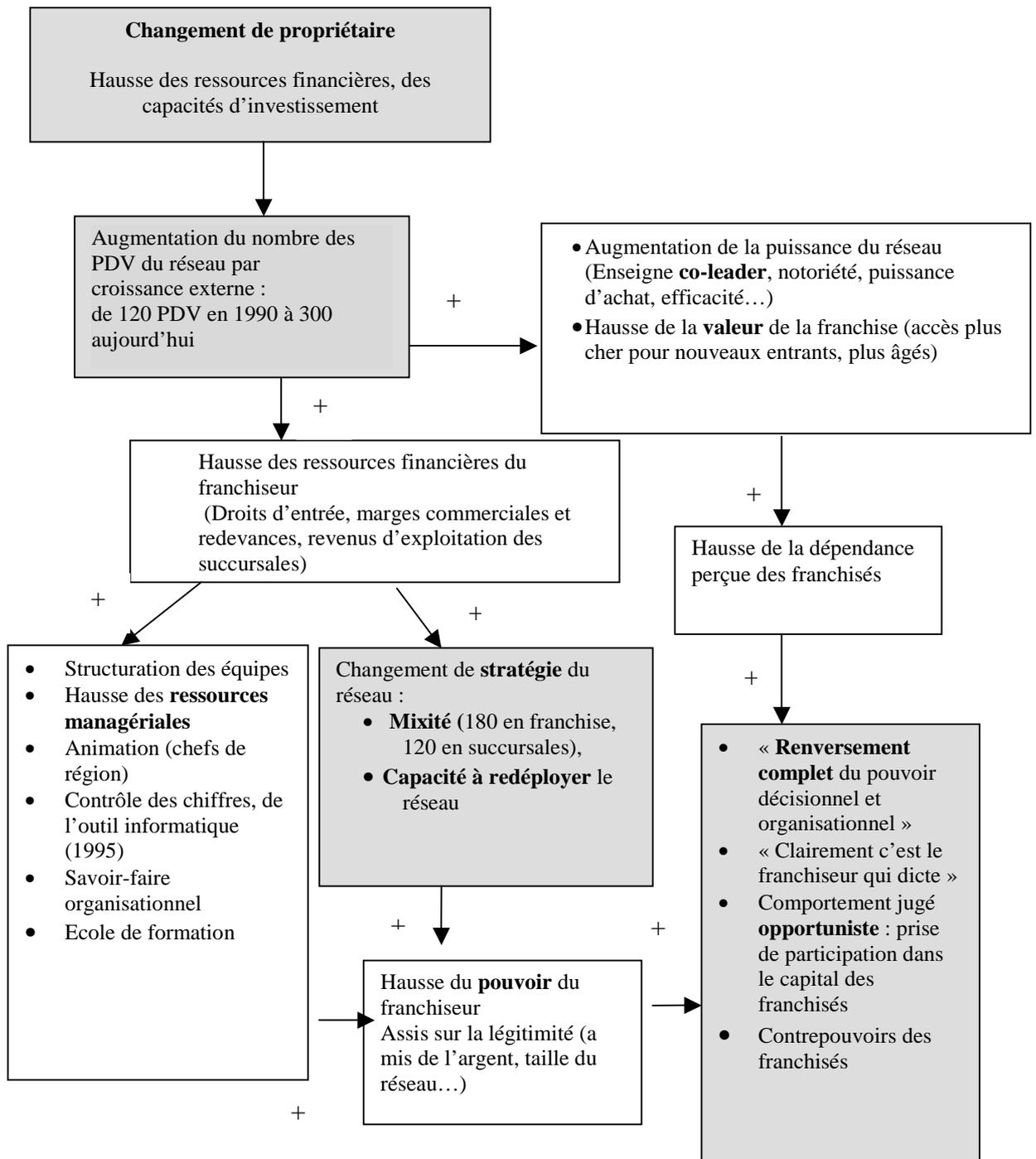
- Le pouvoir du franchiseur est toutefois limité par le contrepouvoir des franchisés, qui résulte notamment du contrat de franchise et de ses clauses protectrices (exclusivité territoriale, durée).

« J'ai dit qu'il n'en était pas question. Sur l'avenir si c'était une nouvelle volonté, c'était tout à fait logique, je respectais mais on ne pouvait pas revenir sur le passé. »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

La figure ci-après résume l'impact de l'augmentation du nombre de points de vente sur les dépendances réciproques dans cette enseigne.

Figure 23. : L'application au cas de l'Enseigne Accessoires et Services Automobile



Au total, Dans cette première enseigne, l'augmentation du nombre de points de vente a entraîné un déséquilibre dans l'interdépendance entre franchiseur et franchisé. Le risque de comportements opportunistes est accru dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé.

Deux remarques doivent toutefois être formulées :

- La hausse du taux de mixité, suite à l'augmentation de la taille du réseau n'est pas automatique. Elle dépend de la volonté des dirigeants du réseau, de leur intention de développer des points de vente succursalistes. Certains réseaux n'envisagent aucunement un développement autre qu'en franchise.
- Le modèle doit être enrichi pour tenir compte d'éléments contextuels et notamment des facteurs liés au secteur d'activité du système de franchise. C'est l'objet de la section 4.4.2.

4.4.2. Le rôle du secteur d'activité

Le modèle de recherche proposé au chapitre 2 évoquait le rôle possible du secteur d'activité sur la perception de la relation de franchise. Deux questions étaient soulevées :

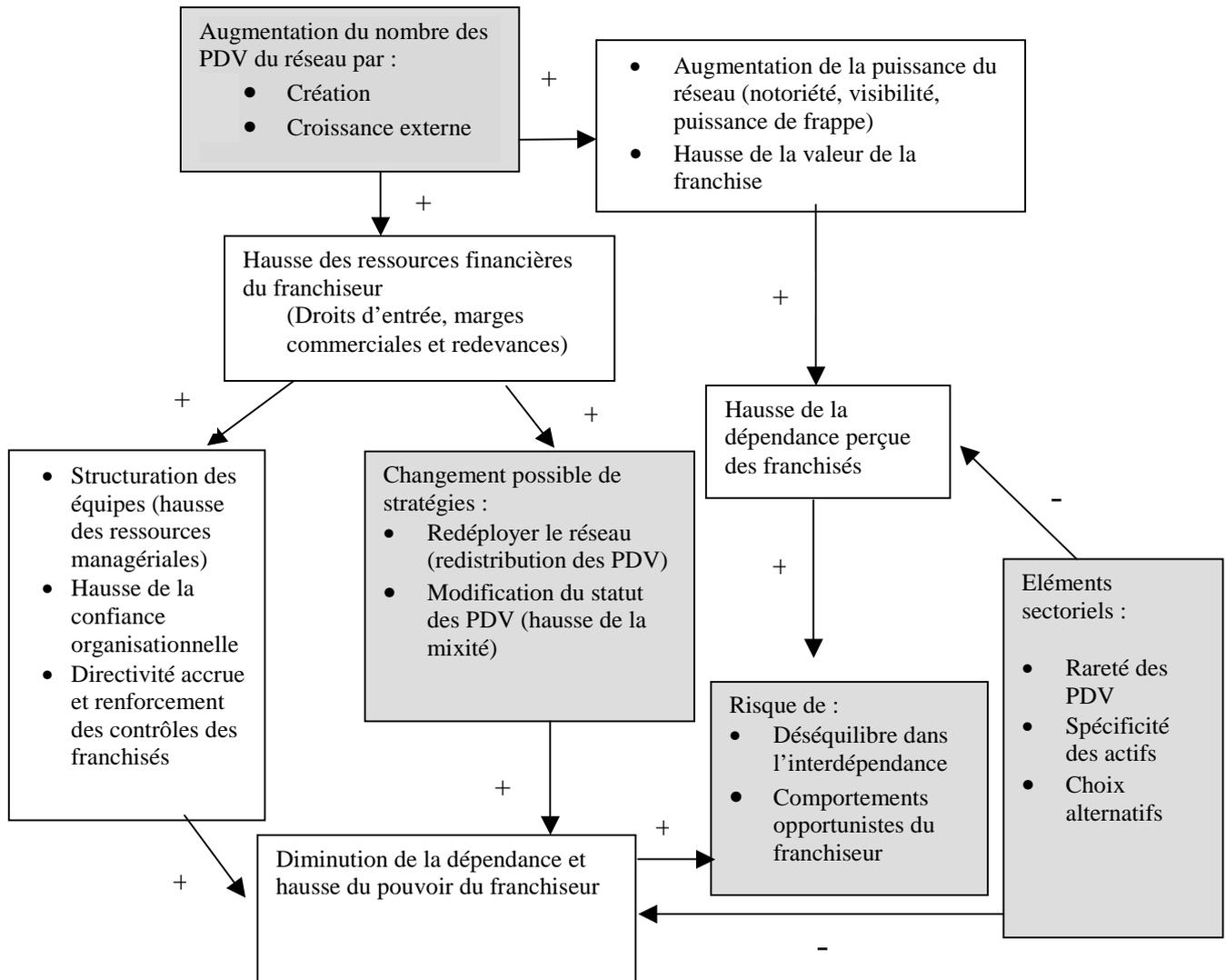
- Quels est le rôle de l'activité (le métier) sur la vision de la relation ?
- De manière plus générale, la nature produits ou services du système de franchise a-t-il un impact sur la vision de la relation ?

Nous traitons la première question dans la section 4.4.2.1., avec une illustration par un cas présentée en section 4.4.2.2. La deuxième question est l'objet de la section 4.4.2.3.

4.4.2.1. Le rôle du métier

Le secteur d'activité du système de franchise a un impact sur la vision de la relation de franchise dans la mesure où il conditionne les choix alternatifs et les coûts de changement d'enseigne pour le franchisé. Dans les réseaux appartenant à un secteur d'activité dans lequel la densité des points de vente est forte, proche de la saturation, les possibilités de création de nouveaux points de vente se raréfient. En conséquence, la valeur du point de vente pour le franchiseur augmente, ce qui limite la dépendance perçue du franchisé. Des solutions alternatives au réseau s'offre au franchisé, surtout si la spécificité des actifs est faible, ce qui dépend là encore du métier. Le modèle devient :

Figure 24. : L'impact de la puissance du réseau sur le risque de déséquilibre dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé- intégration de l'influence du secteur



4.4.2.2. L'illustration à partir d'un cas réel de réseau de franchise (Grande Distribution Alimentaire)

Le second cas choisi permet de mettre en évidence l'impact du secteur d'activité. Il s'agit d'une enseigne de la grande distribution alimentaire, qui a connu, du fait du mouvement de concentration observé dans ce secteur depuis vingt ans, de multiples opérations de croissance externe ou de rapprochement d'entreprises. L'enseigne fait partie de l'un des six groupes de distribution qui se partagent 90 % du marché de la distribution alimentaire en France. Elle comptabilise plus de 600 points de vente, exploités exclusivement en franchise.

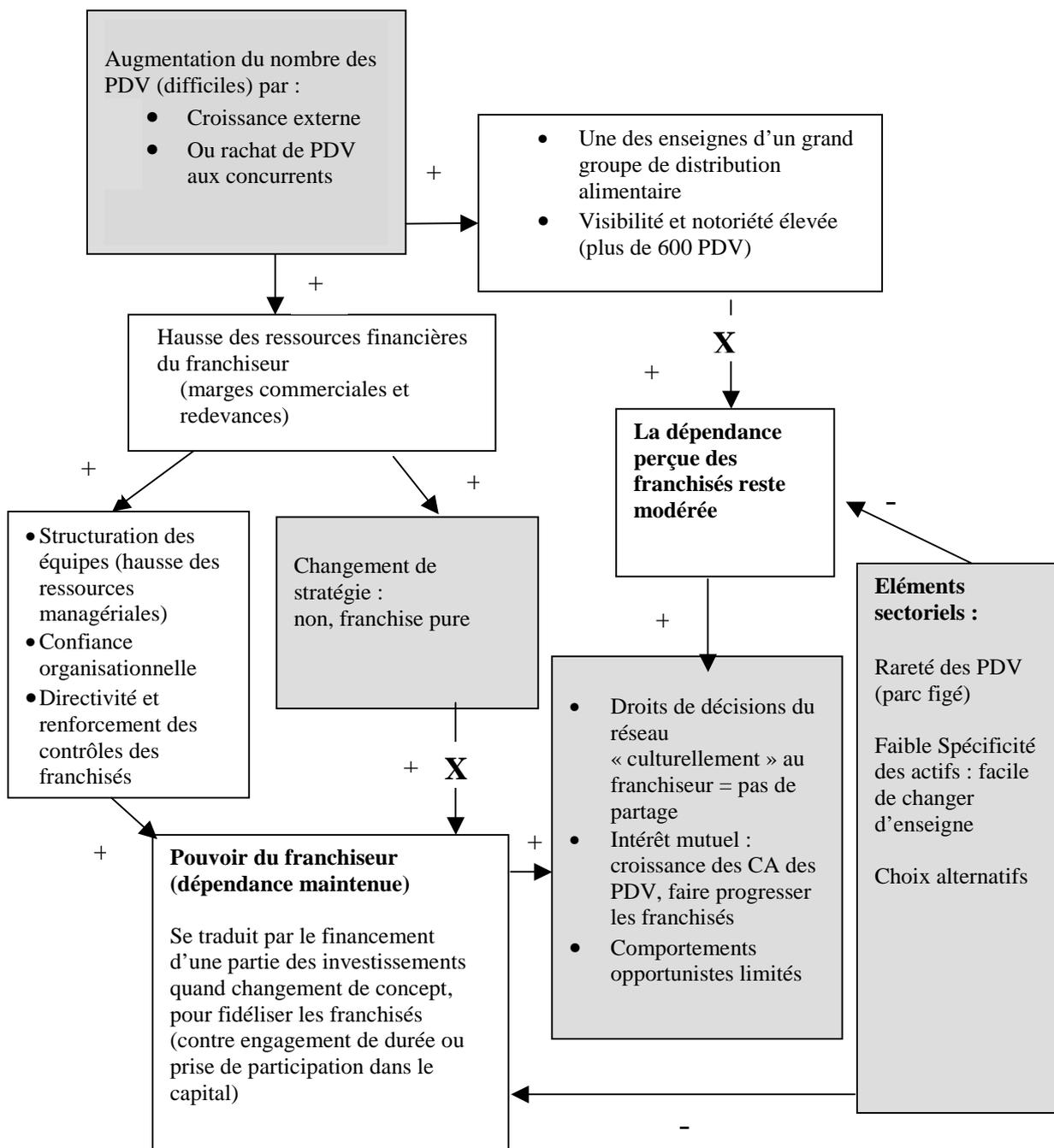
Dans cette enseigne, il n'est pas constaté de déséquilibre dans l'interdépendance, malgré la puissance du réseau sur son marché et la puissance de la centrale d'achat. Les éléments d'analyse sont les suivants :

- La dépendance des franchisés est modérée par la rareté des points de vente, conséquence de la loi Raffarin qui impose de longues démarches auprès des Commissions Départementales d'Équipement Commercial, pour obtenir la création ou l'agrandissement de surfaces de vente. Les franchisés sont régulièrement sollicités par les enseignes concurrentes. De plus, les points de vente sont facilement redéployables dans ce secteur. Un changement d'enseigne nécessite peu de nouveaux investissements, les équipements (linéaires, meubles de congélation, parkings etc.) pouvant être réutilisés ;
- La dépendance du franchiseur est forte et n'a guère diminué avec la taille du réseau. Certes, la puissance de l'enseigne est importante et sa visibilité d'autant plus forte que les concurrents, étrangers notamment, ne peuvent pénétrer le marché que très lentement, du fait de la réglementation, qui protège les positions acquises. Mais le franchiseur réalise 100 % des ventes de l'enseigne par l'intermédiaire des points de vente franchisés. La dépendance du franchiseur se traduit par le versement d'une somme conséquente au franchisé lors du renouvellement des contrats. Il s'agit, en quelque sorte de « droits d'entrée à l'envers ». Le franchiseur participe aussi, à hauteur de 50 %, aux investissements nécessaires dans le point de vente, lors des changements de concept, contre l'engagement du franchisé de poursuivre son contrat sur une certaine durée ou contre une prise de participation dans le capital de l'exploitation, pour limiter le risque de cession à la concurrence.

- La forte interdépendance favorise la prise en compte de l'intérêt mutuel dans les décisions prises. Le cas de cette enseigne est illustré par la figure récapitulative ci-dessous.

Figure 25. : L'application au cas de l'Enseigne Grande distribution alimentaire

Les croix **X** dans la figure indique les liens qui ne s'opèrent pas dans ce réseau.



Les caractéristiques du secteur d'activité n'autorisent ni hausse significative du nombre de points de vente de l'enseigne (sauf rachat externe), ni hausse de la dépendance des franchisés ; En conséquence, le risque de comportements opportunistes est limité (les sanctions des franchisés seraient rapides) et l'intérêt mutuel est mis en avant, même si les décisions restent très centralisées, pour ce qui concernent les aspects liés au mix-marketing et à la stratégie du réseau.

Au total, le secteur d'activité a un impact fort sur la vision de la relation et le contrat psychologique, dans la mesure où il conditionne les choix alternatifs et les coûts de changement d'enseigne pour le franchisé.

4.4.2.3. Le rôle de la nature de l'activité : franchise de produits ou franchise de services

Un autre résultat lié au secteur d'activité est mis en évidence par l'analyse textuelle réalisée avec le logiciel Sphinx Lexica. Dans cette analyse, dont les résultats complets sont présentés dans l'annexe H, nous avons calculé les intensités lexicales de huit dictionnaires ou répertoires de mots identifiés dans le discours des acteurs et croisé les intensités lexicales en fonction de différents critères, parmi lesquels figure la nature de l'activité du système de franchise : commercialisation de produits ou de services. L'intensité lexicale du répertoire des mots déceptifs est significativement plus élevée dans le discours des franchisés des réseaux de produits. Ce résultat devra être confirmé par une étude complémentaire mais il nous pose question. Une interprétation du résultat est proposée dans la discussion (chapitre 6).

4.5. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchiseur

L'objet de cette section est de brosser le contenu du contrat psychologique vu par le franchiseur. Nous listons, à partir des récits de vie les obligations du franchisé perçues par le franchiseur (4.5.1). Nous formulons ensuite un commentaire sur ces obligations (4.5.2.).

4.5.1. Les Obligations du franchisé perçues par le franchiseur

Les obligations perçues peuvent être classées en quatre groupes, relatifs aux apports financiers du franchisé (4.5.1.1.), à son rôle de manager de point de vente (4.5.1.2.), à l'intérêt mutuel (4.5.1.3.) et aux aspects relationnels (4.5.1.3.).

4.5.1.1. Les apports financiers

Ils se traduisent par les obligations perçues suivantes :

- **Accepter de ne pas se rémunérer les premiers mois voire les premières années d'exploitation** et utiliser ses économies et les aides financières publiques pour investir dans le point de vente et se rémunérer (allocation chômage) ;
- **Continuer à investir régulièrement** dans le(s) point(s) de vente quand les investissements réalisés sont amortis ; accompagner financièrement les évolutions nécessaires du concept ; réaliser les investissements demandés dans un délai raisonnable ;
- **Savoir saisir les opportunités nouvelles** qui se présentent, comme un nouveau point de vente, un changement d'emplacement pour une meilleure situation commerciale.

4.5.1.2. Le respect du rôle de franchisé

Les franchiseurs considèrent que le franchisé doit remplir son rôle de gestionnaire professionnel de son ou ses point(s) de vente. Cela se traduit par les obligations suivantes :

- **Etre autonome et responsable dans la gestion du point de vente**, ne pas tout attendre de son franchiseur, ne pas se comporter en « assisté » ;
- Etre un **vrai entrepreneur**, assumer l'ensemble des aspects de l'entrepreneur, ce qui suppose l'acceptation du risque, une vigilance commerciale, des compétences en gestion et management d'équipe, des objectifs de croissance ;
- **Intégrer rapidement les évolutions technologiques** : se mettre aux nouvelles technologies, s'efforcer à un apprentissage continu ;
- **Accepter le changement** qui fait partie de la vie des affaires ;
- **Ne pas compter son temps, travailler au-delà de 35 heures, s'investir pleinement ;**
- **Savoir créer des liens sociaux avec son environnement local**, s'investir dans les associations de commerçants, la vie locale.

4.5.1.3. L'intérêt mutuel

Le respect de l'intérêt mutuel se traduit pour les franchiseurs par les obligations suivantes :

- **Faire preuve de loyauté pour la remontée** des chiffres et données comptables, base de calcul des redevances ;
- **Respecter le partage des tâches** : définition de la stratégie au franchiseur, gestion du point de vente au franchisé ; accepter les contrôles et les conseils ; accepter de mettre en œuvre les décisions du franchiseur tête du réseau, y compris lorsqu'elles remettent en cause une clause du contrat (restriction ou suppression de la zone d'exclusivité par exemple lors des renouvellement de contrat) ;

- **Faire partager ses expériences et analyses au franchiseur** ; transmettre toutes les informations utiles pour l'évolution du concept, l'amélioration des process, la protection de la marque ; faire partager l'ensemble du réseau des innovations et idées mises en œuvre localement ;
- **Ne pas être « perso »**, c'est-à-dire ne considérer que son intérêt propre, ne pas avoir un comportement de passager clandestin ; ne pas demander de privilèges ou de faveur ;
- **Participer aux instances de dialogue, donner de son temps**, ne pas économiser son énergie pour faire avancer le réseau, faire remonter les bonnes idées, accepter de tester des nouvelles idées, gammes, concepts ;
- **Accepter de former, encadrer, coacher** d'autres franchisés ;
- **Se coordonner avec les franchisés** de sa région ou ville pour mener des actions de communication locales

4.5.1.4. Les aspects relationnels

Le quatrième groupe est relatif aux aspects humains et relationnels. Il comprend les obligations de :

- **Participer activement aux réunions, conventions et autres occasions de contact** ;
- **Savoir créer des liens sociaux avec les autres membres du réseau**, avoir « l'esprit de famille » ;
- **Avoir bon esprit**, ne pas critiquer systématiquement les initiatives ou décisions du franchiseur ; ne pas se regrouper pour s'opposer ou encourager les rumeurs.

4.5.2. Un contrat psychologique peu volumineux du franchiseur

Force est de constater que le contenu du contrat psychologique révélé à l'occasion des récits de vie des franchiseurs est beaucoup moins volumineux et précis que le contenu possible du contrat psychologique des franchisés, présenté en section 5.4. Nous avançons une explication : le contrat de franchise est un contrat d'adhésion, généralement rédigé par le franchiseur et ses conseils et proposé aux candidats franchisés. De ce fait, le contrat formel contient les principales obligations perçues par le franchiseur qui a toute latitude pour les rendre explicites, écrites et contractuelles. Les contrats formels et les codes de déontologies se sont considérablement étoffés au fil du temps avec l'expérience des réseaux, la diffusion des pratiques et aussi sous l'effet de décisions de justice rendues. Aussi les obligations tacites, non révélées sont-elles moins nombreuses pour les franchiseurs.

- Résumé du chapitre 4 -
La vision de la relation par le franchiseur : influence du cycle de vie du système de franchise et des événements-ruptures

Ce chapitre expose une partie des résultats de l'étude empirique, celle qui concerne la vision de la relation par le franchiseur.

La **section 4.1.** a présenté le résultat de l'analyse exploratoire sans *a priori* des entretiens réalisés auprès des franchiseurs. L'analyse des univers lexicaux confirme que le management de la relation avec les franchisés est une préoccupation majeure des franchiseurs. En outre, elle a mis en évidence les préoccupations spécifiques des têtes des réseaux arrivés à maturité. Ces derniers se distinguent des réseaux en croissance par la prédominance de la réflexion stratégique autour des questions du maintien d'un avantage concurrentiel durable pour le réseau, du statut des points de vente et de l'animation des franchisés pour alimenter une croissance désormais qualitative, liée aux efforts des franchisés pour accroître le chiffre d'affaires de chaque point de vente.

Les sections suivantes ont porté sur les résultats des analyses thématiques incluant les diagrammes chronologiques. La **section 4.2.** montre que quatre phases peuvent être distinguées dans le cycle de vie d'un système de franchise et qu'elles influencent la perception qu'ont les acteurs de la relation d'échange. L'idée développée ici est que le niveau de développement d'un réseau conditionne la perception du pouvoir et fait évoluer la nature de la confiance :

- Avec le temps et la croissance du nombre de points de vente, les liens affectifs font place à une relation d'affaire plus distante, la confiance unipersonnelle vis-à-vis du créateur charismatique fait place à une confiance organisationnelle, fondée sur la capacité des structures de soutien, étoffées, à maintenir un avantage concurrentiel durable. Le profil des nouveaux franchisés n'est pas constant : il évolue selon la puissance du réseau ;
- La maturité d'un réseau peut se traduire à la fois par un pouvoir fort du franchiseur, dont la légitimité est renforcée par la puissance du réseau et une confiance organisationnelle forte. Le pouvoir se traduit par un degré de directivité plus élevé que dans les phases précédentes, justifié par le franchiseur par l'obligation de maintenir

une offre lisible par le consommateur et un avantage concurrentiel durable.

Par ailleurs nous avons souligné la possibilité pour le franchiseur de s'appuyer en phase de croissance sur les multifranchisés pour accélérer la duplication des points de vente du réseau.

La **section 4.3.** a porté sur les événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux. Quatre événements-ruptures ont été identifiés : le changement de périmètre du réseau, sous l'effet de la concentration horizontale, le changement de stratégie quant au statut des points de vente, succursale ou franchise, le changement de propriétaire, le changement de concept. Nous avons constaté la fréquence élevée de l'occurrence de ces événements-ruptures. La principale conséquence sur la relation de franchise est que ces événements créent des ruptures dans l'économie de la relation et des menaces pour le franchisé. Le changement de concept est bien connu et intégré par les franchisés, même si des réticences peuvent intervenir lorsqu'il se traduit par l'obligation d'investir financièrement dans le point de vente pour le franchisé. Les projets des franchisés ne sont pas toujours en phase avec ceux du franchiseur. Les autres événements ruptures sont plus menaçants. Ils se traduisent par des changements dans le rapport de force franchiseur-franchisé lorsque la puissance du réseau est modifiée, par des chocs de culture et des modifications dans le management du réseau, par des changements de contractants unilatéraux avec une perte de confiance, par des incertitudes quant à la pérennité de la relation. Les événements-ruptures, subis par le franchisé, modifient le contenu de leur contrat psychologique.

La **section 4.4.** a proposé une synthèse de l'effet de la puissance du réseau sur l'équilibre dans l'interdépendance entre franchiseur et franchisé et les risque de comportements opportunistes et a introduit le rôle dans le modèle du secteur d'activité. Ce dernier conditionne les solutions alternatives et coûts de sortie du réseau pour le franchisé et donc son contre-pouvoir susceptible d'éviter la captation de la rente et des droits de décision par le franchiseur. La nature de l'activité, produits ou services, jouerait aussi un rôle dans le caractère déceptif de la franchise pour le franchisé.

Enfin, la **section 4.5.** a listé les obligations du franchisé perçues par le franchiseur, qui permet de dessiner le contrat psychologique du franchiseur.

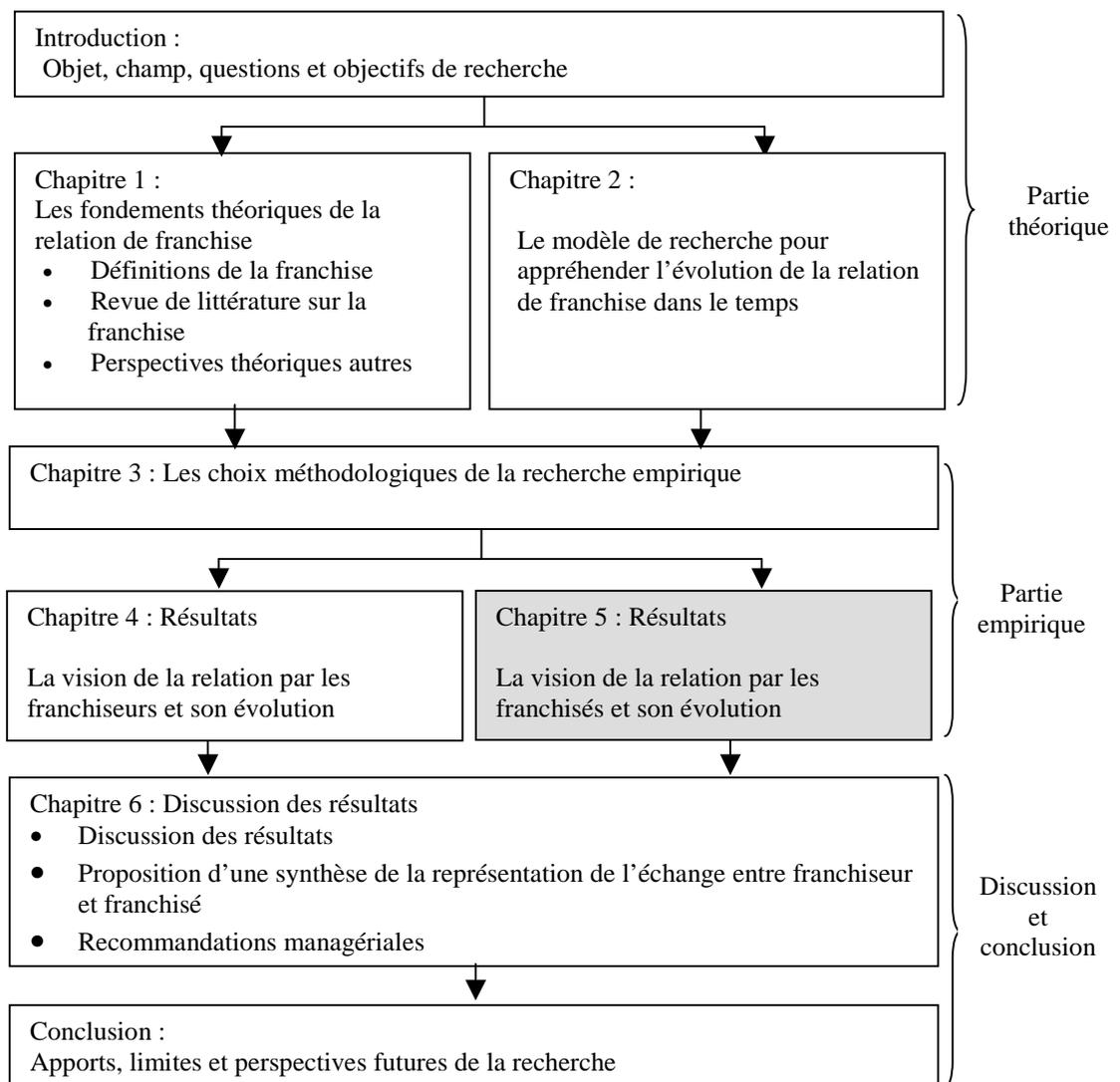
Chapitre 5. La vision de la relation par le franchisé : influence du parcours du franchisé dans son système et de son profil

5.1. Les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux

5.2. Les quatre phases du parcours du franchisé dans son système de franchise et les conséquences sur la vision de la relation

5.3. L'influence du profil du franchisé sur son parcours dans son système de franchise et sur la vision de la relation

5.4. Le contenu possible du contrat psychologique : les obligations du franchiseur perçues par le franchisé



Chapitre 5. La vision de la relation par le franchisé : influence du parcours du franchisé dans son système et de son profil

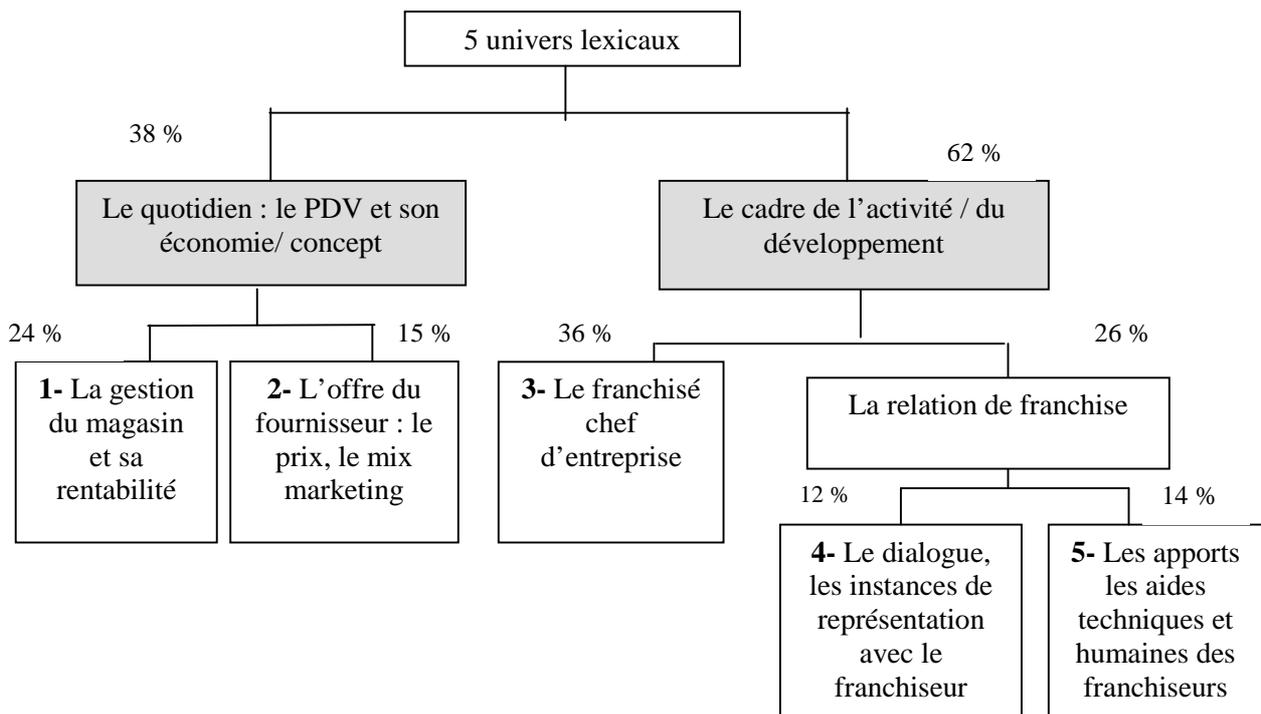
Ce deuxième chapitre de résultats a pour objet la vision de la relation de franchise par les franchisés. Il comprend quatre sections :

- La section 5.1. expose les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux et les compare à celles des franchiseurs exposées dans le chapitre précédent ;
- La section 5.2. décrit les quatre phases du parcours du franchisé dans son système de franchise et les conséquences sur la vision de la relation ;
- La section 5.3. décrit les différents profils de franchisés identifiés et leurs impacts sur le parcours du franchisé dans son réseau et sur la vision de la relation ;
- La section 5.4. dessine le contenu possible du contrat psychologique et liste les obligations du franchiseur perçues par le franchisé.

5.1. Les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux

L'analyse du corpus issu des entretiens avec les franchisés donne cinq univers lexicaux avec deux sous-groupes, schématisés dans la figure ci-après.

Figure 26. : Les univers lexicaux des franchisés

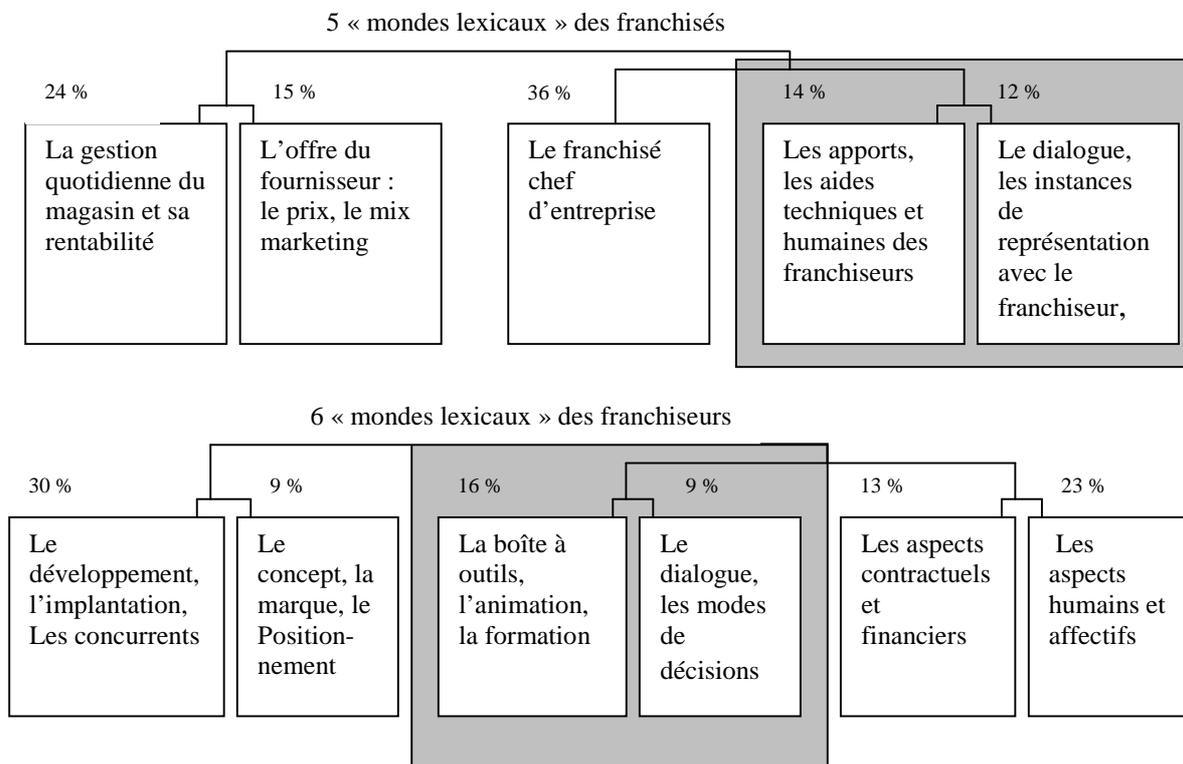


Le premier groupe contient deux classes représentant 38 % des u.c.e. (les phrases) et est relatif au **point de vente, sa gestion quotidienne, sa rentabilité, son offre marketing**. Le deuxième groupe de classes représente 62 % des u.c.e. classées, soit un poids important dans les entretiens menés. Il évoque le **cadre de l'activité du franchisé**, avec le rappel de sa qualité de chef d'entreprise d'une part (36 % des u.c.e. classées) et la relation de franchise d'autre part (26 % des u.c.e. classées).

L'analyse des préoccupations des franchisés est réalisée en deux temps :

- Nous détaillons le contenu de chacune des classes (5.1.1.) ;
- Nous proposons une interprétation et comparons les univers lexicaux des franchisés à ceux des franchiseurs, rappelés dans la figure ci-dessous (5.1.2.).

Figure 27 : La comparaison des univers lexicaux des franchiseurs et des franchisés



5.1.1. Les univers lexicaux des franchisés

Ils sont détaillés dans les deux tableaux ci-après : le premier tableau détaille le contenu de chacune des classes, le second apporte des commentaires et identifie les thèmes significativement plus présents selon les variables de caractérisation définies dans le chapitre méthodologique.

Tableau 46 : Les univers lexicaux des franchisés (Classes Alceste)

Les classes mises en évidence par Alceste	Illustration par des extraits des listes de mots des classes Alceste
<p>1- La gestion quotidienne du magasin et sa rentabilité (24 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'activité de commerçant au quotidien, les moyens nécessaires • Les aspects financiers de la gestion du PDV et la rentabilité attendue pour vivre et se constituer un patrimoine • La conscience du risque • L'horizon temporel court 	<p><i>achet+er, vendre., chiffre d'affaires, prévisionnel+, fond+, bail, contrat+, investir+, magasin+, travaux, mur+, locati+f, mobilier+, rue+...</i></p> <p><i>argent, vivre., gagn+er, rémunérat+ion, banqu+e, pa+yer, crédit+, loyer+, renta+ble, salaire+, million+, bénéfice+... capita+l, valoris+er, patrimoine+...</i></p> <p><i>perte+, chut+er...</i></p> <p><i>année+, an+, saison+...</i></p>
<p>2- L'offre du fournisseur, le mix-marketing (15 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les questions relatives aux prix et aux coûts (dominantes) • Les autres aspects de l'offre du franchiseur 	<p><i>coût+, prix, paie+, gratuit+, marge+, cotis+er, cher+, redevance+...</i></p> <p><i>Produits : produits, achats, offre+, référence+...</i> <i>Distribution physique : distribution ,transport, fourn+ir, distribu+er, entrepot+, commande+, logistique...</i> <i>outils de communication mis à disposition du point de vente : catalogue+, publicité<, internet, journa+l, statisti<, ordinateur, communiqu+er, informat+16...</i></p>
<p>3- Le franchisé chef d'entreprise (36 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'idée de développement et d'entrepreneuriat • L'idée de direction et de propriété • L'idée d'indépendance • Les aspects relationnels 	<p><i>cré+er, projet+, rachet+er, , développement+, reprendre., transform+er, financier+ mais aussi difficulté+...</i></p> <p><i>directeur+, responsa<, manager+, dirigeant+... groupe+, actionnaire+...</i></p> <p><i>évoquée directement et indirectement, par la forte présence des indicateurs de la première personne : indépend+ant, je, mon, ai... père+, affect+ion, humain+, socia+l...</i></p>
<p>4- Le dialogue, les instances de représentation avec le franchiseur (12 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les instances de dialogue • Les règles de désignation des représentants, de fonctionnement et les pouvoirs • Les thèmes abordés 	<p><i>commission+, réun+ir, groupement+, instance+, conseil<, dialogue+, comité, réunion ...</i></p> <p><i>élu+, représentant+, vote+, membre+, permanent, mandat, bureau+... initiative+, consultati+f, règle+, procédure+, intervenir. ,rôle+, contrepuvoir...</i></p> <p><i>conflit+, marketing, informat+ion, agrément+, amélior+er, concept+, savoir-faire, concret, remont+er, dire+ ...</i></p>
<p>5- Les apports techniques et humains du franchiseur (14 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les occasions de contact • Le vocabulaire positif qui traduit la confiance dans les apports du franchiseur • L'idée d'écoute et de qualités humaines positives • Les quelques évocations négatives 	<p><i>animat+ion, réunion+, régiona+l, contact+...</i></p> <p><i>méthode+, apport+er, confi+ant, efficac+e, sér+ieux, bénéfici+er, besoin+, savoir-faire, réuss+ir, savoir+, compet+ent, avanc+er, expérience+...</i></p> <p><i>écout+er, sentir., psycholog+, relationnel+, dire+, ressentir... gens, sympa+, aim+er, respect+...</i></p> <p><i>gene+, gen+er, reproch+er, crainte+...</i></p>

Interprétations et commentaires	Thèmes significativement plus présents selon les caractéristiques des franchisés ou des réseaux
<p>Le vocabulaire employé dans la classe 1, très concret, reflète les préoccupations de tout commerçant, qui gère l'activité d'un point de vente au quotidien et se soucie de l'économie du point de vente à court terme.</p> <p>De plus, le mode d'expression est remarquable, avec une forte présence des indicateurs de la première personne : les <i>je</i> et <i>on</i> sont très employés, respectivement 181 et 177 fois dans la classe.</p>	<p>Les mots de ces deux classes sont significativement plus employés par les franchisés qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • appartiennent à un réseau de franchise pure, de produits ; • sont dans la relation de franchise depuis peu ; • exploitent un seul point de vente, en couple ; <p>Dans leurs discours les préoccupations concrètes du « terrain » dominant, la gestion quotidienne du point de vente est au centre.</p>
<p>La classe 2 reflète les préoccupations des franchisés quant à l'offre proposée par le franchiseur, appelé aussi <i>usine+</i> ou <i>fournisseur</i>.</p>	
<p>La classe 3 est importante, elle représente 36 % des u.c.e. analysées.</p> <p>Elle reflète le statut de chef d'entreprise ou patron ou entrepreneur des franchisés.</p>	<p>Ce thème est significativement plus présent chez les franchisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • multifranchisés, • en relation de franchise depuis plus de 10 ans • de réseaux de franchise de service, arrivés à maturité et mixtes. <p>Ce profil est très différent de celui des franchisés significativement corrélés aux deux univers lexicaux précédents : leur vision est à plus long terme, leur discours est nettement plus orienté vers le développement de leurs affaires et le relationnel. Deux profils de franchisés se dessinent.</p>
<p>La classe 4 fait référence aux instances de dialogue mises en place dans les réseaux pour permettre la représentation des franchisés et leur participation aux décisions prises par les têtes de réseaux.</p>	<p>Les variables de caractérisation du vocabulaire de cette classe sont proches de celles de l'univers lexical « franchisé, chef d'entreprise » mais avec un degré d'association des mots à la classe beaucoup plus faible ($K_{hi} 2 < 10$). Elles soulignent l'importance des instances de dialogue notamment pour les franchisés intégrés dans un réseau depuis de nombreuses années et/ou ceux qui appartiennent à un réseau mixte, à maturité : ces derniers aspirent à participer, d'une manière ou d'une autre, aux décisions de la tête du réseau.</p>
<p>Dans la classe 5, la présence d'adverbes forts (vraiment, énormément, jamais, justement, évidemment) ainsi que l'usage du terme <i>moi</i> montre l'implication des franchisés, qui se sentent concernés.</p>	<p>L'analyse des variables de caractérisation montre que les questions relatives aux apports des franchiseurs, techniques et humains, sont particulièrement évoqués par les « jeunes » franchisés, ceux qui sont dans la relation de franchise depuis moins de trois ans, avec un point de vente. Ils appartiennent plutôt à des réseaux de franchise pure, de service, en phase de croissance. Cela évoque l'idée d'un besoin de sécurité et d'une dépendance perçue forte, chez les jeunes franchisés.</p>

5.1.2. L'interprétation

La lecture conjointe des mondes lexicaux des franchiseurs et franchisés permet de formuler plusieurs remarques :

- Les actes de langage des acteurs reflètent l'organisation des rôles : les franchisés gèrent les points de vente au quotidien et mettent en scène l'offre du fournisseur : les questions opérationnelles de prix, de logistique, d'actions de communication les préoccupent directement. Le vocabulaire traduit le souci d'une rentabilité à court terme du point de vente. Les préoccupations sont différentes de celles des franchiseurs, responsables du développement du réseau, de l'évolution du concept de l'enseigne et d'une manière générale de la stratégie du réseau, qui implique une vision du marché et de l'environnement concurrentiel.
- Le poids de la classe « chef d'entreprise » montre que les franchisés tiennent à souligner leur statut de commerçants indépendants, patrons d'une affaire avec une vision patrimoniale. Ce thème était absent des actes de langage des franchiseurs ;
- Les aspects contractuels et financiers de la relation ne sont pas isolés comme un univers lexical dans le discours des franchisés. Les aspects de prix et de coûts sont mentionnés mais ils le sont avec les autres éléments du mix-marketing, en relation avec l'économie du point de vente plus qu'en référence aux aspects contractuels avec le franchiseur ;
- Les franchiseurs insistaient lourdement sur les aspects humains et affectifs de la relation, beaucoup plus que les franchisés. La classe de mots concernée représentait un quart des actes de langage des franchiseurs. Les franchisés au contraire utilisent des qualificatifs relatifs à des qualités humaines à l'occasion des apports des franchiseurs mais ce sont les apports techniques qui font l'objet du plus grand nombre d'actes de langage ;
- Franchiseurs et franchisés évoquent tous deux, avec un poids similaire dans les entretiens, les apports du franchiseur qui justifient la relation (formation, boîte à outils, assistance, animation) ainsi que les instances de dialogue et de représentation qui organisent les échanges et la communication. Les actes de langage montrent que ce dernier sujet est un sujet d'actualité qui intéresse et motive les deux parties. Ce constat a justifié un approfondissement pour comprendre ce que recouvrent les instances de dialogue et ce qu'elles apportent dans la relation de franchise. L'analyse thématique est présentée en annexe H.
- L'analyse des thèmes significativement plus présents selon les variables de caractérisation permet de distinguer deux profils distincts de franchisés : un profil de franchisé détenteur d'un point de vente, occupé par l'exploitation quotidienne de son magasin et un profil de

multifranchisé, qui met en avant son statut de chef d'entreprise. L'analyse thématique (section 5.3.) décrit ces profils de manière détaillée.

