



HAL
open science

PRATIQUES DE CONTROLE TOUT AU LONG DE LA RELATION DE FRANCHISE : UNE DOUBLE ENQUETE FRANCHISEUR-FRANCHISE

Catherine Goulet

► **To cite this version:**

Catherine Goulet. PRATIQUES DE CONTROLE TOUT AU LONG DE LA RELATION DE FRANCHISE : UNE DOUBLE ENQUETE FRANCHISEUR-FRANCHISE. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00690944

HAL Id: hal-00690944

<https://hal.science/hal-00690944>

Submitted on 24 Apr 2012

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.

PRATIQUES DE CONTROLE TOUT AU LONG DE LA RELATION DE FRANCHISE : UNE DOUBLE ENQUETE FRANCHISEUR-FRANCHISE

Catherine GOULLET
Docteur en Sciences de Gestion –PRCE Université de Lorraine
Ile du Saulcy 57000 Metz
goulletc@univ-metz.fr

Résumé :

Cette communication propose une étude du contrôle dans les réseaux de franchise de service tout au long de la relation franchiseurs-franchisés. A partir d'une étude exploratoire précédemment réalisée, un modèle de contrôle des réseaux de franchise a été proposé. Une recherche empirique de la dyade franchiseurs – franchisés présente une analyse descriptive du système de contrôle et des tests sur l'évolution de ces pratiques tout au cycle de vie de la relation.

Les résultats montrent une évolution des pratiques avec un contrôle de conformité des opérations décroissant sur la relation, un contrôle d'efficacité de l'exploitation relativement stable et un contrôle social qui se développe au fur et à mesure. Cette recherche donne une vision dynamique du contrôle dont les modèles proposés jusqu'alors étaient plutôt statiques.

Mots clés : Réseaux de franchise, Contrôle inter organisationnel, Cycle de vie de la relation franchiseurs-franchisés

Abstract :

This communication proposes a study of the control in the service franchising networks throughout the franchisors-franchisees relationship. From an interview-based exploratory research previously realized, a franchising network control model was proposed. An empirical research from the dyad franchisors - franchisees presents a descriptive analysis of the control system and tests on the evolution of these practices all to the life cycle of the relation.

The results show an evolution of the practices with an operations conformity control decreasing on the relation, an effectiveness management control relatively stable and a social control which develops progressively. This research gives a dynamic vision of the control while the models which were proposed until were rather static.

Key words: Franchising networks, Interorganizational control, Life cycle of the franchisors-franchisees relationship

Les réseaux d'enseignes forment pour l'essentiel le paysage commercial français. Le commerce indépendant isolé¹ ne représenterait aujourd'hui que 17% du commerce de détail en terme de chiffre d'affaires. Le reste est composé par ordre décroissant d'importance par le commerce intégré, le commerce associé et la franchise.

Le commerce indépendant organisé regroupe ainsi 101 157 points de vente dont 62 041 en franchise, le reste sous la forme de groupements coopératifs. Ces points de vente se partagent entre 1 693 enseignes différentes dont près de 1 569 en franchise.

On ne peut donc pas douter du dynamisme de la franchise et de l'intérêt qu'elle représente économiquement (788 000 emplois pour un chiffre d'affaires d'environ 49,2 milliards d'euros). On assiste depuis 1995 à une croissance régulière du nombre d'enseignes et du nombre de points de vente franchisés, la crise de 2008 n'ayant que légèrement freiné cette progression.

D'un point de vue académique, la franchise a fait l'objet de recherches sur les raisons du développement d'un tel système mobilisant les théories des ressources, de l'agence et des coûts de transaction. Elango et Fried (1997) ont proposé une revue de la littérature en distinguant trois courants (franchise et société, la création de la relation de franchise et l'opérationnalisation de la franchise). Plus récemment, Verbieren et al (2008) ont également publié une revue de littérature mettant l'accent sur la faiblesse des recherches en contrôle dans le contexte très particulier de la franchise. Ce point de vue a d'ailleurs été mis en avant par Caglio et Ditillo (2008).

La franchise présente un caractère particulier par sa structure en raison de l'indépendance juridique et financière des partenaires. Ce particularisme se doit de fonctionner dans un contexte d'interdépendance économique, le tout dans un environnement géographique distinct (le franchiseur avec son siège et les points de vente des franchisés répartis sur le territoire). Les règles spécifiques du contrôle organisationnel et du contrôle de gestion telles qu'elles s'appliquent dans un contexte hiérarchique sont difficilement applicables à la franchise. Dès lors, on a recours aux modalités de contrôle inter organisationnel. La franchise se décrit comme un système hybride entre marché et hiérarchie.