Auparavant, la section 5.2. présente le cycle de vie d'un franchisé dans son système de franchise.

5.2. L'influence des quatre phases du parcours du franchisé dans son système de franchise sur la vision de la relation

Le parcours du franchisé dans un système de franchise est ponctué par quatre phases : l'apprentissage, l'assimilation, la croisière (ou l'expertise) et la rupture. A chacune des phases correspondent des besoins spécifiques du franchisé, des caractéristiques de la relation et des obligations perçues. Nous schématisons les phases dans le tableau ci-dessous avant de les détailler et de les illustrer.

Tableau 47. : Les 4 phases du parcours d'un franchisé dans un système de franchise

Phases	Phase d'apprentissage	Phase d'assimilation	Phase de croisière (ou d'expertise)	Phase de rupture
Besoins principaux	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage Franchissement du cap du lancement du point de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité raisonnable Réassurance du bon choix 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution professionnelle ou développement 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance Valorisation patrimoniale
Caractéristiques de la relation	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance forte vis-à-vis du franchiseur Peu critique Besoin de contacts fréquents 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance moindre Plus critique : balance apports-coûts - contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> Distance par rapport au quotidien Idées sur l'évolution du concept et réseau Multi ou pluri franchise ou implication dans les décisions du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> Attente de valorisation patrimoniale du franchisé (vente du fonds de commerce)
Sources de frustration du franchisé	<ul style="list-style-type: none"> Décalage entre l'aide escomptée et l'aide perçue Décalage entre les comptes prévisionnels et réels 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité insuffisante Décalage entre les services reçus et les redevances payées 	<ul style="list-style-type: none"> Désaccord sur la stratégie ou le comportement du franchiseur, jugé opportuniste 	<ul style="list-style-type: none"> Rupture anticipée, subie Décalage entre le produit de la vente du fonds escompté et le produit réel
Durée indicative	<ul style="list-style-type: none"> 0 à 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> 3 à 7 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Au-delà de 7 ans 	

5.2.1. La phase d'apprentissage

La première phase est celle de la découverte et de l'apprentissage. Le franchisé apprend son « métier » de commerçant franchisé. Parfois, l'apprentissage est double quand le franchisé ne vient pas de la branche d'activité : il découvre un nouveau secteur d'activités, ses aspects techniques, ses contraintes, son économie générale. Il peut être surpris par certains aspects qu'il n'a pas anticipés : le nombre d'heures consacrées à l'activité, sans la liberté des RTT, la manutention des produits dont il n'avait pas l'habitude, la pression du quotidien etc. La réalité du métier de franchisé ne correspond pas toujours à ce qui a été « rêvé ».

« Le métier de commerçant m'a surpris, c'est une découverte, c'est un changement de vie pour nous, le nombre d'heures, je fais à peu près deux fois les 35 heures, oui, environ 60 à 70 heures par semaine, ce n'est pas évident avec un enfant de 7 ans..., c'est fatigant, il y a de la manutention, monter les fruits et légumes et les redescendre à la chambre froide tous les jours, on reçoit des palettes de marchandises trois fois par semaine, ... »

(Franchisé, Alimentation spécialisée 2, 3 mois de franchise)

« Peut-être faut-il être plus vigilant sur le recrutement. Maintenant il y a des gens qui se révèlent aussi, des anciens cadres qui avaient l'habitude des RTT, qui avaient un certain salaire, des avantages et qui se retrouvent du jour au lendemain dans une situation tout autre, qui se retrouvent chefs d'entreprise avec tous les problèmes que cela entraîne. (...) A mon avis il y a des gens qui ne savent pas passer de l'autre côté de la barrière, ça crée des problèmes mais on ne le découvre qu'au moment de l'ouverture du magasin. (...) Au terme du long processus de recrutement, après avoir réussi à être retenus, il y a des gens qui se révèlent incapables, c'est souvent un décalage entre les attentes et la réalité et cela engendre ensuite tout un tas de problèmes entre le franchiseur et le franchisé. Tout vient de là, les gens n'arrivent pas à comprendre ce que c'est qu'être franchisé. »

(Franchisé, Autre commerce de détail, 2 ans de franchise)

« Il faut communiquer un savoir-faire à des gens qui ne viennent pas de ce métier-là (...). Nous sommes sur un métier que les gens ne connaissent pas du tout en arrivant et donc ils ont un manque d'expérience énorme. Ils ont à la fois à apprendre le métier et à apprendre ce qu'est un réseau. C'est vrai que ce sont deux handicaps, à mon avis, difficiles à vaincre et je comprends ceux qui ont des difficultés. »

(Franchiseur, Esthétique 1)

Un des réseaux rencontrés propose une formation initiale de six mois minima pour les nouveaux franchisés. Les trois premiers mois sont consacrés à l'apprentissage du métier, en l'occurrence la restauration rapide. La formation se déroule sur site, dans un restaurant intégré. C'est seulement à l'issue de ces trois premiers mois, validés « officiellement » par un animateur du réseau, que le futur franchisé connaît le site qui lui sera attribué. Une deuxième

période de formation de trois mois intervient ensuite, consacrée à l'apprentissage du métier de chef d'entreprise¹.

« Il ne peut pas faire les deux en même temps, apprendre le métier et devenir chef d'entreprise (...) donc trois mois pour apprendre le métier, trois mois pour devenir chef d'entreprise. On s'aperçoit que trois mois pour la formation de manager, ce n'est pas forcément suffisant, qu'il faut des formations complémentaires en gestion, fiscalité et gestion du personnel. Il y a tout un tas de choses qu'il doit connaître en droit social, qu'il ne sait pas forcément quand il est cadre salarié d'une structure. Dans sa vie de chef d'entreprise il va avoir à licencier des gens, c'est forcé, donc il faut lui donner des outils en droit social en fait, les choses incontournables qu'il doit savoir, les 35 heures, des formations à l'analyse financière, des aides au management, bien tenir une réunion et des choses comme ça parce que vous vous retrouvez quand même face à une quarantaine de personnes, enfin 30 à 40 employés. »

(**Franchiseur**, Enseigne Restauration rapide 2)

Les apports du franchiseur dans cette phase sont généralement perçus comme significatifs et très visibles : il consiste en une formation initiale, une transmission de savoir-faire² et par une assistance continue. Au cours de cette phase d'apprentissage, le besoin d'apprendre prime, ainsi que le fait de se savoir soutenu, épaulé, accompagné. La dépendance du franchisé vis-à-vis du franchiseur est forte, il est peu critique et ressent un besoin de contacts fréquents. Les visites et les conseils sont recherchés et sont vécus positivement. La théorie de l'attachement élaborée par le pédopsychiatre John Bowlby en 1969³ offre un cadre conceptuel pouvant éclairer le fort besoin de sécurité chez les franchisés les premières années de l'exploitation de leur point de vente. Bowlby (1969) a étudié le lien mère-enfant et en particulier les aspects liés aux besoins de sécurité, qui conditionnent les activités d'exploration de l'enfant. Il énonce que le développement de l'enfant nécessite un sentiment d'apaisement qui passe par les contacts et la proximité physique avec la mère ou la personne objet de l'attachement en cas d'absence de la mère. Il opère toutefois une distinction selon l'âge de l'enfant : avant l'âge de trois ans, le comportement de l'enfant se réfère à ce qui est observable : la présence physique de la mère est nécessaire à l'apaisement. Au-delà de trois ans, une place est faite aux éléments symboliques de l'attachement. Il suffit à l'enfant d'avoir confiance dans le fait que les lignes de communications avec la figure d'attachement sont ouvertes, que l'accessibilité physique est possible et que la figure répondra si elle est appelée à l'aide. Le terme anglais employé, difficile à traduire, est *responsiveness*.

¹ Il est envisagé dans ce réseau de porter la formation au métier de chef d'entreprise à six mois.

² Rappel : le savoir-faire est défini par les textes communautaires comme « un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci », Règlement n° 2790/1999 de la Commission du 22 décembre 1999.

³ Bowlby J. (1969), *Attachement et perte. L'attachement*, 1., traduction française : Kalmanovitch J. (1978), Paris, PUF.

5.2.1.1. Un fort besoin de sécurité des franchisés

Les récits de vie des franchisés soulignent qu'une des motivations principales d'un candidat franchisé, lorsqu'il envisage d'intégrer un réseau de franchise, est la sécurité. La mortalité infantile d'un point de vente serait en effet moindre lorsque le point de vente est franchisé. Et la formation, le soutien apporté par le franchiseur, est un gage de réussite souvent décisif dans la décision de signer un contrat de franchise. Citons les franchisés.

« Je voulais la franchise pour ne pas m'investir tout seul et avoir un soutien de la part du franchiseur. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 2)

« Q : pourquoi la franchise ?

R : c'est plus simple, nous n'avions pas d'expérience de commerce, nous ne connaissions pas les fournisseurs, nous étions déjà clients d'un magasin bio, non franchisé mais c'est compliqué au niveau de la gestion, on paie (8500 euros de droits d'entrée et 0,85 % de redevances sur chiffre d'affaires, redevances dégressives en pourcentages du chiffre d'affaires sur 5 ans) en échange d'un service et aussi de la notoriété, de l'image positive. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée)

« On louait déjà quelques véhicules mais c'était quand même assez difficile, il nous manquait une approche un peu plus professionnelle, on avait besoin de passer par un réseau qui apporte une formation, un savoir-faire, une structure, un logiciel adapté à la location qu'on n'avait pas, on avait eu deux, trois logiciels, rien d'intéressant qui tenait la route et les seuls logiciels qui sont adaptés appartiennent à des réseaux...un savoir-faire pas du tout pour la gestion mais pour la location, les contrats de départ, retour, état des véhicules, suivi du parc, le taux de rotation...la gestion on la fait avec un autre logiciel de gestion (...), qui est le même dans tout le groupe mais c'est vraiment pour ça qu'on cherchait un réseau, pour avoir une formation de base, pour que les gens qui viennent, on puisse les envoyer en formation dans les agences existantes et puis pour appartenir à un réseau, avoir des informations, on a beaucoup d'informations dans la location, sur des clients douteux qui détournent des véhicules, des choses comme ça, c'était important de passer par un réseau pour ça. »

(Franchisé, Enseigne Location automobile 1)

« Je connaissais bien le monde des agences immobilières et je me suis dit un jour, pourquoi pas l'immobilier, c'était en 99, j'ai commencé à me renseigner, je me suis dit aujourd'hui le métier évolue tellement, ça va tellement vite et tout ça, je ne veux pas le faire en individuel, car j'aurais pu très bien monter mon agence, à mon nom et tout ça, comme le font 80 % des agences, je me suis dit « non, il faut que je la fasse avec un réseau » mais choisir quel réseau, c'était là la difficulté parce qu'il y en a plein. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1)

« Je préfère travailler avec des marques, j'ai toujours choisi un partenaire, avant l'immobilier déjà, quand j'étais courtier en crédit immobilier ou assureur, pourquoi ? Aujourd'hui les technologies vont très vite, il y a 5 ans il n'y avait pas internet, il y a eu la naissance du numérique, des visites virtuelles et quand on est indépendant, ça ça coûte très cher. Si on s'appuie sur un réseau, on divise les coûts par le nombre d'adhérents, ça permet d'accéder à des technologies, à de la formation, que en étant individuel, on n'a pas, même s'il y a des structures qui font de la formation, comme la FNAIM mais j'ai estimé qu'il valait mieux faire partie d'une franchise (...) En plus ils proposaient une formation sur deux mois, en intégration complète. Or c'est une profession qui exige une formation, un minimum, donc je trouvais ça pas mal, j'ai perfectionné le savoir-faire. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 2)

5.2.1.2. Une dépendance perçue forte les premières années

Le besoin de sécurité se traduit, les premières années de vie dans un réseau, par une dépendance perçue forte du franchisé : il apprend son métier, les procédures, le savoir-faire et exprime de forts besoins de formation et d'assistance. La présence physique, régulière du franchiseur ou de ses salariés responsables du secteur dans lequel se situe le point de vente du nouveau franchisé, est souhaitée par ce dernier. Citons un franchisé :

« On n'est pas laissé comme ça tout seul dans nos petits centres, au départ on est très très suivi par une animatrice qui va reprendre les différents points sur lesquels ça pêche »...

Q : vous avez dit que vous étiez très encadré, est-ce qu'il y a des moments où cela vous gêne ?

R : non, moi je le ressens pas du tout comme ça, effectivement l'animatrice prend des chiffres, moi je donne tous les éléments mais c'est toujours dans le but d'une avancée, évidemment pour elle, plus on vend de produits et mieux c'est mais pour moi aussi et donc voilà (...), en fait moi je le ressens vraiment comme une aide. (...)

Il y a eu plein d'autres concurrentes mais elles ne tiennent pas, ça pêche, elle n'ont pas de formation technique, le travail n'est pas sérieux, moi je suis tranquille par rapport à ça »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2, 1 an de franchise)

On peut formuler la proposition selon laquelle plus l'assistance, la formation, le sentiment d'être épaulé est important dans les premières années, plus l'attachement sera fort. Cela est vrai même lorsque l'activité du point de vente est décevante par rapport aux comptes prévisionnels.

Avec le temps et l'apprentissage du franchisé, le besoin d'assistance est moindre, les apports du franchiseur peuvent paraître moins significatifs et sa présence physique n'est plus source d'apaisement. Les aspects symboliques peuvent alors remplacer la proximité physique. L'objet de l'attachement se déplace. Il n'est plus dans l'assistance directe apportée par la personne du franchiseur ou de ses représentants. Il suffit de créer la confiance dans le lien, l'aide potentielle, la présence possible du franchiseur en cas de souci, par exemple, en cas de litige avec un salarié, de problème de personnel ou de difficultés économiques passagères. Le

lien d'attachement se poursuit lorsque les apports du franchiseur restent substantiels, justifiant les redevances versées. La difficulté est le maintien de ces apports, au-delà de la phase d'apprentissage du franchisé. Ce sera l'objet de la section 5.3.2. Auparavant nous allons présenter les sources de frustration du franchisé dans la phase d'apprentissage. Elles sont de deux ordres : elles résultent du décalage entre l'aide escomptée et l'aide perçue (5.3.1.3.) ou bien du décalage entre le chiffre d'affaires escompté et le chiffre d'affaires réel (5.3.1.4.)

5.2.1.3. La première cause de frustration : le décalage entre l'aide escomptée et l'aide perçue

La première source de frustration concerne les moyens engagés par le franchiseur lorsqu'un décalage entre l'aide escomptée et l'aide reçue par le franchiseur est observé. Nous n'évoquons pas ici l'insuffisance de savoir-faire transmis, qui est une violation du contrat de franchise, justifiant l'annulation pure et simple du contrat de franchise par les tribunaux mais la perception, par le franchisé que l'obligation perçue d'aide et de soutien n'est pas remplie suffisamment. Ou encore lorsque les contacts sont jugés trop rares. Dans le premier *verbatim* ci-dessous, le franchisé déplore l'absence de formation initiale élémentaire sur le métier et l'absence de diffusion de chiffres du réseau, qui permettrait aux agences de se comparer entre elles. Dans le deuxième cas, c'est l'absence de contact et de présence physique sur le terrain qui est source de frustration.

« Ils lancent un franchisé aujourd'hui dans une agence avec un téléphone, un fax, un ordinateur et un tarif, en gros « débrouillez-vous », sans formation préalable, sans formation sur leur outil informatique. Il n'y a pas 3 semaines de pratique. Ils feraient monter les gens à Paris en leur expliquant les achats de véhicules, la rentabilité, un stage de formation quoi... il existe des stages pour le perfectionnement depuis un an ou deux mais il n'y a pas de formation au départ. Il faudrait faire du *phoning*, des réservations sur l'informatique, parler achat de véhicules avec les constructeurs, renégociations quand on ramène un véhicule, tout un tas de choses à apprendre. Il faudrait le b.a. ba, un compte d'exploitation avec les tenants et aboutissements, des ratios à expliquer, des choses simples comme un ratio CA/ véhicules en stock.

Ce que je reproche à X aussi, il ne veut pas divulguer les chiffres de la franchise, il faut les demander, donc je ne sais pas si je suis bon sur tel ou tel ratio, le ratio parc/location par exemple. »

(Franchisé, Enseigne Service automobile 1, 3 ans et demi de franchise)

« Nous avons peu d'échanges avec ENSEIGNE en général, peu d'échanges entre franchisés, il y a peu d'occasions. Je regrette ce peu de contacts, il n'y a pas de commission, pas d'information, ça m'intéresserait de rencontrer les chefs de produits. Je suis demandeur d'échanges et d'information, de contacts avec les autres franchisés. J'ai eu sur l'informatique un échange avec un franchisé, l'informatique est peu exploitée, par manque de temps et d'échange...par le site internet, on peut demander des avis mais il y a peu d'échanges physiques ...il faut dire que Monsieur X est occupé au plein développement du réseau, le but est de redevenir bénéficiaire, ils sont repassés au vert, il a d'autres chats à fouetter, il se concentre sur le décollage, ensuite probablement ce sera plus géré, les contacts, ça viendra... »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 2)

5.2.1 4. La deuxième cause de frustration : le décalage entre le CA escompté et le CA réel

La deuxième source de frustration concerne les premiers résultats du point de vente : un chiffre d'affaires insuffisant inquiète le franchisé. Il est frappant de noter qu'à ce stade de la relation, ce n'est pas le manque de revenus (ou de rentabilité) qui inquiète : les franchisés acceptent de ne pas percevoir de rémunération la première, voire les premières années. Ils ont bien intégré le profil « risque/profit » de l'entrepreneur, qui accepte une rémunération faible voire négative lors du lancement de l'entreprise, en espérant des profits croissants ensuite.

« Première année galère, 70 000 euros de pertes, on a du rajouter des fonds dans l'affaire, (...) on a bien redressé, on a épongé les pertes du premier exercice, on a récupéré les comptes courants, l'argent qu'on avait réinjecté pour ne pas déposer le bilan. On s'est dégagé une rémunération, pas au même niveau que quand on était salarié, maintenant on capitalise, on rembourse un droit au bail. (...) On travaille 12 heures par jour, on ne dépense pas beaucoup, on n'a pas un train de vie élevé. (...)

Q : en 2006 vous espérez quelle rémunération ?

R : notre cas personnel, ce serait les 2/3 de ma dernière rémunération de salarié, environ 25 à 30 000 € mais cette année on a pris moins que nos salariés, qui sont payés au SMIC, c'est pour ça que la lassitude est réelle, avec la hausse des charges. »

(Franchisé, Enseigne Autres commerce de détail, 2 ans de franchise)

« Cette année, j'ai pris parfois un salaire, quand c'était possible.

Q : alors comment avez-vous vécu ?

R : j'ai été aidée, c'est vrai qu'au démarrage on investit beaucoup et on ne peut pas forcément prendre une rémunération mais maintenant cela sera plus régulier. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique, 1 an de franchise)

« J'espère mieux gagner ma vie dans quelques temps mais c'est vrai qu'il faut du temps quand on crée ou quand on reprend un fonds de commerce, je pensais 2 ans mais avec le recul, il faut bien 5 ans, avant d'être en phase de croisière »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1)

Ils l'acceptent d'autant plus qu'ils se sont parfois organisés pour percevoir un revenu de substitution comme un revenu de protection sociale par exemple.

« On avait des économies mais elles sont passées dans la création, il faut quand même arriver avec une belle chaussette. Après on a des aides d'organismes parce qu'on s'était mis au chômage, on s'est organisé pour avoir des indemnités d'allocation chômage pendant un an. D'ici un an...on espère pouvoir se rémunérer avec le magasin mais pas de salaire cette année. Normalement sur le prévisionnel on avait un calcul de prise de salaire et en définitive on ne peut pas parce que le début est plus difficile qu'escompté. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1, 10 mois de franchise)

« Nous ne prenons pas de salaire pour l'instant, sauf le salaire de notre employée, je suis aux ASSEDIC, en tant que licencié créateur de plus de 50 ans, pendant trois ans je touche une allocation, mon épouse aussi, on ne souhaite pas pomper le commerce, on préfère soulager le bénéfice, de manière à mettre en réserve en vue de l'achat [d'un 2^{ème} magasin dans une ville proche]. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 2, 3 mois de franchise)

En revanche, l'écart entre le chiffre d'affaires prévisionnel établi lors du projet et la réalité observée inquiète le jeune franchisé car il est susceptible de remettre en cause la viabilité de l'affaire d'autant que la trésorerie est souvent fragile¹. Il peut remettre en cause la confiance du franchisé dans son franchiseur. L'impact sur la relation de franchise dépend largement du sentiment de soutien de la part du franchiseur. Si la réponse du franchiseur, face aux difficultés, est jugée adéquate, c'est-à-dire conforme au contrat psychologique perçu par le franchisé, la reconnaissance est grande et l'attachement renforcé, même si le franchisé estime que le franchiseur détient une part de responsabilité dans le décalage entre les comptes prévisionnels et les comptes réels.

¹ Des actions en justice ont été engagées lorsqu'un écart entre les prévisionnels établis avec le franchiseur et la réalité de la première année était conséquent. Les tribunaux ont jugé qu'un écart supérieur à 30 % laissait présumer un manque de sérieux du franchiseur dans l'établissement des comptes prévisionnels et justifiaient le versement de dommages et intérêts. Depuis, les franchiseurs se gardent de présenter des comptes prévisionnels, et se contentent de commenter, éventuellement, ceux établis par les candidats franchisés.

« Il a un fort caractère mais il nous a aidés nous, lorsqu'on a eu notre première année difficile, il nous a aidés financièrement, pour qu'on s'en sorte. Bien sûr c'est son intérêt aussi, car un magasin comme ça qui dépose le bilan, ça n'aurait pas été très bien vu pour la franchise. Il a repoussé des traites sur pas mal de temps. Mais on a su le prendre, jamais on est allé lui dire que si on en était là, c'était de sa faute, parce qu'une partie des erreurs c'est nous qui les avons faites, même s'ils n'auraient jamais du nous laisser ouvrir avant la Saint Valentin, ils auraient du nous l'interdire, ils nous avaient dit « on ne le vous conseille pas » mais ils auraient du être plus fermes...maintenant ils le sont beaucoup plus. »

(Franchisé, Enseigne Autres commerces de détail, 2 ans de franchise, 70 000 € de perte la première année)

« Le début est plus difficile qu'escompté, (...), c'est lié à différents facteurs concernant la ville. Il y a eu l'ouverture d'un artisan chocolatier trois mois avant, avec une grosse structure (...), il a eu un gros impact au niveau de la publicité qu'il a faite ...il nous a un petit peu coupé l'herbe sous le pied. Et pourtant ses prix de chocolat sont deux fois plus élevés que les nôtres, on en avait pas spécialement peur, cela n'a pas inquiété non plus le franchiseur. (...)

En plus nous on a ouvert juste fin novembre, ce qui fait que les habitants n'ont pas eu le temps de nous connaître, on a eu tort peut-être de ne pas faire de pub sur le local, ce qui fait qu'on est passé inaperçu, voilà. (...)

Les franchiseurs sont très très sympas, on a pas à s'en plaindre, c'est-à-dire qu'ils vont nous ré-échelonner nos paiements, il y a une dame qui s'occupe de la région, qui est très attentive à nous, ça se traduit par des visites, plein de choses, un certain nombre d'aides concrètes¹, c'est déjà bien, ils ne peuvent pas non plus...la dame qui s'occupe de la région n'a rien à nous reprocher, comme elle dit « je ne peux même pas vous engueuler », nos présentations tout cela ça va, notre magasin est bien tenu...

(...) Il n'y a pas eu de plan de communication local, c'est ce qu'il aurait fallu faire peut être, c'est la seule petite note négative, à la limite. On est un petit peu une première pour eux, en règle générale, un lancement, même dans une petite ville, ça marche dès le départ... »

(Franchisé, Alimentation spécialisée, 10 mois de franchise)

Dans le premier récit d'expérience, le franchisé estime qu'il y a une responsabilité partagée face aux difficultés du point de vente au démarrage : il y a eu des erreurs du franchisé débutant certes mais aussi un manque de fermeté dans les conseils donnés par l'expert-franchiseur. Pourtant, la reconnaissance est forte car la réponse du franchiseur, un soutien financier, est conforme aux obligations perçues : il est attendu que le franchiseur soutiendra les franchisés en cas de difficulté, c'est l'intérêt du réseau aussi de ne pas comptabiliser de dépôt de bilan...il y a intérêt mutuel.

Dans le deuxième récit, c'est lors de l'échange avec l'enquêteur que le franchisé réalise que les conseils du franchiseur, sur un plan local de communication, ont été absents. Le franchisé semble étonné des difficultés de démarrage d'un point de vente de l'enseigne, il laisse

¹ Le franchisé n'a pas souhaité que soit reproduit la nature des aides, nous le respectons. Dans d'autres réseaux, les aides ont consisté en des marchandises gratuites ou remises sur marchandises, mais aussi le rééchelonnement du paiement des redevances. Les aides se traduisent aussi par des visites plus nombreuses des animateurs, voire même parfois à l'envoi d'une équipe sur place pour analyser la situation et initier la mise en place d'actions.

entendre, avec une certaine naïveté, que cela est exceptionnel (« *en général, ça marche dès le départ* », « *un artisan chocolatier qui a des prix de chocolat qui font deux fois les nôtres, on n'en avait pas spécialement peur, cela n'a pas inquiété non plus le franchiseur* »).

La confiance dans le franchiseur n'est toutefois pas ébranlée du fait d'une réaction du franchiseur jugée adéquate : une écoute, des aides concrètes et probablement un soutien d'expert sur la communication locale.

L'encadré ci-après résume les éléments clés pour la relation dans la phase d'apprentissage des franchisés.

Éléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre : transfert de savoir-faire et formation • Se savoir soutenu, épaulé, accompagné • Créer des liens avec le franchiseur et d'autres franchisés
---------------------------------------	---

5.2.2. La phase d'assimilation

La deuxième phase de la vie d'un franchisé dans un système de franchise peut être qualifiée de phase d'assimilation. Le point de vente a franchi le cap des premières années. Le franchisé s'est approprié le savoir-faire, tant métier que périphérique (techniques de vente, process de gestion...). Il maîtrise son activité et gagne en autonomie. Les besoins de contacts avec son franchiseur sont moindres. Le franchisé commence à avoir ses propres idées d'amélioration de la gestion de son point de vente. Il prend plus d'initiatives, les soumet parfois au franchiseur.

« Pour moi un franchisé n'est pas linéaire dans sa relation avec un franchiseur, il n'est pas linéaire dans le temps. Il y a au moins deux périodes dans la vie des relations entre un franchisé et un franchiseur. Pendant la première période, le franchisé demande à son franchiseur « comment je peux faire cela ? », il est novice. Dans la deuxième période, la question devient « Est-ce que je peux faire cela ? Et là, on a affaire à un franchisé avancé. »

(Expert)

Le franchisé coûte moins cher au franchiseur, en énergie, en formation et en temps. Les apports du franchiseur sont moins visibles, moins évidents pour le franchisé qui a tendance à réaliser une mesure « bénéfices- coûts- restriction de liberté » de l'intégration à la franchise. Il peut se poser la question de l'intérêt de l'appartenance au réseau et du paiement de redevances, notamment lorsque sa motivation première était plus liée à l'apprentissage d'un

métier qu'à la recherche de l'effet réseau (notoriété, image de la marque-enseigne et les services associés créateurs de flux de clientèle etc.).

« 5 ans après, je me suis quand même posé la question, de savoir si cela valait le coup de renouveler ou pas, parce que malgré tout on est capable maintenant de faire tout seul »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1, 5 ans de franchise)

La frustration exprimée révèle là encore les obligations perçues du contrat psychologique à ce stade. Elle résulte d'une rentabilité insuffisante et/ou de la perception d'un écart entre les services reçus et les redevances payées.

5.2.2.1. La première cause de frustration : une rentabilité insuffisante

Autant le franchisé en phase d'apprentissage accepte un revenu faible, voire nul, lors des premières années d'activité, autant il considère qu'il doit vivre décemment de son activité en phase d'assimilation. Permettre au franchisé de dégager une rentabilité suffisante, raisonnable, est une obligation perçue du contrat psychologique. Dans le cas contraire, le franchisé a le sentiment d'avoir été trompé par un franchiseur opportuniste, lors de l'ouverture du point de vente. Par exemple en poussant le franchisé à ouvrir un point de vente pour que l'enseigne soit « visible » dans une ville, dans l'intérêt du réseau, alors même que plusieurs échecs récents dans cette ville montrent que les conditions de « commercialité » particulière de la ville n'autorisent pas une rentabilité suffisante pour faire vivre un franchisé. Le sentiment de violation du contrat psychologique est renforcé lorsque le franchisé prend conscience ou a le sentiment, d'avoir été manipulé. Dans ce cas, la frustration est grande comme le montre le récit d'expérience exposé dans les quelques pages suivantes. Il s'agit de l'expérience vécue par un franchisé, anciennement boulanger, qui a vendu son commerce dans une ville pour reprendre, en couple, un point de vente franchisé situé dans une autre région. Il est dans un réseau du secteur de l'alimentation spécialisée, depuis six ans au moment de l'entretien¹.

La frustration principale de ce franchisé est relative au faible revenu que son couple tire de l'activité 6 ans après la reprise du point de vente : ils ont le sentiment d'avoir redressé l'activité, d'avoir fait progresser le chiffre d'affaires de manière sensible, ont dépensé beaucoup d'énergie (actions auprès des comités d'entreprise, amplitude des jours et heures

¹ L'entretien a eu lieu en juillet 2005. Depuis, le point de vente est fermé (fin 2006).

d'ouverture) mais ils ne gagnent pas leur vie. C'est une confirmation que la satisfaction financière est un préalable à la satisfaction au travail.

« En fait, je ne vis pas avec le magasin, je l'ai remonté mais pas assez en fait. (...) Vendre du chocolat c'est agréable mais ce n'est pas juste pour rencontrer des gens, il faut en vivre. (...) J'essaie de trouver du travail en plus, tous les étés, la saison calme, tous les étés je vais travailler ailleurs du mois de juin au mois de septembre. »
« on est en couple et on a à peu près 30 000 euros de bénéfice annuel, pour deux personnes mais il faut déduire les remboursements du crédit, qui n'est pas déduit, parce qu'on ne déduit que les intérêts, donc en fait on est sur un bénéfice de 30 000 € mais il ne m'en reste que 20 000, à deux »

Les causes de cette frustration exprimées par le franchisé sont :

- Les conditions de commercialité difficiles de la ville : les prix des fonds de commerce du centre ville commerçant, limité à quelques rues, semblent surévalués par rapport au potentiel de chiffre d'affaires réel ;
- Un emplacement décentré par rapport aux flux des clients, du fait du changement de plan de circulation de la ville, intervenu un an après la reprise du magasin (facteur externe à la relation de franchise mais qui aurait dû être connu).

La frustration du franchisé est accentuée par le **sentiment d'avoir été trompé lors de l'entrée en relation avec le franchiseur** qui connaissait les conditions de commercialité de la ville ou aurait dû les connaître, du fait des données auxquelles le franchiseur, expert, a accès.

« Notre ville, c'est le miroir aux alouettes, niveau commerce. Moi c'est vrai que la beauté du site m'a vraiment attiré. Mais j'aurais dû aller voir plus de commerçants, on voit bien dans la ville, énormément de commerces changent, la ville est trop chère par rapport à ce que l'on vous vend. (...) Bon avec ENSEIGNE on a un peu des choses en plus parce qu'ils font partie de la FFF, qu'ils ont les chiffres d'affaires d'autres sociétés, on sait par ce biais que dans la rue R, il y a des franchiseurs qui sont en nom propre et qui sont perdants. Mais il faut qu'ils soient ici quand même. Un franchiseur, il récupère par rapport à d'autres magasins, il s'en sort toujours, alors qu'un indépendant il n'a que ses yeux pour pleurer. »

« C'est vrai qu'ils avaient besoin de quelqu'un, ils m'ont incité à venir ici. »

Le franchiseur aurait dissimulé des informations dans le but d'obtenir une présence de la marque dans une ville dans laquelle l'enseigne doit-être présente, même si un point de vente ne peut pas être rentable.

« Et surtout on est peut-être mal positionné au niveau de l'implantation du magasin. (...) Quand on a repris, ce n'était pas du tout ce sens de circulation, eux avaient fait des études aussi et on nous avait dit « les travaux sur la ville c'est dans cinq ans » et juste un an après qu'on a repris, il y a eu le changement de circulation, des travaux pendant deux ans. Les deux ont été préjudiciables aux magasins »

« ... C'était à eux au départ de me dire « dans un an il y a la construction d'un centre commercial, il y a des gens actuellement en place ici ou vous fermez pendant un an et vous attendez le centre commercial, j'aurais trouvé ça plus logique en fait, parce qu'au bout d'un an, avec tous les travaux en cours dans la rue, les magasins ne se vendaient pas ou pour rien du tout »

« Q : vous aviez rencontré le précédent franchisé ?

R : oui, c'était un couple, ils sont restés un an, lui donnait un coup de main l'été, parce que l'hiver, il était moniteur de ski, ils n'en vivaient pas du tout, ils sont restés un an parce que lui avait des accrocs avec le franchiseur mais ça je l'ai su après seulement »

« Dans les réunions régionales, on ne dit que du bien des magasins, par contre on nous dit pas les magasins qui ont été en procès contre ENSEIGNE, car ENSEIGNE a été mis plusieurs fois en procès, le franchisé a gagné contre ENSEIGNE... »

Avec pour conséquence un prix d'achat du fonds de commerce déconnecté de la réalité commerciale.

« En tant que fonds de commerce je l'ai acheté plus cher qu'il aurait fallu par rapport au chiffre d'affaires, j'ai acheté le commerce 650 000 francs, 100 000 euros »

« Malgré le fait que le chiffre d'affaires était en chute, moi je l'ai acheté cher, en tant que fonds de commerce et en fait je ne le vends pas en fonds de commerce, je le vends en pas de porte, parce que je ne peux pas vendre l'enseigne. »

Au total, le franchisé a fait confiance au franchiseur, séduit par son concept et ses compétences marketing, qu'il ne remet aucunement en cause.

« C'est une très bonne franchise, au niveau marketing et tout ça. »

Il est conscient de n'avoir peut être pas été assez vigilant, de s'être trop fié aux informations présentées par le franchiseur, pour s'engager.

« Si c'était à refaire je ferais moins confiance, je ferais plus de recherches moi-même. Je pense qu'on aurait dû faire plus attention, c'est peut-être moi qui me suis emporté parce que la ville me plaisait par elle-même, j'aurais dû faire plus d'études moi-même, eux avaient fait des études mais ce n'était pas assez poussé, je me suis appuyé sur leurs études. Ils nous disent maintenant qu'au départ il fallait changer d'endroit alors que nous quand on a pris ici, on nous a dit « c'est ce magasin qu'il faut reprendre ».
« c'était aussi à moi, à faire attention (...) oui, j'aurais dû aller voir la ville, la chambre de commerce, la chambre des métiers »

La frustration du franchisé est aussi expliquée par **la réaction du franchiseur face aux difficultés du franchisé, jugée inadéquate, voire opportuniste**, c'est-à-dire dictée par toute autre considération que l'intérêt du franchisé. La frustration porte autant sur les solutions préconisées que sur la qualité relationnelle.

D'une part, le franchiseur a fait pression pour un changement d'emplacement, tout juste un an après l'investissement dans le fonds, ce qui signifiait de nouveaux investissements pour le franchisé, sans aide aucune.

« Au bout d'un an, avec le centre [commercial], on nous a dit « vous allez acheter un magasin dans le centre, il y a une possibilité d'être là-bas. » Je venais de prendre ce magasin depuis un an, j'ai dit « Qu'est-ce que vous voulez que je fasse du fonds maintenant ? Je n'ai pas l'argent comme ça. » Ils ont répondu « Mais si, vous avez vendu votre boulangerie, vous avez de l'argent, maintenant achetez là-bas. » Ils se moquaient complètement de m'avoir fait acheter ici, l'important pour eux c'était de se déplacer. »

D'autre part, le franchiseur n'a pas considéré recevables les deux propositions avancées par le franchisé, pour trouver une issue à l'impasse dans laquelle se trouvait ce dernier, à savoir :

- La fermeture du premier point de vente et investissement du franchisé dans un nouveau point de vente dans le centre commercial ciblé, avec une garantie de compensation du franchiseur en cas de décalage entre le prévisionnel établi en commun et le réalisé ;
- L'investissement en nom propre du franchiseur dans le centre commercial et le choix du franchisé comme manager salarié du point de vente créé.

Le refus du franchiseur a été perçu comme d'autant plus inacceptable, que le réseau concerné est mixte, c'est-à-dire gère en nom propre un certain nombre de points de vente.

« Pour le centre commercial, je leur ai dit, j'achète le magasin, par contre si je ne fais pas le chiffre d'affaires, le prévisionnel qu'on a annoncé, vous me garantissez la différence entre le bénéfice que je vais faire et votre prévisionnel, comme cela je suis couvert mais moi je prenais quand même le risque d'aller acheter là-bas. Ils n'ont jamais voulu et d'ailleurs actuellement ils ne veulent plus faire de prévisionnel, parce qu'en fait ils ont fait des prévisionnels dans beaucoup d'endroits, les gens ont vendu leurs maisons et aujourd'hui ils n'ont plus rien du tout, ils ont tout perdu, les prévisionnels qu'ils faisaient étaient faux... »

« J'ai proposé à ENSEIGNE de prendre eux-mêmes en nom propre un magasin dans la rue C. ou dans le centre commercial et de me prendre comme responsable. ils ne veulent pas, soit parce que ce n'est pas faisable vraiment, au niveau de la rentabilité, parce que eux ils ont quand même plus de rentabilité, c'est leurs propres chocolats, ils n'ont pas la marge, parce qu'en fait il n'y a pas de royalties mais c'est déguisé, en fait les royalties ils les prennent sur la marge du produit. Je leur ai proposé de prendre un magasin et de me mettre en tant que responsable, en tant que salarié, ils ne veulent pas, je pense que Ville, il faut y être mais ce n'est pas rentable... »

De plus, les difficultés du franchisé ne sont guère prises en considération, par exemple lors d'un changement du design architectural et de mobilier. Le franchiseur exige de nouveaux investissements de son franchisé, alors même que les emprunts bancaires ne sont pas encore remboursés et que le revenu d'activité ne lui permet pas de vivre.

« Il y a une pression qui est faite, ce n'est pas du harcèlement mais presque. Ils voulaient changer de mobilier, il y a environ six mois de cela. On a eu une réunion avec le responsable du développement au mois de septembre. Ils ont regardé notre bilan, ont vu qu'on ne pouvait pas se permettre d'investir tant qu'on avait pas fini notre crédit, dans un an, ça aurait été du surendettement. Par contre eux nous obligeaient, si on voulait résigner le contrat, de changer de rue. Soit d'aller dans la rue R. qui est beaucoup plus passagère ou dans le centre commercial. Peu importe les prix. Mais bon c'est à moi d'investir, aussi bien dans le fonds que dans l'achat du matériel. On a fait des études, ce n'est pas rentable, tant que les prix sont aussi élevés. Eux s'en moquent totalement en fait, l'important pour eux c'est de vendre du chocolat, que moi je n'en vive pas, ce n'est pas leur problème... »

La confiance du franchisé est ébranlée. Il se montre très critique vis-à-vis de son franchiseur, lui reproche de capter la rente sans tenir compte des intérêts des franchisés, de ne s'intéresser qu'aux points de vente importants, de ne pas jouer le jeu comme le partage de la réduction de marge pour les commandes exceptionnelles ou encore d'imposer des fournisseurs, comme les architectes, avec des marges exagérées. Le franchisé reproche au franchiseur d'être trop directif et de ne pas lui laisser une marge d'action suffisante.

« On a des coefficients qui sont assez bas, on a un coefficient de deux. Eux nous sortent des coefficients plus importants. En fait ils oublient d'inclure le port, qui est assez important et qui en un an et demi a beaucoup augmenté du fait de la hausse de l'essence. Les marges ont diminué au fur et à mesure »

« Faire attention aux plans, parce qu'en fait, un architecte va venir, vous prendre cher, on est obligé de prendre celui-ci parce que ENSEIGNE travaille avec lui mais ils prennent vraiment le maximum, il y a des choses à faire soi-même, on peut toujours écouter mais il faut laisser une part de réflexion aux franchisés »

« Une fois au moment de Noël j'ai fait 150 ballots pour une société, ça ne venait pas de chez eux mais je les ai garnis avec leurs chocolats mais eux m'ont dit que ce n'étaient pas leur contenants, je leur ai dit « oui mais faites moi le prix », ils m'ont dit « on ne peut pas ». Si je ne passe pas avec leurs produits, je perds le marché, c'est normal que je cherche d'autres contenants. Souvent avec les administrations, j'ai de grosses commandes. Mais le franchiseur ne réussit pas à suivre, il ne fait pas de prix, c'est à moi de faire des prix sur ma marge, ils ne veulent pas faire d'effort. »

« Pour le passage à l'euro j'ai fait une commande de 3000 pièces. Ils n'ont rien voulu entendre. J'ai eu une société suisse qui est venue me commander du chocolat, eux ne voulaient pas me dire comment faire pour l'export, parce qu'ils voulaient avoir le client directement, me piquer le client en direct, ça ne passe pas (...), Un autre jour, un monsieur qui travaille beaucoup pour l'Afrique, a voulu me commander un container, directement pour l'Afrique, pour des comités d'entreprise. Ce sont des produits préparés directement par ENSEIGNE et on fait une réduction de 30 %. Il fallait que ce soit livré directement à Marseille, pour partir en Afrique du Sud. Ils n'ont pas voulu, ils voulaient que je leur donne mon contact et moi je gagnais quoi ? Ils n'ont pas voulu non plus me reverser un pourcentage. C'est vrai qu'il y a eu aussi un petit conflit qui a commencé comme cela en fait. »

« Il y a quand même une différence de traitement entre les gros et les petits magasins. Les gros, s'ils ne veulent pas prendre une opération, on ne leur dit trop rien, ils en ont encore besoin de ces gros magasins, c'est quand même un poids financier »

A partir de ces propos, les obligations perçues du franchiseur en cours de contrat sont précisées : considérer avec une même bienveillance les intérêts des petits points de vente et ceux des gros, accepter des remises et partager équitablement la rente lors de commandes exceptionnelles, reconnaître le travail du franchisé, se comporter avec équité, ne pas exagérer les marges du franchiseur comme les marges des prestataires imposés, en bref, autoriser une rentabilité acceptable pour le franchisé, qui lui permettent de vivre de son travail.

De nombreuses critiques de forme et de méthodes du franchiseur sont également formulées par le franchisé. Le niveau de dégradation de la relation est important. Pour exercer une pression, perçue comme du « harcèlement » par le franchisé, le franchiseur poursuit la livraison mais fait traîner les négociations sur le renouvellement du contrat arrivé au terme depuis plus de six mois, exprime des menaces orales de rupture, par téléphone et ne répond pas aux demandes écrites du franchisé.

« Alors, les contacts ont été très bons, au départ, je me dis que maintenant ils sont mauvais, il y a une grosse tension. (...) On a un souci de renouvellement de contrat. Je n'ai plus du tout de contrat avec eux, le contrat était pour six ans, on est à échéance, il s'est fini au 15 mars...(soit deux mois auparavant) »

« Juste avant Pâques, il y avait le salon de la franchise à Paris, ils m'ont téléphoné juste une semaine avant. Moi j'avais des clients ici, je n'avais pas le temps de parler, j'étais en train de servir les clients. Ils m'ont dit « je ne veux pas le savoir, est ce que vous êtes prêts à changer d'endroit ? ». J'ai dit non, vu les prix, non, donc ils m'ont dit « votre contrat est terminé », puisque c'était le 15 mars, le salon de la franchise était vers le 20, ils m'ont dit « on est au salon de la franchise ce week-end, la place sur la ville est libre »

« ENSEIGNE nous oblige à leur faire des lettres recommandées, pour dire ce que l'on fait ou quoi que ce soit, donc c'est ce que l'on fait depuis le mois de septembre. Par contre on a aucun retour, à chaque fois c'est par téléphone, ils ne veulent pas nous faire des écrits »

5.2.2.2. L'autre cause de frustration : la perception d'un écart entre les services reçus et les redevances payées.

Même lorsque le franchisé gagne sa vie correctement, réalise des bénéfices conséquents, il peut devenir critique vis-à-vis du franchiseur, s'il a le sentiment qu'il ne reçoit plus assez par rapport à la rémunération versée au franchiseur.

« La troisième frustration qu'a un franchisé, à un moment donné, c'est de penser qu'il n'a plus rien à apprendre. Et là, cela commence à devenir chère la franchise, quand on croit qu'on a plus rien à apprendre. C'est la frustration du temps et c'est pour ça que j'ai mis en place un « stage de vieux débris » : c'est un stage de retour aux sources où on vient se ressourcer un petit peu, en passant par exemple une semaine avec le patron de la franchise ou un de ses collaborateurs. « Oh vous êtes encore au boulot, du matin sept heures jusqu'à dix heures le soir, à côté je suis pénard chez moi ! ». Cela remotive. Ils se rendent compte que là haut cela bosse. C'est comme cela qu'on a pu éviter aux franchisés d'avoir cette lassitude, l'impression que l'on écoute plus ce qu'ils ont à dire, en venant une petite semaine ici ou en formation ou ailleurs, changer de rôle »

(Franchiseur, Enseigne Services Automobile 2)

« Un réseau ça coûte cher quand même parce que c'est vrai qu'on a une redevance tous les mois, quand même mais au départ..., je crois qu'au bout de quatre ans on peut quitter notre franchise et aller de nos propres ailes ; je pourrai me poser la question de savoir si je peux voler de mes propres ailes, je sais que d'autres franchisés se posent la question parfois mais moi à ce stade, je ne vois pas comment je pourrais exister en mettant ma plaque X. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique)

« Quand on crée le franchisé, vous avez un rôle de professeur, il y a une relation de professeur à élève, vous avez quelqu'un qui a envie de faire et vous lui dictez un certain nombre de méthodes en lui demandant de les appliquer, c'est facile. Quand vous avez un franchisé qui a du vécu et de l'expérience, il a un rôle plus critique vis-à-vis du franchiseur : « ça j'ai essayé et ça n'a pas marché ». Il est plus critique, donc le rôle de persuasion n'est plus le même. Et il a aussi très naturellement tendance à devenir le calife après le calife, il pense que ce qu'il fait c'est parfaitement bien, chez lui. Il n'a pas vraiment de vision de ce qui chez lui n'est pas transposable ailleurs, donc il va essayer de défendre ses intérêts à lui, pour chez lui, envers et contre tout... L'intérêt des commissions chez moi c'est cela aussi, c'est que derrière il voit d'autres situations et il se remet un peu en question, c'est vrai qu'à un moment donné un franchisé qui a cinq ans ou huit ans d'entreprise, il pense que le franchiseur n'a plus rien à lui apporter, il pense cela. »

(*Franchiseur, Enseigne Services automobile 2*)

Pour éviter la perception de décalage entre les services rendus et les redevances payées, le franchiseur doit s'attacher à **renforcer en permanence ses apports et à communiquer sur les bénéfices de l'appartenance au réseau**. Renforcer les apports peut consister à :

- Maintenir un différentiel de savoir-faire par rapport aux concurrents ;
- Moderniser le concept pour maintenir l'attractivité vis-à-vis de la clientèle et donc le potentiel de développement du chiffre d'affaires ;
- Accroître la notoriété et conforter l'image de marque, la personnalité de l'enseigne, qui entretient les flux de clientèle dans les points de vente ;
- Développer les services qui renforcent l'efficacité du système pour les franchisés. C'est le cas d'un service commun de réservation qui amplifie la visibilité d'un parc d'hôtels et participe au remplissage des chambres. Ou encore, le cas de l'organisation d'échanges et de coopérations entre points de vente susceptibles de générer des gains de productivité ou des réductions des coûts. Par exemple, l'organisation de retour des véhicules pour l'activité de location automobile, le partage des coûts d'achat de supports pour les agences immobilières d'un même secteur et les caisses mobiles communes aux déménageurs.

« Je me suis quand même posé la question, de savoir si cela valait le coup de renouveler ou pas, parce que malgré tout on est capable maintenant de faire tout seul mais j'ai renouvelé parce que je reste quand même persuadé...

Dans le département, j'étais jusqu'à il y a peu de temps, la seule agence. D'ailleurs, j'avais rencontré X, je lui avais dit « je n'ai pas d'effet groupe, quand je fais de la publicité, je suis tout seul », elle m'a dit « ne vous inquiétez pas, on est en train d'étoffer le réseau sur votre secteur ». Et en effet une autre agence a ouvert. L'intérêt de la franchise c'est l'effet groupe, si vous êtes tout seul... même si hormis cela, il y a tous les avantages, le réseau informatique, les logiciels partagés, la formation, des challenges pour les commerciaux, l'assistance juridique, l'assistance commerciale parce qu'il y a un animateur, tout ce côté là mais vous êtes tout seul dans votre coin et ce n'est pas ce que je recherchais en faisant partie d'une franchise... »

(*Franchisé, Enseigne Immobilier 2*)

Certaines franchises ajustent leur rémunération pour tenir compte de ce sentiment de « moins recevoir » et pour fidéliser les franchisés confirmés. Elles opèrent une baisse de la redevance pour le deuxième contrat.

« Passé 7 ans, la redevance diminue, c'est une nouvelle mesure prise l'année dernière pour inciter les franchisés à renouveler, car c'est vrai qu'au bout de 7 ans, on sait comment ça marche, on peut se débrouiller tout seul , sincèrement. »

(Franchisé, Enseigne Autres commerces de détail)

D'autres franchises, au contraire, décident d'accroître la rémunération payée par le franchisé lors du renouvellement ou d'imposer le paiement d'un nouveau droit d'entrée, lorsque l'attractivité du réseau s'est accrue, augmentant la valeur de la franchise.

« Les dernières évolutions [du contrat] portaient sur le droit de reprise d'une agence, lorsqu'un professionnel vend son agence, son repreneur s'acquittait hier de 15 % du droit d'entrée. Sur le nouveau contrat, il s'acquitte de 50 % du droit d'entrée. Sur le contrat il y a 2 ans encore, quand un professionnel ouvrait une succursale, il s'acquittait d'un droit d'entrée dont le montant était divisé par 3. Aujourd'hui, il est divisé par 2, donc il paie plus cher son ticket d'entrée pour un nouveau point de vente. Des modifications qui sont quand même substantielles sont apportées au contrat. (...) Il a d'autres points très particuliers : le contrat de franchise était un contrat de 4 pages en 1988, c'est un contrat de 18 pages aujourd'hui. Donc forcément il a évolué, il bouge. Sur le droit de préemption de notre établissement, quand le professionnel veut vendre, on rajoute des points. Cette année, on a rajouté que le droit de préemption existait aussi un an après avoir quitté le réseau, pour se mettre à l'abri d'une certaine concurrence.»

(Franchiseur, Enseigne Immobilier 1)

L'encadré ci-après résume les éléments clés pour la relation dans la phase d'assimilation des franchisés.

Éléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none">• Gagner sa vie pour vivre de son commerce• Avoir le sentiment que la rémunération du franchiseur correspond à une contrepartie réelle• Etre conscient de l'effet réseau
---------------------------------------	--

5.2.3. La phase de croisière (ou d'expertise)

La troisième phase de la vie du franchisé peut être qualifiée de phase de croisière, caractérisée par un besoin d'évolution. Son affaire tourne, la rentabilité est bonne, il est convaincu par les apports de la franchise, il peut prendre de la distance par rapport au quotidien. Il maîtrise la gestion de son point de vente, parfois mieux que le franchiseur, il est devenu « expert ». Il a

un certain nombre d'idées sur les évolutions possibles du concept ou du réseau. Il prend parfois des initiatives ou des libertés par rapport au concept et au savoir-faire. Il constitue ainsi un risque pour l'image du réseau.

« Dans un réseau mûr, que se passe t-il ? Et bien les plus anciens franchisés croient avoir fait le tour de la question et souvent dévient du concept. C'est des adultes. En général parce qu'ils réussissent et qu'ils gagnent très bien leur vie, ils sont bardés de certitudes et il devient très difficile au franchiseur de les ramener sur la droite ligne. »

(Franchiseur, Enseigne Bâtiment)

Toutefois, ce franchisé « expert » n'est pas décideur, ce qui constitue une source de frustration.

« Ca peut être la plus grande frustration et c'est pour ça qu'il faut être diplomate, faire en sorte que le réseau, même s'il ne décide pas à l'état suprême, doit être compris dans la décision. C'est qu'ils n'ont pas une grande décision en termes de stratégie, de renouvellement des produits, en termes d'évolution marketing sur les produits, en termes de négociation avec ses fournisseurs. C'est une frustration de ne pas être en tête de pont. Le franchisé peut être pris comme un arrière dans une équipe de rugby, un pilier qui pousse qui pousse et qui n'a jamais les honneurs... »

(Franchiseur, Enseigne Automobile)

Il peut aspirer à une évolution professionnelle et à une valorisation personnelle. La question de l'évolution professionnelle est délicate, différente de celle que connaît un salarié.

« Un réseau est composé de gens qui sont là depuis sept ans, de gens qui sont là depuis un an, ils n'ont pas les mêmes besoins, ensuite ils n'ont pas une attente de la même reconnaissance, **celui qui est plus ancien, il veut être reconnu, il veut être privilégié.** »

(Franchiseur, Enseigne Autre commerce de détail)

« La finalité du business est la même, un salarié vient pour l'entreprise à taille humaine mais il vient avant tout pour la rémunération, son salaire, donc bien pour une promotion. Un franchisé n'aura pas de promotion, il aura un ou deux ou trois points de vente mais il sera toujours manager, il sera toujours patron »

(Franchiseur, Enseigne Services automobile 1)

Deux voies d'évolution sont possibles : soit ouvrir de nouveaux points de vente, soit s'impliquer d'une manière ou d'une autre dans les décisions et le management du réseau par l'intermédiaire des instances de dialogue ou de l'animation.

5.2.3.1. Devenir multifranchisé ou plurifranchisé

La première évolution consiste à acquérir de nouveaux points de vente, soit au sein de la même enseigne (multifranchise) soit en souscrivant des contrats de franchise avec d'autres franchiseurs. L'étude FFF-Banque populaire-CSA de 2006¹ montre que 21 % des franchisés sont multifranchisés, dont 12% ont deux points de vente et 9 % ont trois points de vente et plus. Au sein d'un même réseau, l'attribution d'un nouveau point de vente est perçue comme une récompense, le résultat d'une réussite professionnelle reconnue par le franchiseur. Elle peut constituer aussi, on l'a vu, un mode privilégié de croissance du franchiseur.

La plurifranchise est un autre mode de croissance quantitative pour le franchisé. Cette option est choisie lorsqu'il n'y a pas d'opportunité de croissance quantitative dans le réseau ou pour limiter les déplacements géographiques. Un commerçant peut ainsi acquérir des fonds de commerce dans une même rue ou une même ville. Bien implanté dans sa ville, il peut saisir les opportunités d'achat de fonds et les exploiter ensuite sous franchise. Dans notre échantillon de franchisés, un seul était plurifranchisé.

Au-delà de deux points de vente, cela implique un changement de métier : de l'exploitation opérationnelle et quotidienne d'un point de vente, le franchisé évolue vers le management d'équipe, qui suppose de nouvelles acquisitions de savoir-faire et la mise en place de structures d'encadrement.

« Oui il y a un développement des multifranchisés, il y a un certain nombre de gens dans le réseau qui peuvent et qui veulent se développer. Quand je dis qu'ils peuvent c'est évidemment sur l'aspect financier mais pas seulement. Avoir un restaurant ou en avoir deux, on commence à changer un peu de métier mais quand vous en avez trois ce n'est plus du tout le même métier. Vous êtes obligés de mettre en place une structure de direction avec un superviseur qui suit plus l'opérationnel, ce n'est pas le même métier. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration rapide 2)

« Il reste un potentiel de développement, après il faut accepter de gérer des grandes structures, avec beaucoup de monde, ce qui est autre chose... »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1)

¹ Enquête annuelle sur la franchise, résultats 2006, Fédération française de la franchise, Banque Populaire, CSA; le nombre moyen de points de vente par franchisé est de 1,6 et semble stable (trois années de statistiques seulement) ; la même étude énonce que 64 % des franchiseurs déclarent encourager l'exploitation d'un deuxième point de vente.

L'évolution professionnelle peut s'orienter vers une autre voie que la multifranchise ou la plurifranchise. Dans certains secteurs d'activité, telle la grande distribution alimentaire, l'évolution peut consister à changer de taille, voire de format de magasin : prendre un magasin de superficie supérieure ou substituer un supermarché à un magasin de proximité. Ce changement de format s'opère parfois par un agrandissement de surface de vente mais le plus souvent elle implique la revente de la première unité pour acquérir un point de vente de taille ou de format supérieur. Ce changement peut s'effectuer à l'intérieur du même groupe de distribution. Il participe alors de la même démarche que l'attribution de nouveaux points de vente : proposé aux franchisés qui ont fait leur preuve, il est interprété comme une récompense et suppose une évolution de fonction générant plus de management et d'encadrement d'équipes.

« L'évolution professionnelle, on y croit, elle se fait par la taille du magasin. Dans un magasin de proximité, vous êtes au four et au moulin, vous avez une polyvalence, vous devez être sur le terrain. Quand vous êtes dans un magasin de 1800 ou 3000 m², votre management est complètement différent (...) là vous avez besoin d'avoir des équipes, d'avoir une structure qui vous permet de vous libérer un peu plus et pourquoi pas d'avoir un 2^{ème} voire un 3^{ème} magasin, c'est différent, c'est un autre métier. »

(Franchiseur, Enseigne Grande distribution alimentaire)

5.2.3.2. S'investir dans le réseau

Une autre voie d'évolution consiste à s'investir dans le réseau. Le franchisé trouve une satisfaction à participer aux décisions de la « tête du réseau ». Il peut intégrer les structures de dialogue ou de concertation mises en place par le franchiseur, que ce soit les commissions à compétence générale, associées aux actions et orientations majeures du réseau ou les commissions thématiques qui portent sur des sujets précis (les achats, la communication externe, l'évolution des méthodes et outils etc.). Il participe ainsi à la vie du réseau et trouve une valorisation dans la création de liens sociaux :

- Avec le franchiseur et les responsables fonctionnels de la tête de réseau ;
- Avec d'autres franchisés.

Les franchisés y trouvent une communauté d'échange, qui lui permet de sortir de l'isolement du chef d'entreprise mais aussi une stimulation intellectuelle et professionnelle, grâce aux échanges sur les pratiques professionnelles.

« Je fais partie d'une commission tarif qui est très intéressante (...). C'est la mise en place des nouveaux tarifs. Il y a une veille concurrentielle qui se fait avec les autres et on met en place le tarif deux fois dans l'année. C'est un gros travail, au moins 3 à 4 jours par mois, sur 3 ou 4 mois, (...) avec déplacements sur Paris, avec des frais, on est 5 ou 6 franchisés. On fait le tarif France, avec le franchiseur mais c'est tellement intéressant. On se retrouve avec 4 à 5 franchisés qui sont quand même des gros, souvent, les autres n'ont pas les moyens de libérer autant de temps. Ça permet de rencontrer des gens très intéressants, on apprend beaucoup à travers ces réunions.

Je donne 10 à 12 jours par an et c'est une partie très intéressante, c'est même une des raisons pour lesquelles je reste dans le réseau. »

« Il y a un échange avec d'autres franchisés. C'est très enrichissant, au niveau de la gestion de mon entreprise. On échange sur la façon de gérer l'entreprise, sur les assurances et autres produits, on apprend beaucoup.

(Franchisé, Enseigne Location automobile 1)

Le lecteur pourra se référer à l'étude thématique sur les instances de dialogue dans les réseaux de franchise, que nous présentons en annexe H.

Dans cette phase, les frustrations du franchisé résultent de désaccords au sujet de la stratégie du réseau ou bien encore du constat de fausses structures de dialogue, c'est-à-dire d'instances qui ne font qu'entériner des décisions prises en amont par les franchiseurs, sans autoriser un amendement de la part des franchisés.

« On avait, il fut un temps, des commissions, commission marketing, commission sur les achats, commission informatique et puis ça c'est mis à ne plus fonctionner. Les franchisés se sont mis dans la tête qu'on ne prenait pas vraiment en compte leur avis et qu'on ne faisait que leur présenter les choses. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration rapide)

L'encadrement de franchisés plus « jeunes » peut constituer une autre forme d'investissement dans le réseau. Le parrainage des nouveaux franchisés par les anciens est relativement classique et s'observe dans plusieurs réseaux. Plus original est de choisir des franchisés « experts » pour jouer le rôle d'animateur régional. Le rôle d'animateur est généralement rempli par des salariés du franchiseur et non par des franchisés, comme cela a été observé dans un réseau. Ce choix est justifié par l'expérience du franchisé « expert » qui connaît toutes les contraintes, difficultés et états d'âme du franchisé en apprentissage et possède ainsi

une légitimité pour aider les débutants et animer les points de vente. Il permet de valoriser les franchisés, notamment ceux qui étaient cadres salariés dans leur vie antérieure¹.

« On commence à avoir un réseau étoffé, des agences qui marchent bien. Dans une agence, quand elle tourne bien, le responsable d'agence a du temps de libre et parfois il s'ennuie. Donc on a fait appel à nos franchisés, qui sont devenus eux même animateurs sur le terrain. L'intérêt, c'est qu'ils connaissent le savoir-faire, ils savent l'appliquer. Ils connaissent les contraintes d'être à son compte, parce que parfois, c'est difficile...le recrutement, les fins de mois, équilibrer ses comptes etc. Ils font le service animation pour nous sur le terrain, bien entendu ils sont rémunérés pour ça (...)

Bien entendu, au préalable, on les a formés, d'ailleurs on les voit régulièrement, on les voit 3 fois par an pour une formation, souvent faite par un formateur externe, qui les forme sur la prise de parole en public, sur le management etc. Plus une formation interne où on leur rappelle nos objectifs, les seuils dans nos agences, ce que l'on attend d'eux, etc. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier 2)

Nous résumons les éléments clés de la relation en phase de croisière dans l'encadré ci-après.

Éléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none">• Le besoin d'évolution professionnelle du franchisé• Le besoin de reconnaissance de sa qualité d'expert, de valorisation
--------------------------------	--

5.2.4. La phase de rupture

La quatrième et dernière phase de la relation dyadique franchiseur-franchisé est celle de la rupture. La relation peut devenir conflictuelle. Dans ce cas, la rupture est souvent à l'initiative du franchiseur. Elle peut aussi être à l'initiative du franchisé, du fait de son départ à la retraite, événement naturel et prévisible ou du fait de l'envie de faire autre chose. Dans ces cas, elle est préparée et négociée. L'analyse des récits d'expérience révèle là encore des obligations perçues par les franchisés au moment de la rupture qui peuvent être sources de frustration.

5.2.4.1. La rupture avant le terme du contrat, subie, conflictuelle

La rupture conflictuelle, le plus souvent à l'initiative du franchiseur, résulte de deux situations :

¹ Le franchiseur qui a mis en place cette structure doit toutefois veiller à conserver la maîtrise du savoir-faire transmis, pour des questions juridiques et stratégiques.

- **La sanction.** Le franchiseur entend sanctionner un franchisé parce qu'il ne respecte pas les obligations contractuelles ou les obligations tacites du contrat psychologique perçues par le franchiseur. Elle intervient parfois en cours de contrat, pour les manquements les plus visibles, pour lesquels des éléments de preuve sont aisés à réunir, si besoin est, devant les tribunaux. Mais elle intervient le plus souvent à l'échéance du contrat, qui n'est pas reconduit. L'étude des récits d'expérience permet de lister les obligations perçues par les franchiseurs dont la violation justifie une sanction du franchisé. Elles sont relatives à des manquements graves portant atteinte à l'image de marque de l'enseigne ou à un état d'esprit en décalage par rapport aux attentes, nuisant à la cohésion du réseau et parfois à la légitimité du franchiseur ;

- **Le changement de stratégie du franchiseur.** Le deuxième cas de rupture non négociée, à l'initiative du franchiseur, est celui d'un changement de stratégie du franchiseur. Celui-ci par exemple reconsidère la distribution des points de vente entre points de vente intégrés et points de vente franchisés, et souhaite exploiter en nom propre un magasin franchisé, pour des questions de géomarketing ou de coûts. La frustration du franchisé est grande, mettant en évidence une obligation perçue par le franchisé, celle de lui permettre d'exploiter son point de vente sur une durée longue, bien au-delà de la durée d'un contrat, éventuellement pour sa vie professionnelle entière. Certains considèrent même que la reconduction est un droit, sauf faute grave du franchisé, ce qui n'est pas conforme au droit positif français, dont la position constante admet la liberté de non-reconduction de la part du franchiseur¹.

« Au moment du renouvellement, il n'y a pas de discussion, soit on est pas dans le cadre et dans ce cas là il pourrait y avoir bataille, de toute manière les royalties, c'est un droit commercial, c'est comme un bail commercial en quelque sorte, vous avez un droit »
 « Si effectivement on détériore les chiffres d'affaires des agences, le problème est différent mais si vous êtes dans la normalité, non, ça coûterait même très cher au franchiseur. »

(Franchisé, Enseigne Services aux personnes-divers)

5.2.4.2. La rupture naturelle (la séparation)

La séparation entre franchisé et franchiseur peut également s'opérer dans un cadre non conflictuel, soit que le franchisé prend sa retraite, soit qu'il privilégie d'autres projets de vie.

¹ Sous réserve de ne pas abuser de ce droit.

Il y a alors obligatoirement cession du point de vente (fonds de commerce et parfois aussi les murs, si le franchisé en est propriétaire et ne souhaite pas conserver son titre)¹ par le caractère *intuitu personae* du contrat de franchise. De ce fait, le franchisé ne peut pas céder son fonds, à ses enfants par exemple, sans l'accord du franchiseur, ce qui peut créer problème.

« Ca ne dévalorise pas forcément le point de vente mais en tout cas il existe une frustration : celle de ne pas pouvoir revendre. Vous avez un contrat, le franchisé est propriétaire de son fonds de commerce mais la franchise est *intuitu personae* ce qui veut dire que si un décès arrive, il n'est pas dit que je fais agréer le fils. Donc il n'y a pas de pérennité dans la continuité de l'exploitation, bien entendu il peut redevenir indépendant. »

(*Franchiseur, Enseigne Services automobile 2*)

La cession des franchisés est l'occasion pour le franchiseur d'opérer des redistributions de points de vente, « en douceur », selon les stratégies suivies. Nous prenons le cas d'un groupe d'hôtellerie dont certaines unités changent de statut, succursale ou franchise, selon les considérations géomarketing et de rentabilité des unités : les unités de grande taille dans les grandes villes sont désormais gérées le plus souvent en succursales, alors que les unités franchisées sont préférées dans les petites villes. La redistribution s'opère à l'occasion des cessions.

« On a été amené à céder des hôtels à des franchisés, quand le niveau de rentabilité était devenu insuffisant pour une succursale. Les succursales supportent des charges importantes, du fait des structures centrales lourdes, qui ont alourdi les lignes opérationnelles.

Un franchisé, qui lui travaille parfois lui-même dans l'hôtel ou avec son épouse, n'a pas cette ligne opérationnelle lourde. Il a la redevance qu'il paie à la franchise, point. Il s'en sort parfois mieux que nous parce qu'il n'a pas cette lourdeur administrative. Le franchisé lui a des structures légères et puis il est là sur place, pour peu qu'il soit bien impliqué dans la vie locale, il travaille très bien et il s'en sort. Et puis parfois, ce qui pour un groupe paraît bénin, je veux dire en résultat, 100 pour un groupe peut paraître faible mais pour un indépendant c'est beaucoup, la notion n'est pas la même. C'est ce genre de choses qui font qu'on peut changer le statut des unités.

L'inverse existe aussi, vous pouvez avoir un franchisé qui a fait sa vie et qui arrive à l'âge où il prend du recul. Il vend son affaire et ça nous est arrivé de racheter des affaires. Ça dépend ensuite. Il y a des hôtels franchisés que l'on ne rachètera pas et il y en a d'autres qui nous intéressent. Je suis persuadé qu'un franchisé qui vend à Paris, le groupe rachèterait, dans la Creuse peut-être moins...(...)

(*Franchiseur, Enseigne Hôtellerie*)

¹ Le franchisé propriétaire des murs de son point de vente peut avoir intérêt à garder la propriété des murs qu'il peut louer à son successeur et percevoir un revenu complémentaire sous forme de loyer.

« Il y a des gens aussi qui partent parce qu'ils sont déstabilisés, parce qu'ils ont envie de partir à la retraite ou parce qu'ils cèdent à leur manager, donc il y a plein de cessions différentes. En règle générale on a 15 à 20 sorties dans ENSEIGNE 1 et 15 à 20 sorties chez ENSEIGNE 2, donc une trentaine à peu près en moyenne par an et donc le franchiseur peut racheter et développer en filiales et développer l'axe stratégique filiale. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

L'obligation perçue par le franchisé est une valorisation juste du fonds de commerce, c'est-à-dire conforme au marché et à la plus-value créée par son travail. Les frustrations viennent d'une impression de sous-évaluation du fonds, du fait de la clause d'agrément qui enlève au franchisé le choix du repreneur et de ce fait la libre négociation du prix de cession.

La négociation s'établit nécessairement entre trois parties : le franchisé, le candidat repreneur et le franchiseur. La difficulté vient du fait que :

- Le franchiseur ne peut pas être neutre sur le prix, même s'il affirme qu'il n'intervient pas sur la question car pour la pérennité du réseau, il est préférable que le repreneur paie un prix modéré, surtout si de nouveaux investissements sont à prévoir, à la suite d'un changement de concept par exemple et que le franchisé sortant n'a pas engagé de travaux quelques années avant sa retraite ;
- Aucune règle de fixation du prix n'est contractualisée. Il y a donc incertitude pour le franchisé qui connaissait la clause d'agrément au moment de l'entrée en relation mais peut avoir le sentiment que l'obligation d'une valorisation juste est violée. Il n'a pas la sécurité d'un prix garanti par le jeu de l'offre et de la demande.

« La frustration du franchisé, va être à un moment important, surtout lors de la revente, lors d'une valorisation d'entreprise et surtout lors de décisions de groupe, lors de la revente de l'entreprise, l'entreprise elle lui appartient, il y a une enseigne pour laquelle il s'est battu pas mal d'années et il a une difficulté parce que le repreneur doit être agréé par le groupe. Donc ça veut bien dire quand même un pouvoir central qui est celui du franchiseur, puisque l'enseigne appartiendra toujours au franchiseur. Dans le cas d'un franchisé, la clientèle est rattachée à l'ENSEIGNE et si le franchisé demain n'a plus l'enseigne, qu'est-ce que vaut son point de vente ? donc ça peut être une frustration de favoriser une éclosion de la clientèle au profit de la marque ENSEIGNE. »

(Franchiseur, Enseigne Services automobile 2)

Cette question de la valorisation du fonds et de la contractualisation du prix de cession est d'ailleurs une revendication forte de certaines associations de franchisés. C'est le cas par exemple dans certains réseaux de restauration rapide, dans lesquels le franchiseur est propriétaire des murs, voire des fonds de commerce confiés aux franchisés en location gérance. Nous citons un franchisé dans ce secteur, élu par l'association des franchisés, qui

relate son combat pour obtenir que soit contractualisé la valorisation du fonds au départ du franchisé ou du locataire gérant.

« C'est mon combat depuis des années au sein de l'association, il a fallu pratiquement 10 ans pour arriver à une contractualisation d'une valorisation (...) Quand on démarre une franchise, personne ne pose ces questions mais j'avais une expérience précédente, j'avais vendu des affaires avec plus value. Il y a une valorisation sur les *cash flow*, qu'on a réussi à faire inscrire dans une lettre du PDG qui a valeur juridique, il y a 3 ans. On valorise l'entreprise sur une partie du *cash flow* qu'elle dégage, 5 années de *cash flow* sur le dernier exercice, actualisé à 10 %, ça vous donne le capital, ce pour combien on vous rachète le restaurant.

C'est la rémunération du maintien de la valeur du fonds de commerce. Il y a eu des cessions. Le franchiseur se sépare des franchisés avec lesquels ils ne sont pas bien, d'autres s'en vont pour des raisons personnelles ou familiales et certains vont au bout du contrat et ne veulent pas les renouveler ou le franchiseur ne veut pas les renouveler.

Cette règle est appliquée mais je me bats maintenant pour qu'elle soit écrite noir sur blanc dans le nouveau contrat, comme c'est le cas je crois dans une enseigne concurrente. Il y a une nouvelle stratégie de franchise, un nouveau contrat de franchise, j'étais le chef de file pour le retravailler. Il correspond au profil des franchisés désirés pour les 20 années à venir et dans le contrat la règle de valorisation va être écrite ...ça va être acté...

Q : c'est vrai quelque soit la cause ou l'initiative de la rupture ?

R : ah non, c'est valable si vous allez jusqu'au bout de votre contrat, que vous avez travaillé et investi normalement. Maintenant s'il y a un problème, une faute du franchisé, c'est comme pour un salarié, si les choses ne sont pas claires, il y aura une transaction. »

(*Franchiseur, Enseigne Services automobile 2*)

L'encadré ci-après résume les éléments clés pour la relation dans la phase de rupture.

Éléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'une évaluation « juste » du fonds de commerce cédé • Le besoin de garder le contact avec son ancien réseau, si retraite (pendant les années qui suivent le départ, référence à la période de flou, post-retraite)
--------------------------------	--

Les quatre phases décrites ci-dessus permettent une représentation type de l'évolution du franchisé dans le temps et celle des obligations perçues du franchiseur vis-à-vis du franchisé et des sources de frustration. Comme toute schématisation, elle est limitée. La question du déterminisme doit être posée ici, car comme nous l'avons vu dans la section sur le contrat psychologique, les obligations perçues sont fonction de multiples facteurs, parmi lesquelles figurent des variables individuelles. Elle ne tient pas compte notamment des différents profils des franchisés, des motivations d'achat de la franchise et des compétences demandées. La section suivante a pour objectif d'introduire, dans l'analyse des quatre phases décrites, une distinction selon les profils de franchisés.

5.3. L'influence du profil du franchisé sur son parcours dans son système de franchise et sur la vision de la relation

Nous avons vu que la littérature décrit deux profils type des franchisés. Le franchisé « entrepreneur » qui choisit un style de vie et veut créer son commerce pour être indépendant, et le franchisé « investisseur » dont la motivation est principalement la recherche de profit (Dickey et Ives, 2000). Les professionnels distinguent les franchisés « exploitants », ceux qui exploitent effectivement personnellement le ou les points de vente et les franchisés « investisseurs » qui financent les investissements mais gèrent les points de vente par l'intermédiaire de managers qui sont leurs salariés¹. Notre idée était de vérifier la présence des deux profils dans notre échantillon. L'analyse des entretiens montre que deux profils se dégagent en effet : les franchisés « créateurs de leur emploi » et les franchisés « développeurs » pour qui la franchise est un moyen de se développer rapidement et qui expriment d'emblée un objectif de croissance en termes de nombre de points de vente. Parmi eux, on peut distinguer les « chefs d'entreprise », à la tête d'entreprises parfois importantes, dont l'objectif est de se diversifier ou d'accroître le flux d'affaires grâce à la notoriété de la marque enseigne ou des services de réservation par exemple. Nous détaillons ci-après et illustrons ces profils (5.3.1. et 5.3.2.) puis montrons en quoi ils influencent le parcours du franchisé dans son système de franchise (5.3.3.).

5.3.1. Les franchisés « créateurs de leur emploi »

Les « créateurs de leur emploi » sont devenus franchisés dans le but de créer leur emploi, d'échapper à la subordination imposée par le contrat de travail salarié et/ou encore de devenir indépendant. Les motivations sont diverses mais ils ont connu une vie professionnelle longue en tant que salarié avant de devenir franchisé. Ils adhèrent à un réseau de franchise avec l'idée :

- Soit de limiter les risques d'exploitation grâce au transfert de savoir-faire et à l'assistance du franchiseur, notamment s'ils viennent d'une autre branche d'activité.
- Soit de bénéficier de la marque-enseigne et des services communs, s'ils sont déjà dans le métier mais ne veulent pas exploiter leur point de vente seuls.

Leurs objectifs ne s'expriment pas en termes de développement quantitatif des points de vente mais en terme d'accès à un emploi « indépendant » perçu comme « valorisant ».

¹ Ce profil n'est pas détaillé dans notre étude, nous n'avons rencontré que des franchisés actifs dans leur activité.

5.3.1.1. Leurs parcours avant la franchise

Certains ont connu des problèmes d'insertion professionnelle, ont été licenciés après une carrière en tant que salarié ou encore ont craint de faire à terme l'objet d'un licenciement.

« En fait j'ai eu un cursus un peu spécial, j'ai fait des études en communication, je suis sorti en 92 de mes études et j'ai eu beaucoup de mal à trouver un emploi. A un moment, il a fallu manger, donc je suis partie, j'ai fait des saisons dans le *time share*, la multipropriété, aux Canaries, j'ai carrément changé de cursus. En rentrant en France j'ai fait pas mal d'événementiel, à droite à gauche, avec de nombreux déplacements, ensuite j'ai été hôtesse d'accueil, dans une ville en Rhône Alpes . Et puis un jour, [12 ans après la sortie de mes études], j'ai rencontré la cousine de mon ami, qui avait un centre d'amincissement d'une enseigne concurrente. Cela me faisait vraiment envie parce que moi j'aime bien ce côté relationnel, ce côté services aux gens et je me suis dit pourquoi pas ? Je pense que cela me correspondrait bien, en fait ce serait bien une occasion de mettre en œuvre toutes les expériences que je venais d'avoir et dans le *time share* et dans l'événementiel, c'était un petit peu une synthèse »

(Franchisé, Enseigne Esthétique)

« Formation de gestion, diplôme d'études comptables supérieures, capacité en droit, j'ai travaillé toute ma carrière dans le nord de la France. J'ai une petite expérience de gestion d'une petite société de 10 personnes, familiale, de négoce de produits d'entretien et d'hygiène pour collectivité. Quand mon père a vendu, j'ai intégré une association qui gérait des établissements pour personnes handicapées mentales. J'ai travaillé 21 ans en tant que responsable financier et administratif, nous gérons une quinzaine d'établissements de services, 500 salariés, c'était une véritable entreprise. Et puis j'ai voulu changer, j'ai créé une autre association, j'ai été salarié de l'association une année. Je ne vivais que de subventions de la communauté d'agglomérations, du Conseil Général etc., donc pas de pérennité. Donc j'ai arrêté, je me suis fait licencier de l'association, licenciement économique et là je me suis dit, pourquoi pas reprendre un magasin de produits diététiques et biologiques ? (...)

Je suis tombé sur une annonce ENSEIGNE, « magasin à vendre, diététique, biologique », avec un bon chiffre d'affaires, qui pouvait nous faire vivre tous les deux, mon épouse travaillait aussi, elle était secrétaire de direction dans un établissement de soins, depuis 10 ans, elle en avait un petit peu assez aussi, on s'est dit pourquoi pas ? »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 2)

« Après un IUT TC, le service militaire, une école de commerce à Paris, j'ai été 18 mois, merchandiser dans l'industrie alimentaire. L'expérience a été positive mais ce n'est pas ce que je recherchais. J'ai ensuite été 12 ans responsable de régions pour un constructeur auto-moto (j'étais motard), avec à la fin un gros secteur. Puis j'ai divorcé, remise en question, départ en Italie, grâce à mon associé d'aujourd'hui (...) pour créer une filiale du leader mondial des toiles de stores, je suis resté 12 ans ...

Je suis parti de cette structure parce que j'avais quarante ans, ça faisait longtemps que j'avais envie d'avoir quelque chose à mon compte. J'estimais aussi que par rapport aux résultats obtenus, je n'avais pas le salaire qui convenait, après avoir quémandé quelques années, j'ai dit c'est bon (...) je suis parti... licenciement et prud'hommes (encore en cours). Mon associé était toujours directeur d'une filiale là-bas, moi je me mets à chercher du travail, cabinet de recrutement, sur toute la France. Réponses négatives. Entre-temps, le salon de la franchise, j'y suis allé, voir. Entre-temps, mon associé se retrouve dans la même situation que moi, ils voulaient le rapatrier sur la France, avec diminution de salaire, ça n'a pas été, prud'hommes aussi, on est allé au salon ensemble »

(Franchisé, Enseigne Autres commerce de détail)

« J'ai un bac G3, j'ai fait l'école hôtelière de Lausanne, en 1971 (...) J'ai fait l'ensemble de ma carrière dans une grande entreprise, comme acheteur, puis après 10 ans dans les services formation–recrutement. J'ai terminé de 1990 à 1995 en tant responsable ressources humaines du secteur restauration, au siège, à Paris. En 1995, j'avais 42 ans, je sens que si je reste je vais faire partie d'une charrette, c'est la vie des entreprises.

Donc je me tourne vers la franchise et comme c'est quand même mon métier la restauration et comme j'ai envie de faire du business et de gagner un peu d'argent, car je sais que la restauration ce n'est pas simple, je pense que mon expérience des grandes marques, la qualité et tout ce que j'ai fait dans mon métier d'avant, me permet d'accéder à des franchises de ce type. Donc je vois les deux principales enseignes, parce que mon premier choix est un choix de secteur, un choix de qualité d'enseigne. C'est aussi un choix stratégique car je sais que ce sont des secteurs qui sont plutôt porteurs. »

(Franchisé, Enseigne Restauration rapide)

Ils ont « rebondi » en décidant de créer un commerce. Ils ont souvent bénéficié d'indemnités de licenciement et/ ou de droits aux ASSEDIC qui leur ont permis de financer tout ou partie des investissements nécessaires (droits d'entrée, achat du fonds de commerce, formation initiale...) voire de vivre sans revenu de leur travail pendant la ou les premières années d'exploitation.

Parfois, ils ont fait l'objet d'« essaimage ». Initialement salariés du franchiseur, ils ont bénéficié d'aides à l'occasion d'un changement de politique du franchiseur, pour acheter le point de vente dont ils étaient managers. Ou encore, salariés d'un franchisé, ils ont été encouragés à franchir le pas et à investir en tant que franchisés à leur tour.

« Légalement en 85, pendant un an j'ai été en location gérance, j'ai eu un arrangement avec la société S. étant donné qu'ils me licenciaient, j'ai donné ma démission en compensation d'un tarif sur ce magasin, des arrangements, à l'amiable, ils en ont vendu pas mal à leurs cadres. »

(Franchisé, Enseigne Grande distribution alimentaire)

« Je suis revenu ici en 93, ma mission étant terminée, avec l'intention de quitter le groupe mais monsieur X. m'a demandé si une participation ou un partenariat ne m'intéressait pas pour reprendre cet hôtel qui était en déficit. C'était une filiale, j'ai failli partir, on m'a proposé une formule de partenariat qui était une location gérance, j'ai donc accepté la location gérance, avec un contrat de franchise. J'ai tenu le cap mais j'ai dénoncé le contrat pour pouvoir racheter murs et fonds en l'an 2000, c'était un contrat d'un an renouvelable tacitement. »

« La franchise, quand on a les moyens d'en prendre une, c'est une façon d'évoluer, on change de statut, on devient patron de son entreprise, je le conseille aux gens qui en ont les moyens et qui le veulent parce que tout le monde n'accepte pas de prendre le risque, car c'est quand même un risque »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

« Nous facilitons également toujours en développement, l'essaimage, tous les moyens sont mis en œuvre pour là aussi favoriser cet essaimage, aider le patron à fidéliser son collaborateur, à lui faire un peu la courte échelle à ce collaborateur, pour qu'il soit à son compte, un jour, donc on a un grand programme d'essaimage, de fidélisation. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 2)

Ou encore, ils ont vu dans la franchise le moyen d'échapper à la subordination du contrat de travail. Las de leur environnement professionnel, ils ont souhaité tourner une page.

« Parce que j'en avais assez de ENSEIGNE COIFFURE, j'en avais fait le tour, il y avait des nouveaux, un système de recrutement, on recrutait des gamins, entre 16 et 20 ans, je les formais, ça créait une ambiance générale dans tout le salon de coiffure, c'était des apprentis, en alternance, mal élevés, odieux, fainéants et à un moment, ça suffit, le renouvellement des équipes, c'est dur ; j'ai appris que ce magasin était à vendre, par une cliente, je me suis dit pourquoi pas (...) J'aurais du franchir le pas, ouvrir une franchise bien avant, c'est clair mais je n'avais pas les finances avant. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2)

« Je pensais que j'aurais un jour mon affaire à moi, bien sur. Mais le fait d'être intégré dans un groupe, on n'y pense pas parce qu'on est pris dans un concept différent et un jour il y a une opportunité. Les opportunités chez moi sont surtout parties de conflits, en général c'est toujours dans les conflits qu'on avance, moi j'étais en conflit à l'intérieur du groupe avec des nouveaux directeurs de région, dont je ne partageais pas toujours les avis, je n'acceptais pas d'être au garde-à-vous, ils étaient trop directifs, j'avais d'autres idées »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie, après avoir été salarié 20 ans, directeur d'unités de restauration)

Même si cela suppose un investissement en temps et une implication nettement plus conséquentes, pour un revenu guère supérieur, parfois inférieur.

« Mes revenus sont légèrement supérieurs que quand j'étais salariée, de plus 20 % environ mais ici j'ai tous les soucis, l'intendance, la compta, les soucis...Salariée, j'étais aux 35 heures, je faisais mon planning et c'est tout. Ici je suis là de 9 heures à 19 heures, 4 jours par semaine, parfois plus, je travaille entre 50 et 55 heures...mais je suis plus heureuse, indépendante, je peux gérer comme j'en ai envie. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2)

D'autres franchisés sont arrivés à la franchise après avoir connu une vie professionnelle assez longue en tant que salarié. Ils ont souhaité « se mettre à leur compte », sans avoir subi de licenciement, par désir de devenir leur propre patron, de devenir indépendant. Ouvrir un point de vente est alors une finalité, pour « créer quelque chose à soi », dans une deuxième partie de vie professionnelle.

« J'ai été dans la grande distribution pendant 16 ans, on travaillait avec Enseigne Restauration 1, je les connaissais bien. Puis j'ai eu envie d'évoluer, de voler tout seul et avoir mon truc à moi. Je n'avais pas les moyens d'investir dans un supermarché mais j'ai voulu aller trop vite, c'était une erreur professionnelle. J'ai quitté la grande distribution trop vite pour voler de mes propres ailes. J'aurais du faire trois ans de plus puis trouver des partenaires financiers et ouvrir un supermarché. C'est un regret professionnel, avec le recul, j'aurais du rester...mais c'est trop tard. (...) Je connaissais le métier, ses contraintes, l'apprentissage, la manipulation, je savais où j'allais, je ne partais pas à l'aventure, j'avais une relation de fournisseur avec Enseigne Restauration 1, de fil en aiguille... »

(Franchisé, Enseigne Restauration rapide 1)

« Mon parcours, c'est l'immobilier, j'ai toujours fait de l'immobilier, j'ai fait des études d'immobilière à Paris(...), ensuite je suis resté à Paris intra-muros, j'ai travaillé dans une agence immobilière, une agence dans une enseigne concurrente, je suis resté 4 ans ; puis j'ai intégré un autre groupe, un gros cabinet de syndic parisien, le cabinet X, assez connu en Ile-de-France et j'y suis resté 10 ou 11 ans. Après j'ai voulu me mettre à mon compte au sein d'une enseigne et pour moi l'enseigne, c'était Enseigne Immobilier 1, en immobilier et pas autre chose. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1, ville moyenne)

La création de ce « quelque chose à soi » est parfois le moyen aussi d'atteindre un objectif personnel, comme revenir travailler dans sa région d'origine ou travailler en couple.

« On était des commerciaux, Monsieur était commercial, sur la route, grande distribution, bâtiment, pendant des années et des années. Moi j'étais secrétaire dans une société pendant 10 ans puis j'ai fait de l'assurance les quatre dernières années. J'étais commercial. On vivait chacun de notre côté, on faisait beaucoup d'heures, pour pas grand chose finalement et donc un jour on s'est dit, on va faire quelque chose pour nous, où on fera peut-être des heures mais où ce sera à nous et plus valorisant. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 2)

« J'étais dans l'aviation, dans la région parisienne. Au bout de 24 ans, j'ai eu la possibilité de pouvoir créer mon entreprise et je suis parti en franchise. Je me suis orienté vers l'automobile parce que c'était quelque chose de mécanique et cela correspondait à mon profil technique. (...) En plus j'ai toujours souhaité être « indépendant » dans mon activité, j'ai eu l'occasion de fréquenter une société qui avait des structures très lourdes, c'est pesant, ce n'est pas toujours facile en fonction de son caractère (...) écrasé par le système... J'ai démissionné, c'était un projet que j'avais depuis un certain temps, j'ai toujours souhaité revenir en province, ce n'était pas possible dans mon entreprise, tout est en région parisienne, c'était une motivation principale. Et si c'était à refaire je reprendrais peut-être directement une franchise au départ mais le problème ce sont les fonds qui manquent, il faut faire son pécule ou trouver un bon banquier. »

(Franchisé, Enseigne Services Automobile 2)

5.3.1.2. Les raisons du choix d'un réseau de franchise

La motivation principale de l'adhésion à un réseau de franchise est le système de réussite du franchiseur, analysé comme un moyen d'atteindre cet objectif de « se mettre à son compte ». La franchise leur offre un cadre pour acquérir un savoir-faire mais aussi comprendre l'activité de commerçant. Parfois, ils ne viennent pas de la même branche professionnelle du réseau de franchise qui leur fait découvrir les aspects techniques d'un nouveau métier.

« Dans un premier temps je n'aurais jamais pu faire la démarche d'ouvrir un centre d'amincissement sans mon franchiseur parce que je pense que si j'avais ouvert un centre « Mme X-MINCEUR », je n'aurais jamais eu la portée d'un centre Enseigne Esthétique 2, ça c'est évident à cause de la renommée de la marque et puis toute la formation au départ, ce n'est pas du tout mon domaine et c'est vrai que la formation est très poussée, vraiment tout de suite je me suis sentie en confiance avec les gens, en particulier X qui nous a fait les formations et qui nous apportait vraiment des tonnes d'éléments que ce soit au niveau de l'alimentation, au niveau du relationnel, au niveau des soins... »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2)

« Parce que pour moi c'était une franchise intéressante, avec une bonne notoriété et des méthodes de travail qui me plaisaient bien, j'avais eu l'occasion de travailler, de faire des affaires avec des confrères qui travaillaient dans des agences ENSEIGNE, je connaissais le fonctionnement du réseau, je connaissais des gens qui m'en parlaient en bien (...) »
« Parce que je voulais rester dans l'immobilier, me mettre à mon compte et travailler avec une enseigne, l'enseigne permet de ne pas être tout seul, de ne pas être isolé, d'avoir des outils pour travailler, une image de marque, ENSEIGNE a une bonne image de marque, qualitative, c'est important pour moi. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1)

« On n'a pas de lien hiérarchique avec l'enseigne mais c'est quand même un outil, la franchise c'est un outil, qui vous permet de travailler avec un chemin déjà tracé d'avance, c'est un outil qui vous permet de suivre un chemin tracé en évitant de faire trop de fautes, l'idée est là, un chemin où vous avez des étapes à franchir, déjà validées d'avance, déjà existantes et qui vous permet de progresser plus rapidement que si vous étiez indépendant »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 2)

« bien sûr on a moins de sous quand on est en franchise mais on l'accepte au départ, la franchise est chère mais à côté on bénéficie d'un réseau et puis on est bien suivi, je n'aurais pas fait le même chiffre sans la franchise, elle est très connue, par exemple les clientes en vacances ici, viennent chez moi, elles connaissent l'enseigne, elles sont obligées d'entretenir leurs ongles, sinon ils cassent, c'est une force pour la franchise, les clientes repartent avec un autre RDV... Il y a eu plein d'autres concurrentes mais elles ne tiennent pas, elles n'ont pas de formation technique, le travail n'est pas sérieux, moi je suis tranquille par rapport à ça, le soleil brille pour tout le monde, en face, bien sûr cela ne m'a pas fait plaisir quand elle a ouvert mais cela n'a fait aucune différence dans mon chiffre d'affaires, j'ai d'ailleurs embauché une troisième personne en novembre 2004, c'est à dire un mois après l'ouverture en face, on refusait du monde. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2)

5.3.1.3. Leurs projets et leur vision de la relation à moyen terme

La plupart des franchisés « créateurs de leur emploi » sont propriétaires d'un seul point de vente, exceptionnellement de deux. Ils travaillent seuls ou emploient quelques salariés. Leurs projets de vie sont divers.