Nous proposons dans le développement à suivre une étude des pratiques de contrôle dans la franchise vue tant du côté des franchiseurs que celui des franchisés. Cette double enquête nous a permis de collecter diverses informations sur le contrôle avec la description d'un système de contrôle par les franchiseurs et l'opérationnalisation du système sur le terrain avec la perception des franchisés. Ce travail quantitatif confirmatoire fait suite à une première approche de notre problématique (Goullet et Meyssonier, 2011). En effet, une étude exploratoire réalisée en 2008 auprès de franchiseurs et franchisés sur l'exercice du contrôle tout au long de la relation nous a permis de proposer un modèle du contrôle dans les franchises.

Notre exposé présentera le cadre conceptuel de la recherche (1^{ère} partie) suivi de la méthodologie des enquêtes (2^{ème} partie). Les résultats des deux enquêtes seront exposés dans une 3^{ème} partie. En conclusion, nous reviendrons sur le modèle et les prolongements de la recherche.

¹ Chiffres au 1^{er} janvier 2012 (Source : FFF) issus de Franchise Magazine Avril / Mai 2012 n° 229

1. Le cadre conceptuel de la recherche

Même si certains auteurs ont souligné l'absence ou plutôt le manque de recherches en contrôle dans le contexte de la franchise, nous pouvons néanmoins nous appuyer sur certains travaux tant français qu'anglo-saxons. Avant d'aborder la question du contrôle, il nous faut préciser les termes de notre recherche et plus particulièrement celui de la franchise et de ses caractéristiques.

1.1 Définition de la franchise

Une précision nous apparaît nécessaire quant à l'emploi du mot franchise. Le terme franchise s'emploie aussi bien pour désigner une des composantes du commerce indépendant organisé que pour désigner une des formes de cette composante. Autrement dit, le commerce indépendant organisé se compose de réseaux de franchise et de coopératives. Les réseaux dits de franchise proposent des contrats de différents types comme la commission affiliation, la licence de marque, la concession et la franchise « pure ». Notre recherche porte plus particulièrement sur ce dernier type de contrat qui implique deux éléments essentiels : la mise à disposition d'une enseigne et la transmission d'un savoir-faire. Les autres formes n'exigent pas systématiquement la fourniture de ces deux éléments.

La franchise est un système organisé sous la forme d'un réseau vertical avec à sa tête le franchiseur (firme pivot). Celui-ci, dans l'exercice d'un contrat, limité dans le temps, donne à des franchisés (firmes satellites) le droit d'exploiter en leur nom mais sous enseigne du franchiseur un concept mis au point, testé et transmis par ce dernier. Le concept implique la mise au point d'un savoir-faire qui présente des caractéristiques particulières comme celles d'être secret, substantiel et identifié. Lorsqu'un candidat franchisé souhaite rejoindre un réseau, celui-ci s'engage à respecter scrupuleusement le concept et le savoir-faire attaché. Cette obligation ne lui permettra pas de prendre des initiatives de production, commerciales ou de gestion qui seraient contraires à l'esprit du concept et qui pourraient le dénaturer. Le franchiseur s'engage donc à transmettre un savoir-faire, à mettre à disposition une enseigne et à fournir une assistance continue tout au long du contrat. Chacun a des droits et des obligations qui, si ils ne sont pas respectés peuvent entraîner la rupture du contrat avant son terme et une perte financière pour l'une ou l'autre des parties. Une contrepartie financière est exigée du franchisé avec le paiement au franchiseur d'un droit d'entrée à la signature du contrat (non récupérable) et le paiement régulier de redevances (*royalties*) tout au long du contrat en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Cette contrepartie doit permettre au franchiseur de se rémunérer sur la mise à disposition de son concept mais également doit lui permettre de développer continuellement son concept afin de garantir un avantage commercial permanent aux franchisés du réseau. La franchise est normalement la réitération d'un succès commercial et doit dans une certaine mesure garantir le franchisé d'une certaine réussite bien qu'il n'y ait contractuellement aucune obligation si ce n'est celle d'information du franchiseur au franchisé avec le document d'information précontractuelle (DIP).