Les plus âgés n'expriment pas de volonté d'ouvrir de nouveaux points de vente, invoquant des raisons financières, l'âge ou l'envie de connaître une meilleure qualité de vie, sauf toutefois lorsqu'il y a un projet de transmission d'entreprise aux enfants.

« [Mon projet] c'est d'amener mon point de services à son niveau maximum, c'est-à-dire aux alentours de trois à quatre millions de chiffre d'affaires, je parle en anciens francs, ça me parle mieux, mon projet de vie, j'ai un certain âge, j'ai quatre ans encore d'activité professionnelle, après, la retraite et d'autres occupations. Je vais finir ma carrière professionnelle si tout va bien ici chez AUTOMOBILE, si la concurrence n'est pas trop agressive et si la santé est là, aujourd'hui le chiffre d'affaires est de 2,9 à 3 millions, donc on a un objectif de progression, on l'a établi aux alentours de 5 % par an. »

(Franchisé, Enseigne Services Automobile 2)

« Je ne vais pas dire que je veux rester pénard jusqu'à la retraite (rire), non, mes projets c'est de développer mon affaire, j'avais envisagé à un moment donné d'ouvrir un deuxième point de vente, pourquoi pas, c'est quelque chose qui me trotte dans la tête mais je n'ai pas encore franchi le pas
Q : pourquoi ? et où ?

R : où ? Dans le coin, à proximité, c'est un secteur que l'on travaille déjà mais plus on est proche mieux c'est, c'est évident, pourquoi je ne le fais pas ? C'est un choix personnel, c'est un choix de vie, mener deux agences de front...à un moment donné, on arrive à un âge où on préserve son cadre de vie, plutôt que de passer 15 heures par jour au travail, voilà, c'est un choix personnel. J'hésite, peut être que je le ferai, j'ai un fils qui a 20 ans, qui fait des études et je me dis pourquoi pas lui ouvrir un point de vente et le mettre dedans, il se destine à une carrière commerciale, c'est ça qui me motiverait, pouvoir aider mon fils à s'installer, le former. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 2)

« J'ai encore quelques idées, notamment d'extension dans une formule économique, j'ai du terrain, 5000 m², j'envisage peut-être une aile économique pour l'hébergement

Q : avec le groupe HÔTELLERIE ?

R : cela je n'en sais rien ; on sait que cela peut se faire, j'ai regardé les choses, en fonction de mes enfants qui sont dans le métier, j'ai un fils qui vient de terminer son master management de l'hôtellerie, qui est en DESS et termine en avril et j'ai une fille, qui a passé son bac, qui a un brevet de cuisine et qui vient de terminer un BTS de gestion hôtelière mercatique, nous attendons de savoir quel va être un peu leur association d'avenir, les gens qu'ils vont fréquenter et en fonction de ça, orienter cette affaire, la faire accroître ou en prendre une autre ou bien carrément la vendre, on ne sait pas avec qui ils vont se marier donc on ne sait pas, il peut y avoir des changements opérationnels. »

(Franchisé, Enseigne Hôtellerie)

« 3^{ème} restaurant ?

Non, enfin, s'il s'en présente un oui mais pour l'instant ici c'est un peu difficile, le maillage des fast-food en France est quand même largement fait par ENSEIGNE CONCURRENTE, beaucoup fait par nous, il ne reste plus beaucoup de points de vente à ouvrir, donc s'il s'en présente un pourquoi pas mais à moyen terme, dans 3 à 4 ans, s'il s'en présente un, est-ce que j'aurais envie de me relancer pour 10 ans ? Je pense que non...(…) moi dans 3 à 4 ans, je ne serai plus en phase de réalisation de ma vie professionnelle, je serai plus vendeur...mais ça ils le savent aussi, on en parle, je n'ai plus 35 ans... »

(Franchisé, Enseigne Restauration rapide)

Ils sont conscients des contraintes et du positionnement différent du métier de multifranchisé.

« On a des collègues qui ont ouvert un deuxième point de vente mais les trois quarts n'ont qu'un point de vente, celui qui a plusieurs points de vente a une mentalité et une organisation un peu différente etc. Moi pour l'instant, comme mes collègues, on reste familial. » (...)

« Il y a plusieurs manières d'imaginer un développement, la première c'est d'exploiter ce qui existe, lancer un deuxième magasin avec tous les frais que ça génère, le taux de retour sur investissement c'est dix ans, donc quand vous vous lancez dans un investissement, il faut que ça rapporte, on est quand même dirigé par le profit, c'est un mot que beaucoup de gens trouvent dégoûtant mais moi c'est ce qui me permet de payer mes factures et ma retraite, la première chose est déjà d'exploiter le premier magasin. »

(Franchisé, Enseigne Equipement de la maison)

Quelques-uns évoquent dans leurs « objectifs » la possibilité d'ouvrir un deuxième point de vente, avec un horizon temporel annoncé sur le moyen ou le long terme. Toutefois ils ne s'imaginent pas gérer plus de deux points de vente à terme.

« Notre zone de chalandise est étendue, c'est Ville 1 et Ville 2 mais il n'y a qu'un seul magasin ENSEIGNE dans le département, ici. Notre projet serait d'ouvrir un deuxième magasin à Ville 2, à un horizon de deux à trois ans. L'objectif est de développer le chiffre d'affaires. Nous avons prévu d'emblée une exclusivité territoriale sur Ville 2 aussi, notre idée était d'occuper le terrain, d'éviter qu'un autre franchisé ne s'y installe. Nous avons déjà quelques clients qui viennent de Ville 2. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 2)

« Q : Vous avez évoqué en début d'entretien l'éventualité d'un 2^{ème} magasin...

R : Oui, si effectivement...c'était ce que l'on se disait au départ, pour le cas où ils voudraient mettre un deuxième magasin à Ville. Ce qui ne se fera pas avant des années, parce qu'il faut déjà que le premier marche à fond. Soit ils nous le proposent, soit eux ils ouvrent, dans un centre commercial par exemple. C'était le projet au départ mais je crois qu'on est devenu beaucoup plus modeste, on s'est dit « on va déjà en faire un ». Et puis après, finalement, on ne sait pas si on se liera à un 2^{ème} magasin parce qu'on voit notre collègue de Ville 2 qui a deux magasins, il faut voir les heures qu'elle fait, ce n'est pas triste. Il faut alors avoir des employés, c'est aussi un autre souci. Ce sont des « petites nanas toutes jeunes et toujours fatiguées ». Ce n'est pas évident. »

(Franchisé, Enseigne Alimentation spécialisée 1)

« C'est vrai que je voudrais ouvrir une autre agence, être associé dans cette agence et y mettre un manager, quelqu'un qui ait le même état d'esprit que moi (... Si j'ouvre une succursale, il faut qu'ici l'activité soit lancée, que l'on puisse la laisser et moi me déplacer ailleurs, sans nuire à la première agence. Aujourd'hui, c'est presque le cas mais pas tout à fait, c'est un peu tôt, (...) dans les 2 ans qui viennent (...), le jour où je suis prêt, on peut le faire, le jour où j'ai trouvé un local, que l'équipe est suffisamment présente ici, où on a un manager pour diriger l'agence ici ; (...) il reste un potentiel de développement. Après, il faut accepter de gérer des grandes structures, avec beaucoup de monde, ce qui est autre chose... »

« Je me vois avec peut être des managers qui seront plus présents sur le terrain que moi, parce que le but c'est quand même de travailler de moins en moins, de se dégager de l'activité propre, pour trouver de nouveaux marchés ou me diversifier dans d'autres domaines. Pour ce qui me concerne, des domaines accessoires à la transaction immobilière, peut-être la promotion immobilière, du lotissement, de l'activité « marchand de biens », de l'immobilier entreprises, c'est assez vaste. Mais cela se fera avant 10 ans. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier 1)

« Comment je me vois dans 10 ans ? (rire) Avec plein de centres ESTHÉTIQUE, je continuerais bien peut-être à laisser la gestion des centres à des personnes de confiance comme Marion avec qui je travaille aujourd'hui et puis pourquoi pas en ouvrir un deuxième, un troisième...

Q : c'est quelque chose qui trotte dans votre tête ou bien cela a été discuté avec la franchise ?

R : non, c'est quelque chose qui germe dans ma tête

Q : cela n'a jamais été présenté comme l'évolution normale d'un franchisé au départ ?

R : au départ, pas du tout mais on est à deux pas de (grande ville) et donc pourquoi pas y ouvrir un jour un centre mais ça c'est dans le long terme...pas tout de suite parce que là j'ai quand même eu de gros investissements, il a fallu que je refasse 150 m2, ce n'est pas évident mais vu la façon dont ça fonctionne, pourquoi ne pas voir avec mon franchiseur, peut-être un centre plus petit, où on développerait quelque chose de plus masculin par exemple, j'avais pensé à ça

Q : il existe des centres masculins aujourd'hui ?

R : non pas du tout mais moi j'ai quelques hommes qui sont clients. Au départ, ils sont toujours timides pour pousser la porte mais après ils se sentent bien. Pourquoi ne pas faire quelque chose comme ça, d'autant que si on travaille avec les hommes, on a un panel de soins beaucoup moins important, parce qu'on a pas l'aspect peau d'orange, donc pourquoi ne pas faire un plus petit centre centré sur eux...

Q : et donc vous vous voyez bien coordonner deux, trois centres éventuellement ?

R : un jour, pourquoi pas. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique 2)

Les franchisés « créateurs de leur emploi » n'expriment pas dans leurs récits de volonté de grandir par duplication de leurs points de vente. L'objectif premier est de se constituer un revenu d'activité, sans exclure celui de se constituer un patrimoine.

« En rentrant dans une franchise, en bénéficiant de la renommée d'une enseigne et de leur savoir-faire, quelque part je trouvais que c'était une finalisation et un côté intéressant car c'était un contrat de 9 ans mais au bout de 9 ans, j'avais quand même, au-delà des résultats et du travail quotidien, un bout de cette enseigne qui m'était restituée sous forme de cash et je trouvais ça intéressant, ce capital, je l'ai emprunté à la banque, pour l'acheter, je l'ai remboursé sur mon exploitation et donc cela m'enrichissait en fin de contrat, parce que c'était l'exploitation qui allait l'acheter finalement. »

(Franchisé, Enseigne Restauration rapide 2)

5.3.2. Les franchisés « développeurs »

Indépendants dans l'âme, les franchisés « développeurs » expriment leur ambition de devenir « chefs d'entreprise ». Ils voient dans la franchise un moyen d'accélérer la croissance et le développement de leur activité. L'objectif de croissance et de duplication des points de vente est affiché.

5.3.2.1. Leurs parcours avant la franchise

Lorsqu'ils ont été salariés, cela a été de courte durée, le temps de se former et d'acquérir une expérience de management notamment (encadrement des hommes).

« J'ai été salarié pendant 5 ans, dans l'industrie agroalimentaire, fonction logistique, 150 personnes sous ma responsabilité, avant responsabilité de commercial, développement agricole, du conseil auprès des paysans. Le saut est assez atypique, c'était une démarche opportuniste, je voulais créer une boîte avant tout, quoique ce soit, j'aimais bien l'automobile mais c'est le concept qui m'a bien séduit... »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et Services Automobile 1)

Ils sont parfois issus d'écoles de commerce, souvent nés dans un milieu de commerçants ou d'entrepreneurs dans un secteur proche de celui du système de franchise qu'ils intègrent.

« Prépa HEC, école de commerce de Rouen, on était destiné à rentrer dans une grande entreprise, c'est ce que j'ai fait après l'armée (...) Je suis rentré chez ENTREPRISE MULTINATIONALE France, en 1978, à cette époque, la plus grosse boîte en France, le plus gros contribuable français. J'étais ingénieur commercial, c'était la voie royale chez ENTREPRISE MULTINATIONALE pour avancer, la vente, c'était mon truc, je n'ai pas de souci. Il y avait un an de formation appelée l'école des ventes, avec un label de meilleure formation de vente dans le milieu industriel, j'ai été formé. Mais je n'aimais pas le produit, l'informatique, je suis resté 2 ans et demi (...) Mes parents sont dans le commerce, j'ai une culture du commerce. »

(Multifranchisé, Enseigne Restauration rapide 2)

« Milieu de l'auto, j'étais avec mon père concessionnaire d'une marque de voiture, donc je connais bien le milieu de l'auto, sinon je ne me serais pas lancé dans la franchise. J'ai tout fait, de la vente, de l'après-vente, j'ai été en bas de l'échelle et j'ai tout monté, j'étais à la compta, un peu de tout et de rien.

(Multifranchisé, Enseigne Location automobile 1)

« Ecole de commerce privée à (Grande ville), puis de 91 à 98, j'ai dirigé une concession automobile, qu'on avait dans le groupe (...) C'est un groupe familial, c'est mon père qui l'a créé et qu'on dirige aujourd'hui avec deux de mes frères. On a 6 grandes marques automobile et puis deux petites marques... Et puis je suis parti un an au Canada, (...) j'ai travaillé sur place pour des sociétés françaises qui voulaient exporter au Canada, j'ai créé des réseaux de distribution (autre domaine que automobile) et ça ne m'a pas beaucoup plu, j'ai bien aimé le Canada mais ma famille me manquait, je suis revenu en France. Je n'ai pas voulu reprendre la concession que j'avais dirigée, mon père s'en occupait, ça se passait bien et j'avais fait le tour. On avait depuis longtemps le projet, dans le groupe automobile que nous avons, de créer de la location, pour fabriquer des véhicules d'occasion récents, on a une grosse demande de véhicules d'occasion récents qui ont entre 4 mois et un an de vie, beaucoup moins chers que les véhicules neufs et on n'avait pas de réseau de fabrication, on manquait d'offres, donc ça faisait un moment qu'on voulait le faire, on a pris une enseigne. »

(Multifranchisé, Enseigne Services Automobile)

« J'ai démarré ce métier il y a 15 ans, j'étais coiffeur, je me suis installé en 1976, j'ai repris une affaire familiale, dans le VIII à (Grande ville), je venais de me marier, mon père était coiffeur, j'ai évolué, je suis parti me former un peu partout, à Londres, où il y a de bons coiffeurs, américains ou latins. Parallèlement, j'ai évolué dans une association professionnelle, j'y faisais de la formation, j'ai été ensuite président de la haute coiffure française à (Grande ville), je suis parti ensuite me former en management. Coiffeur c'était bien mais cela ne me suffisait pas. En 82 je suis parti en formation, ensuite j'ai croisé des gens de chez ENSEIGNE, qui m'ont indiqué qu'ils venaient de retirer la marque à un ancien franchisé à (Grande ville), si ça pouvait m'intéresser... »

(Multifranchisé, Enseigne Coiffure)

5.3.2.2. Les raisons du choix d'un réseau de franchise

L'adhésion à un réseau de franchise est un moyen pour grandir plus vite. La motivation de croissance se décline en plusieurs axes.

La première motivation est de limiter le temps d'apprentissage pour le développement d'une activité connexe à celle déjà maîtrisée, grâce au savoir-faire développé par le franchiseur.

« Le projet était intéressant pour ça, ils apportaient un savoir-faire en location qui est quand même très différent de la concession automobile, ce sont des métiers très différents, aussi opposés que pâtissier et peintre, le coté achat et vente de véhicules, accueil client, apport de service, gestion des gens, etc. »

(Multifranchisé, Enseigne Location automobile 1)

Dans ce cas, l'adhésion au système de franchise peut être temporaire.

« On envisage d'ailleurs de les quitter parce qu'aujourd'hui ça n'a plus un gros intérêt, la seule chose qu'ils nous apportent, c'est le CA assistants, celui des compagnies d'assurance, pour les véhicules en panne. Au niveau publicité nationale, ils ne nous apportent pas grand chose. L'enseigne était inconnue en 1999 dans les deux départements, ça n'existait pas, c'est nous qui avons créé, qui avons développé le nom et puis aujourd'hui ils sont en train plus ou moins de changer de stratégie. »

(Multifranchisé, Enseigne Location automobile 1)

Une deuxième motivation exprimée est de grandir en s'appuyant sur un groupe et avancer avec lui. La croyance dans la force d'une chaîne, d'un réseau sur son marché, est déterminante.

« A l'époque, c'était 60 magasins, on n'était pas nombreux, c'était une petite équipe. Je retrouvais dans cette démarche « franchise », le fait d'être indépendant et de nous retrouver quand même dans une boîte, une boîte moyenne dont je pensais qu'elle allait évoluer, qu'elle allait grandir, avec des gens sympas, des gens qui ne se prenaient pas la tête, où on avait l'impression qu'on allait avancer ensemble, construire cette chaîne ensemble, j'avais senti cela. Et puis c'est ce qui s'est passé, il n'y a jamais eu d'anicroche les premières années avec eux, j'ai eu des rapports très faciles avec les différentes directions qui ont suivi »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

« La restauration rapide me fascinait, je ne mangeais jamais de hamburger mais cela me fascinait, le côté moderne, américain ...c'était naissant dans les années 80, il n'y avait pas grand chose. De fil en aiguille, je suis parti sur la restauration rapide et me suis lancé en indépendant.....(...) j'ai racheté une affaire, un café, une petite brasserie, que j'ai transformé en fast-food (...) Il y avait 3000 personnes qui passaient à l'heure devant l'endroit, je plaçais 1000 tickets par jour, avec 3 caisses, aujourd'hui avec un fast-food de 600 m2, vous ne faites pas mieux...De la vente à emporter, succès immédiat, un retour sur investissement en un an, très rapide, je bossais comme un fou, 7 jours sur 7 mais quand il y a les clients, c'est valorisant...donc très vite j'ai réfléchi à ça, je me suis rendu compte que c'était un métier qui me plaisait beaucoup, j'ai regardé quelles étaient les formules, ce qu'on pouvait faire. J'ai vu qu'à terme ce serait un métier de chaîne, alors que jusqu'aux années 90, le marché du hamburger était inondé d'indépendants, ensuite tout le monde a sauté. Mes parents sont dans le commerce, j'ai une culture du commerce, ça marchait, j'ai pensé à du développement, deux ans après l'ouverture. »

(Multifranchisé, Enseigne Restauration rapide 2)

Le franchisé peut aussi chercher, pour grandir plus vite, à bénéficier de l'image d'une marque-enseigne à forte notoriété et du flux de clientèle qu'elle garantit.

« J'avais moi-même déposé une marque, je devais lancer ma propre franchise à ce moment là, Je me suis dit que plutôt que de faire de la multi-implantation avec un nom pas très connu, il paraissait plus utile de démarrer avec une marque qui avait une reconnaissance nationale et internationale, parce que j'étais déjà dans l'idée du zapping des consommateurs et de la logique de mutation professionnelle. Il est plus facile d'attirer les gens avec une marque que les gens ont pu visiter dans un autre pays ou une autre ville de France. »

(Multifranchisé, Enseigne Coiffure)

Enfin le franchisé peut aussi être une entreprise déjà importante, qui ne recherche que des flux d'affaires complémentaires. C'est le cas de l'entreprise E, dans une grande ville, franchisé de plusieurs enseigne. Cette société comptabilise près de 700 salariés, elle est un acteur important de son secteur d'activité en France. Elle s'est développée indépendamment du

franchiseur, puis est entrée dans différents réseaux de franchise, un peu par « accident », à l'occasion d'opérations de croissance externe, de rachats d'entreprise. Elle apprécie néanmoins le flux d'affaires générées par les enseignes de franchise, qui justifient les redevances versées.

« Q : quel intérêt d'avoir 4 agences de l'enseigne 1 et 2 unités de l'enseigne concurrente 2 ?

R : c'est que malgré tout, ça nous apporte sur le plan de l'exploitation des volumes d'affaires qui nous permettent de faire du groupage routier en matière de déménagement notamment. Ca nous permet d'améliorer notre rentabilité de la route, au lieu de partir avec 30 m3, on part avec 50 ou 200, donc on a des coûts directs réduits et ça nous permet d'être beaucoup plus souvent sur la route et de pouvoir répondre à de la clientèle qui veut revenir à (Grande ville) ou aller ailleurs. On a une puissance de feu qui est plus importante en ayant ces franchises. Pour nous c'est un complément de volume pour la route qui nous permet d'être plus compétitif (...)

La franchise, ce n'est pas mon but, c'est le résultat d'opportunités mais je n'achète pas de l'enseigne 1 ou l'enseigne 2 pour le plaisir, si j'achète l'enseigne 1 ou l'enseigne 2 à Brest, c'est pour compléter mon activité routière, pour une exploitation plus forte. Je garderai les deux enseignes. »

(Franchisé, Enseigne Services aux personnes-divers, grande ville)

5.3.2.3. Leurs projets et leur vision de la relation à moyen terme

L'objectif de duplication rapide des points de vente a été discuté avec le franchiseur dès les premiers contacts, le principe a été acquis à la signature du premier contrat de franchise.

« J'ai ouvert en 1987 mon premier magasin, je savais que j'aurais vite fait le tour de la question, j'avais un accord oral que j'ouvrirai d'autres sites. D'entrée cela a bien marché. J'ai mis la main à la pâte, j'ai acheté la gomme, le crayon. Ce que je sais faire, c'est un peu mener les hommes, gérer de l'argent, c'est tout. Cela étant, mon parcours de salarié avait quand même été très enrichissant parce que j'avais couvert dans l'entreprise divers échelons de manager. »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

«Et donc voilà, on a démarré avec une condition, celle d'avoir un territoire en rapport avec ma volonté de développement, je voulais faire une multi-implantation, c'était ma base de départ, donc j'ai eu (grande ville) et 15 kilomètres aux alentours. »

(Multifranchisé, Enseigne Coiffure)

Et de fait, les franchisés « développeurs » sont des multifranchisés. Ils dirigent plusieurs points de vente et pour ce faire, ont mis des structures de management et de gestion en place. Ils se définissent comme des chefs d'entreprise responsables du management et des finances.

« C'est difficile de gérer de façon personnelle plus de trois magasins en même temps, ça suppose derrière, une structure et une organisation avec des directeurs, ce n'est pas un homme qui peut contrôler. Chez moi, ça se traduit... A la reprise des auto services, j'ai engagé un collaborateur extérieur, j'ai organisé la structure avec deux adjoints de direction, un responsable administratif, avec un grand A, une organisation très centralisée, parce que je l'ai voulue centralisée, bien que je ne sois pas un fervent défenseur de la centralisation mais tout simplement parce que j'ai des magasins à distance, très éloignés, je suis un peu le seul comme cela dans le réseau. Donc j'ai voulu verrouiller le contrôle d'ici. Et puis j'ai embauché un deuxième adjoint, un directeur d'exploitation qui est censé faire fonctionner des magasins au quotidien, qui contrôle les directeurs de magasins. Il a 6 directeurs de magasin, il ne gère pas lui-même de magasin, théoriquement. »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

L'indépendance de la gestion a aussi été posée comme un préalable à l'entrée dans le réseau.

« Nous on ne cherchait pas quelqu'un qui viendrait faire la police chez nous mais quelqu'un avec lequel on pourrait être indépendant dans la gestion de notre entreprise, on ne voulait pas passer sous la coupe de quelqu'un. »

(Multifranchisé, Enseigne Location automobile 1)

« On est dans ces franchises car c'est une puissance de feu. Mais on est aussi concurrents. Il y a 2 ans par exemple, ENSEIGNE nous avaient repris le marché d'un institutionnel au niveau national et cette année, nous le lui avons repris. On est des concurrents complets sur les grands comptes. »

(Franchisé, Enseigne Services aux personnes-divers, grande ville)

Elle peut se traduire par la plurifranchise, c'est-à-dire la signature de contrats de franchise avec plusieurs franchiseurs, du même secteur d'activité ou de secteurs différents, directement ou indirectement. Le deuxième *verbatim* ci-dessous relate la situation d'un multifranchisé propriétaire de six points de vente d'une enseigne, qui a fait investir son épouse dans une autre enseigne de franchise, dans un secteur d'activité totalement différent.

« On est un groupe d'une trentaine d'unités, qui a des franchises. On est affilié à deux réseaux dans la même activité, par l'intermédiaire de filiales. Par ailleurs, c'est un seul groupe et une seule société...on est à peu près 700 personnes. »

(Multifranchisé, Enseigne Services aux personnes-divers)

« Je m'étais dit si je trouve une autre enseigne avec un levier de développement, pourquoi pas ? Et j'avais imaginé qu'on pourrait faire la même chose avec des salons de coiffure et à cette époque là, ENSEIGNE recherchait des investisseurs qui aient une vision plus lointaine du business que les coiffeurs, qui pourraient gérer plusieurs salons. On était complètement inscrit là dedans. Donc un salon, puis 3 ans après un deuxième salon, reprise d'un franchisé. »

(Multifranchisé, Enseigne Restauration rapide 2 ; épouse Franchisé, Enseigne Coiffure)

D'une manière plus générale, les éléments du contrat et de la relation de franchise ont fait l'objet d'une véritable négociation, entre professionnels du secteur, à pouvoir de négociation comparable, l'objectif de croissance rapide étant commun au franchiseur et au candidat franchisé au moment de l'adhésion de ce dernier. Les concepts d'intérêt mutuel et de coopération gagnant-gagnant ont guidé l'accord.

« C'est un ami qui avait repris ENSEIGNE et qui m'avait demandé à (Grande ville) d'ouvrir une franchise pour augmenter la bonne marche du groupe. Ensuite les choses se sont faites petit à petit. »

(Multifranchisé, Enseigne Services aux personnes-divers)

« On est franchisé indépendant, on est vraiment chez nous, les véhicules nous appartiennent. Aujourd'hui on a une flotte de 380 véhicules, ils nous appartiennent en propre. En échange on redonne une petite partie de notre CA à ENSEIGNE, on a négocié les taux parce qu'ils paraissent beaucoup trop chers, autour 7 à 8 % aujourd'hui de redevances. Nous on est beaucoup plus bas que ça (3,5 % plus la redevance publicitaire, 1,5 %, ce qui fait 5 au total, au lieu de 8, c'est confidentiel, ce n'est pas supposé être connu, les autres franchisés ne comprendraient pas qu'il y ait des tarifs négociés avec certains et pas d'autres). Mais eux ça les intéressaient de travailler avec nous parce qu'ils savaient qu'on pourrait faire un peu de volume. 380 véhicules, pour de la location, c'est assez important. Et donc on a négocié des taux un peu plus bas. »

(Multifranchisé, Enseigne Location automobile 1)

Pour autant, des conflits d'intérêt peuvent engluer la relation de franchise, notamment lors d'événements qui jalonnent la vie des réseaux et qui seront développés dans une section ultérieure. Leur mode de résolution sera plus professionnel, moins affectif que dans le cas d'un franchisé « créateur de son emploi ».

Les deux profils de franchisés décrits ci-dessus, à partir de l'analyse thématique des récits d'expérience des franchisés, ne sont pas aussi tranchés. Bien sûr, chaque parcours professionnel est unique et évolue en fonction des opportunités et accidents qui se présentent. Par exemple, deux des franchisés classés dans les « développeurs » ont connu des ruptures d'emploi qui ont accéléré leur parcours. Toutefois dans les deux cas, l'envie d'entreprendre, d'être indépendants et de grandir vite ont été déterminants. De plus ils ont tous les deux une expérience d'entreprise (dans l'entreprise familiale pour l'un, avec un fast-food indépendant pour l'autre).

« Dépôt de bilan...j'ai été un des derniers à partir, pour motif économique, en 1981. J'ai touché en net ce que je touchais en brut, pendant 2 ans. Ca m'a permis de penser à un projet personnel. Pendant un an, j'ai construit mon projet, j'ai suivi des formations, qui conditionnaient mon indemnisation, anglais, espagnol, commerce extérieur. J'ai eu 3 projets, aidés par l'APEC, un projet pour soigner l'acné, un autre une affaire de gros dans le textile et le troisième, la restauration rapide. »

(*Multifranchisé, Enseigne Restauration rapide 2*)

« Après en 1999-2000, on a vendu notre affaire, la politique de CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE était de travailler avec des groupes donc il fallait soit racheter d'autres affaires, soit vendre. On a préféré vendre. J'ai pris quelques années sabbatiques, j'ai mis ma carrière professionnelle de côté, pendant deux ans, le temps de retrouver la franchise ENSEIGNE. »

(*Franchisé, Enseigne Service automobile 2*)

Les deux profils décrits n'ont pas le même rythme dans l'« itinéraire » poursuivi au sein du système de franchise qu'ils rejoignent. C'est le point que nous abordons maintenant.

5.3.3. Les profils et les parcours des franchisés dans leurs systèmes de franchise

La durée des trois premières phases du parcours d'un franchisé dans un système de franchise dépend du secteur d'activité (produits ou services), de la complexité du savoir-faire, de l'histoire et des compétences de chaque franchisé. Toutefois, une estimation peut être déduite des récits d'expérience : entre 0 et 3 ans pour la phase d'apprentissage, de 3 à 7ans pour celle d'assimilation. Il faudrait donc en moyenne 7 ans pour atteindre le niveau d'expertise et la phase de croisière.¹ La durée des phases est toutefois différente selon le profil des franchisés. Les phases d'apprentissage et d'assimilation sont raccourcies chez les franchisés « développeurs » par rapport aux franchisés « créateurs de leur emploi ». Plus autonomes, ils appréhendent plus vite les divers aspects du système de réussite et deviennent rapidement « experts ». Leur courbe d'apprentissage est plus courte en raison de leurs diplômes mais surtout de leurs compétences et expériences préalables en tant qu'entrepreneur. Ils maîtrisent les bases de la gestion, les aspects financiers et managériaux d'un point de vente,

¹ Une étude récente sur le savoir-faire dans les réseaux de franchise distingue 5 « niveaux d'expertise » du franchisé au regard du savoir-faire : débutant (le franchisé apprend à faire), novice (met en pratique, essais/erreurs), avancé (peut appliqué les savoir-faire sans difficultés), maîtrise (est susceptible de pouvoir enseigner aux autres) et enfin professionnel (peut se considérer comme - ou être - un expert). Menée parallèlement à la nôtre, l'étude estime qu'il faut 7 ans pour atteindre ce dernier niveau, ce qui correspond aux chiffres que nous présentons. Perrigot R., El Akremi A., Mignonac K., Roussel P. et Vicens C. (2006), *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non transmis : évolutions et perspectives managériales pour la franchise*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Les entretiens de la Franchise, 28 novembre, Paris Bercy.

ils sont souvent issus de la branche d'activité ou d'un secteur connexe, ils n'ont plus qu'à appréhender le savoir-faire spécifique du franchiseur. Alors que les franchisés « créateurs de leur emploi », anciens salariés, doivent bien souvent appréhender en même temps plusieurs aspects nouveaux pour eux en tant que tels et dans leur combinaison :

- L'activité de commerçant ;
- La gestion d'un point de vente ;
- La maîtrise technique d'un métier ;
- Le savoir-faire spécifique du franchiseur.

De plus, les « développeurs » sont souvent entrés dans le réseau de franchise lors des phases de décollage ou de croissance et ont donc participé (ou tenté de participer) à la mise au point et à l'évolution du savoir-faire.

« J'ai essayé d'induire beaucoup de choses, j'ai souvent été « empêcheur de tourner en rond ». J'ai souvent été le franchisé vindicatif, formulant des critiques sur la qualité, le professionnalisme. Mais quand vous êtes tout seul, vous n'avez pas beaucoup de poids. Au début ils répondaient « attends, on n'en est pas là » et « tu vas plus vite que la musique... ». »

(Multifranchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

En phase de croisière, deux attitudes sont observées chez les « développeurs » au sujet de la participation à la vie du réseau et l'implication dans les décisions du franchiseur.

Soit ils revendiquent leur indépendance, gardent leurs distances et appliquent le savoir-faire sans s'impliquer dans les décisions du réseau. C'est le cas notamment des franchisés déjà chefs d'entreprise avant l'adhésion, qui ne voient dans la franchise qu'un moyen d'accroître le chiffre d'affaires ou d'acquérir un savoir-faire « métier » nouveau.

« Si vous voulez pour moi j'achète un produit avec la franchise. Si je le garde, c'est parce que j'y trouve mon intérêt dans le volume. On doit faire sur l'ensemble 6 à 7 % en franchise, en CA, ça reste marginal mais c'est un marginal qui complète notre activité d'exploitation, compléter nos voyages, nos véhicules, essayer de ne pas faire de kilomètres à vide, faire des camions bien pleins.

Non, je peux avoir des idées, leur en parler mais ça ne veut pas dire que mes idées soient retenues et étant leur concurrent je m'interdis de leur donner des éléments, des idées je veux dire ou des contradictions. Si je ne suis pas d'accord avec une décision, par exemple parce que je ne crois pas à un produit, je l'applique tout de même. Par ailleurs, on ne fait pas de publicité ou d'actions commerciales sous le couvert de ENSEIGNE au niveau national, c'est le boulot du franchiseur, nous ici, on exécute, c'est tout

(Multifranchisé, Enseigne Services aux personnes-divers)

« Dans la relation on a toujours été assez distant, parce qu'on n'a pas eu besoin d'eux, jamais. Si vous voulez, le plus gros apport qu'a un franchisé dans la location, c'est les véhicules. Ils ont un service, ils mettent à disposition une flotte, 20 à 30 véhicules, ils vous louent, en prenant un peu de marge. Cela évite au franchisé de négocier avec la banque, parfois ce n'est pas évident. Et nous, on n'a pas besoin d'eux pour ça. Nous on a les véhicules et les protocoles chez nous, donc l'intérêt est très réduit. Financièrement on n'a pas besoin d'eux, alors qu'un franchisé qui démarre, un jeune couple, ils ont besoin d'eux. Sinon ils n'ont pas la matière première pour travailler, on n'a jamais eu ce besoin. »

(Franchisé, Enseigne Location automobile 1)

Ou bien, au contraire, le franchisé « développeur » est très actif dans le réseau, cherche à intensifier les relations, à s'impliquer dans les décisions, voire à « partager » le pouvoir. Sa qualité de multifranchisé et le poids de son flux d'affaires avec le franchiseur lui confèrent un statut de véritable partenaire, avec un pouvoir de négociation plus équilibré que les franchisés « créateurs de leur emploi ». Il revendique le statut de partenaire, surtout s'il a l'impression d'avoir coconstruit le réseau ou le savoir-faire avec le franchiseur.

« C'est un partenaire, il faut que ce soit un partenaire, que ce soit équilibré. Ca veut dire que par définition le franchiseur apporte un savoir-faire, doit l'apporter, le franchisé, c'est un homme de terrain qui vulgarise ce savoir-faire, le met en pratique tous les jours et qu'il doit être écouté, pour affiner, pour rendre plus performante l'activité dans laquelle on est. Quand je dis partenariat, cela veut dire équilibre. De toutes les façons, dans la vie, partout, quand il y a du partenariat, il faut qu'il y ait un équilibre, s'il n'y a pas d'équilibre, ça ne marche pas, il faut qu'il y ait des rapports de force équilibrés. Jusqu'à il y a peu, c'était le cas chez ENSEIGNE. »

(Franchisé, Enseigne Accessoires et services automobile 1)

Ils peuvent être des alliés précieux pour les franchiseurs, lorsqu'il s'agit de convaincre, de persuader le réseau de la pertinence de certaines décisions, comme un changement de concept ou un rachat externe par exemple. Ils peuvent aussi être craints des franchiseurs qui les qualifient alors de « baronnies ».

« Cela peut créer des peurs, dans certains cas, les franchiseurs ont peur de créer des barons au niveau des franchisés, un Etat dans l'Etat, des baronnies. »

(Franchiseur, Enseigne Coiffure)

« Un indépendant peut avoir exceptionnellement 2 ou 3 magasins, je dis bien exceptionnellement, c'est quelque chose qu'on ne cultive pas. Nous ne souhaitons pas créer un réseau de succursalistes au sein de notre propre réseau de franchise »

(Franchiseur, Enseigne Grande distribution alimentaire)

Les motivations d'achat de la franchise sont synthétisées dans le tableau 47. Les 5 premières motivations sont plutôt exprimées par les franchisés « créateurs de leur emploi » alors que les 5 suivantes le sont plutôt par les franchisés « développeurs ». Les libellés des titres exprimant les motivations sont explicités dans le tableau « Légende » ci-après.

Titres dans le tableau	Explicitation du sens
Reconversion	Alternative aux difficultés à trouver ou à garder un emploi, reconversion professionnelle « forcée »
Indépendant	Choix d'un travail indépendant mais encadré, alternative au salariat ; sont distingués l'attrait du statut de chef d'entreprise (a) et l'accès au savoir-faire, le souci d'un travail non isolé (b)
Couple	Choix familial de travailler en couple
Région	Choix géographique, celui de rejoindre ou rester dans une région
Essaimage	Ancien manager salarié de son franchiseur qui a racheté le point de vente
Accélération croissance	Moyen de grandir plus vite, d'accélérer croissance
Diversification savoir-faire	Moyen d'avoir accès rapidement à un savoir-faire dans le cadre d'une diversification
Flux client, notoriété	Moyen d'accès à flux de clientèles supplémentaires grâce à la notoriété de l'enseigne
Lever /renta, patrimoine	Moyen d'accroître la rentabilité, recherche d'un effet de levier sur les revenus et le patrimoine
Opportunités	Résultat d'opportunités qui se sont présentées

Par ailleurs, les numéros indiqués dans les cellules correspondent à l'ordre hiérarchique d'importance de la motivation, tel qu'il a été exposé par le franchisé.

Tableau 48 : Les motivations des franchisés pour le choix de la franchise

	Reconversion	Indépendant a statut chef ent b SF / non isolé	Couple	Région	Essaimage	Accélération Croissance	Diversification Savoir-faire	Flux client Notoriété	Levier /renta patrimoine	Opportunités
Profil Créateur de son emploi										
Alimentation spécialisée 1		1a	2							
Alimentation spécialisée 1		2b	1							
Alimentation spécialisée 2	1		3	2						
Autre commerce de détail	1	2								
Equiperment maison 2	1	2a								
Esthétique 1		1a et 1b								
Esthétique 2	1	2b								
Immobilier 1		1b	3	2				1		
Immobilier 2		1a et 1b	4	3						
Location automobile 2	1	1a		2				1		
Services automobile 2		1a		3						
Grande distribution aliment.					1					
Hôtellerie restauration					1				2	
Profil Développeur										
Accessoires/services Auto 1						1			2	
Coiffure						2		1		
Location automobile 1							1			
Restauration rapide 1		1a	2						3	
Restauration rapide 2		1a							2	
Restauration rapide 2				4		1		2	3	
Services aux personnes-divers								1		2
Nombre de fois évoquées	5	12	6	6	2	3	1	5	5	1

Les profils des franchisés peuvent également être dressés à partir du contenu du contrat psychologique, c'est-à-dire des obligations du franchiseur perçues par les franchisés.

5.4. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchisé

L'objet de cette section est de répertorier l'ensemble des obligations qui incombent au franchiseur dans l'esprit des franchisés et qui ne sont pas explicitement formulées dans le contrat signé entre le franchiseur et le franchisé. Par définition non discutées au moment de la signature du contrat, elles ont été révélées à l'occasion d'expériences vécues dans la relation d'échange. Elles ont été listées à partir des récits de vie des acteurs. Elles sont exprimées parfois de manière positive, parfois de manière négative (ne pas...). Le premier paragraphe présente les obligations, avec les mots et les exemples des acteurs (5.4.1.), le deuxième reprend de manière synthétique l'idée clé et dessine les obligations les plus saillantes pour chacun des deux profils de franchisés identifiés et pour chaque phase du cycle de vie du franchisé dans son système de franchise (5.4.2.).

5.4.1. Les obligations du franchiseur vis-à-vis du franchisé perçues par le franchisé

Les obligations mises en évidence ont été classées, chaque fois que cela avait un sens, à partir des concepts de la relation d'échange mis en évidence par la littérature. Plusieurs thèmes nouveaux émergent toutefois. Le premier point fait référence aux obligations perçues *ex ante* c'est-à-dire celles qui interviennent avant une décision, les autres concernent les obligations anticipées qui seront mises en œuvre au cours de la relation d'échange une fois le contrat signé. Elles permettent de préciser les comportements jugés opportunistes *ex ante* et *ex post*.

5.4.1.1. L'absence d'opportunisme *ex ante* (ou tromperie)

Les franchisés attendent du franchiseur qu'il considère l'intérêt du franchisé autant que l'intérêt du réseau dans ses microdécisions liées à chaque point de vente. Cela suppose une discipline pour être transparent et délivrer des informations complètes et objectives, au-delà des informations légales qui doivent figurer dans le DIP (document d'informations précontractuelles), de manière à permettre au candidat franchisé de prendre une décision éclairée et de se préparer aux difficultés qu'il devra affronter. Cette obligation perçue peut être déclinée en plusieurs éléments très concrets :

- **Délivrer une information complète, objective et transparente au moment des négociations précontractuelles** sur l'environnement du point de vente ou sur la

franchise : ne pas passer sous silence les travaux à venir, modifiant les conditions de commercialité d'une ville, expliquer au candidat franchisé les problèmes vécus avec ou par un franchisé précédent, exposer les problèmes d'image créés par un franchisé précédent qui ne travaillait pas correctement (dans un secteur où la réputation de l'enseigne est clé et où il est difficile de remonter la pente, où la confiance n'est pas automatique, par exemple dans l'immobilier), mentionner les actions en justice, en cours, initiées par ou contre des franchisés ;

- **Vérifier le potentiel de rentabilité du point de vente et ne le proposer à un franchisé que si son potentiel de rentabilité est vérifié** : cela suppose de réaliser une étude initiale sérieuse, en s'appuyant sur les expériences passées, de s'interdire de fixer des objectifs de développement identiques à celui du franchisé précédent lorsque que les conditions de commercialité ont évolué ;
- **S'interdire d'installer un franchisé dans un point de vente dans le seul intérêt du réseau (présence ou visibilité de la marque-enseigne)** : les réseaux ont parfois des points de vente non exploités car non rentables, du fait souvent d'un emplacement inadéquat. Ils peuvent avoir la tentation de les proposer à des franchisés, en premier ou deuxième point de vente, pour ne pas « décrocher » l'enseigne dans une ville. Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils s'interdisent de faire investir un franchisé si la rentabilité attendue est insuffisante, pour la seule visibilité de l'enseigne.

5.4.1.2. Les revenus en valeur absolue du franchisé et le partage de la rente

Les franchisés sont conscients des risques qu'ils supportent et de leur statut de créanciers résiduels. Ils attendent toutefois du franchiseur qu'il réunisse les conditions pour leur permettre de gagner leur vie. Les attentes en matière de revenus sont toutefois très variables en fonction des individus et des profils de franchisés. L'obligation perçue prend plusieurs formes :

- **Permettre au franchisé de gagner sa vie « honorablement »**, au-delà du temps normal de lancement. Le revenu doit correspondre à une juste rémunération du travail et du temps passé et doit être suffisant pour faire vivre sa famille. Il est alors comparé au salaire perçu lors d'une activité salariée ;
- **Permettre au franchisé de gagner sa vie au-delà d'un salaire, dégager un profit, une quasi-rente.** Le franchisé attend, notamment lorsqu'il est « développeur » un écart

entre un salaire normal et le revenu de l'activité, en rémunération de sa qualité d'entrepreneur.

Tous érigent en obligation du franchiseur un partage de la rente équitable et une transparence des coûts et des prix de vente.

- **Partager la rente équitablement** entraîne des obligations perçues très concrètes : s'interdire de substituer dans une gamme un produit à un autre, plus cher pour le consommateur mais moins margé pour le franchisé, s'interdire d'imposer des stocks importants, être transparent sur les coûts, rémunérer un franchisé qui apporte un gros client même s'il est ensuite traité en direct par le franchiseur, s'interdire les contacts directs avec les clients par le biais d'internet par exemple, ajuster les redevances qui doivent être justifiées par un réel apport ;
- **S'interdire des sources annexes de rémunération et négocier avec les intermédiaires imposés lors des investissements lourds** (renouvellement de concept) : les prix des travaux, pour l'architecture intérieure notamment, sont une lourde charge pour les franchisés, qui considèrent que les franchiseurs ne devraient pas recevoir de rémunération des intermédiaires « proposés » et devraient négocier des prix très ajustés avec ces derniers.

5.4.1.3. Les apports, aides et assistance du franchiseur

Les obligations perçues du franchiseur en termes d'apports, aides et assistance sont différentes en fonction de la situation du franchisé et le déroulement du contrat. Nous distinguons les apports au moment de la création du point de vente, des autres situations.

Au début de la relation les obligations perçues sont les suivantes :

- **Construire une formation initiale solide**, sur les éléments cruciaux du métier qu'ils soient relatifs à la technique ou à la gestion : par exemple formation sur la gestion du parc automobile pour un loueur ; adapter la formation au besoin du franchisé ;
- **Faciliter les négociations avec les banques**, fournir les informations pour montrer le système de réussite, la réduction du risque ;
- **Apporter une aide concrète et importante au moment de l'ouverture**, connaître les éléments cruciaux pour la réussite du lancement et ne pas composer sur ces éléments ; être ferme sur le timing notamment ; faire partager les erreurs des autres points de vente ; aider à résoudre les problèmes si un retard est pris dans les travaux ; envoyer une équipe dédiée, professionnelle et disponible sur place pour l'accompagnement de

l'ouverture ; Etre proche, rendre visite régulièrement, se déplacer régulièrement sur le point de vente du franchisé ;

- **En cas de difficultés du point de vente, aider financièrement le franchisé.** Cela peut être au démarrage ou ensuite en cas d'évolution des conditions de commercialité. Les aides financières peuvent consister en des remises sur produits, des échelonnements voire des réductions de redevances ;
- **Aider le franchisé en difficulté à analyser la situation et à prendre les mesures de redressement** qui s'imposent : l'aide peut prendre la forme de *coaching*, de l'envoi d'une équipe de secours physiquement sur place.

D'autres obligations perçues concernent toutes les phases de la relation :

- **Participer financièrement aux investissements du point de vente**, notamment à l'occasion des **changements de concepts**. Une contrepartie peut être proposée, comme un engagement de durée ;
- **Fournir des informations transparentes et régulières sur les chiffres de la franchise**, les chiffres sur les autres points de vente du réseau, pour autoriser des comparaisons (*benchmarking*) ; communiquer les tableaux de bords des points de vente, les ratios clés ;
- **Investir dans une équipe professionnelle, avec pouvoir de décision** : embaucher des collaborateurs compétents, qui ne changent pas trop souvent, qui ont une certaine légitimité (expérience / maturité) ; éviter d'imposer ses enfants, trop jeunes ou inexpérimentés.

5.4.1.4. Les conditions des cessions des entreprises franchisées

Les obligations perçues relatives à la fin de la relation d'échange s'organisent en trois groupes :

- **Permettre une valorisation juste et transparente de l'affaire** : les franchisés attendent une contractualisation de la valorisation du fonds quand les cessions sont « verrouillées » par le franchiseur, avec des règles claires, transparentes, objectives, vérifiables (fourchette de prix). Par ailleurs ils souhaitent un prix de vente « juste », c'est-à-dire correspondant à un prix de marché, ce qui suppose que le franchiseur s'interdise toute intervention officieuse dans la négociation sur le prix de cession, entre acheteur et vendeur (autre que la valorisation théorique du fonds) ;

- **Accompagner le franchisé dans la transmission de son affaire** : le franchiseur peut organiser la mise en contact des franchisés vendeurs avec les franchisés susceptibles de racheter. Il peut aussi proposer des repreneurs éventuels, organiser les cessions ;
- **Ne pas s'opposer au repreneur présenté par un franchisé vendeur sans justification** sérieuse et argumentée ; dans ce cas, se porter acquéreur du point de vente au prix du contrat de vente. En cas de transmission à ses propres enfants, ne pas s'opposer à la cession.

5.4.1.5. Le respect du rôle de franchiseur, avec professionnalisme et pertinence

Les franchisés considèrent que le franchiseur a l'obligation d'investir dans le système de franchise, pour développer et maintenir le système de réussite et l'avantage concurrentiel du réseau. Le respect du rôle du franchiseur suppose de :

- **Considérer l'économie du contrat pour le franchisé lors de la création du concept ou de son renouvellement** : un concept « trop cher » avec des investissements demandés au franchisé trop importants par rapport à la rentabilité attendue peut mettre en péril l'économie du contrat pour beaucoup de franchisés. C'est la responsabilité du franchiseur de mener les études préalables, pour ajuster le concept ;
- **Maintenir l'attractivité du concept, de la marque et le système de réussite** : cela suppose d'innover, être tourné vers « l'exploration » autant que vers « l'exploitation » mais aussi de **renforcer en permanence l'effet réseau** (centrales de réservation, échanges de moyens, synergie entre les points de vente) et donc l'intérêt de rester dans le réseau. Cela suppose aussi de **maintenir le différentiel de savoir-faire** et de poursuivre les efforts de formation ;
- **Participer financièrement aux campagnes de communication de l'enseigne** : investir dans la marque-enseigne, au même titre que les franchisés qui paient la redevance de communication ;
- **Réaliser apports et investissements à la hauteur des redevances** ;
- **Etre visionnaire, définir une stratégie à long terme (5 à 10 ans) mais être réaliste** ;
- **Améliorer, professionnaliser le recrutement de franchisés**, pour éviter les erreurs de recrutement, préjudiciables à l'enseigne ;
- **Etre garant du respect de l'image, de l'intérêt du réseau** : savoir imposer les règles à tous, respecter l'équité de traitement, gérer les conflits éventuels entre les franchisés.

5.4.1.6. L'intérêt mutuel : considérer l'intérêt du franchisé autant que l'intérêt du réseau dans les décisions stratégiques

Les obligations perçues exprimées dans les récits de vie relatives à l'intérêt mutuel au cours de la relation d'échange sont diverses :

- **Respecter le rôle dévolu aux instances de dialogue** : par exemple, respecter l'avis défavorable d'un comité de recrutement constitué du franchiseur et de franchisés lorsqu'il existe ;
- **Tenir compte de la situation financière de chaque franchisé lors des changements de concept ou autres investissements financés par les franchisés** : lors d'un changement de concept, les franchisés considèrent que le franchiseur doit tenir compte de la situation individuelle de chaque franchisé pour fixer le calendrier. Les investissements ne doivent pas être imposés si le point de vente n'est pas amorti, si la situation financière du franchisé est encore fragile. La temporalité des franchiseurs et franchisés peuvent ne pas être en phase. De même, les changements de marque/enseigne/logo, les changements de stratégies sont lourds de conséquences pour les finances des franchisés. Il convient d'en tenir compte ;
- **Savoir ouvrir son capital (ne pas garder la propriété familiale) dans l'intérêt du réseau** ;
- **Poursuivre le partenariat au-delà du terme contractuel** : une obligation perçue majeure du franchiseur est de permettre au franchisé de continuer à exploiter son fonds, de récolter les fruits de son travail, d'avoir un horizon temporel beaucoup plus long que le terme contrat. Ainsi, est considérée comme une violation du contrat psychologique le fait d'évincer un franchisé pour installer un point de vente succursaliste, même si des raisons géostratégiques sont invoquées (contrôle du réseau, d'une zone géographique). Une telle décision accroît l'insécurité des franchisés ;
- **Respecter la clause d'exclusivité territoriale lorsqu'elle existe, dans la lettre et dans l'esprit**. Par exemple, en cas de création dans une ville moyenne d'une nouvelle zone commerciale limitrophe de la zone d'exclusivité définie dans un contrat, respecter la lettre de la clause d'exclusivité suppose d'étendre la zone territoriale pour tenir compte de la situation nouvelle. De plus, les restrictions fréquentes de la zone de territorialité au moment du renouvellement du contrat sont sources de frustration pour les franchisés.
- **S'intéresser aux projets de développement des franchisés**, à leurs projets de vie. Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils aient une vision long terme du

développement de l'entreprise du franchisé, qu'ils discutent avec eux de leurs projets de développement, qu'ils intègrent les projets des franchisés dans la stratégie de croissance du réseau. En outre ils attendent **une position transparente** sur la question de la multifranchise. Certains considèrent qu'une priorité devrait être donnée aux franchisés existants pour tout point de vente disponible proche de leurs zones de chalandise.

5.4.1.7. Le dialogue et l'organisation des pouvoirs

Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils mettent en place des structures de dialogue telles que les commissions générales ou thématiques de manière à :

- Permettre les échanges sur la stratégie, la consultation des franchisés pour les décisions stratégiques qui engagent durablement le réseau ;
- Permettre aux franchisés de s'investir dans le réseau, d'échanger.

5.4.1.8. Le respect de l'indépendance du franchisé et l'abus de Pouvoir

Plusieurs comportements observés des franchiseurs sont vivement critiqués et qualifiés d'abus de pouvoir. Les comportements visés sont ceux qui consistent à **exercer des pressions, psychologiques ou matérielles pour obtenir une action ou une décision** d'un franchisé.

Plusieurs récits de vie ont donné des exemples :

- Faire pression sur un franchisé en fin de contrat, ne pas renouveler le contrat tout en continuant à livrer, exercer une pression psychologique par l'incertitude (**harcèlement moral**) ;
- Faire traîner un différent pendant 4 ans (**attente agressive**) pour fragiliser le franchisé ;
- **Vouloir entrer dans le capital des franchisés**, à hauteur de 34 % (majorité de blocage) pour mieux contrôler le réseau et les prix de cession ou subordonner l'attribution d'un nouveau point de vente à la prise de participation dans le capital du premier magasin ;
- **Imposer les prix en diffusant une tarification sur internet**, consultable par le client final ou **imposer des gammes de produits, des stocks minimum.**

5.4.1.9. Le problème de considération insuffisante des franchisés et les questions relationnelles

Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils fassent preuve d'écoute, qu'ils soient attentifs à chacun, dans le respect de l'humain et qu'ils gèrent la relation, le contrat avec « intelligence ». Cela passe par les obligations suivantes :

- **Traiter avec le même respect les petits et les gros franchisés**, ne pas favoriser les franchisés qui réalisent les plus gros chiffres d'affaires (autoriser les commandes par petits volumes, adaptés aux petits points de vente) ;
- **Prévoir une information personnalisée des franchisés installés lorsqu'un nouveau franchisé arrive dans la zone de chalandise** : c'est une correction élémentaire ;
- **Eviter toute attitude vexatoire** quand un différent ou conflit intervient, comme par exemple faire venir le franchisé au siège alors que son point de vente est à 400 km et le recevoir 35 minutes ;
- **Etre honnête en toute circonstance, être transparent, reconnaître ses erreurs, considérer les franchisés comme des adultes** : ne pas faire croire à un franchisé qu'il est le seul à ne pas vendre tel produit trop cher, qu'il ne sait pas faire, alors que c'est faux ;
- **Autoriser une sortie anticipée du contrat en cas de changement de projet de vie**, lié à des facteurs externes à la franchise, sans pénalités ou autre forme de barrière à la sortie ;
- **Permettre un contact direct avec le créateur de la franchise ou le décideur**, la direction de la franchise : la direction doit rester accessible et disponible, même lorsque le réseau grandit, se structure.

5.4.2. Le contrat psychologique selon le profil des franchisés

Le tableau ci-après tente de montrer que le contenu du contrat psychologique diffère selon le profil du franchisé. Il traduit le fait que les obligations perçues aient une saillance, une importance différente pour les franchisés « créateurs de leur emploi » (lettre C dans le tableau) et pour les franchisés « développeurs » (lettre D). Il a été construit de manière qualitative, sans comptage. Il peut constituer une base de travail pour broser les contrats psychologiques dans un système de franchise donné.

Tableau 49. : Le contrat psychologique selon le profil du franchisé

Obligations perçues du franchiseur		1	2	3	4	5
Intérêt mutuel ex ante	Délivrer une information complète, objective et transparente avant la décision de contracter			D		C
	Vérifier le potentiel de rentabilité du PDV avant de le proposer			D		C
	S'interdire d'installer un franchisé dans le seul intérêt du réseau			D		C
	Permettre au franchisé d'obtenir une juste rémunération du travail et temps passé, de gagner sa vie				D	C
Revenus et partage de la rente	Permettre au franchisé de dégager un profit au-delà de la rémunération du travail			C		D
	Partager équitablement la rente sur les produits vendus				C	D
	S'interdire les sources annexes de rémunération (marges sur prestataires imposés)				C	D
	Construire une formation initiale solide sur le métier (aspects techniques)			CD		CD
Apports, aides et assistance au moment de la création d'un PDV	Construire une formation initiale solide sur la gestion d'un PDV		D			C
	Faciliter les négociations avec les banques		D			C
	Apporter une aide concrète et importante au moment de l'ouverture du PDV				D	C
	Aider financièrement le franchisé en cas de difficultés du PDV au démarrage				D	C
	Aider le franchisé à analyser la situation et prendre les mesures de redressement en cas de difficultés			D		C
	Participer financièrement aux investissements du PDV en cas de changement de concept				D	C
Apports, aides et assistances autres	Fournir des informations transparentes et régulières sur les chiffres de la franchise, des autres PDV				C	D
	Investir dans une équipe professionnelle, avec pouvoir de décision			C		D
	Lors de la cession, permettre une valorisation juste et transparente de l'affaire				C	D
Cession des entreprises franchisées	Accompagner le franchisé dans la transmission de son affaire		D		C	
	Ne pas s'opposer au repreneur présenté par le franchisé, sans justification sérieuse et argumentée					CD
	Considérer l'économie du contrat pour le franchisé lors de la création ou le renouvellement du concept			C	D	

Rôle du franchiseur	Maintenir l'attractivité du concept, de la marque, du système de réussite dans le temps /aux concurrents		C	D
	Participer financièrement aux campagnes de communication de l'enseigne		CD	
	Réaliser des apports et investissements à la hauteur des redevances	D	C	
	Etre visionnaire, définir une stratégie à long terme mais réaliste		C	D
	Améliorer, professionnaliser le recrutement des franchisés		CD	
	Etre le garant du respect de l'image, du réseau	D	C	
	Respecter le rôle dévolu aux instances de dialogue		C	D
	Développer les instances de dialogue et de contrôle		C	D
	Tenir compte de la situation financière de chaque franchisé lors des changements de concept ou autres investissements			CD
	Intérêt mutuel dans les décisions stratégiques	Poursuivre le partenariat au-delà du terme contractuel ; renouveler le contrat si le franchisé respecte les règles		
Respecter la clause d'exclusivité territoriale lorsqu'elle existe, dans la lettre et dans l'esprit				CD
S'intéresser aux projets de développement et de vie des franchisés			C	D
Avoir une position transparente sur la multifranchise		C		D
Favoriser le développement conjoint du réseau et des franchisés		C		D
S'interdire d'exercer des pressions psychologiques ou matérielles pour imposer une action ou une décision				CD
Vouloir entrer dans le capital d'une entreprise franchisée		C		D
Imposer les prix, les quantités de produits achetés, les stocks			C	D
Traiter avec le même respect les petits et gros franchisés			D	C
Prévoir une information personnalisée des franchisés installés lors de l'arrivée d'un nouveau franchisé				CD
Pouvoir Indépendance du franchisé	Eviter toute attitude vexatoire		CD	
	Etre honnête en toute circonstance, transparent, reconnaître ses erreurs		C	D
	Considérer les franchisés comme des adultes		C	D
	Autoriser une sortie anticipée du contrat en cas de changement de projet de vie			CD
	Permettre un contact direct avec le créateur de la franchise ou le décideur		C	D

5.4.3. Le contrat psychologique selon les phases du cycle de vie du franchisé dans son système de franchise

Le tableau 50 procède de la même démarche et tente de broser le contenu du contrat psychologique selon les phases du cycle de vie d'un franchisé dans son réseau. La phase précontractuelle a été considérée également, au côté des phases décrites supra (apprentissage, assimilation, croisière, rupture). Les croix indiquent les phases du cycle dans lesquelles l'obligation est particulièrement importante.

Tableau 50. : Le contrat psychologique selon les phases du cycle de vie d'un franchisé dans son système de franchise

Obligations perçues du franchiseur		précontractuelle	Apprentissage	Assimilation	Croisière	Rupture
Intérêt mutuel ex ante	Délivrer une information complète, objective et transparente avant la décision de contracter	X				
	Vérifier le potentiel de rentabilité du PDV avant de le proposer	X				
	S'interdire d'installer un franchisé dans le seul intérêt du réseau	X				
Revenus et partage de la rente	Permettre au franchisé d'obtenir une juste rémunération du travail et temps passé, de gagner sa vie			X		
	Permettre au franchisé de dégager un profit au-delà de la rémunération du travail			X	X	
	Partager équitablement la rente sur les produits vendus		X	X	X	
	S'interdire les sources annexes de rémunération (marges sur prestataires imposés)		X	X	X	
Apports, aides et assistance au moment de la création d'un PDV	Construire une formation initiale solide sur le métier (aspects techniques)		X			
	Construire une formation initiale solide sur la gestion d'un PDV			X		
	Faciliter les négociations avec les banques	X	X			
	Apporter une aide concrète et importante au moment de l'ouverture du PDV					
	Aider financièrement le franchisé en cas de difficultés du PDV au démarrage		X			
	Aider le franchisé à analyser la situation et prendre les mesures de redressement en cas de difficultés		X			
	Participer financièrement aux investissements du PDV en cas de changement de concept				X	X
Apports, aides et assistances autres	Fournir des informations transparentes et régulières sur les chiffres de la franchise, des autres PDV			X	X	
	Investir dans une équipe professionnelle, avec pouvoir de décision		X	X	X	
Cession des entreprises	Lors de la cession, permettre une valorisation juste et transparente de l'affaire					X

franchisées	Accompagner le franchisé dans la transmission de son affaire					X
	Ne pas s'opposer au repreneur présenter par le franchisé, sans justification sérieuse et argumentée					X
Rôle du franchiseur	Considérer l'économie du contrat pour le franchisé lors de la création ou le renouvellement du concept			X	X	
	Maintenir l'attractivité du concept, de la marque, du système de réussite dans le temps /aux concurrents			X	X	
	Participer financièrement aux campagnes de communication de l'enseigne			X	X	
	Réaliser des apports et investissements à la hauteur des redevances			X	X	
	Etre visionnaire, définir une stratégie à long terme mais réaliste	X	X	X		
	Améliorer, professionnaliser le recrutement des franchisés	X	X	X		
	Etre le garant du respect de l'image, du réseau	X	X	X		
	Respecter le rôle dévolu aux instances de dialogue				X	
	Développer les instances de dialogue et de contrôle				X	
	Tenir compte de la situation financière de chaque franchisé lors des changements de concept ou autres investissements	X	X			
Intérêt mutuel dans les décisions stratégiques	Poursuivre le partenariat au-delà du terme contractuel ; renouveler le contrat si le franchisé respecte les règles				X	
	Respecter la clause d'exclusivité territoriale lorsqu'elle existe, dans la lettre et dans l'esprit			X	X	
Pouvoir Indépendance du franchisé	S'intéresser aux projets de développement et de vie des franchisés			X	X	
	Avoir une position transparente sur la multifranchise	X	X	X		
	Favoriser le développement conjoint du réseau et des franchisés			X	X	
	S'interdire d'exercer des pressions psychologiques ou matérielles pour imposer une action ou une décision	X	X	X		
	Vouloir entrer dans le capital d'une entreprise franchisée				X	
	Imposer les prix, les quantités de produits achetés, les stocks	X	X	X		
	Traiter avec le même respect les petits et gros franchisés	X	X	X		
	Prévoir une information personnalisée des franchisés installés lors de l'arrivée d'un nouveau franchisé			X	X	
	Eviter toute attitude vexatoire	X	X	X		
	Etre honnête en toute circonstance, transparent, reconnaître ses erreurs	X				
Questions relationnelles	Considérer les franchisés comme des adultes			X	X	
	Autoriser une sortie anticipée du contrat en cas de changement de projet de vie			X	X	
	Permettre un contact direct avec le créateur de la franchise ou le décideur			X	X	

-Résumé du chapitre 5 -
La vision de la relation par le franchisé : influence du parcours du franchisé dans son système et de son profil

Ce chapitre a exposé la deuxième partie des résultats de l'étude empirique, celle qui concerne la vision de la relation par le franchisé.

La section 5.1. a exposé les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux et les a comparées à celles des franchiseurs. Les actes de langage reflètent l'organisation des rôles : la définition de la stratégie incombe au franchiseur, le management du point de vente est la responsabilité du franchisé. Au-delà, les deux partenaires évoquent avec un poids similaire les apports du franchiseur ainsi que les instances de dialogue. Il est confirmé que le pilotage de la relation de franchise ne peut pas être que contractuel et que les aspects relationnels sont importants.

La section 5.2. a décrit le parcours d'un franchisé dans un système de franchise, ponctué de quatre phases, avec des besoins différents qu'un manager de réseau doit appréhender :

- La phase d'apprentissage est caractérisée par une dépendance forte du franchisé vis-à-vis du franchiseur et un besoin de sécurité qui se traduit par une demande de contacts fréquents. Au cours de cette phase clé pour l'attachement du franchisé à l'enseigne, les sources de frustration sont le décalage entre l'aide escomptée et l'aide perçue ou le décalage entre les comptes prévisionnels et le chiffre d'affaires réel ;
- La deuxième phase, appelée Assimilation se traduit par une dépendance moindre et une vision plus critique de l'échange. Le franchisé réalise alors un calcul coûts-bénéfices-contraintes de son adhésion au système de franchise. Sa frustration résulte d'une rentabilité insuffisante ;
- Dans la phase de croisière, le franchisé peut prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne du point de vente, car il maîtrise des différents aspects du concept et du savoir-faire. Il ressent alors un besoin d'évolution professionnelle qui peut se concrétiser par la croissance quantitative de ses points de vente (multifranchise ou plurifranchise) ou par la participation aux décisions du réseau. Il peut alors devenir un allié précieux pour mener les réflexions sur les évolutions à venir du réseau, le renouvellement du savoir-faire etc. ;

- Dans la phase de rupture, le point clé pour le franchisé est l'évaluation « juste », c'est-à-dire objective, en fonction des éléments du marché, de son fonds de commerce. La fixation de règles claires, transparentes, avec des critères objectifs et vérifiables, évite les frustrations.

La durée des phases dépend des profils des franchisés, décrits dans la **section 5.3**. Nous avons identifié deux profils de franchisés, qui ne perçoivent pas la relation de franchise de la même manière :

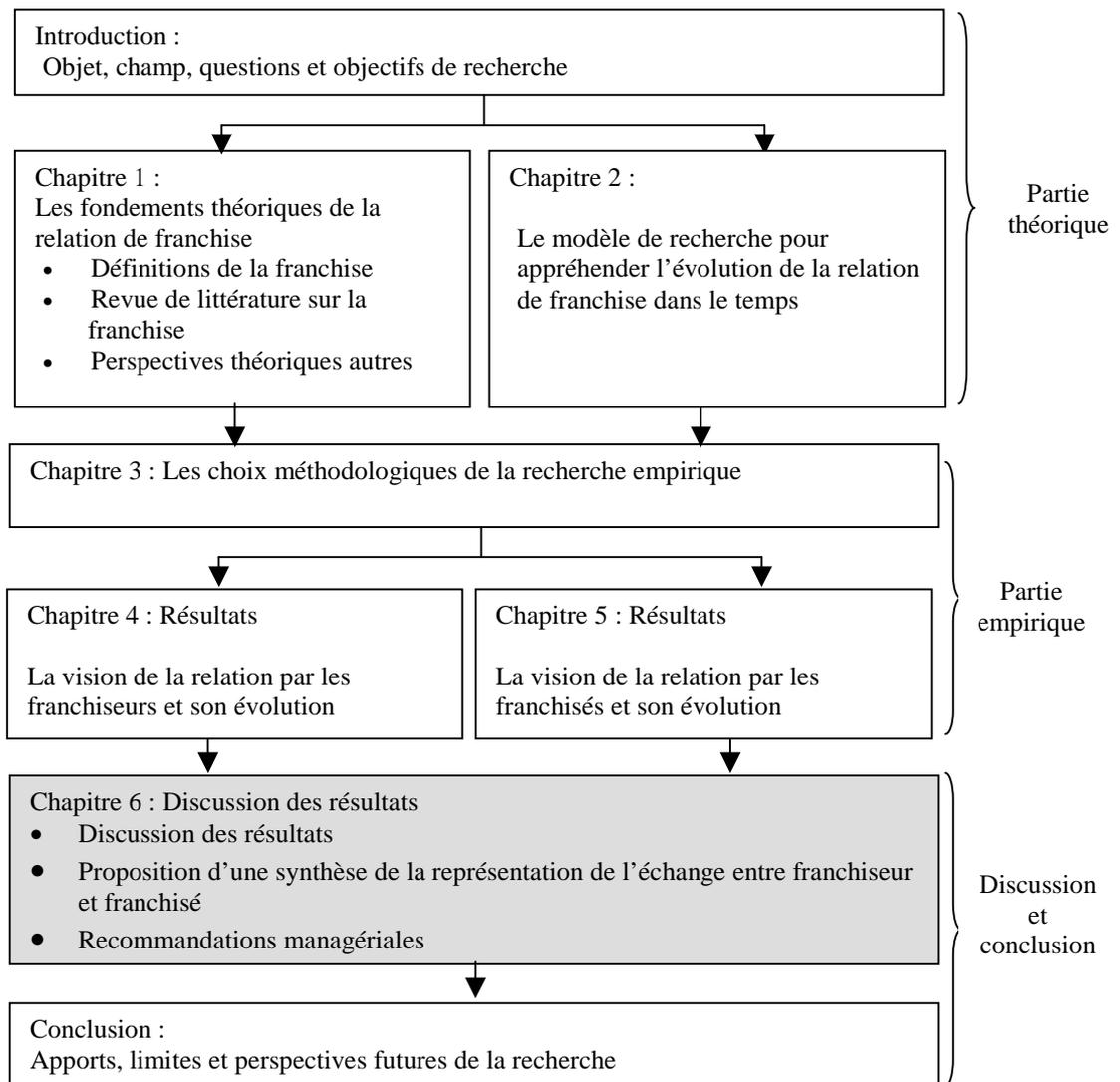
- Les franchisés « créateurs de leurs emplois » vivent une reconversion après une période de salariat ou voient dans la franchise un cadre pour accéder au statut de commerçant indépendant en limitant le risque. La formation et l'assistance du franchiseur sont clés pour leur nouvelle réussite professionnelle ;
- Les franchisés « développeurs » voient la franchise comme un moyen d'accélérer la croissance de leur entreprise, de bénéficier d'un effet de levier sur leurs revenus ou leurs patrimoines. Déjà entrepreneurs, ils appréhendent très rapidement les différents aspects du système de réussite et souhaitent être considérés comme des partenaires à part entière.

La **section 5.4** dessine le contenu possible du contrat psychologique et montre que le contrat psychologique dépend du profil du franchisé et de la phase du cycle de vie du franchisé. Les obligations ont été listées et organisées en mobilisant les concepts définis dans la littérature.

Chapitre 6 - Discussion des résultats

6.1. Discussion des résultats de la recherche empirique

6.2. Recommandations managériales pour l'amélioration du pilotage de la relation avec les franchisés



Chapitre 6 - Discussion des résultats

L'objectif de notre recherche était d'étudier l'évolution de la relation entre un franchiseur et ses franchisés au cours du temps, en intégrant la perception des deux partenaires de la dyade. Le temps a été appréhendé dans son aspect continu, à travers le concept de cycle de vie et de phases, commodes pour décrire l'évolution d'un phénomène. Il a été appréhendé également dans son aspect discontinu à travers l'identification et la description des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux de franchise et de leurs conséquences quant à la vision de la relation par les acteurs. La relation a été décrite à travers la perception par les acteurs franchiseur et franchisé des obligations réciproques perçues tacites, c'est-à-dire non explicitement formulées dans le contrat de franchise écrit mais que les acteurs hissent pourtant au rang d'obligations. Les récits de vie recueillis ont permis de révéler, à travers la narration d'incidents critiques vécus, le contenu du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé. Le contrat psychologique n'est ni unique ni figé, comme le montrent les travaux menés en ressources humaines. Il dépend de multiples variables et évolue dans le temps avec l'évolution de ces variables. Aussi avons nous cherché à identifier les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé. Parmi les déterminants, nous avons distingué les variables exogènes à la relation (environnement institutionnel et caractéristiques du secteur d'activité) des variables endogènes, liées aux caractéristiques du système de franchise ou liées au franchisé. Les caractéristiques du système de franchise retenues dans cette recherche sont au nombre de quatre : la puissance du réseau qui traduit à la fois la visibilité de la marque enseigne et sa position concurrentielle, les objectifs assignés au réseau, quantitatifs ou qualitatifs, le degré de directivité du franchiseur sur les franchisés et enfin le style de management avec la participation des franchisés aux décisions du réseau. Les variables retenues liées au franchisé sont d'une part le profil du franchisé et d'autre part son niveau d'expertise dans la franchise qu'il a rejoint, qui résulte de sa courbe d'apprentissage. Le modèle qui a inspiré la recherche empirique a été présenté dans le détail dans le chapitre trois.

L'objet de ce chapitre est triple. Il s'agit d'une part de discuter les résultats de la recherche empirique présentés aux chapitres 4 et 5, de les mettre en perspective et d'en souligner les apports (section 6.1.). Il s'agit ensuite de proposer une synthèse de la représentation de l'échange entre un franchiseur et son franchisé (section 6.2.). Enfin, il s'agit de formuler des recommandations managériales concrètes à destination des têtes des réseaux franchiseurs pour

les aider à améliorer le pilotage de la relation. C'est là notre apport pratique, managérial (section 6.3.).

6.1. La discussion et la mise en perspective des résultats

La démarche d'analyse consiste à générer du sens dans une masse de données pour aboutir à une théorisation (Weick, 1989)¹. Il s'agit de « s'élever au-dessus des données mises en forme pour passer à un niveau théorique supérieur » (Giroux, 2003)². Citant Eisenhardt (1989), Giroux (2003 : 69) ajoute « C'est à cette étape que la comparaison des résultats de l'analyse avec la littérature théorique et empirique existante peut s'avérer fructueuse ».

Dans les chapitres 4 et 5 nous avons exposé les résultats de notre recherche empirique. Le chapitre 4 était consacré à la perception par le franchiseur de la relation de franchise et à son évolution dans le temps, en fonction des phases du cycle de vie du système de franchise et en fonction des événements-ruptures vécus par le système. Le chapitre 5 a présenté la perception de la relation de franchise par les franchisés, en intégrant les variables déterminantes liées au cycle de vie du franchisé dans son système et au profil des franchisés. Les résultats présentés sont issus de l'analyse des données à partir des récits de vie des acteurs principalement et de données documentaires. Quatre séries d'analyses ont été menées, qui avaient pour objectif de restituer de manière la plus fidèle possible les données collectées tout en « réduisant » les informations brutes abondantes :

- Etablir des fiches de synthèses des entretiens ;
- Réaliser des relevés d'événements et des matrices chronologiques pour repérer les séquences dans l'histoire des réseaux ou dans les histoires des franchisés et leurs conséquences sur la relation franchiseur-franchisé ;
- Coder les entretiens pour permettre des analyses thématiques (listes des comportements jugés opportunistes, événements touchant les réseaux, instances de dialogue, motivations des franchisés pour rentrer dans un réseau) ;
- Utiliser l'apport de l'analyse de données textuelles, à travers deux logiciels complémentaires, pour quantifier le discours.

¹ Weick K.E. (1989), Theory Construction as Disciplined Imagination, *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.

² Giroux N. (2003), L'étude de cas, in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, coordonné par Giordano Y., Editions EMS, management et société, 41-84, pages 66, 69, 70.

L'objectif de l'analyse était de repérer les similitudes et divergences dans les histoires des réseaux et des franchisés et dans la perception de la relation et de chercher à les expliquer. Le souci principal était de garder des « traces » du processus d'interprétation des données : il n'était pas possible de présenter dans le détail les 19 cas de système de franchise étudiés en profondeur, ni les 20 histoires et parcours des franchisés rencontrés. Des tableaux comparatifs ont été réalisés pour comparer les cas. Par exemple, le tableau synthétique sur les événements-ruptures dans la vie des réseaux a permis de montrer la fréquence de ces événements dans tous les réseaux, qui constitue un résultat important qui sera commenté infra.

La présentation des résultats a permis de restituer de manière organisée et logique les données collectées et leurs interprétations, les « découvertes » des enjeux de la relation, aux différents stades des cycles de vie identifiés et à l'occasion des événements-ruptures vécus. Le souci principal de cette étape a été de présenter une synthèse des résultats de cette recherche exploratoire. Des tableaux synthétiques ont été réalisés pour présenter l'information et l'analyse sous une forme « compacte et immédiatement » accessible. Nous avons toutefois aussi tenu à intégrer dans le texte des *verbatim*, dans le souci d'illustrer les analyses, d'asseoir la crédibilité des résultats restitués. Ils sont nombreux. Nous le revendiquons comme une originalité de cette recherche basée sur les récits de vie.

Après la présentation des résultats des chapitres 4 et 5, cette section a pour objectif de les discuter. Il s'agit d'identifier les résultats nouveaux par rapport aux savoirs existants, de mettre en perspective les résultats par rapport à la littérature nationale et internationale sur la franchise et de les discuter en s'appuyant sur les perspectives théoriques présentées dans le chapitre 1. Cet exercice permet au chercheur de re-contextualiser son travail dans le cadre des savoirs existants et d'accroître la validité externe de ses résultats (Giroux, 2003 : 66).

Nous nous proposons de discuter cinq résultats majeurs de notre recherche :

- La fréquence des événements-ruptures et notamment des transferts de propriété (6.1.1.)
- L'évolution des réseaux vers plus de directivité (6.1.2.)
- L'identification de profils de franchisés et l'incidence sur leurs parcours (6.1.3.)
- L'impact du secteur d'activité sur la relation de franchise (6.1.4.)
- Une nouvelle approche de la confiance (6.1.5.)

6.1.1. La fréquence des événements-ruptures et notamment des transferts de propriété

A notre connaissance, aucune recherche sur la franchise n'avait centré son analyse sur les événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux. Une recherche doctorale (Croonen, 2006) fait exception car elle prend en compte certains changements stratégiques pour étudier les réponses des franchisés, en mobilisant la typologie des modes de résolution de conflits (*exit*, *voice* et *loyalty*) de Hirschman (1970). Partant du modèle de Nooteboom (1999)¹ sur l'évolution des alliances, l'étude répond aux deux questions de recherche suivantes : Comment le paradoxe exploitation/exploration (selon la distinction introduite par March, 1991) se manifeste dans la relation de franchise ? Comment les partenaires (franchiseur et franchisé) répondent-ils à ce paradoxe et pourquoi ? La recherche empirique consiste en l'étude de cas de quatre systèmes de franchise d'une même industrie (*The Dutch drugstore industry*) qui ont vécu plusieurs changements stratégiques tels qu'un changement de positionnement, un changement organisationnel, la fusion entre deux réseaux ou un changement d'actionnaires. Des changements stratégiques sont donc pris en compte pour étudier les réponses des franchisés. Toutefois les événements-ruptures ne sont pas étudiés en temps que tels, l'auteur n'étudie pas leurs fréquences et l'étude ne concerne qu'un secteur d'activité.

Notre recherche a mis en évidence quatre événements-ruptures susceptibles de modifier l'économie du contrat pour les franchisés et souligne **la très grande fréquence de ces événements-ruptures** dans la vie des réseaux de franchise. Ce résultat nous amène à nous interroger sur les spécificités des réseaux de franchise par rapport à d'autres modes organisationnels.

Deux événements-ruptures concernent un changement stratégique décidé par le franchiseur : un changement dans la stratégie marketing pour renouveler le concept distinctif ou le positionnement marketing du réseau et le changement de stratégie quant au choix du statut des points de vente du réseau. Ces deux changements sont bien connus dans la littérature sur la franchise. La littérature sur les conflits (présentée au chapitre 2) a depuis longtemps souligné le conflit d'intérêt au moment du renouvellement du concept et la tentation de certains franchisés de ne pas investir (Caves et Murphy, 1976 ; Rubin, 1978). Ils sont alors qualifiés de passagers clandestins par le reste du réseau car ils contrarient l'objectif de standardisation

¹ Nooteboom B. (1999), *Inter-firm Alliances : Analysis and Design*, London, Routledge.

nécessaire pour la lisibilité, par le consommateur, de la marque-enseigne. Les théories de la mixité étudient l'intérêt pour un réseau de comprendre à la fois des points de vente franchisés et des points de vente succursalistes. Elles induisent que les réseaux pouvaient changer de stratégies au cours du temps. Toutefois, la question centrale de ces recherches porte sur l'intérêt de la mixité pour le franchiseur et les synergies induites par le co-existence de points de vente franchisés et de points de vente succursalistes (voir supra, chapitre 2). Les conséquences du redéploiement des points de vente et du changement de statuts sur la relation de franchise ne sont pas étudiées. Notre recherche souligne que ce changement stratégique est perçu par les franchisés comme une menace, que la tête de réseau décide d'augmenter le taux de mixité ou au contraire de se désengager du réseau.

Dans le premier cas, trois risques sont identifiés par les franchisés :

- Il y a risque d'appropriation du point de vente franchisé par le franchiseur par non-renouvellement du contrat à son terme. Le projet de vie du franchisé est alors contrarié par une décision unilatérale du franchiseur. L'événement est d'autant plus mal vécu que le franchisé n'a rien à se reprocher, a respecté l'esprit et la lettre du contrat. Les récits de vie révèlent une obligation tacite du franchiseur perçue par le franchisé : celle de poursuivre la relation bien au-delà du terme contractuel, d'autoriser le franchisé à bénéficier des fruits de son travail et de considérer dans les décisions stratégiques les objectifs et projets du franchisé autant que ceux du réseau ou de la tête de réseau ;
- L'appropriation peut également être indirecte avec une prise de participation dans le capital de la société franchisée par le franchiseur, vécue comme une perte d'indépendance ;
- La hausse du taux de mixité est une menace car elle peut remettre en cause l'interdépendance entre les partenaires et renforcer le rapport de force au profit du franchiseur.

Le désengagement de la tête de réseau est aussi perçu comme une menace par le franchisé. Il se traduit par la vente d'unités succursalistes à des franchisés. Il peut être vécu comme un signe négatif pour l'avenir du réseau : le franchiseur ne croit plus au concept distinctif de la franchise ou ne souhaite plus investir, ses efforts risquent d'être moindres et le système de réussite pourrait en pâtir.

Les deux autres événements-ruptures sont liés à la propriété des réseaux. Il s'agit du changement de périmètre du réseau par les fusions-acquisitions et du changement de propriétaires par la vente de la société franchiseur. Certes les deux événements ne répondent

pas à la même logique. Le changement de périmètre s'inscrit dans un mouvement de concentration horizontale qui touche toutes les structures organisationnelles, tous les secteurs d'activités, dans une logique stratégique : le rachat de concurrents sur son marché pour accroître sa puissance de frappe. La vente de la société franchiseur correspond à une logique financière : le capital, la propriété de la société est transférée. La vente peut intervenir au départ en retraite du créateur de la franchise¹ mais aussi et c'est de plus en plus fréquent, en dehors de ce cadre, lorsque l'entreprise franchiseur appartient à un groupe ou à des fonds de pension. Ce constat rejoint un thème émergent dans la littérature professionnelle sur la franchise: la financiarisation des réseaux de franchise.

Un résultat de notre recherche est la fréquence élevée du transfert de propriété des réseaux de franchise étudié. Le phénomène semble plus fréquent dans les réseaux de franchise que dans les autres organisations. Il nous amène à poser la question suivante : les changements de propriétaires plus fréquents seraient-il une spécificité des réseaux de franchise par rapport à d'autres arrangements organisationnels ? Et si oui, quelles en sont les raisons ?

Sur le plan théorique on peut l'expliquer en faisant référence à la littérature sur l'entrepreneuriat qui a introduit une distinction entre une « entreprise-réseau » et une « entreprise-patrimoine ». La seconde a des actifs, des moyens financiers, techniques et humains, et les organise, les structure pour atteindre un but. L'entreprise-réseau quant à elle a peu d'actifs, peu de salariés, n'est pas propriétaire des points de vente mais a une volonté entrepreneuriale : celle de coordonner, assurer une cohérence (De Montmorillon, 1997)². Or un franchiseur, sauf en cas de mixité et de la propriété de points de vente succursalistes au côté des points de vente franchisés, est une entreprise-réseau, avec peu d'actifs physiques et humains. Un franchiseur « pur » n'est propriétaire ni des points de vente, ni de la clientèle³. Il a peu de salariés. Il n'est pas lié par les contrats de travail des salariés des franchisés. Les actifs d'un réseau de franchise se réduisent à des éléments immatériels : la marque-enseigne, le savoir-faire, l'engagement des franchisés pour la durée restante des contrats, qui se traduit par des flux de redevances futures. Aussi les entreprises franchiseurs seraient-elles une cible facile pour les investisseurs, en raison de prix d'achat raisonnables au regard de la « puissance de frappe » du réseau, d'autant que :

¹ Et touche de fait des réseaux mûrs, créés 20 à 30 ans auparavant. Le lancement de nombreux réseaux dans la décennie 1980 explique une partie des ventes actuelles.

² Montmorillon (de) B. (1998), Croissance de l'entreprise, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, deuxième édition, 854-877.

³ Élément désormais tranché par les tribunaux : la clientèle des points de vente appartient aux franchisés.

- Le niveau de rentabilité d'un réseau de franchise est élevé et surtout connu et « garanti » du fait de la durée des contrats et de la rémunération du franchiseur sous forme de redevances sur le chiffre d'affaires. Un investisseur connaît en effet lors de l'achat la rentabilité future sur plusieurs années avec un bon niveau de certitude ;
- Le niveau rentabilité par rapport au niveau d'investissement est en conséquence attrayant et peut justifier les achats observés des réseaux de franchise par des investisseurs tels que les fonds de pension américains ou les groupes financiers.

Au-delà du constat d'une fréquence élevée des transferts de propriété, notre apport consiste à avoir souligné les conséquences sur la relation entre franchiseur et franchisé.

Les conséquences sur la relation franchiseur-franchisé des changements de propriétaires. Dans les deux cas évoqués l'événement aboutit pour tous les franchisés ou pour les franchisés du réseau absorbé à un changement de contractant subi, décidé par la tête du réseau. Nous avons souligné la dissymétrie de la clause *intuitu personae* incluse dans les contrats, clause qui n'est contraignante que pour le franchisé, puisqu'il doit obtenir de son franchiseur l'agrément du candidat repreneur pour vendre son affaire. Le franchiseur au contraire peut vendre son affaire et transférer les contrats de franchise en cours au repreneur, à tout moment. Le franchisé se voit imposer une nouvelle tête de réseau, sans pouvoir sortir du contrat avant son terme. Ceci est une source d'incertitude pour le franchisé. Il est certes protégé par les clauses contractuelles du contrat de franchise formel mais les éléments du contrat psychologique peuvent en revanche être remis en cause. Sa situation est fragilisée. Par exemple, on a vu qu'une obligation du franchiseur perçue par le franchisé est la durée longue de la relation, qui s'inscrit dans un horizon temporel bien plus long que la durée prévue au contrat. Un changement de propriétaire peut écourter la relation par non-renouvellement du contrat à son terme, en cas de changement de stratégie quant à la mixité ou en cas de doublon de points de vente dans une zone de chalandise. Le changement de propriétaire rend la relation plus précaire, ce qui suppose des qualités d'adaptabilité chez le franchisé. Bien sur, il faut faire une distinction entre le changement de propriétaire et le changement de dirigeant. Un des réseaux étudiés a connu cinq changements de propriétaires en moins de 10 ans mais l'équipe dirigeante est restée en place pendant toute la période. Un autre réseau reste dirigé par son créateur, qui a pourtant récemment vendu la majorité de ses actions dans la société franchiseur. Dans ces cas, le changement de propriétaire n'a guère de conséquences à court terme. En revanche, le changement des équipes peut entraîner une perte de confiance interpersonnelle et organisationnelle et une remise en cause du contrat psychologique.

6.1.2. L'évolution des réseaux vers plus de directivité

Un autre résultat de notre recherche est l'évolution des réseaux vers plus de directivité avec le temps et la maturité. Dans l'éventail des structures organisationnelles observées dans les réseaux de distribution « stars », la franchise est le système vertical qui comporte le plus de restrictions¹ pour le distributeur. Nous observons dans notre étude empirique, **qu'avec le temps et la maturité, le degré de directivité s'accroît**. Si les franchisés de la première heure co-construisent le savoir-faire avec le créateur, participent aux ajustements nécessaires et bénéficient de certaines libertés dans l'exploitation de leur point de vente, l'objectif de standardisation du concept distinctif et des procédures prend le dessus avec les années et s'imposent comme une contrainte pour les franchisés. Croonen (2006) avait souligné le fait que la directivité soit l'élément central d'un système de franchise et de la relation de franchise. Elle montre le lien entre le degré de directivité du franchiseur et d'autres caractéristiques du système de franchise : le degré de participation des franchisés dans les décisions stratégiques, le positionnement-défini comme le niveau de rapport qualité/prix-moins élevé de l'enseigne, le degré d'innovation ou encore le mode de croissance. Nous observons que le degré de directivité se renforce avec le temps. Plusieurs explications peuvent être avancées :

- La saturation du nombre de points de vente modifie les objectifs de croissance assignés à la tête de réseau. A la croissance quantitative est substituée une croissance qualitative, qui suppose un contrôle plus étroit des franchisés : ces derniers subissent une pression plus forte pour accroître leurs chiffres d'affaires. Le renforcement de la directivité est un moyen pour y parvenir. De plus l'accroissement des équipes de management chez le franchiseur autorise une animation sur le terrain renforcée ;
- La maturité du franchiseur correspond souvent à la maturité du secteur d'activité, avec un ralentissement puis la stagnation du volume du marché. La concurrence s'intensifie. Dans ce contexte, la standardisation de la qualité de l'offre est un avantage comparatif et une condition de la lisibilité de l'enseigne pour le consommateur. La standardisation des procédures participe à l'efficacité du système de réussite et serait une source de profits ;

Nous avons observé également l'accroissement du degré de directivité dans d'autres contrats de distribution. Les deux réseaux de concession analysés se rapprochent avec la maturité des contraintes du contrat de franchise. Par ailleurs, les modèles de développement des

¹ Après le contrat de commission-affiliation. Voir chapitre 1.

organisations montrent que tout système se rigidifie avec le vieillissement : par exemple, le modèle de Greiner (1972) rappelé au chapitre 2, évoque la « crise de bureaucratie », Davidson *et al.* (1976) qui étudient l'évolution des formules de distribution de détail soulignent que les contrôles doivent s'intensifier lorsque le nombre des points de vente est important ? Au-delà, ne peut-on pas affirmer que tout système se rigidifie avec le vieillissement¹? Les réseaux de franchise n'échapperaient pas à la règle. Et cela se traduirait par un plus grand degré de directivité des réseaux matures.

Ce résultat nous amène à établir/proposer trois facteurs explicatifs du niveau de directivité dans les réseaux de franchise :

- Un facteur culturel : certains réseaux de franchise sont très directifs en raison de leur origine culturelle. Par exemple, les réseaux de culture succursaliste qui viennent ensuite à la franchise et gèrent des réseaux mixtes ont l'habitude de la centralisation des décisions. Nous avons évoqué dans les résultats les chocs culturels induits par les fusions de réseaux de cultures différentes. Les réseaux de culture succursaliste ont un degré de directivité supérieur aux réseaux de culture franchise ;
- Un facteur sectoriel : certains secteurs d'activités ont un fort degré de directivité du fait du modèle économique sous-jacent. Croonen (2006) a montré le lien entre deux variables indépendantes : le positionnement et le degré de directivité. Dans les concepts *discount*, le niveau de prix ne peut être atteint qu'avec une très grande standardisation des procédures qui laissent peu de place à la liberté du franchisé. C'est le cas de la restauration rapide mais aussi de concepts dans des secteurs variés (alimentation, fleurs coupées etc.) ;
- Un facteur lié au cycle de vie du système de franchise, mise en évidence par cette recherche. Avec la maturité et la puissance accrue du réseau, la tête de réseau a tendance à renforcer le degré de directivité imposé aux franchisés.

Là encore notre apport consiste à avoir souligné les conséquences de la hausse du degré de directivité sur la relation entre franchiseur et franchisé.

Les conséquences sur la relation franchiseur-franchisé de la hausse du degré de directivité avec la maturité. La première conséquence est l'évolution du profil des nouveaux franchisés : moins nombreux, plus sélectionnés, plus âgés aussi, ils doivent s'acquitter d'un droit d'entrée plus élevé. Ils attendront un retour sur investissement à la hauteur de l'investissement et accepteront le degré de directivité supérieur en échange d'un profit élevé.

¹ L'analogie avec la biologie peut se poursuivre ici : avec le vieillissement, le corps humain est moins souple.

Plus délicate est la transition pour les franchisés en place, surtout s'ils sont attachés à leur indépendance. Le profil des franchisés semble jouer pour l'acceptabilité : les franchisés développeurs, multifranchisés acceptent assez bien un degré de directivité élevé, parce que leurs objectifs sont en phase avec ceux du franchiseur ; les franchisés créateurs de leur emploi n'acceptent pas toujours aussi bien le changement dans le style de management, surtout s'ils sont des artisans, dans le métier bien avant leur adhésion au réseau et que les conditions de leur contrat sont renégociées (exclusivité territoriale).

Toutefois, la directivité semble d'autant plus admise par les franchisés que :

- Le système de réussite est efficace et la satisfaction financière du franchisé élevée ; Dans ce cas, le management est caractérisé par une légitimité et un pouvoir fort associé à un niveau de confiance élevé ;
- Les instances de dialogue sont développées. Elles sont vues par les franchiseurs comme un instrument pour emporter l'adhésion des franchisés. Les décisions sont appliquées plus strictement, les franchisés doivent suivre mais elles sont parfois validées par les franchisés membres des commissions, parfois expliquées pour emporter l'adhésion des franchisés, en fonction de la culture de la tête de réseau ;
- Les projets et objectifs des franchisés sont considérés et discutés, de manière individualisée, pour tenir compte du rythme et des contraintes des franchisés, notamment lors des changements de concepts ou d'effort d'investissement demandé ;

6.1.3. L'identification de profils de franchisés et l'incidence sur leurs parcours

La littérature sur la franchise considère généralement les franchisés comme un groupe homogène (Elango et Fried, 1997). Certains auteurs pourtant identifient plusieurs catégories de franchisés et soulignent que leurs attentes pourraient être différentes. Dickey et Ives (2000) décrivent deux profils type des franchisés, le franchisé « entrepreneur » qui choisit un style de vie et veut créer son commerce pour être indépendant, et le franchisé « investisseur » dont la motivation est principalement la recherche de profit (Dickey et Ives, 2000 : 105). Leur étude, succincte sur ce point puisque les profils ne sont guère plus détaillés, se place dans un contexte institutionnel américain. Notre idée était de vérifier la présence de différents profils de franchisés dans le contexte français et de dessiner le contenu de leurs contrats psychologiques à partir des incidents critiques relatés dans les récits de vie des acteurs. Aucune étude n'existe en Europe sur les profils des franchisés à notre connaissance.

Nos résultats montrent que deux profils se dégagent bien mais ils sont différents de ceux décrits dans la littérature anglo-saxonne. Nous distinguons les franchisés « créateurs de leur

emploi » des franchisés « développeurs ». Les premiers décident d'ouvrir un commerce dans la deuxième partie de leur vie professionnelle. La décision résulte parfois d'un projet personnel (devenir indépendant, travailler en couple, rejoindre une région) mais intervient souvent aussi à la suite d'un accident de vie, concrètement la perte d'emploi ou la crainte de perdre son emploi. La franchise représente alors pour le candidat franchisé, un moyen de s'insérer ou de se réinsérer dans le monde du travail en créant sa propre structure, tout en appartenant à un collectif, le réseau et dans le cadre d'une coopération qui limite son risque. Ils adhèrent à un réseau de franchise, avec l'idée de limiter les risques d'exploitation grâce au transfert de savoir-faire et à l'assistance du franchiseur. Ils achètent en quelque sorte une assurance contre le risque. Le contenu du contrat psychologique est orienté vers les apports du franchiseur et la sécurité. Leurs objectifs ne s'expriment pas en termes de développement quantitatif des points de vente. Ils gèreront rarement plus de deux points de vente. Ils financent souvent les apports initiaux (DE et investissements) par les indemnités de licenciement qu'ils ont perçu et peuvent accepter une rémunération faible les (deux) premières années car ils bénéficient de la protection sociale (assurance chômage). Les franchisés créateurs de leur emploi sont parfois aussi des hommes du métier, des artisans qui sont arrivés à la franchise pour bénéficier de l'image de la marque-enseigne et des services réseau. Ils sont plus critiques parfois mais sont conscients des apports du réseau.

Le deuxième profil est celui des franchisés « développeurs » qui voient dans la franchise un moyen d'opérer un développement rapide et qui expriment d'emblée l'objectif de devenir chefs d'entreprise, à la tête de plusieurs points de vente, avec une vision patrimoniale. Ils arrivent jeunes à la franchise, éventuellement après une courte expérience de salariat. Ils deviennent rapidement multifranchisés, sur lesquels peuvent s'appuyer les réseaux pour accélérer leur croissance. Leur courbe d'apprentissage du système de franchise est plus courte, ils ont des capacités de managers et le contenu du contrat psychologique axé sur l'intérêt mutuel et les aspects de rentabilité. Pour autant, leurs attentes ne peuvent se réduire à la recherche de profit comme le suggérait les recherches anglo-saxonnes. Le dessin du contrat psychologique a permis d'enrichir la connaissance sur les motivations, les attentes des franchisés développeurs. Parmi les développeurs, peuvent être distingués les dirigeants de groupe parfois importants, qui ont pour objectif de se diversifier ou d'accroître le flux d'affaires grâce à la notoriété de la marque enseigne et des services de réservation par exemple. Enfin, les franchisés qui réalisent un investissement purement financier et n'interviennent pas dans l'exploitation.

Ces profils sont propres au domaine de la franchise mais les critères utilisés pour la typologie sont « classiques », proches de ceux qui ont fondé les typologies d'entrepreneurs dans la littérature sur l'entrepreneuriat. On retrouve par exemple les trois aspirations mises en évidence par Julien et Marchesnay (1996) : la croissance, la pérennité, l'autonomie ou indépendance.

Ces résultats montrent aussi l'importance de l'environnement institutionnel sur le contrat psychologique. Badot (1997)¹ avait déjà expliqué le développement de la franchise commerciale en France depuis 30 ans comme « une parade économique et psychologique aux crises des années 1970 ». Il ajoutait que le franchisé trouve par son « insertion » dans un réseau, outre un système de réussite et un savoir-faire, « une légitimité économique et sociale » mais aussi une « revitalisation psychologique » du fait de l'encadrement offert par le franchiseur et par l'appartenance à la « famille » des franchisés. Nous ajoutons que le contexte économique (chômage élevé) et le système institutionnel de protection sociale influencent le contrat psychologique. Ceci a été montré dans l'étude de la relation employeur-salarié. Nous faisons de même dans le cadre de la franchise. L'identification des profils, la description précise du contenu des contrats psychologique et le lien avec l'environnement institutionnel constitue un apport théorique important de cette recherche.

Les conséquences sur la relation franchiseur-franchisé de l'identification des profils de franchisés. Au-delà, l'identification des profils de franchisés et du contenu de leur contrat psychologique devrait permettre d'améliorer le recrutement et le pilotage de la relation. Nous formulons des recommandations managériales concrètes dans la section 6.3. pour chacun des deux profils. Nous soulignons à ce stade que le franchiseur pourra s'appuyer sur les franchisés développeurs pour accélérer le développement du réseau, en phase de croissance. La proximité du raisonnement et les objectifs de développement commun en feront un partenaire privilégié. Les développeurs sont plus souvent que les autres impliqués dans les instances de dialogue et leur capacité de conviction est un atout pour emporter l'adhésion du réseau sur les décisions clés. Le rachat par la tête du réseau des unités de vente d'un multifranchisé autorise aussi une redistribution des points de vente. Le risque réside dans le contrepouvoir des multifranchisés, qui peuvent former des « baronnies » à terme.

¹ Badot O. (1997), *Théorie de l' « entreprise agile »*, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, page 145.

6.1.4. L'impact du secteur d'activité sur la relation de franchise

Les travaux académiques sur la franchise n'ont guère analysé, à notre connaissance, l'incidence du secteur d'activité dans la relation entre un franchiseur et ses franchisés. Ni les travaux sur les conflits, ni les travaux sur la satisfaction des franchisés ne retiennent le secteur d'activité comme variable d'analyse (explicative ou modératrice). Une explication peut être trouvée dans le constat qu'une grande partie des recherches empiriques retiennent comme terrain de recherche un seul secteur d'activité (la restauration rapide, le secteur de l'hôtellerie-restauration aux USA), parfois quelques-uns. Pourtant, notre recherche montre que le secteur d'activité est clé pour la relation de franchise, au moins pour deux éléments :

- Le secteur d'activité conditionne les solutions alternatives qui s'offrent aux franchisés et les coûts de changement d'enseigne et donc leur dépendance vis-à-vis du franchiseur, conformément aux travaux sur la dépendance (Emerson, 1962 ; Frazier *et al.*, 1989 ; Baudry, 1995). Des éléments sectoriels (saturation ou rareté des points de vente, faibles spécificités des actifs) peuvent maintenir une interdépendance forte entre le franchiseur et le franchisé, même lorsque le réseau atteint une certaine taille et une certaine puissance. L'équilibre dans la dépendance encourage le franchiseur à considérer en permanence l'intérêt mutuel du franchiseur, du réseau et des franchisés, et protège ces derniers des pressions et comportements opportunistes (Anderson et Weitz, 1989 ; Heide, 1994 ; Frazier, 1999) Nous avons pris l'exemple de la grande distribution, dans laquelle on observe un parc de magasins figé du fait de l'environnement institutionnel. Les franchiseurs sont incités à « fidéliser » leurs franchisés et à participer, par exemple, au financement des investissements lors des changements de concepts (DE à l'envers) ;
- Les réseaux de franchise de services seraient moins « déceptifs » pour les franchisés que les réseaux de franchise de produits. L'analyse lexicale réalisée avec le logiciel Sphinx a en effet montré une intensité lexicale relative au dictionnaire des mots « déceptifs » supérieure dans les réseaux de produits. Ce résultat gagnerait à être confirmé par une étude complémentaire. Aucune étude, à notre connaissance, ne l'avait établi. Peut être en raison du petit nombre de systèmes de franchise de produits dans le monde anglo-saxon : rappelons que 80 % de la franchise américaine appartient au secteur des services, alors qu'en France la répartition est égale entre la franchise de produits et celle de services. Cette différence est probablement liée aux spécificités de la distribution en France, avec un poids très important de la grande distribution alimentaire. Son pouvoir de négociation fort face aux industriels, malgré les tentatives

de régulation par les pouvoirs publics, incitent les producteurs parfois à préférer la distribution sélective. Nous proposons une interprétation au constat de la déceptivité plus grande des franchises de produits : elle serait liée à la nature des apports du franchiseur et à sa capacité à maintenir et renouveler l'attractivité du réseau pour ses franchisés. Dans la grille d'analyse d'un système de franchise proposée au chapitre 1, nous distinguons neuf éléments constitutifs d'un système de franchise, qui représentent autant d'apports potentiels du franchiseur pour les franchisés. Or ces éléments n'ont pas la même importance dans un réseau de franchise de services et dans un réseau de franchise de produits. Dans un réseau de produits, les apports du franchiseur les plus importants sont :

- Le choix des gammes de produits et les compétences marketing
- Les compétences achats et logistiques
- La notoriété et l'image de la marque

En revanche, peu de services communs sont créés (centrales de réservation, partenariats, mises en commun de fichiers partagés) et le savoir-faire transmis n'a guère de composante technique, lié au métier. Aussi le franchisé peut-il avoir le sentiment, lorsqu'il atteint la phase d'assimilation ou de croisière de son cycle de vie dans le réseau, que les apports du franchiseur ne sont plus suffisants au regard des redevances payées. La lassitude peut s'installer chez le franchisé et créer de la frustration, d'autant que sa dépendance vis-à-vis du franchiseur est grande : il n'a guère de possibilité de poursuivre la même activité dans un autre cadre. S'il « perd » l'enseigne, il perd les compétences marketing et la puissance de la marque qui a fait le succès de son point de vente.

Dans un réseau de services, les apports clés sont d'une autre nature. Le concept distinctif est là encore fondamental mais d'autres apports s'ajoutent :

- Le savoir-faire transmis, qui contient souvent une composante technique liée au métier (ex : pressing, réparation automobile, soins à la personne) et qui restera acquis, même en cas de sortie de la franchise
- La notoriété et l'image de la marque
- Les services communs qui accroissent le flux de clientèle et constituent des avantages commerciaux directs ou améliorent l'efficacité des points de vente, accentuant de ce fait la cohésion du réseau.

Or si le franchisé peut avoir le sentiment en phase d'assimilation ou de croisière qu'il n'a plus rien à apprendre du savoir-faire du franchiseur, qu'il maîtrise désormais

parfaitement, l'intérêt des services communs est maintenu, voire renforcé. En outre, l'effet des services communs peut être aisément mesuré et communiqué individuellement à chacun des franchisés, à côté des chiffres relatifs à la notoriété de la marque-enseigne ou aux investissements de communication nationale. Par exemple, un franchiseur connaît le flux de clientèle adressée à un hôtel franchisé par le biais de la centrale de réservation ou les réservations effectuées par internet directement par le client. Le résultat est tangible pour le franchisé.

De plus, en cas de lassitude, le savoir-faire métier reste acquis et peut être utilisé dans un autre cadre, surtout dans les activités dans lesquelles l'attachement au point de vente est supérieur à celui de la marque-enseigne (coiffure, soins à la personne par exemple). Aussi, le franchisé ne se sent-il pas « enfermé » dans la relation avec le temps. Il sait que des solutions alternatives s'offrent à lui. Aussi son niveau de frustration, observé par le vocabulaire déceptif, serait-il moindre. Windperger (2004) avait avancé l'idée selon laquelle le différentiel de spécificités du savoir-faire entre franchisé et franchiseur était plus déséquilibré dans la franchise de produits que dans la franchise de services, du fait de la nature des apports des partenaires. Il concluait que le degré de centralisation des décisions devait être plus élevé dans la franchise de produits. Cet élément peut aussi expliquer le niveau de frustration plus élevé des franchisés des franchises de produits, s'il aboutit à priver les franchisés de la participation aux décisions.

Au total, nos résultats montrent que le franchiseur dispose de plusieurs leviers d'action pour maintenir l'attractivité de sa franchise pour ses franchisés avec le temps. Outre le maintien de l'attractivité du concept distinctif pour le consommateur et du différentiel de savoir-faire, le franchiseur peut :

- Permettre au franchisé d'évoluer, de poursuivre une progression professionnelle : cela passe par la participation aux instances de dialogue et à la vie du réseau, pour atténuer la centralisation des décisions ou par l'accès à la multifranchise ou à la plurifranchise ;
- Relayer l'attractivité du système de franchise en renforçant les effets réseau : les services communs, les efforts en termes d'image et de communication.

Or les leviers d'actions semblent moins nombreux dans les systèmes de franchise de produits, surtout lorsque le franchiseur fait le choix de ne pas recourir à la multifranchise.

6.1.5. Une nouvelle approche de la confiance par le biais du contrat psychologique

Nous avons vu que la confiance est un concept très étudié en sciences de gestion. La littérature a suggéré qu'un pouvoir fort et une confiance élevée n'étaient pas forcément incompatible (Frazier, 1999) et la confiance est désormais considérée comme indispensable dans toute relation durable. Le management d'une relation ne peut être que contractuel. La confiance reste toutefois un construit flou, guère mesurable et peu opérationnel pour évaluer la qualité d'une relation. Aussi avons nous proposé d'appréhender la relation de franchise à travers la notion de contrat psychologique. Le contenu du contrat psychologique entre un franchiseur et un franchisé a pu être dessiné. Il complète le contenu du contrat formel, explicite. Ce travail a abouti à l'établissement d'une liste d'obligations perçues à partir des récits de vie et des incidents critiques relatés par les acteurs, qui permettent de dévoiler les obligations du ou des contrat(s) psychologique(s), par définition tacites. Les comportements opportunistes des franchiseurs, peu explorés jusqu'alors dans la littérature (Dant et Kaufmann, 2003) ont aussi pu être révélés et illustrés. Ces éléments améliorent la connaissance de la relation d'échange et sont susceptibles d'éclairer aussi les politiques publiques sur les formes d'organisation verticale.

L'usage du concept de contrat psychologique permet de dégager une nouvelle définition de la confiance : **la confiance est la croyance que le contrat psychologique ne sera pas rompu.**

L'approche permet de donner un contenu à la confiance précis, opérationnel dans une relation d'échange donnée et évolutive : le croisement du concept de contrat psychologique avec celui de cycle de vie nous a permis de montrer que les obligations perçues évoluent dans le temps et dépendent entre autres des courbes d'apprentissages du franchisé, de son profil et de l'évolution des caractéristiques des systèmes de franchise. C'est un apport théorique majeur de notre recherche, qui offre un cadre d'analyse pour l'amélioration du pilotage de la relation par le franchiseur.

Conséquences sur la relation franchiseur-franchisé du dessin du contrat psychologique.

Dessiner le contrat psychologique oblige à s'interroger sur les attentes et obligations imaginées des acteurs, au delà du contrat formel objet de la négociation de gré à gré. L'esprit du contrat est ainsi révélé. La démarche doit permettre d'éviter les malentendus au moment du recrutement, les erreurs et frustrations qui s'en suivent. L'intérêt est aussi d'adapter le pilotage et le discours à destination des franchisés, en fonction des types de contrats psychologiques repérés et du parcours de chaque franchisé dans son système. Les franchisés ne sont plus gérés collectivement, comme un groupe homogène aux attentes uniformes.

Les évolutions de leur projet individuel sont considérées.

6.2. Proposition d'une synthèse de la représentation de l'échange entre franchiseur et franchisé

L'analyse conjointe des concepts mis en évidence dans la littérature pour caractériser les relations d'échange interentreprises et des pratiques des acteurs du monde de la franchise nous a permis de dresser une synthèse de la représentation de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé. Cette synthèse constitue un des apports théoriques majeurs de notre recherche.

Nous présentons la synthèse de cette représentation sous forme de tableau. La colonne de gauche rappelle le cadre conceptuel mobilisé dans la littérature, avec l'analyse de la relation de franchise vue d'une part à travers le triptyque pouvoir-satisfaction-conflits et d'autre part à partir du prisme du contrat relationnel. Elle est complétée par les apports de cette recherche sur l'évolution de la relation dans le temps.

Pour chaque concept ou critère, les rôles et conséquences pour la compréhension de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé sont détaillés dans la deuxième colonne.

Tableau 51. : La synthèse de la représentation de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé.

Pouvoir du franchiseur = capacité d'influence du franchiseur sur le franchisé	
Contrat	Il définit les conditions de la coopération, notamment le partage de la rente et attribut au franchiseur des droits de décision qui lui confère une autorité sur le franchisé.
Expertise, légitimité et valeur de référence	L'expertise du franchiseur et le système de réussite qu'il propose (concept, marque, savoir-faire et assistance) renforce sa légitimité. La dépendance du franchisé est d'autant plus forte que la position concurrentielle du réseau, liée à sa taille relative par rapport aux réseaux concurrents, est forte et le système de réussite performant .
Mixité et culture du franchiseur	Le style plus ou moins directif du franchiseur dépend de son origine (développement initial en succursalisme ou en franchise pure) et du niveau de mixité des PDV : lorsque le franchiseur exploite lui-même des PDV, l'objectif de standardisation est exprimé avec plus de force.
Sanctions	Le franchiseur dispose d'un pouvoir coercitif : il peut sanctionner les comportements des franchisés qui ne respectent pas le concept commercial ou le savoir-faire et nuisent à l'homogénéité du réseau, par le non-renouvellement du contrat. Il peut aussi sanctionner une exploitation insuffisante de la zone territoriale concédée par la diminution de son périmètre .
Récompenses	Le franchiseur dispose d'un pouvoir non coercitif : celui d' attribuer de nouveaux PDV aux franchisés performants mais aussi de valoriser les franchisés par des récompenses symboliques et par leur participation aux décisions du réseau ou à son encadrement.
Satisfaction	La satisfaction du franchisé permet de le fidéliser (rachat du service au terme du contrat) et assure la pérennité du réseau. Sont distinguées la satisfaction à l'égard de la rémunération , antécédent de la satisfaction au travail et la satisfaction en tant que membre du réseau qui dépend de la qualité perçue de la relation avec son franchiseur.

**Contrepouvoir du franchisé =
Capacité à restreindre le pouvoir du franchiseur**

Rareté et prix des points de vente	Le franchisé propriétaire du fonds de commerce dispose d'un contrepouvoir d'autant plus important que les PDV sont d'accès difficile pour le franchiseur. Or la rareté des PDV dépend de facteurs exogènes à la relation et, notamment, du niveau de maturité du secteur d'activité , de la réglementation (politique d'urbanisme commercial) et des conditions de commercialité des villes .
Contrat	Le contrat est protecteur pour le franchisé car il limite les droits du franchiseur : la clause d'exclusivité territoriale , lorsqu'elle existe, garantit au franchisé un monopole temporaire d'exploitation de la marque dans la zone d'exclusivité ; la durée du contrat , souvent longue, renforce la protection car elle garantit la possibilité d'un retour sur investissement. En outre, elle met le franchisé à l'abri pour la durée du contrat, des conséquences d'événements-ruptures décidés unilatéralement par le franchiseur, comme le rachat d'un réseau concurrent ou le changement de stratégie sur l'équilibre entre PDV franchisés et PDV intégré.
Sanctions en cours de contrat	Le franchisé dispose d'un pouvoir de sanction si le franchiseur ne respecte pas l'intérêt mutuel. Il peut, par exemple, augmenter ses achats de marchandises en dehors du réseau (même en cas de clause d'approvisionnement exclusif). Il dispose aussi d'une capacité de nuisance à la réputation , notamment auprès des candidats à la franchise, qui se voient remettre dans la phase de négociation la liste de tous les franchisés du réseau.
Capacité à sortir du réseau (menace du non-renouvellement)	La contredépendance du franchisé dépend de sa capacité à sortir du réseau, en ne renouvelant pas le contrat à son terme. Elle est d'autant plus facile que la spécificité des actifs est faible, que l' attachement au PDV est supérieur à l' attachement à la marque-enseigne et que l' effet réseau est faible ou le savoir-faire non-renouvelé . Dans ce cas, des choix alternatifs se présente au franchisé (adhérer à un autre réseau, exploiter seul son PDV) avec des coûts d'opportunité acceptables.

Conflits et frustrations

Déséquilibre dans l'interdépendance	<p>Lors de la conclusion du contrat de franchise et en l'absence de tromperie (opportunisme ex ante), il y a équilibre dans les contreparties perçues des franchiseur et franchisé. Sinon, il n'y aurait pas d'accord de volonté.</p> <p>Par la suite, avec les années, des déséquilibres dans l'interdépendance peuvent apparaître. Par exemple, l'augmentation de la taille du réseau, en nombre de points de vente, peut entraîner une hausse de la dépendance perçue du franchisé et simultanément une baisse dans la dépendance perçue du franchiseur.</p>
Risque d'opportunisme	<p>Le déséquilibre dans l'interdépendance est source d'un risque de comportements opportunistes de l'acteur dominant, ici le franchiseur, qui pourrait être tenté de privilegier son intérêt ou celui du réseau, au détriment de celui d'un franchisé. Les multiples modalités de l'opportunisme ont été listées, à partir des récits d'expérience. Elles sont sources de frustration chez le franchisé.</p>
Objets des conflits	<p>L'équilibre n'est pas toujours aisé à trouver entre la nécessaire homogénéité du réseau, qui suppose la standardisation de l'offre et la marge de liberté laissée au franchisé, nécessaire pour l'adaptation de l'offre aux situations locales. La coordination des activités de contrôle et les atteintes à l'autonomie du franchisé posent problèmes. Les désaccords portent aussi sur la répartition des bénéfices, l'insuffisance du savoir-faire ou de l'assistance, la stratégie du réseau et le mix-marketing (responsabilités du franchiseur), notamment lors des renouvellements de concepts qui imposent aux franchisés des investissements nouveaux.</p>
Modes de résolution des conflits	<p>Cinq modes de résolutions sont identifiés dans la littérature (rupture, négociation, loyalisme, attente- plus ou moins- hostile et recours à une tierce personne). L'attente hostile, en cours de contrat et la rupture, au terme du contrat ne sont pas rares dans la franchise.</p>

Contrat relationnel = prise en compte de la qualité de la relation	
Horizon temporel long et indéterminé	La relation de franchise s'inscrit dans le long terme , avec des contrats de 6 ans en moyenne (parfois beaucoup plus dans les secteurs à haute intensité capitalistique, par exemple 12 ans dans des enseignes de l'hôtellerie). De plus, les contrats sont renouvelables . La durée de la relation n'est pas connue <i>ex ante</i> . L'horizon temporel long et indéterminé favorise la coopération et la construction de liens sociaux, d'échanges .
Intérêt mutuel	L'intérêt mutuel résulte de la croyance dans l'intérêt de la relation de franchise sur long terme, pour les qualités intrinsèques de ce mode organisationnel. Il est conforté par le mode de rémunération du franchiseur : sa rémunération provient des ventes des franchisés (sauf exceptions : réseaux à redevances fixes) et des droits d'entrée payés par les nouveaux entrants, donc du système de réussite et de la réputation du réseau.
Confiance	A la création d'un réseau de franchise, la confiance est bien souvent interpersonnelle et dépend de la qualité de la relation établie avec le créateur. Elle devra, avec la taille du réseau, évoluer vers une confiance organisationnelle , moins affective.
Contrat Psychologique	La confiance reste un concept flou qui peut être précisé grâce à la notion de contrat psychologique. La confiance est la croyance que le contrat psychologique ne sera pas violé. Tacite, celui-ci complète le contrat formel signé entre le franchiseur et le franchisé. Il est constitué des obligations perçues, nécessairement réciproques, qui se révèlent à l'occasion de situations concrètes. La qualité de la relation de franchise dépend de la capacité du franchiseur à comprendre les contrats psychologiques et leurs évolutions.
Normes relationnelles	Elles constituent des principes sociaux et organisationnels fondamentaux pour la construction d'une relation durable et de la confiance. Trois normes sont repérées : la solidarité, l'échange d'informations et la participation aux décisions . Elles sont mises en œuvre dans la franchise à travers les structures de dialogue.
Dialogue	Outre les animateurs régionaux, chargés du suivi régulier et du contrôle des franchisés, les réseaux de franchise ont mis en place des instances de dialogue, comme les commissions thématiques ou les commissions à compétence générale. Elles répondent aux objectifs d' échange d'informations et de participation aux décisions , qui favorisent l' adhésion du réseau et la valorisation des franchisés . Elles concourent aussi à créer ou renforcer les liens sociaux entre franchiseurs et franchisés et entre franchisés ; ainsi qu'à renforcer la confiance organisationnelle , en raison de la force de proposition des franchisés et de l'efficacité accrue des décisions prises.

Analyse des processus =
Evolution de la relation de franchise dans le temps

Cycles de vie	<p>Quatre cycles de vie interviennent pour appréhender l'évolution de relation entre franchiseur et franchisé : le cycle de vie de la franchise comme système de commercialisation, le cycle de vie du secteur d'activité, le cycle de vie du système de franchise et le cycle de vie du franchisé dans son système de franchise. Suivant les phases des différents cycles de vie, le pilotage de la relation franchise n'est pas le même.</p>
Evénements-ruptures	<p>Quatre événements-ruptures viennent aussi modifier l'économie et la vision de la relation entre franchiseur et franchisé : le changement de périmètre du réseau, le changement de propriétaire du réseau, le changement de stratégie quant au statut des points de vente (succursale ou franchise) et le changement ou renouvellement du concept distinctif.</p>
Incertitude sur l'avenir de la relation	<p>Les événements-ruptures fragilisent la relation de franchise pour le franchisé, qui peut se voir imposer des changements de contractants et des changements de stratégie. Cet élément vient modérer la protection du contrat et l'horizon temporel de la relation. Elle nécessite des capacités d'adaptation du franchisé, confronté au même titre que tout entrepreneur, à la turbulence de son environnement.</p>

6.3. Recommandations managériales pour l'amélioration du pilotage de la relation avec les franchisés

Un des objectifs fixés pour notre recherche était relatif à l'amélioration du pilotage de la relation de franchise, notamment lorsque cette dernière se complexifie sous le double effet des évolutions stratégique liées à la maturité et de la diversité des franchisés et acteurs composant le réseau. Nous avons décrit un certain nombre de pratiques et de comportements observés dans les réseaux de franchise. Nous avons relaté de très nombreux témoignages d'acteurs, franchiseurs, franchisés et parfois d'experts et mis en évidence leurs perceptions de la relation. Ces descriptions sont susceptibles d'améliorer la compréhension de la relation d'échange et de sa dynamique. Le souci d'une recherche utile nous amène à formuler des recommandations managériales à destination des dirigeants des réseaux de franchise : nous espérons ainsi alimenter le débat sur le management de la relation et ouvrir de nouvelles voies de réflexion à destination des acteurs pour gérer la complexité (contrat psychologique et facteurs de son évolution) et pérenniser les réseaux de franchisés. L'arrivée à maturité des nombreux réseaux créés dans les années 1970 et 1980 et le renouvellement des équipes qu'elle entraîne, incite les réseaux à cette réflexion.

Les recommandations formulées s'organisent en deux catégories :

- Les recommandations générales. Elles sont au nombre de trois et s'appliquent à tous les stades de la relation de franchise et pour tous les franchisés (6.3.1.);
- Les recommandations spécifiques, liées aux différentes situations décrites dans l'analyse : le niveau de développement d'un réseau, le profil et l'ancienneté du franchisé dans la relation et les événements-ruptures qui jalonnent la vie d'un réseau (6.3.2.);

La pertinence des recommandations pour les acteurs (mise en œuvre, réalisme, effets pervers ou danger) a été vérifiée. Ce point était nécessaire pour donner une véritable dimension ingénierie au travail mené. Des auteurs soulignent en effet l'utilité d'obtenir un accord de validité auprès des destinataires de l'étude, voire même de « négocier des résultats » (Pellemans,1999)¹. Aussi les recommandations formulées ont-elles fait l'objet d'un échange avec plusieurs acteurs de la franchise, experts, franchiseurs et franchisés, lors d'une journée

¹ Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en marketing*, Paris, De Boeck Université.

de travail sur l'animation des réseaux de franchise¹. L'analyse présentée a entraîné des réflexions, un échange qui a abouti à des remarques et contre-propositions, une production d'idées complémentaires.

Les recommandations sont présentées sous forme de tableaux synthétiques.

Tableau 52. : Les recommandations managériales générales

	Modalités concrètes possibles
Donner des signes forts de sa volonté de coopération, sur long terme et de son intention de considérer l'intérêt mutuel	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter les contrôles, soigner sa réputation : adhérer à un organisme professionnel « sélectif », accepter l'élaboration et la publication de baromètres de satisfaction des franchisés ; renforcer le rôle des instances de dialogue ; • Prévoir dans le contrat une dissymétrie dans la longueur de l'engagement contractuel : donner aux franchisés la liberté de sortir du réseau à tout moment (après une période minimale par exemple le premier contrat et avec un préavis suffisant) maintenir l'engagement à long terme du franchiseur ; • User de son pouvoir coercitif, sans abus ; valoriser les franchisés par un système de récompenses (clubs de franchisés différenciés, récompenses symboliques).
Renforcer la satisfaction en tant que membre du réseau et la cohésion du réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer le système de réussite pour maintenir l'avantage concurrentiel du réseau et un différentiel de savoir-faire avec les concurrents ; • Créer/renforcer l'effet réseau (les réseaux de franchise de services ont un avantage sur les réseaux de franchise de produits sur ce point : l'effet réseau est plus facile à créer) ; • Créer des liens entre franchiseur et franchisés et entre franchisés ; • Développer les signes de reconnaissance.

¹ Journée sur l'animation des réseaux de franchise, 27 juin 2007 ; Présentation à une assemblée d'une centaine de dirigeants de réseaux de franchise sur le thème : « Le contrat psychologique et la dynamique de la relation franchiseur-franchisés ».

Expliciter les contrats psychologiques et différencier les franchisés	<ul style="list-style-type: none"> • Construire la grille des déterminants des contrats psychologiques des franchisés adaptée à son réseau/secteur d'activité ; Améliorer le recrutement ; • Construire des scénarii pour illustrer les contrats psychologiques et les utiliser dans la phase précontractuelle ; • Adapter le management aux profils de franchisés et à la phase d'avancement de leur contrat psychologique.
--	---

Tableau 53. : Les recommandations managériales selon les phases du cycle de vie du franchisé

Phase d'apprentissage du franchisé	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'apprendre • Se savoir soutenu, épaulé, accompagné • Créer des liens avec le franchiseur et d'autres franchisés
Recommandations managériales	<p>Respecter la plus grande transparence sur les difficultés rencontrées par les autres franchisés lors de l'ouverture. Construire des cas types, à partir de situations réelles, avec les solutions préconisées ;</p> <p>Renforcer la perception par le franchisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale adaptée en fonction de son parcours professionnel précédent, qui intègre les deux volets de l'apprentissage du franchisé : la découverte technique du métier mais aussi les aspects clés de la gestion du PDV, avec une session de formation renforcée, « pour aller plus loin », quelques mois après l'ouverture de PDV ; • Réalité de l'aide et du soutien apportés dans l'ouverture du point de vente. Des contacts fréquents, sur le PDV sont bienvenus (par exemple, présence les trois premiers jours de l'ouverture pour aider à la mise en place, puis hebdomadaires les premières semaines, à espacer ensuite, à la demande). Ils peuvent être complétés par une <i>hot line</i> téléphonique et /ou la possibilité de contacter un « parrain » franchisé d'une zone géographique limitrophe ; • Réponses adéquates en cas de difficultés : écoute attentive, aides financières, conseils d'expert, adaptés à la situation particulière.

Phase d'assimilation du franchisé	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Gagner sa vie pour vivre de son commerce • Avoir le sentiment que la rémunération du franchiseur correspond à une contrepartie réelle • Etre conscient de l'effet réseau
Recommandations managériales	<p>Renforcer de manière continue et progressive le système de réussite proposé aux franchisés Développer la fierté d'appartenir au réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des récompenses symboliques : meilleure progression de CA, meilleur audit qualité et créer des clubs d'excellence etc ; • Maintenir le contact pour éviter le sentiment d'isolement : substituer aux visites fréquentes d'autres liens plus qualitatifs : changement de niveau d'interlocuteur, échanges avec le dirigeant sur la stratégie, avec des responsables opérationnels etc. <p>Communiquer sur le travail du franchiseur et communiquer sur les bénéfices de l'appartenance au réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimenter régulièrement les franchisés en informations : « externes » (sur le marché, les réseaux concurrents, les consommateurs, la conjoncture) et internes (la santé des PDV, la vie du réseau, les ratios clés d'un PDV pour permettre les comparaisons mais aussi les choix stratégiques menés, les projets du réseau, le travail des commissions, diffuser les comptes-rendus, les dossiers à ouvrir ...) ; • Montrer la taille et le professionnalisme des équipes (être transparent sur l'organigramme, communiquer sur le ratio nombre de franchisés ou de PDV/ nombre de personnes dans l'équipe franchiseur, montrer le travail réalisé, inviter les franchisés à venir se rendre compte du quotidien des équipes de soutien) ; • Expliquer la politique de rémunération (exposer les charges du franchiseur, commenter son compte de résultats, le comparer aux réseaux concurrents) et réfléchir à la symbolique de la politique de rémunération (évolution du droit d'entrée, des royalties) ; • Mesurer et diffuser les retombées de la communication externe du réseau. <p>Réfléchir aux canaux de diffusion des informations, en fonction des caractéristiques des franchisés, de leurs équipements informatiques (TIC) Mettre en valeur les franchisés qui participent aux remontées d'information en valorisant l'intérêt pour tous de ces informations.</p> <p>Prévoir lors des renouvellements du contrat une dissymétrie dans la longueur de l'engagement contractuel : donner aux franchisés la liberté de sortir du réseau à tout moment, maintenir l'engagement à long terme du franchiseur</p>

Phase de croisière du franchisé	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • le besoin d'évolution du franchisé • le besoin de reconnaissance de sa qualité d'expert, de valorisation
Recommandations managériales	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre une croissance par ajout de nouveaux PDV. Accompagner le multifranchisé par une formation sur le management ; • Et /ou imaginer des moyens pour utiliser leur compétence, leur temps disponible et leur désir de s'investir au profit du collectif : impliquer le franchisé dans la vie du réseau, lui donner des responsabilités (participation aux commissions, encadrement ou animation, parrainage des anciens franchisés, intervention-audit dans les PDV en difficultés etc.), le choisir pour tester dans son PDV un nouveau concept ou savoir-faire ; • Organiser des occasions d'échanges entre anciens et nouveaux franchisés
Phase de rupture du franchisé	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'une évaluation « juste » du fonds de commerce cédé • Le besoin de garder le contact avec son ancien réseau, si retraite (pendant les années qui suivent le départ, référence à la période de flou, post-retraite)
Recommandations managériales	<p>Sécuriser la transaction par la transparence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afficher clairement les critères qualitatifs et quantitatifs de l'enseigne pour sélectionner les franchisés-repreneurs ; • Si des indications sont données sur le prix de cession, afficher une règle de valorisation, avec des critères objectifs, vérifiables, sur le PDV ; • Laisser la liberté de négociation, ne pas interférer dans la négociation ; • Prévoir une clause de préemption, au prix du repreneur présenté par le franchisé ; • Anticiper les discussions sur les cessions, accompagner le franchisé, s'il le souhaite dans la recherche d'un repreneur ; • Aider à la démarche de cession (préparation économique et psychologique). <p>Maintenir le lien après le départ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un club des anciens du réseau ; • Inviter les anciens aux conventions ; • Les mobiliser pour renforcer la culture du réseau, raconter les mythes et légendes etc.

**Tableau 54. : Les recommandations managériales selon le profil des franchisés,
« créateur de son emploi » ou « développeur »**

Eléments clés pour la relation	Profil « créateur de son emploi »	Profil « développeur »
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs apprentissages en même temps, pas toujours de réalisme sur le métier de commerçant indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie, courbe d'apprentissage plus courte
Avant la signature du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Souligner les contraintes du commerçant, les horaires, l'investissement demandé, l'irrégularité des revenus, démystifier le statut de chef d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Raconter des récits d'expérience, • Encourager les échanges avec des franchisés en phase d'assimilation (proposer un stage de quelques jours chez un franchisé, avant la signature du contrat) • Evoquer le projet de vie, à 3-5 ans, à plus long terme, les objectifs de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter le discours et la formation au niveau de l'interlocuteur (plus courte, plus ciblée selon besoin) • Comprendre le projet professionnel et construire un plan prévisionnel de développement (nombre de PDV, rythme d'ouverture) • Identifier le développeur pur (que la gestion à moyen et long termes n'intéresse pas, qui aime faire des coups et passer la main ensuite) et le développeur gestionnaire et manager
Pendant la relation contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir une formation complète, sur les aspects techniques et sur la gestion d'un PDV. Insister sur les éléments de gestion « critiques » du métier. • Assurer un suivi très étroit du franchisé les premières semaines, voire les premiers mois. Rassurer le franchisé, par des contacts fréquents sur le PDV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter le souci d'indépendance, prévoir un suivi allégé, à la demande • Proposer à ceux qui le souhaitent, de s'investir très vite au profit du collectif • Utiliser leur force de conviction pour accélérer l'adhésion du reste du réseau lors des décisions clés • Valoriser leur position, prévoir des interlocuteurs adaptés aux multifranchisés, des sessions d'échange (courtes) sur sujets précis (actualités du droit du travail, fiscalité, etc.)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Se tromper dans le recrutement, problème de niveau ou compétence 	<ul style="list-style-type: none"> • Baronnie à terme, donc contrôler leur développement

Tableau 55. : Les recommandations managériales selon les phases du cycle de vie du réseau

Phase de décollage du réseau de franchise	
Eléments clés pour la relation	<p>Savoir séduire des candidats à la franchise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par un « système de réussite » clair, distinctif, innovant, éprouvé et peu onéreux • Par la qualité relationnelle : insister sur les liens unipersonnels, la proximité, la disponibilité
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire encore flottant, non stabilisé • Peu de moyens • Erreurs de recrutement • Protection du savoir-faire (prévoir des clauses de non-concurrence)
Phase de croissance du réseau de franchise	
Eléments clés pour la relation	<p>Tendre vers la confiance organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir garder une proximité avec les franchisés mais en même temps s’entourer de collaborateurs compétents, crédibles et stables aux yeux des franchisés • Renforcer la puissance du système de réussite (marque, savoir-faire)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Crise de direction et d’autonomie • Obsolescence/évolution insuffisante du savoir-faire : dégradation du système de réussite par rapport aux offres de la concurrence ; nouveaux entrants
Phase de maturité du réseau de franchise	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir persuader, concilier management par le contrat et management par la persuasion • Gérer les sorties, dont le nombre s’accroît et le phénomène du renouvellement (« les pionniers disparaissent ») • Gérer l’évolution du savoir-faire (certains experts sont dépassés)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Déséquilibre dans l’interdépendance : risque relationnel si les franchisés acceptent mal les contrôles, les décisions, le style de direction ; risque de réputation • Courbe démographique déséquilibrée : augmentation de l’âge moyen des franchisés (risque de renouvellement brutal, dans un temps court)

Phase de relance après déclin du réseau de franchise	
Eléments clés pour la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Séduire de nouveaux franchisés : passe par un concept renouvelé et la reconquête des clients finaux • Imposer les décisions stratégiques nouvelles (et de nouveaux investissements) aux anciens franchisés
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés liées à la transition : coexistence dans le réseau d'anciens et de nouveaux franchisés, de PDV à l'ancien et au nouveau concept •

Tableau 56. : Les recommandations managériales pour les événements-ruptures de la vie du réseau

Changement de périmètre du réseau de franchise (par croissance externe)	
Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none"> • Changement dans le rapport de force • Conflits de territorialité • Chocs des cultures
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer les franchisés (des deux réseaux) en exposant très vite les intentions du franchiseur : réunir les franchisés, communiquer sur les points forts du nouveau groupe (puissance accrue du réseau sur son marché, avantage en terme d'image, d'économie d'échelle etc.), les orientations stratégiques, répondre aux interrogations • Convaincre : participer financièrement aux investissements des franchisés « absorbés » que l'on souhaite garder dans le réseau, pour la mise en conformité du concept, éventuellement renégocier la durée de leur contrat • Traiter très vite et dans la plus grande intelligence et transparence, les cas de doublons, favoriser la négociation • Gérer le choc des cultures : créer des liens entre les franchisés des deux réseaux, faire parrainer les franchisés « absorbés » par les franchisés du réseau acheteur, impliquer ces derniers dans la formation des nouveaux entrants (proche de celle d'un nouveau franchisé mais adaptée)

Changement de stratégie sur le taux de mixité des PDV	
Menaces perçues	<p>Si décision d'accroître la proportion de PDV succursalistes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement dans le rapport de force • Appropriation des PDV franchisés par le franchiseur (notamment les meilleurs emplacements) • Perte d'indépendance <p>Si décision d'accroître la proportion de PDV franchisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque de désengagement du franchiseur, d'investissements et d'apports moindres, de perte de contact avec le consommateur • Signe d'une moindre rentabilité à terme ?
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la confiance conjointement au pouvoir perçu : renforcer le système de réussite, veiller à garder intact la satisfaction à l'égard de la rémunération, renforcer les instances de dialogue pour impliquer les franchisés qui le souhaitent, permettre l'expression et jouer la synergie en utilisant la force de proposition des franchisés • Rassurer, expliquer la stratégie du franchiseur
Changement de propriétaire du réseau de franchise	
Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none"> • Peur de la nouvelle équipe, questionnement sur sa légitimité, ses intentions, sa compétence
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Asseoir sa légitimité (par exemple par sa réputation mais aussi des investissements financiers et managériaux) • User de persuasion pour imposer en douceur ses décisions

Changement de stratégie marketing (concept et/ou positionnement)	
Menaces perçues	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation d'investir pour le nouveau concept • Peur de disparaître si les caractéristiques de son PDV ne correspondent plus au concept
Recommandations	<p>En cours de contrat : convaincre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposer les études, les résultats des magasins tests, user de la force de conviction des franchisés qui ont participé à la définition du nouveau concept et/ ou à la phase de test, présenter des comptes de résultats prévisionnels avec le nouveau concept • Montrer l'exemple : mettre ses propres magasins aux normes du nouveau concept très rapidement • Participer au financement des nouveaux investissements (occasion de renégocier les termes du contrat, l'allonger dans les secteurs où la fidélisation du franchisé est recherchée) • Anticiper, planifier le changement longtemps à l'avance, prévoir un plan de mise aux normes <p>A l'approche du terme du contrat, user de son pouvoir coercitif</p>

Globalement, les recommandations ont été considérées comme pertinentes par rapport aux préoccupations et au vécu des franchiseurs acteurs. Nous reproduisons quelques-uns des *verbatim* qui illustrent les réactions.

<p>« J'ai été étonné par la formalisation de la relation, par l'approche systémique et normative : mise à plat, noir sur blanc. Pour beaucoup de praticiens, c'est une occasion de relecture des pratiques quotidiennes »</p> <p>« Grille d'analyse différente, angle d'approche novateur »</p> <p>« Bonne idée de « dessiner » le contrat psychologique. Il faudrait le faire avec aide d'une personne extérieure. Cela pourrait en effet nous donner des éléments pour dissuader un candidat repreneur « que l'on ne sent pas », mettre l'accent sur la manière dont on voit et ne voit pas la relation »</p> <p>« C'est une mine d'idées de laquelle je vais m'inspirer dans les mois qui viennent, car un certain nombre de problèmes identifiés correspondent à ce que nous vivons en ce moment »</p> <p style="text-align: right;">(Franchiseurs)</p>
--

Une recommandation a fait l'objet de réactions plus vives : la proposition d'une dissymétrie dans la durée du contrat, à partir du deuxième contrat. Notre préconisation était de prévoir une possibilité de sortie du contrat du franchisé chaque année, par exemple à la date anniversaire du contrat, alors que le franchiseur lui s'engageait sur une plus longue, égale à la durée actuelle des contrats par exemple. Tous soulignent que ce serait une évolution majeure du

contrat formel. Certains ne retiennent pas cette idée, jugée dangereuse pour le réseau. Les arguments opposés sont les suivants :

- Le CDD a un avantage psychologique : faire le point à échéance régulière de l'intérêt du contrat pour chacun des partenaires ;
- La durée longue prévue du contrat correspond à une équation économique. La phase d'investissement du franchiseur dans le franchisé doit atteindre le point mort puis la rentabilité. Une sortie du franchisé libre à tout moment pourrait mettre en péril l'équilibre économique du partenariat pour le franchiseur ;
- La durée renvoie aussi à une logique d'implantation : il faut une certaine stabilité du réseau, qui ne peut pas perdre des points de vente à tout moment. Le réseau en tant qu'entité économique a besoin de cette stabilité-pérennité pour sa visibilité auprès du consommateur.

Les mêmes acteurs précisent que si un franchisé veut « sortir » parce qu'il n'est plus en adéquation avec la stratégie du réseau ou parce qu'il connaît une évolution de son projet de vie personnelle, un terrain d'entente sera trouvé, dans l'intérêt même du franchiseur. La plupart du temps ce sera le rachat du point de vente par le franchiseur ou par un nouveau franchisé. La rupture concertée permet au franchisé de valoriser son actif et évite au réseau de perdre le point de vente. Toutefois, la rupture non concertée entraîne des indemnités, pour réparer les préjudices subis par le réseau.

D'autres acteurs trouvent la préconisation pertinente pour donner au réseau un signe fort sur la prise en compte de l'intérêt mutuel, pour rassurer le franchisé, montrer la volonté du franchiseur d'inscrire la relation dans le long terme. Une telle dissymétrie est intéressante aussi parce qu'elle est contraignante pour le franchiseur et l'oblige à « faire de son mieux ». Ils la trouvent intéressante pour rassurer les franchisés en cas d'événement-rupture. Par exemple, en cas de changement de propriétaire franchiseur : le franchisé aurait alors une porte de sortie, pourrait décider de quitter le réseau. Les acteurs rappellent toutefois l'existence de coûts de sortie élevés du réseau, qui fait que l'avantage d'une telle disposition serait surtout d'ordre psychologique. Ils considèrent que la mesure n'entraînerait pas beaucoup de risques. Elle permettrait en conséquence de donner un signe fort aux franchisés, sans risque. Ils préconisent toutefois de ne pas autoriser une sortie possible chaque année mais plutôt par exemple à mi-parcours de l'engagement du franchiseur, de manière à ménager les intérêts de l'actionnaire. Pour ce dernier, la durée des contrats est un élément de la valorisation de l'entreprise franchiseur : plus les contrats sont longs, plus le réseau est pérenne et la pérennité est un élément clé de la valorisation.

- Résumé du chapitre 6 - Discussion des résultats

Ce chapitre avait un triple objectif : discuter les résultats de la recherche empirique, proposer une synthèse de la représentation de l'échange entre franchiseur et franchisé et formuler des recommandations managériales à destination des managers des réseaux de franchise pour améliorer le pilotage de la relation en fonction des différents cycles de vie identifiés et des événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux.

La **section 6.1.** a discuté 5 résultats. Les principaux éléments sont les suivants :

- La très grande fréquence des événements-ruptures nous a amenés à nous interroger sur les spécificités du mode organisationnel. Nous avons avancé l'idée que la franchise est une entreprise-réseau, avec peu d'actifs physiques au regard de la puissance de frappe des points de vente, dont le rapport rentabilité/investissements explique l'attrait des investisseurs, qu'ils recherchent la concentration horizontale ou qu'ils soient investisseurs institutionnels. Au-delà des causes du phénomène, nous avons souligné ses conséquences sur la relation de franchise : il rend la relation plus précaire que ce qui était imaginé dans le contrat psychologique du franchisé au moment de l'engagement dans la relation et suppose des qualités d'adaptabilité du franchisé ;
- L'évolution des réseaux vers plus de directivité. Au côté du facteur culturel et du facteur sectoriel, nous avons montré que le degré de directivité était lié au cycle de vie du système de franchise. C'est un résultat. D'autre part, nous avons discuté les conséquences du haut degré de directivité avec la maturité. Elle semble d'autant plus admise que le système de réussite est efficace et la légitimité du franchiseur renforcée, que les instances de dialogue sont développées pour emporter l'adhésion des franchisés et que les projets individuels de chaque franchisé sont discutés ;
- L'identification des profils des franchisés et du contenu de leurs contrats psychologiques devrait permettre d'améliorer le recrutement des nouveaux franchisés et le pilotage de la relation. Il pourrait aussi participer à la définition de la stratégie de développement du réseau. A été mis en évidence le rôle possible des multifranchisés dans le réseau ;

- Le rôle du secteur d'activité est un autre résultat de notre recherche. D'une part le secteur d'activité conditionne les solutions alternatives au réseau qui s'offrent aux franchisés. D'autres part la nature du système de franchise, produits ou services semble déterminer le caractère déceptif d'un réseau pour les franchisés. Ce résultat devra être confirmé par une étude complémentaire. Nous avons toutefois tenté de l'expliquer par la nature des apports du franchiseur et la capacité de ce dernier de relayer l'attractivité du système par des services communs qui renforce l'attachement au système.
- La mobilisation du contrat psychologique s'avère fructueuse pour comprendre la relation d'échange, avec précision et finesse. Son croisement avec les cycles de vie est riche. De ce fait, elle constitue un outil de pilotage pour les managers tête de réseaux.

La **section 6.2.** a proposé une synthèse de la représentation de l'échange entre un franchiseur et un franchisé. La synthèse reprend les concepts clés mis en évidence par la littérature sur les relations interentreprises en général et sur la franchise en particulier et la manière dont ils se traduisent concrètement dans la relation d'échange entre un franchiseur et son franchisé. Elle intègre aussi les apports théoriques majeurs de cette recherche, c'est-à-dire les concepts de contrat psychologique, de cycle de vie et d'événements-ruptures.

Les recommandations managériales formulées dans la **section 6.3.** sont directement issues du modèle proposé. Elles sont organisées en deux groupes, les recommandations générales et les recommandations pour piloter la relation en fonction :

- Du cycle de vie d'un franchisé dans son réseau ;
- Du cycle de vie d'un système de franchise ;
- Des événements-ruptures de la vie d'un réseau.

Elles ont été discutées et validées par les acteurs de la franchise, pour leur donner une portée ingénierique.

Conclusion générale : les apports, les limites et les perspectives futures de la recherche

Il s'agit ici de tenter de prendre du recul par rapport à la démarche adoptée et de mettre en évidence les apports, les limites et les perspectives future de notre recherche.

1. Les apports de la recherche

L'originalité et l'intérêt de ce travail portent sur quatre points essentiels : le champ d'investigation, les apports théoriques, les aspects méthodologiques, les résultats pratiques.

1.1. Le champ d'investigation

Si la coopération interentreprises est un domaine de recherche très productif et en développement au regard du nombre de publications, **la franchise est un objet de recherche peu exploré** en sciences de gestion : par exemple, à notre connaissance, une thèse seulement a été soutenue en France en 2006¹ concernant la franchise, en sciences de gestion. Elle constitue pourtant une réalité de la vie économique et un vivier significatif d'emplois qui pourrait justifier plus d'attention de la part du monde académique.

1.2. Les apports théoriques

Les apports théoriques de la recherche s'articulent autour de quatre contributions : la proposition d'un modèle d'analyse de l'évolution de la relation de franchise, l'emprunt du concept de contrat psychologique, le regard nouveau sur les franchisés, groupe non homogène et la diversité des courants théoriques étudiés.

Le premier apport théorique réside dans la **proposition d'un modèle d'analyse de l'évolution de la relation de franchise**. Il résulte du choix d'une **recherche sur les processus**, dans laquelle nous avons mis en évidence la **dynamique des interactions entre franchiseurs et franchisés**. Le temps a été considéré dans son aspect linéaire et avec ses discontinuités. L'aspect linéaire a été appréhendé grâce au concept de cycle de vie. Nous avons montré que plusieurs cycles de vie devaient être pris en compte pour la compréhension

¹ Celle de Boulay.

et le pilotage de la relation entre un franchiseur et ses franchisés. **Le concept de cycle s'applique en effet à plusieurs niveaux d'analyse.** Au niveau du système de commercialisation, la franchise en France atteint la maturité et cela se traduit par un **environnement institutionnel** protecteur pour les franchisés et des pratiques qui se sont largement diffusées, sous l'effet de l'isomorphisme institutionnel, comme la mise en place d'instances de dialogue, largement répandue. Le cycle de vie du **secteur d'activité** est également à considérer car il conditionne notamment les solutions alternatives qui s'offrent au franchisé (changement de réseau, exploitation du point de vente sans réseau) ainsi que les coûts de sortie de la relation (y compris les coûts d'opportunités). Le cycle de vie d'**un système de franchise** a ensuite une forte incidence sur la relation. Nous avons mis en évidence que la variable centrale du système de franchise pour la relation franchiseur-franchisé était le **degré de directivité** de la tête de réseau. Celui est fonction de la culture d'origine du réseau, succursaliste ou franchise, du secteur d'activité et du modèle économique mais nous montrons, pour la première fois à notre connaissance, qu'il dépend aussi du stade de développement du réseau. L'équipe dirigeante d'un réseau arrivé à maturité est plus directive, dans sa relation avec les franchisés qu'un réseau en décollage ou en croissance. Nous avançons dans notre discussion des résultats quelques explications, qui laissent une place à des facteurs exogènes à la relation de franchise, tels que l'intensité concurrentielle accrue avec la maturité du secteur d'activité qui coïncide parfois avec la maturité du système de franchise. L'intégration dans le modèle de la concurrence et de la maturité du secteur est une ouverture théorique par rapport aux recherches académiques sur la franchise. Plusieurs auteurs avaient appelé à une telle ouverture des perspectives théoriques (Frazer, 2001 : 232). Le quatrième cycle de vie considéré dans notre modèle est celui du cycle de vie du franchisé dans son système. Les phases de ce cycle de vie sont liées à la courbe d'apprentissage du franchisé et à son expertise du savoir-faire, qui déterminent ses projets futurs de développement. C'est un autre apport théorique car à notre connaissance aucune recherche n'avait formalisé les phases du cycle de vie d'un franchisé dans son système et les conséquences pour le pilotage de la relation.

La vision processuelle de la relation de franchise nous a aussi amenés à répertorier et décrire les **événements-ruptures** qui jalonnent la vie de tout réseau de franchise. Les événements-ruptures induisent des discontinuités dans le temps et viennent contrarier la vision de la relation. Ils complètent l'approche de la relation par les cycles de vie. Notre découverte principale est la fréquence des changements de propriétaires des réseaux, qui semble être une spécificité des entreprises-réseaux, proie aisée des investisseurs (concurrents ou financiers) en

raison d'un bon rapport rentabilité/investissement. C'est une hypothèse que nous avançons. Ce constat nous a amenés à nous intéresser au **concept d'incertitude** qui semble aussi caractériser la relation franchiseur-franchisé, en tout cas pour ce qui concerne le franchisé, puisque le franchiseur lui ne peut se voir imposer un changement contractant du fait des clauses d'agrément prévues dans les contrats. L'incertitude serait inhérente à la relation franchise, malgré le contrat qui pose les conditions de la coopération sur une durée définie et est supposé protéger le franchisé. La vie des réseaux montre que l'économie du contrat peut être remise en cause en cas d'événement-rupture. Parfois, avant même le terme du contrat, en cas de doublon de points de vente dans une zone de chalandise par exemple, qui oblige à une renégociation des éléments contractuels. Parfois à l'issue du contrat. La relation est alors remise en cause, alors que le franchisé avait imaginé une relation d'échange sur une durée beaucoup plus longue.

En résumé, la vision processuelle de la relation de franchise, l'identification des cycles, phases et événements-ruptures offre une perspective novatrice pour la compréhension de la relation d'échange. C'est l'objet et l'apport majeur de cette recherche.

Le deuxième apport résulte de l'emprunt aux chercheurs en ressources humaines du **concept de contrat psychologique**, pour préciser le concept de confiance et identifier les sources de frustration des partenaires. Le concept de contrat psychologique, venant compléter le contrat formel signé par les acteurs et lui-même évolutif en fonction des phases et événements-ruptures, permet de cerner les obligations perçues et réciproques, restées tacites, des contractants. Le concept pourrait être fort utile aux franchiseurs pour l'efficacité des recrutements mais aussi pour mieux gérer la relation dans le temps, pour peu qu'ils s'intéressent aux déterminants du contrat psychologique vu par les franchisés : déterminants sectoriels, déterminants liés à la maturité du système de franchise et aux événements-ruptures qu'il a connus et enfin, ceux, liés au franchisé, son histoire, sa personnalité, son projet de vie et son ancienneté dans le réseau.

L'analyse des déterminants du contrat psychologique nous a amenés à proposer de **changer de regard sur les franchisés et à les considérer comme un groupe non homogène**. C'est le troisième apport théorique que nous soulignons. Nous avons identifié deux profils de franchisés, les « créateurs de leurs emplois » et les « développeurs », propre à la franchise en France, du fait de l'environnement institutionnel. Ces groupes ont leur propre trajectoire, leur propre stratégie, qu'il convient de repérer. Nous avons montré que ces trajectoires et stratégies

peuvent être intégrées dans la stratégie de développement du réseau de franchise. Par exemple, le franchiseur peut décider de s'appuyer sur les franchisés « développeurs » et accélérer la duplication des points de vente en recourant à la multifranchise. La littérature avait souligné le manque de recherche sur le rôle de la multifranchise dans les réseaux. Notre recherche apporte quelques éléments de réponse sur ce point.

Enfin, le quatrième apport théorique résulte de notre approche **transdisciplinaire et transversale** :

- Transdisciplinaire dans la mesure où elle a été nourrie par des concepts et éléments explicatifs de différentes disciplines : économique, juridique, sociologique, psychologique et au sein des sciences de gestion, marketing, management stratégique et ressources humaines.
- Transversale, car différents champs de littérature, complémentaires mais non-unifiés, ont été explorés : la théorie des contrats, l'approche par les ressources et compétences, les théories du pouvoir et de la dépendance, la théorie du contrat relationnel, la littérature sur l'entrepreneuriat etc.

Ces emprunts peuvent donner l'impression d'émiettement mais ils aboutissent à une plus grande richesse et finesse, de la lecture de la relation de franchise. Une synthèse a été proposée, qui dresse une représentation de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé. Elle intègre les principaux concepts habituellement utilisés dans la littérature académique sur la franchise (triptyque pouvoir- conflits-satisfaction et prisme du contrat relationnel) et les complète en mobilisant de nouveaux concepts, issus de cette recherche. La représentation constitue une grille d'analyse de la relation entre un franchiseur et un franchisé précise et complète qui est un apport théorique important de cette recherche.

Au total notre recherche a participé, nous l'espérons, à renouveler la vision « étroite » de la relation de franchise, réduite à une relation « top down » dans laquelle le franchiseur exerce son « pouvoir » en imposant ses décisions, en décidant du partage de la rente de coopération et en créant des incitations pour contrôler ses distributeurs afin d'éviter qu'ils ne dévient du concept et ne portent atteinte à la marque et son image. Cette vision purement économique du management par le contrat est dépassée et nécessitait d'être enrichie par de nouvelles perspectives théoriques.

1.3. Les aspects méthodologiques

Nous distinguons les apports méthodologiques des choix réalisés pour optimiser la validité et la fiabilité des résultats.

Trois apports méthodologiques peuvent être soulignés : l'analyse de la perception des deux partenaires de la dyade, la reconstruction du processus d'évolution des systèmes de franchise comme alternative à une étude longitudinale et l'usage de deux logiciels d'analyse de données textuelles au côté d'une analyse thématique classique.

Le premier apport méthodologique est relatif à la **triangulation des sources de données**. L'analyse de la relation a été menée en **confrontant les perceptions** et les points de vue des **deux acteurs de la dyade** : franchiseur et franchisés. De plus, les **franchisés rencontrés** appartenaient aux réseaux de franchise analysés mais ont été **choisis librement**, sans avoir été « désignés » par le franchiseur, ce qui accroît la fiabilité et la validité interne des résultats. Cette approche est rare¹, elle mérite d'être soulignée. Enfin, nous avons fait preuve de recherche de **variété pour le choix des systèmes de franchise**, sélectionnant des réseaux appartenant à des secteurs d'activités divers, contrairement aux études précédentes.

La méthodologie choisie pour comprendre la dynamique de la relation de franchise était qualitative, fondée sur la **recherche de sens** plutôt que sur la mesure d'un phénomène. Nous avons donc mené des études de cas et essayé de cerner la relation de franchise, à travers sa **perception par les acteurs**, par la méthode des **récits de vie**, qui sont des **entretiens rétrospectifs**. De nombreux témoignages sont restitués dans cette présentation, qui illustrent la richesse du matériau de recherche. La voie proposée a consisté à laisser une large place aux discours des acteurs pour caractériser la relation d'échange. Nous avons voulu apporter un modeste témoignage des préoccupations des acteurs, de leurs visions de la relation et de sa dynamique, du contenu du contrat psychologique formé entre l'entreprise franchiseur et le franchisé et de son évolution.

Le deuxième apport méthodologique est la reconstruction du processus d'évolution de la relation en comparant les situations et préoccupations des acteurs de réseaux à **deux stades de**

¹ Voire unique. A notre connaissance, le petit nombre d'études qualitatives menées auprès des deux acteurs de la dyade, a été réalisé auprès d'échantillons de franchisés désignés par les franchiseurs, pour des questions de commodité d'accès aux entretiens.

développement : la croissance et la maturité. Cette méthode est une alternative aux études longitudinales, incompatibles avec le temps imparti pour une recherche doctorale, pour saisir la dynamique de la relation. Elle est ici appliquée au processus d'évolution de la relation de franchise.

Le troisième apport méthodologique résulte de l'usage de logiciels d'analyses de données textuelles, en complément des analyses « classiques » des données qualitatives, utilisées par ailleurs dans la recherche : les analyses thématiques, la construction de diagrammes chronologiques, la production de *verbatim* pour illustrer les explications apportées. Nous avons réalisé une triple lecture du matériau de recherche :

- Une lecture « automatique », sans *a priori*, des univers lexicaux des acteurs ;
- Une lecture thématique des entretiens, pour analyser les variables du modèle proposé et leurs interactions ;
- Une lecture par l'intermédiaire de dictionnaires de mots et le calcul d'intensités lexicales, qui permettent de mettre en évidence les différences de perception, selon les caractéristiques des systèmes de franchise ou des personnes. Nous avons pu vérifier des propositions, des intuitions, par des comptages de mots. Nous avons aussi découvert des différences et cherché à les expliquer. Cette méthode novatrice constitue un apport méthodologique.

L'usage de logiciels d'analyses textuelles enrichit l'analyse de données qualitatives, trop souvent critiquée pour son caractère subjectif, non reproductible. La triangulation des méthodes d'analyse accroît la cohérence des résultats et donc leur validité interne. L'usage de logiciels d'analyse textuelle permet un traitement des données méthodiques et accroît la fiabilité des résultats, même si le chercheur garde entier son pouvoir d'interprétation des résultats produits.

Au-delà des apports méthodologiques, pour optimiser la validité et la fiabilité des résultats, une attention particulière a été portée au choix des systèmes de franchise évalués et aux conditions de réalisation de la recherche empirique. Une triangulation des données et des méthodes a été réalisée chaque fois que cela était possible, comme le souligne le tableau ci-après.

Tableau 57. : La validité interne et externe, la fiabilité de cette recherche

	Validité interne	Validité externe	Fiabilité
Définitions	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence des résultats générés 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités et conditions de généralisation et de ré appropriation des résultats d'une recherche • Transférabilité à d'autres terrains 	<ul style="list-style-type: none"> • Traitements des données méthodiques • Présentation des répondants
Dans une approche qualitative, dépend de la...	<ul style="list-style-type: none"> • Saturation du terrain (atteinte quand plus d'information nouvelle) • Itérations successives entre résultats empiriques obtenus et littérature 	<ul style="list-style-type: none"> • Attention portée au degré de contextualisation de l'étude 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité et honnêteté du chercheur à décrire concrètement le processus global de sa recherche (notamment réduction et analyses des données)
Dans cette recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de la perception de la dyade franchiseur-franchisé • Sélection des franchisés libre, sans l'aide des franchiseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de variété dans les échantillons choisis • Validité externe toutefois limitée au contexte de la franchise 	<ul style="list-style-type: none"> • Retranscription intégrale des entretiens ; reproduits sur le CD • Explication de la démarche méthodologique • Usage de logiciels d'analyse textuelle

1.4. Les apports pratiques

Le dernier apport concerne la portée opérationnelle des travaux. Nous avons décrit un certain nombre de pratiques et de comportements observés dans les réseaux de franchise. Nous avons relaté de très nombreux témoignages d'acteurs, franchiseurs, franchisés et parfois d'experts et mis en évidence leurs perceptions de la relation. Ces descriptions sont susceptibles d'améliorer la compréhension de la relation d'échange et de sa dynamique.

Nous avons également formulé des recommandations à destination des dirigeants des réseaux de franchise : nous espérons ainsi alimenter le débat sur le management de la relation et ouvrir de nouvelles voies de réflexion à destination des acteurs pour gérer la complexité (contrat psychologique et facteurs de son évolution) et pérenniser les réseaux de franchisés. L'arrivée

à maturité des nombreux réseaux créés dans les années 1970 et 1980 et le renouvellement des équipes qu'elle entraîne, incite les réseaux à cette réflexion. Aussi avons nous eu l'ambition d'apporter des outils d'aide à cette réflexion.

2. Les limites de la recherche

La conclusion de ce travail est aussi l'occasion de prendre du recul et d'effectuer une lecture critique des choix opérés dans la recherche. Le parcours initiatique du doctorant doit l'amener à évaluer sa démarche de recherche.

Trois limites sont énoncées, qui affectent la validité interne et la validité externe : la première tient au caractère exploratoire et qualitatif, de la recherche ; la deuxième est liée aux choix méthodologiques opérés ; la troisième porte sur le déterminisme.

Le travail mené est largement exploratoire et qualitatif. Les résultats sont en grande partie de nature descriptive, même si un effort d'explication a été mené lorsque cela était possible. Nous avons réalisé peu de mesures, ni mis en évidence des causalités certaines. Cela ne nuit pas à l'intérêt de la recherche, comme le souligne Mintzberg (1979)¹ lorsqu'il énonce : « la description sophistiquée est un outil prescriptif, peut-être le plus puissant disponible » et lorsqu'il incite « les enseignants et les chercheurs à produire et à présenter des travaux descriptifs pour être utiles à la gestion ». Par ailleurs, nous n'avons pas produit d'outil de pilotage des réseaux de franchise : c'est une limite pratique de notre recherche.

La deuxième limite est liée aux choix méthodologiques opérés. Trois éléments doivent être soulignés :

- La « reconstruction » du processus d'évolution par la méthode des photographies de réseaux à deux stades de développement n'est pas exempte de critiques. Elle ignore l'effet d'apprentissage des réseaux entre eux : un jeune réseau, qui se crée aujourd'hui, connaîtra des évolutions grâce à son expérience : c'est l'effet d'apprentissage. Mais il bénéficiera aussi des expériences et avancées des réseaux plus anciens. On ne peut donc pas tout à fait comparer la perception de la relation d'un réseau en croissance

¹ Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs : Prentice-hall, page 6.

d'aujourd'hui avec celle d'un réseau en croissance il y a vingt ans. Les contrats psychologiques ne sont pas identiques ;

- Le calcul des intensités lexicales, a été réalisé sur un grand nombre de phrases (2880 phrases), issues d'un petit nombre d'entretiens (39 entretiens). En conséquence, les résultats obtenus doivent être interprétés avec prudence. En effet, un locuteur très bavard, qui aurait un discours particulièrement déceptif parce que son expérience de franchise a été ponctuée d'expériences mal vécues, pourrait peser de manière disproportionnée dans les résultats. C'est une limite de la méthode utilisée. Une confirmation sur un échantillon plus large permettrait d'accroître la validité externe des résultats.
- Enfin, le recours au concept de cycle de vie, pour identifier les phases de la relation est commode car il permet de prendre conscience des évolutions et des enjeux à chaque phase. Mais il est critiquable car il présuppose un déterminisme dans la dynamique. Les situations particulières, liées aux réseaux ou à des facteurs exogènes, ne sont guère considérées.

3. Les perspectives de recherche futures

Si la présentation de travaux doctoraux s'impose comme l'aboutissement d'une recherche, il correspond aussi à un point de départ pour des recherches futures. Nous pouvons envisager trois prolongements principaux ou pistes de recherche future.

Notre objet d'analyse a été la relation dyadique entre franchiseur et franchisé. Or, il nous est apparu dans l'analyse de plusieurs entretiens que les franchisés étaient demandeurs de liens sociaux, transversaux avec leurs pairs. Cela vient contredire l'idée reçue selon laquelle les franchisés sont des personnes « indépendantes dans l'âme » et peu enclines à la « solidarité ». Les instances de dialogue sont des occasions de créer des liens avec le franchiseur mais aussi entre franchisés. D'une manière plus générale, il serait utile, pour le management d'un réseau, de s'intéresser aux effets de diffusion d'information, aux acteurs clés dans cette diffusion, à la création de clans, de communautés. Un réseau de franchise n'est pas qu'un « faisceau de contrats ». C'est aussi une unité économique, avec des liens formels ou informels entre les franchisés. La compréhension de ces liens pourrait constituer un chantier futur.

D'autre part, la richesse des contacts avec plusieurs des managers ou propriétaires des réseaux de franchise analysés nous a donné envie de poursuivre les investigations. Plusieurs directeurs de réseaux ont été amenés à réagir aux résultats de nos travaux. Les thèmes traités dans cette recherche font écho à des préoccupations au quotidien (conséquences de la maturité, hétérogénéité des franchisés) et à des situations vécues (événements-ruptures). Plusieurs éléments les ont interpellés :

- Les grilles d'analyse utilisées (les différents cycles de vie, le contrat psychologique dont le contenu peut être « dessiné ») et le modèle présenté pour l'analyse de l'évolution de la relation ;
- Les recommandations concrètes formulées, la production d'idées. Certaines sont déjà mises en œuvre dans leur réseau, d'autres leur sont nouvelles.

Certains imaginent des prolongements à ce travail : dessiner le contenu des contrats psychologiques des franchisés, dans leur secteur d'activité, dans leur réseau, utiliser ces éléments pour améliorer le recrutement, construire des scénarii etc. Une recherche-action pourrait être envisagée, avec un ou plusieurs réseaux, qui connaissent des difficultés relationnelles avec des franchisés ou des événements-ruptures susceptibles de modifier l'économie de la relation et la perception de la relation.

Enfin, une étude reste à mener : celle de la comparaison des systèmes de pilotage et de la qualité relationnelle, des différentes formes de coopération verticale réunissant des points de vente sous une même enseigne. Nous avons étudié un contrat de concession et constaté qu'il était très similaire aux contrats de franchise analysés. Nous avons émis la proposition selon laquelle, avec la maturité, les réseaux de concession tendent vers une organisation des échanges très proche de la franchise, puisque l'objectif de standardisation implique souvent la formation des distributeurs aux méthodes de vente et de gestion du concédant. Quelles différences aujourd'hui entre la relation d'un constructeur automobile avec ses concessionnaires et celle d'un franchiseur et d'un franchisé ? En quoi la grille de lecture proposée pour la relation de franchise serait-elle différente ? Sur quels points la dynamique de la relation différencierait-elle ?

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G. A. (1970), The Market for "Lemons": Quality, uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Allai M. L., Chambolle C. (2003), *Economie de la distribution*, Editions La Découverte, Repères.
- Allam D., Jovanovic F., Le Gall Ph. (2001), *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution*, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam D., Le Gall P. (1999), *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam D., Legall P. (2004), Efficacité transactionnelle et performances économiques des réseaux de franchise, in *Etre franchiseur, être franchisé : pour quelle performance économique ? Quatre contributions universitaires*, Entretiens de la Franchise, FFF, octobre.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (1999), Analyses de représentations et de discours, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 16, 448-475.
- Allard-Poesi F., Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 2, 34-56.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allix-Desfautaux C. (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, mars- avril-mai, 59-65.
- Alrich H. (1999), *Organizations Evolving*, Thousands Oaks : Sage Publications.
- Amiel-Cosme L. (1995), *Les réseaux de distribution*, LGDJ.
- Anderson E. E. (1984), The Growth and Performance of Franchise Systems : Company versus Franchisee Ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431.
- Anderson E., Weitz B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8, (4), 310-323.
- Anderson J.C. (1995), Relationships in Business Markets : Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346-350.
- Anderson J.C., Narus J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, *Journal of marketing*, 54, janvier, 42-58.
- Andréani J.C. et Cochon F. (2003), Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, Congresso Internazionale « Le tendenze del marketing », Venezia, 28-29 novembre.
- Angelmar R. (1992), Les conflits dans les canaux de distribution, in Helfer J.-P., Orsoni J. (eds.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, tome 1, 285-298.
- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behaviour*, Homewood, IL : Dorsey Press.
- Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, London.
- Arregle J.-L., Quelin B. (2000), L'approche "Resource-Based View" à la croisée des chemins, in Quelin B., Arregle J. L. (eds.), *Le management stratégique des compétences*. Editions Ellipses, spécialité HEC.
- Arregle J.-L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, collection gestion.

- Assens C. (1998), *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, publiée aux éditions e-thèque.com.
- Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management international*, 49-59.
- Axelrod R. (1984, traduit en 1992), *Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob.
- Badot O. (1997), *Théorie de l'«entreprise agile»*, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, 293 p.
- Badot O. (2001), De la quasi-intégration au succursalisme agile : une lecture exploratoire de la distribution contemporaine par la théorie des coûts de transaction, in *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Joffre, P. & O. Germain (eds.), préface de O. Williamson, Coll. Entreprendre-Série Vital Roux, Vuibert, Paris, 2001, 217-236.
- Bagozzi R. P. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, 39 (4), 32-39.
- Barney J. B. (1986), Organizational Culture : can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ?, *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bartelemy J., Fulconis F., Mothe C. (2001), Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations, in Martinet A. C., Thiétart R. A., *Stratégie, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, FNEGE.
- Batsch L. (1997), Temps et gestion, in Simon Y., Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (eds.), Tome 3, 3003-3008.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Editions La Découverte, Repères.
- Baudry B. (1999), l'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.E. Williamson, *Revue Economique*, 50(1), 45-69.
- Baudry B. (2004), Incitation et coordination dans la firme réseau, *Revue Economique*, 55(2), 247-274.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 9, 224-256.
- Baumard P., Ibert J. (1999), Quelles approches avec quelles données, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 4, 81-103.
- Beales H., Muris T.J. (1995), The Foundation of Franchise Regulation : Issues and Evidence, *Journal of Corporate Finance*, 2, 157-197.
- Beaud M. (2003), *L'art de la thèse*, Paris, La Découverte, 197 p.
- Behar-Touchais M., Virassamy G. (1999), *Les contrats de la distribution*, L.G.D.J., collection traité des contrats.
- Bennaghmouch S., Abdellaoui K., Castelnau P., Cohen G., Kuter P., Grimal L., Remoriquet J., Ulmer F. (2003), *Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Laboratoire d'intelligence des organisations Université de Haute-Alsace.
- Benoun M., Héliès-Hassid M. L. (2003), *Distribution, acteurs et stratégies*, Economica, collection gestion.

- Bercovitz J.E. (2001), *The Option to Expand : The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships*, working paper, Fuqua School of Business, Duke University.
- Bergadaà M. (1990), *Quelques pièges de la recherche en management*, Ceressec.
- Bergadaà M. (2001), Temps contraint ou temps choisi ? , Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 63-72.
- Bergadaà M., Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7 (3), 23-44.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie, perspective ethnosociologique*, Nathan Université, Sociologie, collection 128.
- Bettencourt L. A., Brown S. W. (1997), Contact Employees : Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviours, *Journal of Retailing*, 73 (1), 39-61.
- Bidault F., Jarillo J. C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in *Confiance, Entreprise et Société*, Bidault F., Fomez P.Y., Marion G. (eds.), Editions Eska, Paris, 109-123.
- Blanchet A., Gotman A. (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, coll. 128.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, rééd. NewYork, Transaction Books, 1986.
- Boswell W. R., Moynihan L. M., Roehling M. V., Cavanaugh M. A. (2001), Responsibilities in the New Employment Relationship : an Empirical Test of an Assumed Phenomenon, *Journal of Managerial Issues*, 13, 307-328.
- Boulay J. (2005), L'efficacité du gouvernement relationnel du canal de distribution : référentiel théorique, éléments empiriques et perspectives de recherche, *Cahier de recherche n° 94*, CREPA, Université Paris-Dauphine, 25 p.
- Boulay J. (2006), *L'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution : une mesure de l'efficacité du triptyque contrat – technologie – normes appliqué au management des réseaux de points de vente franchisés*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Paris-Dauphine.
- Bowlby J. (1969), *Attachement et perte. L'attachement*, 1., traduction française : Kalmanovitch J. (1978), Paris, PUF, 540 p.
- Bradach J.L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Retail Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Massachusetts, Havard Business School Press.
- Bradach J.L., Eccles R. G. (1989), Price, Authority and Trust : from Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brickley J. A., Dark F. H. (1987), The Choice of Organizational Form : the Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brickley J. A., Misra S., Van Horn L. (2002), *Contract Duration : Evidence from Franchise Contracts*, working paper, School of Business, Rochester University, <http://www.ssb.rochester.edu/fac/Brickley/publications.html>.
- Brickley J.A., Dark F.H., Weisbach M.S. (1991), The Economic Effect of Franchise Termination Laws, *Journal of Law and Economics*, XXXIV, 101-132.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, Economie en liberté.

- Brousseau E. (1993), Les théories des contrats : une revue, *Revue d'Economie Politique*, 103 (1), 3-82.
- Campbell D. (2004), Ian Macneil and the Relational Theory of Contract, CDAMS Discussion Paper, Kobe University, 83 p.
- Campoy E., Castaing S., Guerrero S. (2005), Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données, in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. (sous la direction de) (2005), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 107-150.
- Caves R. E., Murphy W. F. (1976), Franchising : Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Journal of Economic*, 42, 572-586.
- Chalmers A. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, La découverte.
- Charreire S., Durieux F. (1999), Explorer et tester, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 3, 57-80.
- Chaudey M., Fadario M. (2004), Franchising and Alternative Forms of Contract to Organize Vertical Restraints : Evidence from French Networks, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 127-142.
- Christian D. (1999), *A la recherche du sens dans l'entreprise...compter, raconter ? La stratégie du récit*, Editions Maxima, Laurent du Mesnil.
- Cliquet G. (2000), Plural Forms in Store Networks : a Model for Store Network Evolution, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (4), 369-387.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (1), 57-73.
- Cliquet G., al. (1998), 10 auteurs, *Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme ?*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG.
- Cliquet G., Fady A., Basset G. (2002), *Management de la distribution*, Dunod.
- Cliquet G., Nguyen M.-N. (2004), Innovation Management within the Plural Form Network, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 109-125.
- Cliquet G., Penard T. (2002), *Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : proposition d'un modèle d'aide à la décision*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG.
- Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 2(1), 386-405.
- Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J. (2004), Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Commission Européenne (1999), Règlement n°2790/1999 du 22 décembre 1999 concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3, du traité d'Amsterdam à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, article premier f.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 218 p.
- Coyle-Shapiro J. A. -M., Kessler I. (2000), Mutuality, Stability and Psychological Contract Breach : a Longitudinal Study, Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., Parzefall M-R (2005), Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi, in Delobbe N., Herrbach O.,

- Lacaze D., Mignonac K. (sous la direction de) (2005), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 21-67.
- Croonen E. (2004), Understanding Exploration and Exploitation in Franchising and Other Forms of Commercial Cooperation, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 191-210.
- Croonen E. (2006), *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Thèse de doctorat, Université de Groningen, Faculty of Management and Organization, Finlande, 371 p.
- Croonen E. (2007), Trust and Fair in Franchise Relationships, *Economics and Management of Networks*, 3ème conférence internationale, 27-29 juin, Rotterdam.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, collection Points.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd édition, Blackwell Publishers, Inc., Malden, Massachusetts.
- Dahl R. A. (1957), The Concept of Power, *Behavioural Sciences*, 2, 201-215.
- Dameron S. (2001), *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, AIMS, Québec, 29 p.
- Dant R. P., Gundlach G. T. (1999), The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- Dant R.P., Kaufmann P.J. (2003), Structural and Strategic Dynamics in Franchising, *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.
- Dant R.P., Paswan, A.K., Kaufman P.J. (1996), What we Know about Ownership Redirection in Franchising: a Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 72 (4), 429-444.
- Das T.K., Teng B.S. (2002), The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process, *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- David A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976), The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, 89-96.
- Dean J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, nov-déc, 28-36.
- Delerue H., Bérard C. (2007), Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 175, 125-138.
- Delobbe N. (2005), Le contrat psychologique, in Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (sous la direction de), *Comportement Organisationnel, 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck.
- Demil B., Leca B., Naccache P. (2001), Le temps de la stratégie : « l'institution temporelle », moyen de coordination, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 83-94.
- Denzin N. K. (1978), *Sociological Methods, a Source Book*, 2nd édition, New York : McGraw-Hill.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage.
- Dhalla N. K., Yuspeh S. (1976), Forget the Product Life Cycle Concept, *Harvard Business Review*, 54, janvier- février, 102-112.
- Dickey M.H., Ives B. (2000), The Impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/ Franchisor Relationship, *Information Systems Frontiers*, 2(1), 99-114.
- Dioux J., Dupuis M. (2005), *La distribution, stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, 527 p.

- Donada C. et Nogatchewsky, G. (2007), La confiance dans les relations interentreprises, Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, 175, 111-124.
- Doney P. -M., Canon J. -P. (1997), An Examination of the Nature of Trust, *Journal of Marketing*, 61, avril, 35-51.
- Dosi G. (1991), Perspectives on Evolutionary Theory, *Science and Public Policy*, 18, 353-361.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R.-A. (eds), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 10, 257-290.
- Dubois P. L., Jolibert A. (1992), *Le marketing, fondements et pratiques*, Economica.
- Dubost N., Guilloux V., Kalika M., Gauzente C. (2006), How Franchiser and Franchisee Relationships Affect Franchisees' Satisfaction: the Importance of Fairness, Communication and Trust, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, forthcoming.
- Ducrocq C. (2002), *La Nouvelle Distribution ; Marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Dunod.
- Duniak-Smith K. (2003), *La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, 685 p.
- Dupuis M. (2001), Les stratégies du distributeur, *Encyclopédie vente et distribution*, Economica.
- Durrieu F., Roussel P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (44), avril-mai-juin.
- Duyck J. Y., Filser M. (2003), Cinq ans de Colloque Etienne Thil : un indicateur de l'évolution des recherches françaises en distribution, *Revue des Sciences de Gestion*, 201-202, 115-125.
- Dwyer F. R., Oh S. (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52, 21-34.
- Dwyer F. R., Schurr P.H., Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, avril, 11-27.
- Dyer J. H., Singh H. (1999), The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica.
- Eisenhardt K.M. (1990), Speed and Strategic Choices : How Managers Accelerate Decision Making, *California Management Review*, 1, 39-54.
- Eisenhardt K.M., Brown S. (1998), Time Pacing : Competing in Markets that Won't Stand still, *Harvard Business Review*, 59-69.
- El Akremi A. (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1.
- El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (2006), *Comportement organisationnel : volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, Collection Méthodes et Recherches.
- Elango B., Fried (1997), Franchising Research : a Literature Review and Synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35(3), July, 68-81.
- El-Ansary L, Stern A. L. (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, IX, février, 47-52.
- Eliashberg J., Michie D.A. (1984), Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict : an Empirical Study, *Journal of Marketing Research*, 21 (1), 75-88.

- Emerson R. M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, February, 31-41.
- Etgar M. (1976), Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, *Journal of Marketing Research*, XIII, August, 254-262.
- Etgar M. (1978), Intrachannel Conflict and Use of Power, *Journal of Marketing*, XV, 273-274.
- Etgar M. (1979), Sources and Types of Intrachannel Conflict, *Journal of Retailing*, 55, spring, 61-78.
- Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G. (2000), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE.
- Fama E. F., Jensen (1983), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-349.
- Fama E. F., Jensen (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Fédération Française de la Franchise (2004), *Toute la franchise 2004 : les textes, les chiffres, les réseaux*, FFF.
- Fédération Française de la Franchise (2006), *Toute la franchise 2006 : les textes, les chiffres, les réseaux*, FFF.
- Fédération Française de la Franchise, Banque Populaire, CSA (2004), *Enquête annuelle sur la franchise, Résultats 2004*.
- Fédération Française de la Franchise, Banque Populaire, CSA (2006), *Enquête annuelle sur la franchise, Résultats 2006*, 62 p.
- Fenneteau H. (1997), Cycle de vie du produit, in Simon Y., Joffre P., Dir. , *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 1, 888-914.
- Fenneteau H. (1998), Cycle de vie des produits, Coll. Gestion Poche, Economica, Paris.
- Fernandez-Bonet D. (1999), *Conflits et coopération dans le canal de la distribution. L'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille, 295 p.
- Ferrier D.(2002), *Le droit de la distribution*, Litec, 3e édition.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Filser M. (2000), *Etudes et recherches sur la distribution* , Economica, Recherche en gestion, Ouvrage collectif coordonné par Volle P., préface.
- Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, dans Fabbe-Costes, Colin, Paché (2000), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE.
- Filser M. (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ?, in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, réseau des IAE, Economica, 123-131.
- Filser M. (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue française du marketing*, 198 (3/5), 7-18.
- Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS, management et société.
- Fladmoe-Lindquist K., Jacque L.L. (1995), Control Modes in International Service Operations, *Management Science*, 41, 1238-1249.
- Flambard-Ruau S. (2002), *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*, E-Theque.com.
- Flanagan C.J. (1954), The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

- Floyd C., Fenwick G. (1999), Towards a Model of Franchise System Development, *International Small Business Journal*, 17, 32-48.
- Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006), Relations interorganisationnelles, Conceptualisation, résultats et voies de recherche, introduction du numéro spécial sur les relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 164, mai, 17-31.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (1999), Analyses longitudinales, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 15, 422-448.
- Frazer L. (2001), Causes of Disruption to Franchise Operations, *Journal of Business Research*, 54(3), 227-234.
- Frazer L., Winzar H. (2005), Exits and Expectations: Why Disappointed Franchisees Leave, *Journal of Business Research*, 58(11), 1534-1542.
- Frazier G. -L. (1983), Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels : a Broadened Perspectives, *Journal of Marketing*, 47, automne, 68-78.
- Frazier G. -L. (1999), Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226-240.
- Frazier G. -L., Gill J. -D., Kale S. -H. (1989), Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53, 50-69.
- Frazier G. -L., Summers J. -O. (1986), Perceptions of Interfirm Power and its Use Within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, XXIII, May, 169-176.
- Fréchet M. (2002), *Les conflits dans les partenariats d'innovation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, 401 p. hors annexes.
- French J., Raven B. (1959), The Bases of Social Power, in Cartwright D., Arbor A. (eds.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, 150-167.
- Fréry F. (1997), La chaîne et le réseau, in P. Besson (Ed.), *Dedans, dehors- les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, Collection Entreprendre, 23-52.
- Fréry F. (1998), Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle, in Laroche H., Nioche J.-P (eds.), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Paris, vuibert, Série Vital Roux, chapitre 3.
- Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Remoriquet J., Ronde P., Schaller A. (1998), *Le savoir-faire dans la franchise*, recherche commanditée par la Fédération française de la Franchise, Université de Haute-Alsace, Laboratoire d'Intelligence des Organisations.
- Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation béhavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15 (1), 63-80.
- Fukuyama F. (1995), Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity, The Free Press.
- Fulconis F. (2003), Les structures en réseau, archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises, in Froehlicher Th., Walliser B. (sous la direction de), *La métamorphose des organisations- Design organisationnel : créer, innover, relier*, Editions L'Harmattan, Paris, Chapitre 3, 57-77.
- Fulconis F. (2004), Les réseaux, objets de recherche en gestion, La pluralité des cadres d'analyse, in Voisin C., Édouard S. et Jouini S. (sous la direction de), *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques*, Coll. Recherche en Gestion, Economica, Paris, Chapitre 3, 59-75.
- Galbraith J. K. (1956, Edition originale), *American Capitalism- The Concept of Countervailing Power*, 3rd Edition 1980, Boston : Houghton Mifflin, Traduction française : *Le capitalisme américain- le concept de pouvoir compensateur*, Editions Génin.

- Galbraith J. K. (1985), *Anatomie du pouvoir*, Le Seuil, Coll. L'histoire immédiate, Traduction française, Edition originale : 1983.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.
- Gaski J. -F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channel Distribution, *Journal of Marketing*, 48, 9-29.
- Gauzente C. (2000), La Satisfaction des franchises, une revue des approches théoriques possibles, 1er congrès sur les Tendances du marketing en Europe, Venise, 24-25 novembre, 11p.
- Gavard-Perret M.-L, Moscarola J. (1998), Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing, *Recherche et Applications en marketing*, 13(2).
- Geyskins I., Steenkamp J-BEM, Kumar N. (1999), A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-239.
- Giannelloni J.-L., Vernet E. (2001), *Etudes de marché*, 2nd édition, Vuibert, gestion.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Editions EMS, collection management et société.
- Girod-Séville M., Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 1, 13-33.
- Giroux N. (2003), L'étude de cas, in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, coordonné par Giordano Y., Editions EMS, management et société, 304 pages, 41-84.
- Giroux N., Marroquin, Lissette (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, 159(6), 15-42.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 281 p.
- Gouldner A.W. (1960), The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Granovetter M. S. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Granovetter M. S. (1992), Problems of Explanation in Economic Sociology, in Nohria N., Eccles R. (eds.), *Networks and organizations : structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 25-56.
- Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10^{ème} édition.
- Greiner L. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July-August, 50 (4), 37-46.
- Grenier C., Jossierand E. (1999), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 5, 104-136.
- Grönroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Grossman S., Hart O. (1986), The Costs and Benefits of Ownership : a Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14 (1), 1-19.
- Guibert N., Fournier C. (1999), Nouveau concept de distribution et lectures comportementales du canal, *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert, collection FNEGE.

- Gummesson E. (1997), Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach, *Management Decision*, 35 (4), 267-272.
- Gummesson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Gundlach G.T., Cadotte E. R. (1994), Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 31, 516-532.
- Hagedoorn M., Zweers M., Postma S. (2000), Injustice and Employees' Destructive Response: The Mediating Role of State Negative Affect, *Social Justice Research*, 13 (3), 291-312.
- Häkansson H. (1997), Organization Networks, *The Handbook of Organizational Behaviour*, International Thomson Business Press, 232-240.
- Harrigan K.R., Newman W.H. (1990), Bases of International Organization Cooperation : Propensity, power, persistence, *Journal of Management Studies*, 27(3), 417-434.
- Heide J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of marketing*, 58, January, 71-85.
- Heide J.B., John G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, February, 24-36.
- Heide J.B., John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships ?, *Journal of Marketing*, 56, April, 32-44.
- Helfer J.-P., Orsoni J. (éd.), Dir., *Encyclopédie du Management*, Vuibert.
- Helme-Guizon A., Gavard-Perret M.-L. (2004), L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, 36, octobre-décembre, 75-90.
- Hernandez E.-M. (2001), *L'entrepreneuriat, Approche théorique*, L'Harmattan, 270 p.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997), The Content of the Psychological Contract, *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966; traduction française : *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.
- Hetzel P. (2004), *Le marketing relationnel*, PUF, Que sais-je ?
- Hing N. (1995), Franchisee Satisfaction : Contributors and Consequences, *Journal of Small Business Management*, 33 (2), 12-26.
- Hing N. (1997), Developing a Model of Franchisee Buying Behaviour Based on the Australian Restaurant Industry : Directions for Future Research, *Franchising Research : An International Journal*, 2, 4, 152-166.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty : Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Hollander S. C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 25 July, 37-42.
- Hoy F. (1994), The Dark Side of Franchising, *International Small Business Journal*, 12(2), 26-38.
- Hoy F., Shane S. (1998), Franchising as an Entrepreneurial Venture Form, *Journal of Business Venturing*, 13, 91-94.
- Hunt S. -D. (1973), The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12.
- Hunt S. -D., Nevin J. -R. (1974), Power in Channel of Distribution : Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (March), 186-193.

- INSEE (2004), Le commerce en France, Collection Références.
- Jallais J. (1997), Canaux de distribution, in Simon Y., Joffre P., Dir. , *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 1, 256-285.
- Jameux C. (1980), *Essai d'analyse organisationnelle pour une théorie économique de l'entreprise*, thèse de doctorat en sciences économiques.
- Jameux C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés*, Série S.G., 8-9, 97-98.
- Jap S. D., Ganesan S. (2000), Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle : implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, 37, May, 227-245.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Joffre P. (1998), De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, de l'entreprise aux réseaux marchands, *Les Cahiers Français*, 287, 47-56.
- Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Paris, Vuibert.
- Julien P.A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kalika M. (1988), Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performance, Gestion, Economica, Paris.
- Kalika M. (2005), *Le mémoire de master*, Paris, Dunod, 193 p.
- Kalika M. (2007), *Comment réussir sa thèse*, Paris, Dunod, 204 p.
- Kalika M., Dalbarade J.-M., Gauzente C., Guilloux V., Perichon N. (2005), *Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA.
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., (1999), *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA.
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Roussel P. (2000), *Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie des franchiseurs*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Paris IX Dauphine, CREPA, LIRHE (Toulouse 1).
- Kalika M., Guilloux V., Gauzente C. (2004), Pourquoi et comment devient-on franchisé ? , in *Etre franchiseur, être franchisé : pour quelle performance économique ? Quatre contributions universitaires*, Entretiens de la Franchise, FFF, octobre.
- Kalika M., Guilloux V., Gauzente C. (2004), Savoir-faire et savoir-être pour franchiser, in *Etre franchiseur, être franchisé : pour quelle performance économique ? Quatre contributions universitaires*, Entretiens de la Franchise, FFF, octobre.
- Kalnins A. (2004), An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains, *Marketing Science*, 23(4), 476-489.
- Kaufmann P., Lafontaine F. (1994), Costs of Control ; the Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees, *Journal of Law and Economics*, XXXVII, 417-453.
- Kaufmann P.J. (1999), Franchising and the Choice of Self-Employment, *Journal of Business Venturing*, 14(4), 345-362.

- Kaufmann P.J., Dant R.P. (1996), Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues, *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-58.
- Kaufmann P.J., Dant R.P. (1998), Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research, *Journal of Business Venturing*, 14, 5-16.
- Kaufmann P.J., Dant R.P. (1999), Franchising and The Domain of entrepreneurship Research, *Journal of business venturing*, 14, 5-16.
- Kaufmann P.J., Eroglu S. (1999), Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-86.
- Kaufmann P.J., Ragan V.K. (1990), A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 66(2), 155-173.
- Kaufmann P.J., Stanworth J. (1995), The Decision to Purchase a Franchise : A Study of Prospective Franchisees, *Journal of Small Business Management*, 33, 4, 22-33.
- Kaufmann P.-J., Stern L.W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kaufmann, J.-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan Université, sociologie, collection 128.
- Keaveney S. (1995), Customer Switching Behavior in Services Industries : an exploratory study, *Journal of Marketing*, 59, 1, 71-82 Kim K., Frazier G. -L. (1997), On the Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution, *Journal of Business Research*, 40, October, 139-54.
- Koenig G. (1999), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, *Economica*.
- Koenig G. (2002), Conduite et présentation d'un projet de recherche, *Papier de recherche* http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahier_recherches.htm, IRG, Université Paris XII, page 2.
- Kotler P., Dubois B. (2004), édition française réalisée par Manceau D., *Marketing Management*, 11^{ème} édition, Pearson Education, 563 p.
- Kreiger H. (1993), The Realities of Franchising, *The Franchise Handbook*, 35-36.
- Kuhn T. S. (1970, édition française 1972), *La structure des révolutions scientifiques*, traduction française, Flammarion, Paris.
- Lafontaine F. (1995), Pricing Decisions in Franchised Chains: A Look at the Restaurant and Fast-Food Industry, Working Paper NBER 5247, www.nber.org/papers/w5247.
- Lafontaine F., Shaw K.L. (1999), Company Ownership over the Life Cycle : What Can We Learn from Panel Data ?, Miami, 13th Annual Society of Franchising Conference Proceedings.
- Lafontaine F., Shaw K.L. (1999), The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data, *Journal of Political Economy*, 107(5), 1041-1080.
- Lafontaine F., Shaw K.L. (2005), Targeting Managerial Control : Evidence from Franchising, *Journal of Economics*, 36(1), 131-150.
- Lambkin M., Day G. -S. (1989), Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the product Life Cycle, *Journal of Marketing*, 53, 3, 4-20.
- Laroche H., Nioche J.P. (1998), *Repenser la stratégie*, Vuibert.
- Le Petit Larousse, grand format, 2003, Larousse, Paris.
- Le Tourneau P. (1996), *Jurisclasseur Contrats distribution*, Fasc., 1015, éd. 1996, 27.
- Lebart L., Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod.
- Lebreton S. (2002), *L'exclusivité contractuelle et les comportements opportunistes, étude particulière aux contrats de distribution*, Litec, Fédération Nationale pour le droit de l'entreprise.

- Leloup J-M. (1993), *Droit et pratique de la franchise*, Encyclopédie Delmas, Dalloz.
- Leloup J-M. (2004), *La franchise, droit et pratique*, Encyclopédie Delmas, Dalloz, 7ème édition.
- Lemire L. (2005), Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 1(1).
- Lendrevie J., Lindon D. (2003), *Mercator, théorie et pratique du marketing*, Dalloz.
- Lepers X. (2003), *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, PARIS IX, 451 p.
- Levinson H. (1962), *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Lhomme J. (1966), *Pouvoir et société économique*, Paris, Cujas.
- Li F., Nicholls J.A.F. (2000), Transactional or Relationship Marketing : Determinants of Strategic Choices, *Journal of Marketing Management*, 16(5), 449-464.
- Lillis C.M., Narayana C.L., Gilman J.L. (1976), Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise, *Journal of Marketing*, 40, 77-80.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Louart P. (1997), Motivation, in Simon Y., Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 2, 2095-2107.
- Lusch R.F. (1976), Sources of Power : Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 382-390.
- Lusch R.F., Brown J.R. (1982), A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, XIX, 312-323.
- Lutz N. (1995), Ownership Rights and Incentives in Franchising, *Journal of Corporate Finance*, 2, 103-131.
- Mac Nair P.P. (1957), Significant Trends and Development in the Postwar Period, in A.B. Smith (ed), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh, University of Pittsburg Press, 17-22.
- Macneil I. R. (1978), Contracts : Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, *Northwestern university Law Review*, 72 (6), 854-905.
- Macneil I. R. (1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Macneil I. R., Campbell D., Feinman J. M., Vincent-Jones P. (2001), *The Relational Theory of Contract Selected Works of Ian Macneil*, Sweet et Maxwell, Collection Modern Legal Studies.
- Macneil I.R. (1981), Economic Analysis of Contractual Relationships : its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus, *Northwestern University Law Review*, 75 (6), 1018-1063.
- Manolis C., Dahlstrom R., Nygaard A. (1995), A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems, *Journal of Applied Business Research*, 11, 2, 1-8.
- March J. G. (1955), An Introduction to the Theory and Measurement of Influence, *American Political Science Review*, 49, 433-451.
- March J. -G., Simon H. -A. (1958), *Organisations*, New York, John Wiley and Sons.
- Marchesnay M. (1997), Petite entreprise et entrepreneur in *Encyclopédie de Gestion*, Editions Economica, Paris, Deuxième édition, 2209-2219.

- Marchesnay M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, 8-9, 99-117.
- Marchesnay M. (1998), L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité, Agriculture et alimentation en quête de légitimité, Collectif, *Economica*, page 371.
- Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ? , *Décisions Marketing*, 22, janvier-avril, 7-16.
- Marot Y. (1999), Les relations franchiseur-franchisé : au-delà du droit, la recherche d'une parfaite moralisation, note sous Tribunal de commerce de Paris, 5 décembre 1997, *Petites Affiches*, 5 février, 26.
- Masten S. E. (1993), Transaction Costs, Mistake and Performance : Assessing the Importance of Governance, *Managerial and Decision Economics*, 14, 119-129.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (1999), Analyse causale et modélisation, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 12, 335-56.
- Ménard C. (1993), *L'économie des organisations*, Paris, La Découverte (collection Repères).
- Ménard C. (1994), Organizations as Coordinating Devices, *Metroeconomica*, 45, 224-247.
- Ménard C. (2000), Enforcement Procedures and Governance Structures : What Relationship?, in Ménard (Ed), *Institutions, Contracts and Organizations : Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar, 234-53.
- Ménard C. (2004), The Economics of Hybrid Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 3, 345-376.
- Ménard S. (1991), *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miles N.B., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, traduit de l'anglais par Catherine De Backer, Vivian Lamongie, De Boeck Université, 480 p.
- Miles N.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, traduit de l'anglais par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique Jean-Jacques Bonniol, De Boeck Université, 626 p.
- Minkler A.P., Park T.A. (1994), Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 409-423.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs : Prentice-hall.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Editions Village Mondial, Paris.
- Mohr J., Spekman R. (1994), Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Review*, 15, 135-152.
- Möller K., Halinen A. (2000), Relationship Marketing Theory : Ist Roots and Direction, *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.
- Monin P. (2002), Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 139, 49-71.
- Montmorillon (de) B. (1998), Croissance de l'entreprise, *Encyclopédie de Gestion*, *Economica*, Paris, Deuxième édition, 854-877.

- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Morgan R.M., Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- Morrison E. W., Robinson S. L. (1997), When Employees Feel Betrayed : a Model of how Psychological Contract Develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226- 256.
- Morrison E. W., Robinson S. L. (2004), The Employment Relationship from Two Sides : Incongruence in Employees' and Employers' Perceptions of Obligations, in Coyle-Shapiro J. A. M., Taylor M. S., Tetrick L. E. (Eds.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 161-180, Oxford University Press.
- Morrison K. A. (1997), How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*, 35, 39-67.
- Morrison K.A. (1996), An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction, *Journal of Small Business Management*, 34, 27-40.
- Morrison K.A. (2000), The Franchisor-Franchisee Relationship : Perceptions of Franchisees, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15(3), 39-56.
- Moscarola J., Papatsiba V., Baulac Y. (2001), Exploration sans *a priori* ou recherche orientée par un modèle : contributions et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaires, *Journées internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT)*.
- Mothe C. (1997), Comment réussir une alliance en recherche et développement, L'Harmattan, 449 p.
- Mothe C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne, Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS.
- Mui L., Halberstadt A., Mohtashemi M. (2002), Notions of Reputation in Multi-agent Systems : A Review, in Proceedings of the First Joint International Conference on Autonomous Agents and Multi-Agent Systems.
- Narayandas D., Caravella M., Deighton J. (2002), The Impact of Internet Exchanges on Business-to-Business Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 500-505.
- Nègre (2001), Franchise et nouvelles théories de la firme, *Encyclopédie de la vente*, sous la direction de Alain Bloch, Anne Macquin, Economica, 195-201.
- Nègre C. (2003), La franchise : coopération inter firmes ou réplique organisationnelle, Colloque du jeudi 2 octobre 2003, La création, La coopération, La légitimité, Ecole Supérieure de commerce d'Amiens, 16 p.
- Nègre C. (2004), *La franchise ; recherches et applications*, Vuibert, entreprendre, FFF.
- Nègre C. (2006), Evaluer un système de franchise, approche normative, 8^{ème} Colloque Etienne Thil, La Rochelle, 29 et 30 septembre 2005.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.
- Neveu J. P., Thévenet M. (ouvrage coordonné par) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert, Collection Entreprendre.
- Nguyen M. - N., Cliquet G. (2005), The effect of Plural Form on the Innovation Climate of Store Networks : the Mediator Role of Mutual Learning, International Society of Franchising, 19th Annual Conference, University of Westminster, 20-22 may.
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor relationships, *Journal of Marketing*, 54, October, 80-93.
- Nooteboom B. (1999), *Inter-firm Alliances : Analysis and Design*, London, Routledge.

- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Norton S.W. (1988), An Empirical Look at Franchise as an Organizational Form, *Journal of Business*, April, 197-218.
- O'Reilly C.A., Chatman J.A. (1986), Organizational Commitment and Psychology Attachment : the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oliver R.L. (1981), Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57, fall, 25-48.
- Oxenfeldt A.R., Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ? , *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Paché G., Des Garets V. (1997), Relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, *Recherche et Applications en Marketing*, 12(2), 61-82.
- Paché G., Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, PUF, Que sais-je ? .
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, January, 111-124.
- Parsa H.G. (1999), Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems : An Empirical Investigation, *Journal of Business Research*, 45, 173-185.
- Passeron J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique : l'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan.
- Paturel R., Richomme-Huet K., De Freyman J. (2005), Du capital social au management relationnel, *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 2005, 28 p.
- Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en Marketing*, Paris : De Boeck Université.
- Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2003), Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains- An Empirical Analysis Using French Data, *Journal of Marketing Channels*, 10 (3 /4), 5-31.
- Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue Française d'Economie*, 4, XVIII, 151-191.
- Pénard T., Reynaud E., Saussier S. (2002), Contract Mix in Franchising as an Efficient Monitoring Device under Asymmetric Information, working paper, centre ATOM, Université de Paris I.
- Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, John Wiley.
- Perrigot R. (2002), L'importance de la taille dans la survie organisationnelle : une application aux réseaux de franchise, Actes de la 7^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.
- Perrigot R., Cliquet G (2005), Different Uses of the Plural Form within the Franchised Networks : Evidence from the US and French Markets, *International Conference on Economics and Management of Networks*, Budapest, September 15-17.
- Perrigot R., Cliquet G (2006), Some Early Results from the US and French Markets, in Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. (sous la direction de), *Economics and Management of Networks, Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*, 53-70.
- Perrigot R., El Akremi A., Mignonac K., Roussel P., Vicens C. (2006), *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non transmis : évolutions et perspectives managériales pour la franchise*, recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Les entretiens de la Franchise, 28 novembre, Paris Bercy.

- Peterson, A. D., Rajiv P. (1990), Perceived Advantages of Franchise Option from the Franchisee Perspective : An Empirical Insights from a Service Franchise, *Journal of Small Business Management*, July, 46-61.
- Pettigrew A. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A resource Dependence Perspective*, New York : Harper and Row.
- Poirel C. (2003), *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre en France. Approche sociopolitique et stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, AIX- MARSEILLE II.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Pras B. (1991), Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration, *Recherche et Applications en Marketing*, 6 (2), 111-123.
- Pras B. (1997), Qu'est-ce que le marketing, in Simon Y., Joffre P., Dir. , *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 3, 2753-2780.
- Ramaswani S. N. (1996), Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviours : A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates, *Journal of Marketing*, 60, April, 105-120.
- Raven B. H., Kruglanski A. W. (1970), Conflict and Power, in Swingle P., Ed., *The Structure of Conflict*, Academic Press, 69-109.
- Reinert M. (1990), Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval, *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26, mars, 24-54.
- Remoriquet (2004), Savoir-faire 1998, des atouts maîtres...une étude revisitée, in *Etre franchiseur, être franchisé : pour quelle performance économique ? Quatre contributions universitaires*, Entretiens de la Franchise, FFF, octobre.
- Remoriquet J., Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Ronde P., Schaller A. (1998), *le savoir-faire dans la franchise*, recherche commanditée par la Fédération française de la Franchise, Université de Haute-Alsace, Laboratoire d'Intelligence des Organisations.
- Resnick P., Zeckhauser R., Friedman E., Kuwabara K. (2000), Reputation Systems, *Communications of ACM*, 43(12), 45-58.
- Rey A., Rey- Debove J. (2001), *Le petit Robert, Dictionnaire de la langue française, alphabétique et analogique*, Editions Le Robert, Paris Xième, 2171 p., version électronique.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Roehling M. V., Cavanaugh M. A., Moynihan L. M., Boswell W. R. (2000), The Nature of the New Employment Relationship : A content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures, *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Rousseau D. M. (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.
- Rousseau D. M. (2001), Schema, Promise and Mutuality : The Building Blocks of the Psychological contract, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998), Not so different after all : A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rousseau D. M., Tijoriwala S.A. (1998), Assessing Psychological Contracts : Issues, Alternatives and Mesures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.
- Royer I., Zarlowski P. (1999), Le design de recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 139-168.
- Rubin P. H. (1978), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 222-239.
- Schein E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership : a Dynamic View*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Schein E. H.(1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Schul P. -L., Little T. -E Jr, Pride W.M. (1985), Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61 (2), 9-38.
- Schumpeter J. (édition originale 1911, traduction française 1935, avec une introduction de François Perroux), *Théorie de l'évolution économique, recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et la conjoncture*, Dalloz, 1912, première édition, consultable en ligne : classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph.
- Scott F.A. (1995), Franchising versus Vertical Integration as a Decision Variable of the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.
- Sharpe A. (2003), *The Psychological Contract in a Changing Work Environment*, The Work Institute, adresse internet : www.ukwon.org/pdf/Hires/PsychologicalContractTheme.pdf
- Shelton J. P. (1967), Allocative Efficiency vs. X-Efficiency : Comment, *The American Economic Review*, 57, 1252-58.
- Siguaw J. A., Baker Thomas L., Simpson Penny M. (2003), Preliminary Evidence on the Composition of Relational Exchange and its Outcomes : The Distributor Perspective, *Journal of Business Research*, 56, 311-322.
- Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de gestion*, 175, 83-94.
- Simon H. (1951), A formal Theory of the Employment Relationship, *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, 19 (3), 293-305.
- Smith N.R. (1967), *The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man*, Bureau of Business and Economic Research.
- Sorensen O., Sorensen J. B. (2001), Finding the Right Mix : Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, *Strategic Management Journal*, 22, 713-724.
- Sparrow P.R. (1998), Reappraising Psychological Contracting, *International Studies of Management and Organizations*, 28(1), 30-63.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., MacAvoy T.C. (1998), Alliance Management : A View from the Past and a Look to the Future, *Journal of Management Studies*, 35 (6), 747-772.
- Stanwoth J. (1995), The Franchise Relationship : Entrepreneurship or Dependence ?, *Journal of Marketing channels*, 4, 161-176.
- Stern L. W. (1969), *Distribution channels : behavioural dimensions*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Stern L. W., Reve T. (1980), Distribution Channels as Political Economies, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.

- Strategor (2005), *Politique générale de l'entreprise, Décision, Structure, Identité*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris.
- Tarondeau J.-C., Naccache P. (2001), Introduction du Dossier « le temps en gestion », *Revue Française de Gestion*, janv-fév., 58-62.
- Tarondeau J.-C., Xardel D. (1995), *La distribution*, PUF Que sais-je ? , n° 2215.
- Teece D. J. (1992), Towards an Economic Theory of the Multi-Product Firm, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, 39-63.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Tellis G. J., Crawford C. M. (1981), An Evolutionary Approach to Product Growth Theory, *Journal of Marketing*, 45, automne, 125-132.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation, collection de l'institut Manpower.
- Thiéart R.- A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 535 p.
- Thiéart R.- A. (2003), *Le management*, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ? , 11^{ème} édition.
- Thorelli H.B. (1986), Networks : Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Tinlot G. (2005), *Architecture et évolution des alliances : une analyse en termes de pouvoir*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie, Annecy, 416 p.
- Torres O. (sous la direction de), (1998), *PME, de nouvelles approches*, Economica, collection recherche en gestion.
- Turnley W.H., Feldman D.C. (1999), The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, collection gestion, 271 p.
- Van de Ven A. H. (1992), Suggesting for Studying Strategy Process : a Research Note, *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van Maanen J. (1983), *Qualitative methodology*, London, Sage.
- Voisin C. (2004), *Les réseaux - Dimensions stratégiques et organisationnelles*, ouvrage coordonné par Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S., Collection Recherche en Gestion, Economica.
- Volle P. (2000), *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica, Recherche en gestion, Ouvrage collectif coordonné par Volle.
- Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, coll. Gestion.
- Wadsworth F., Tuunanen M., Haines D. (2004), A Comparison of Finnish and United States Franchisee Satisfaction, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 312-319.
- Watson A., Stanworth J., Holden R. (2007), Multi-Outlet Franchising-Implications for Theory and Practice, *21th Annual International Society of Franchising Conference*, Las Vegas, USA, 24-25 février, 22 pages.
- Watson A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D., Stanworth C. (2005), Retail Franchising : An Intellectual Capital Perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.

- Wattel H. (1968), Are Franchisors Realistic and Successful in their Selection of Franchisees ?, *Journal of Retailing*, 44, 14-20.
- Weber M. (Edition originale : 1922 ; traduction française 1971), *Economie et Société*, Plon, Coll. Recherches en sciences humaines.
- Webster F. E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, October, 1-17.
- Weick K.E. (1989), Theory Construction as Disciplined Imagination, *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Weitz B.A., Jap S.D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 305-320.
- Wernefelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, traduit de l'américain par Coeurderoy R., Vincent E., sous la dir. de Ghertman M., InterEditions, Paris.
- Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies, Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.
- Windsperger J. (2004), Centralization of Franchising Networks : Evidence from the Austrian Franchise Sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.
- Withane S. (1991), Franchising and Franchisee Behavior : An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 29, 1, 22-29.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd edition, Sage.
- Zeller R.E., Achabal D.D., Brown L.A. (1980), Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems, *Decision Sciences*, 11, 58-80

TABLE DES FIGURES

Figure 1. : Les trois courants de recherche sur les relations interentreprises	7
Figure 2. : Le modèle de recherche - Les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé (vision dynamique).	15
Figure 3. : Le plan de présentation de la recherche	20
Figure 4. : Les formes de contrats selon le degré de contraintes imposées au distributeur	26
Figure 5. : Le continuum entre échange transactionnel et échange relationnel	72
Figure 6. : Le cadre conceptuel de la relation de franchise issu de la revue de littérature	82
Figure 7. : Le développement d'une organisation	100
Figure 8. : La prise en compte des différents cycles de vie dans l'analyse de la relation de franchise	113
Figure 9. : Les déterminants du contrat psychologique pour le salarié	121
Figure 10. : Le modèle - Les déterminants du contrat psychologique entre franchiseur et franchisé (vision dynamique)	125
Figure 11. : La démarche hypothético-déductive	137
Figure 12. : Les modes de raisonnement et connaissance scientifique	140
Figure 13. : La démarche inductive pure	140
Figure 14. : La démarche abductive (logique inductive aménagée)	142
Figure 15. : Le déroulement général de notre recherche	145
Figure 16. : Les composantes de l'analyse des données qualitatives : modèle interactif	171
Figure 17. : Les deux volets de l'analyse de données dans notre recherche	172
Figure 18. : Les univers lexicaux des franchiseurs (Alceste)	189
Figure 19. : L'analyse des univers lexicaux des franchiseurs en croissance et à maturité	194
Figure 20. : Les événements-sources de ruptures d'un système de franchise	212
Figure 21. : Le double pilotage par la persuasion et par la sanction	233
Figure 22. : L'impact de la puissance du réseau sur le risque de déséquilibre dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé.	237
Figure 23. : L'application au cas de l'Enseigne Accessoires et Services Automobile	240
Figure 24. : L'impact de la puissance du réseau sur le risque de déséquilibre dans la relation dyadique entre franchiseur et franchisé- intégration de l'influence du secteur	242
Figure 25. : L'application au cas de l'Enseigne Grande distribution alimentaire	244
Figure 26. : Les univers lexicaux des franchisés	252
Figure 27. : La comparaison des univers lexicaux des franchiseurs et des franchisés	253

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. : Le champ, l'objet, les questions et les objectifs de la recherche	17
Tableau 2. : La comparaison des contrats sur les questions des exclusivités et du savoir-faire	26
Tableau 3. : Les précisions sur la terminologie et les classifications de la franchise	29
Tableau 4. : La répartition par secteurs des réseaux de franchise en France en 2005	30
Tableau 5. : La proposition d'une grille d'analyse d'un système de franchise	32
Tableau 6. : Quelques travaux empiriques réalisés sur les mécanismes de choix de la franchise, à partir de la théorie de l'agence	37
Tableau 7. : Les principales hypothèses de la théorie des coûts de transaction	39
Tableau 8. : La spécificité des actifs investis par les franchiseur et franchisé	41
Tableau 9. : Quelques travaux empiriques réalisés sur les mécanismes de choix de la franchise, à partir de la théorie des coûts de transaction	42
Tableau 10. : Les choix de la franchise et la théorie de la rareté des ressources du franchiseur - Résultats de quelques tests empiriques	49
Tableau 11. : Les variables explicatives de la satisfaction du franchisé, utilisées dans quelques études empiriques	60
Tableau 12. : Les sources de pouvoir et de contrepouvoir dans le système de franchise	67
Tableau 13. : Les dimensions de l'échange d'après Macneil, 1981- une comparaison entre l'échange de nature transactionnelle et l'échange de nature relationnelle	75
Tableau 14. : Les différentes conceptions du temps	94
Tableau 15. : L'illustration de l'étude d'un même objet par les approches sur le contenu et sur les processus-le contrôle de réseaux interorganisationnels.	98
Tableau 16. : Les activités de management au cours du cycle de vie (Davidson <i>et al.</i> , 1976)	103
Tableau 17. : Les phases de la relation fournisseur-distributeur dans le cadre d'un échange relationnel et mécanismes de contrôle les plus efficaces pour chaque phase	110
Tableau 18. : Les variables utilisées pour apprécier la maturité dans les cycles de vie de différents objets	114
Tableau 19. : Les contrats formels et les contrats psychologiques : comparaison de leurs caractéristiques	122
Tableau 20. : Les caractéristiques des principaux modes de raisonnement	143
Tableau 21. : La répartition des franchiseurs en fonction du type de biens commercialisés	158
Tableau 22. : La répartition des franchiseurs en fonction du secteur d'activité	159
Tableau 23. : La répartition des franchiseurs en fonction du niveau de développement	160
Tableau 24. : La répartition des franchiseurs en fonction de l'âge du réseau	161
Tableau 25. : La répartition des franchiseurs en fonction de la composition du réseau	161
Tableau 26. : La répartition des franchiseurs en fonction de la propriété du franchiseur	161
Tableau 27. : La répartition des franchiseurs selon la fonction du répondant	162
Tableau 28. : La répartition des franchisés en fonction de l'ancienneté dans la relation de franchise	163
Tableau 29. : La répartition des franchisés en fonction du nombre de points de vente	163
Tableau 30. : La répartition des franchisés en fonction de leurs profils	164
Tableau 31. : La répartition des franchisés en fonction du type de ville dans lesquelles ils sont implantés	165
Tableau 32. : La nature et la durée des entretiens avec les acteurs de la franchise	167
Tableau 33. : Les avantages de la retranscription intégrale	170
Tableau 34. : Les différences entre analyse de contenu et Grounded Theory	173
Tableau 35. : Le contenu des fiches de synthèse franchiseur	175

Tableau 36. : Le contenu des fiches de synthèse franchisé	175
Tableau 37. : Les grands thèmes des entretiens	176
Tableau 38. : Le dictionnaire des thèmes issu de l'analyse thématique classique et concernant la relation de franchise	177
Tableau 39 : Le contenu des dictionnaires (ou répertoires de mots)	183
Tableau 40. : Le mode de calcul des intensités lexicales	184
Tableau 41. Les univers lexicaux des franchiseurs (Classes Alceste)	191
Tableau 42. : Les univers lexicaux des franchiseurs à maturité	195
Tableau 43 : Le cycle de vie d'un réseau et la relation de franchise	198
Tableau 44. : Les ruptures dans la vie d'un réseau- Illustration par les cas des réseaux analysés	213
Tableau 45 : Les conséquences des événements-ruptures pour la relation franchiseur-franchisé (perception du franchisé)	218
Tableau 46 : Les univers lexicaux des franchisés (Classes Alceste)	254
Tableau 47. : Les 4 phases du parcours d'un franchisé dans un système de franchise	257
Tableau 48 : Les motivations des franchisés pour le choix de la franchise	304
Tableau 49. : Le contrat psychologique selon le profil du franchisé	313
Tableau 50. : Le contrat psychologique selon les phases du cycle de vie d'un franchisé dans son système de franchise	315
Tableau 51. : La synthèse de la représentation de la relation d'échange entre franchiseur et franchisé.	337
Tableau 52. : Les recommandations managériales générales	343
Tableau 53. : Les recommandations managériales selon les phases du cycle de vie du franchisé	344
Tableau 54. : Les recommandations managériales selon le profil des franchisés, « créateur de son emploi » ou « développeur »	347
Tableau 55. : Les recommandations managériales selon les phases du cycle de vie du réseau	348
Tableau 56. : Les recommandations managériales pour les événements-ruptures de la vie du réseau	349
Tableau 57. : La validité interne et externe, la fiabilité de cette recherche	361

LISTE DES ANNEXES

- Annexe A : Le contenu d'un contrat de franchise et comparaison avec un contrat de concession
- Annexe B : Un exemple de l'application de la grille d'analyse d'un système de franchise : l'enseigne Accessoires et Services Automobile
- Annexe C : Dix ans de recherche commanditée par la Fédération Française de la franchise, sujets et méthodologies
- Annexe D : Les caractéristiques des deux échantillons interviewés
- Annexe E : Eléments factuels pour établir la saturation sémantique (entretiens franchisés)
- Annexe F : Le courrier type adressé aux franchiseurs et les thèmes préparés avant les entretiens
- Annexe G : Exemples de fiches de synthèse d'entretiens
- Annexe H : L'analyse lexicale (Sphinx Lexica) : Résultats, Analyses, contenus des dictionnaires construits
- Annexe I : Le rôle des instances de dialogue dans les réseaux de franchise : analyse thématique

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
1. L'objet de la recherche : La relation de franchise et son évolution dans le temps	5
2. Les relations interentreprises : un champ de recherche transdisciplinaire	5
3. Les questions de recherche	8
3.1. Les enjeux managériaux : améliorer le pilotage des franchiseurs arrivés à maturité	9
3.2. Les enjeux académiques : s'inscrire dans une approche par les processus	10
4. La thèse défendue	14
5. Les objectifs de recherche	16
6. Les principales contributions de la recherche	18
7. La structure de la présentation de thèse	19
CHAPITRE 1 - LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE	21
1.1. Les définitions de la franchise et les qualifications des systèmes de franchise	23
1.1.1. Les définitions de la franchise	23
1.1.1.1. La franchise est un système de distribution.	23
1.1.1.2. La franchise est un mode d'organisation interentreprises, en réseau.	24
1.1.1.3. La franchise est une relation de long terme	28
1.1.2. Les classifications et les qualifications des systèmes de franchise	29
1.2. Les travaux sur les mécanismes de choix de la franchise	33
1.2.1. Les mécanismes de choix de la franchise et l'analyse économique des contrats	34
1.2.1.1. La théorie de l'agence ou de l'incitation	34
1.2.1.2. La théorie des coûts de transactions	37
1.2.1.3. Les apports et limites de la théorie des contrats pour la compréhension de la relation de franchise	43
1.2.2. Les mécanismes de choix de la franchise et l'approche par les ressources et compétences	44
1.2.2.1. La théorie de la dépendance des ressources	46
1.2.2.2. La théorie de la rareté des ressources	48
1.2.2.3. La théorie des capacités dynamiques	50
1.2.2.4. Les apports et limites de la perspective des ressources et compétences pour la compréhension de la relation de franchise	51
1.3. La franchise et le triptyque « pouvoir-conflits-satisfaction » : état des connaissances	52
1.3.1. L'état de l'art sur les conflits entre un franchiseur et ses franchisés	52
1.3.1.1. Les définitions du conflit	52
1.3.1.2. Les objets de conflits entre un franchiseur et ses franchisés	53
1.3.1.3. Les modes de résolution des conflits.	56
1.3.2. L'état de l'art sur la satisfaction du franchisé	57
1.3.2.1. Les définitions de la satisfaction du franchisé	57
1.3.2.2. La question de la mesure de la satisfaction	59
1.3.3. L'état de l'art sur le pouvoir dans la franchise	61
1.3.3.1. Les définitions du pouvoir et du contre-pouvoir	62
1.3.3.2. Les sources du pouvoir et du contre-pouvoir dans la franchise	64

1.4. La théorie de l'échange social et l'approche relationnelle des échanges	70
1.4.1. La différence de nature entre l'échange transactionnel et l'échange relationnel.	72
1.4.2. Les apports du contrat relationnel à la compréhension de la relation de franchise : la confiance et les normes relationnelles	76
1.4.2.1. Les définitions de la confiance	77
1.4.2.2. Le lien entre confiance et normes relationnelles	79
1.4.2.3. La question de l'utilité du concept de confiance dans la relation de franchise	79
1.4.2.4. Les limites du concept de confiance	81
1.5. Les autres perspectives théoriques possibles pour la compréhension de la relation de franchise	83
1.5.1. La théorie évolutionniste	83
1.5.2. La littérature sur l'entrepreneuriat	84
CHAPITRE 2 - LE MODELE UTILISE POUR APPREHENDER L'EVOLUTION DE LA RELATION DE FRANCHISE	91
2.1. Le choix d'une analyse sur les processus	93
2.1.1. Les définitions du temps	93
2.1.2. La distinction entre analyse sur le contenu et analyse sur les processus	95
2.2. Appréhender le temps : les concepts de cycle de vie et d'événements-ruptures	98
2.2.1. Le concept de cycle de vie en entrepreneuriat, en marketing et en stratégie	99
2.2.2. Le concept de cycle de vie et la franchise	104
2.2.2.1. Le cycle de vie, la maturité et la transitoirité/mixité	104
2.2.2.2. Le cycle de vie, la maturité et le conflit	105
2.2.2.3. Une proposition d'un modèle de développement de la franchise	106
2.2.3. Le concept de cycle de vie et les relations interentreprises : les travaux issus des recherches de Dwyer, Schurr et Oh (1987)	108
2.2.4. Les hypothèses de travail pour notre recherche : 4 cycles de vie et des événements-ruptures	112
2.3. Appréhender la relation de franchise : le contrat psychologique	115
2.3.1. Le concept de contrat psychologique	115
2.3.2. L'état de l'art des recherches sur le contrat psychologique	118
2.3.2.1. La détermination du contenu du contrat psychologique	118
2.3.2.2. Les déterminants et les processus de formation du contrat psychologique.	119
2.3.2.3. Les conséquences de la violation du contrat psychologique.	121
2.3.3. L'intérêt du concept de contrat psychologique pour la recherche sur la relation de franchise	123
2.4. Le modèle retenu pour la recherche empirique	124
2.4.1. La présentation générale du modèle développé	126
2.4.2. Les variables déterminantes indépendantes du franchisé	127
2.4.2.1. L'environnement institutionnel	127
2.4.2.2. Le secteur d'activité	128
2.4.2.3. Les caractéristiques du système de franchise	129
2.4.3. Les variables inhérentes à la personne du franchisé	131
2.4.3.1. L'expérience du franchisé dans la franchise	131
2.4.3.2. Le profil du franchisé	131

CHAPITRE 3 - LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, LES CHOIX METHODOLOGIQUES ET LA MISE EN OEUVRE DE LA RECHERCHE	135
3.1. Une approche interprétative, une démarche abductive.	136
3.1.1. Le rappel des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion	136
3.1.2. Le positionnement de notre recherche	143
3.2. La stratégie d'accès au réel retenue : une méthodologie qualitative	145
3.2.1. Une recherche de nature qualitative : définitions	146
3.2.2. La justification du choix d'une méthodologie qualitative	149
3.3. La collecte des données	151
3.3.1. La méthode des cas	151
3.3.2. La méthode des récits de vie	151
3.3.2.1. La définition du récit de vie, forme narrative	152
3.3.2.2. La méthode des récits de vie : filiation ethnosociologique et objet de recherche	153
3.3.2.3. Les principes à respecter pour la mise en œuvre de la méthode	154
3.3.3. L'étude de la dyade franchiseur-franchisé	157
3.3.4. Le choix de l'échantillon : l'exigence de variété dans le choix des réseaux et des interlocuteurs	158
3.3.4.1. Les critères de variété retenus pour le choix des franchiseurs	158
3.3.4.2. Les critères de variété retenus pour le choix des franchisés	163
3.3.5. Les entretiens	166
3.3.5.1. La nature des entretiens menés	166
3.3.5.2. L'attitude en cours d'entretien	168
3.3.5.3. Les aspects pratiques concernant les entretiens menés	168
3.4. L'analyse des données	170
3.4.1. L'analyse « manuelle », thématique	172
3.4.1.1. La <i>Grounded Theory</i>	173
3.4.1.2. Les fiches de synthèse des entretiens	174
3.4.1.3. Les relevés d'événements et matrices chronologiques	175
3.4.1.4. Le codage des entretiens	176
3.4.2. L'analyse de données textuelles	178
3.4.2.1. La définition et les principes de fonctionnement de l'analyse de données textuelles	179
3.4.2.2. L'originalité d'Alceste : l'analyse des classes de mots ou univers lexicaux	181
3.4.2.3. L'analyse lexicale (Sphinx Lexica)	183
CHAPITRE 4 - LA VISION DE LA RELATION PAR LE FRANCHISEUR : INFLUENCE DU CYCLE DE VIE DU SYSTEME DE FRANCHISE ET DES EVENEMENTS-RUPTURES	188
4.1. Les préoccupations des franchiseurs vues à travers les univers lexicaux	188
4.1.1. Analyse des préoccupations de tous les franchiseurs, sans distinction du niveau de développement	190
4.1.1.1. Les univers lexicaux des franchiseurs	190
4.1.1.2. Interprétations et commentaires	192
4.1.1.3. Thèmes significativement plus présents selon les caractéristiques des réseaux	193
4.1.2. Les préoccupations spécifiques des franchiseurs arrivés à maturité	194

4.1.2.1. Les univers lexicaux des franchiseurs à maturité	195
4.1.2.2. Interprétations et commentaires	196
4.2. L'influence des quatre phases du cycle de vie d'un système de franchise sur la vision de la relation	197
4.2.1. La relation de franchise et la phase de décollage du réseau	199
4.2.2. La relation de franchise et la phase de croissance du réseau	200
4.2.3. La relation de franchise et la phase de maturité du réseau	205
Des questions stratégiques renouvelées	208
4.2.4. La relation de franchise et la phase de relance du réseau (après déclin)	209
4.3. L'influence des événements-ruptures sur la vision de la relation	211
4.3.1. Quatre événements-ruptures fréquents	211
4.3.2. Conséquences des événements-ruptures pour la relation de franchise	217
4.3.2.1. Les changements de périmètre du réseau	219
4.3.2.2. Les changements de stratégie quant au choix entre succursalisme et franchise	223
4.3.2.3. Les changements de propriétaire et/ou d'équipe dirigeante	228
4.3.2.4. Les changements de stratégie marketing	232
4.4. La synthèse et l'intégration du rôle du secteur d'activité	234
4.4.1. La synthèse	234
4.4.1.1. Augmentation de la puissance du réseau et relation dyadique entre franchiseur et franchisé : synthèse.	234
4.4.1.2. L'illustration à partir d'un cas réel de réseau de franchise (Enseigne Accessoires et Services Automobile)	237
4.4.2. Le rôle du secteur d'activité	241
4.4.2.1. Le rôle du métier	241
4.4.2.2. L'illustration à partir d'un cas réel de réseau de franchise (Grande Distribution Alimentaire)	242
4.4.2.2. L'illustration à partir d'un cas réel de réseau de franchise (Grande Distribution Alimentaire)	243
4.4.2.3. Le rôle de la nature de l'activité : franchise de produits ou franchise de services	245
4.5. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchiseur	245
4.5.1. Les Obligations du franchisé perçues par le franchiseur	245
4.5.1.1. Les apports financiers	245
4.5.1.2. Le respect du rôle de franchisé	246
4.5.1.3. L'intérêt mutuel	246
4.5.1.4. Les aspects relationnels	247
4.5.2. Un contrat psychologique peu volumineux du franchiseur	247
CHAPITRE 5. LA VISION DE LA RELATION PAR LE FRANCHISE : INFLUENCE DU PARCOURS DU FRANCHISE DANS SON SYSTEME ET DE SON PROFIL	252
5.1. Les préoccupations des franchisés vues à travers les univers lexicaux	252
5.1.1. Les univers lexicaux des franchisés	253
5.1.2. L'interprétation	256
5.2. L'influence des quatre phases du parcours du franchisé dans son système de franchise sur la vision de la relation	257

5.2.1. La phase d'apprentissage	258
5.2.1.1. Un fort besoin de sécurité des franchisés	260
5.2.1.2. Une dépendance perçue forte les première années	261
5.2.1.3. La première cause de frustration : le décalage entre l'aide escomptée et l'aide perçue	262
5.2.1.4. La deuxième cause de frustration : le décalage entre le CA escompté et le CA réel	263
5.2.2. La phase d'assimilation	266
5.2.2.1. La première cause de frustration : une rentabilité insuffisante	267
5.2.2.2. L'autre cause de frustration : la perception d'un écart entre les services reçus et les redevances payées.	273
5.2.3. La phase de croisière (ou d'expertise)	275
5.2.3.1. Devenir multifranchisé ou plurifranchisé	277
5.2.3.2. S'investir dans le réseau	278
5.2.4. La phase de rupture	280
5.2.4.1. La rupture avant le terme du contrat, subie, conflictuelle	280
5.2.4.2. La rupture naturelle (la séparation)	281
5.3. L'influence du profil du franchisé sur son parcours dans son système de franchise et sur la vision de la relation	285
5.3.1. Les franchisés « créateurs de leur emploi »	285
5.3.1.1. Leurs parcours avant la franchise	286
5.3.1.2. Les raisons du choix d'un réseau de franchise	290
5.3.1.3. Leurs projets et leur vision de la relation à moyen terme	291
5.3.2. Les franchisés « développeurs »	294
5.3.2.1. Leurs parcours avant la franchise	294
5.3.2.2. Les raisons du choix d'un réseau de franchise	295
5.3.2.3. Leurs projets et leur vision de la relation à moyen terme	297
5.3.3. Les profils et les parcours des franchisés dans leurs systèmes de franchise	300
5.4. Le contenu possible du contrat psychologique vu par le franchisé	305
5.4.1. Les obligations du franchiseur vis-à-vis du franchisé perçues par le franchisé	305
5.4.1.1. L'absence d'opportunisme <i>ex ante</i> (ou tromperie)	305
5.4.1.2. Les revenus en valeur absolue du franchisé et le partage de la rente	306
5.4.1.3. Les apports, aides et assistance du franchiseur	307
5.4.1.4. Les conditions des cessions des entreprises franchisées	308
5.4.1.5. Le respect du rôle de franchiseur, avec professionnalisme et pertinence	309
5.4.1.6. L'intérêt mutuel : considérer l'intérêt du franchisé autant que l'intérêt du réseau dans les décisions stratégiques	310
5.4.1.7. Le dialogue et l'organisation des pouvoirs	311
5.4.1.8. Le respect de l'indépendance du franchisé et l'abus de Pouvoir	311
5.4.1.9. Le problème de considération insuffisante des franchisés et les questions relationnelles	312
5.4.2. Le contrat psychologique selon le profil des franchisés	312
5.4.3. Le contrat psychologique selon les phases du cycle de vie du franchisé dans son système de franchise	315

CHAPITRE 6 - DISCUSSION DES RESULTATS	319
6.1. La discussion et la mise en perspective des résultats	321
6.1.1. La fréquence des événements-ruptures et notamment des transferts de propriété	323
6.1.2. L'évolution des réseaux vers plus de directivité	327
6.1.3. L'identification de profils de franchisés et l'incidence sur leurs parcours	329
6.1.4. L'impact du secteur d'activité sur la relation de franchise	332
6.1.5. Une nouvelle approche de la confiance par le biais du contrat psychologique	335
6.2. Proposition d'une synthèse de la représentation de l'échange entre franchiseur et franchisé	336
6.3. Recommandations managériales pour l'amélioration du pilotage de la relation avec les franchisés	342
CONCLUSION GENERALE : LES APPORTS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES FUTURES DE LA RECHERCHE	355
1. Les apports de la recherche	355
1.1. Le champ d'investigation	355
1.2. Les apports théoriques	355
1.3. Les aspects méthodologiques	359
1.4. Les apports pratiques	361
2. Les limites de la recherche	362
3. Les perspectives de recherche futures	363
BIBLIOGRAPHIE	365
TABLE DES FIGURES	385
TABLE DES TABLEAUX	386
LISTE DES ANNEXES	388