Les entreprises franchiseur et franchisé sont donc indépendantes financièrement et juridiquement. Cette indépendance doit se comprendre au niveau de la structure capitalistique de chacune à savoir que le franchiseur ne possède pas de capital du franchisé et inversement et d'autre part chaque entreprise a une structure juridique qui lui est propre. Mais comme nous

l'avons exposé ci-dessus une très grande interdépendance économique lie les partenaires : transmission, assistance, évolution permanente pour l'un, respect, paiement pour l'autre.

Dans ce contexte, la question du contrôle exercé par le franchiseur sur les entreprises franchisées est cruciale à plus d'un titre. En effet, sans être présent en permanence (nous avons souligné l'éloignement géographique entre la firme pivot et les satellites), sans s'immiscer dans la gestion de l'unité franchisée, le franchiseur doit néanmoins garder le contrôle de son réseau. Ce contrôle est le garant du respect des règles définies mais plus encore de l'homogénéité du réseau. C'est une des caractéristiques de l'offre commerciale de ces concepts ; le client d'une enseigne doit pouvoir bénéficier d'une prestation identique ou presque et ce quelque soit le lieu de consommation choisie. L'homogénéité de l'offre implique celle du réseau et des prestations proposées.

La question du contrôle comme système d'influence (Chiapello, 1996) a été abordé dans la littérature. Nous allons revenir sur certains travaux propres au contrôle inter organisationnel et à la franchise en particulier.

1.2 Le contrôle inter organisationnel

G Nogatchewsky (2009) présente une analyse du contrôle inter organisationnel selon les approches transactionnelle et relationnelle. Dans une approche transactionnelle et selon la structure de gouvernance choisie entre marché, hiérarchie et forme hybride, les modalités de contrôle sont la situation d'otage, un contrôle des résultats ou un contrôle des comportements. Le contrôle doit permettre de maîtriser les risques d'opportunisme. Dans une approche relationnelle du contrôle, c'est la confiance qui permet d'assurer la convergence des buts et la socialisation des partenaires tout au long de la relation qui permet d'assurer la coopération. La confiance et les normes relationnelles sont les modalités de contrôle à même d'assurer la coordination entre les partenaires.

Ces approches ont été largement combinées pour proposer des typologies de contrôle reposant sur une approche plurielle avec le contrôle par le marché, le contrôle bureaucratique et le contrôle social. Nous allons reprendre les principaux apports de quelques travaux (listes non exhaustives) réalisés dans le domaine du contrôle inter organisationnel.

Dekker (2004) met en évidence que le contrôle a vocation à maîtriser deux types de problèmes dans une relation inter organisationnelle : les spécificités de la transaction (investissements spécifiques, incertitude et fréquence) et les besoins de coordination (interdépendance). Il propose des mécanismes de contrôle formel et informel en distinguant deux moments ; celui précédant le début de la relation (*ex ante*) et celui durant la relation (*ex post*). Ce cadrage théorique a été testé par une étude de cas sur la relation client fournisseur. Ces mécanismes contribuent à réduire la tendance à l'opportunisme des partenaires et permet de consolider la relation. Il insiste sur la complémentarité entre l'utilisation des mécanismes formels de contrôle et le développement de la confiance entre les partenaires. Cette complémentarité fut mise en évidence par Guibert et Dupuy (1997).

Petitjean (2001) a cherché à caractériser la nature des systèmes de contrôle mis en œuvre dans les formes inter organisationnelles en étudiant plus particulièrement le cas des réseaux contractuels de distribution. Il a mis en évidence que le contrôle est ciblé dans son objet, partiellement entravé du fait de l'indépendance juridique des partenaires, néanmoins légitimé

par l'interdépendance économique liant les partenaires et qu'il combine les logiques bureaucratique, contractuelle et culturelle.

Boulay (2007) a proposé une mesure de l'efficacité de trois mécanismes de gouvernance des relations de franchise. Il s'agissait de mesurer les effets plus ou moins disciplinant du contrat, des technologies (systèmes et outils de suivi de l'activité) et des normes (attentes en matière de comportements, valeurs partagées, alignement des intérêts). A partir d'une enquête quantitative, il ressort que les deux premiers mécanismes ont une influence sur le comportement des franchisés alors que le troisième n'a pas d'effet disciplinant.

Ces travaux précisent le système de contrôle mis en œuvre dans la franchise mais de façon globale. Il apparaît très clairement que celui-ci repose sur une utilisation simultanée de plusieurs mécanismes empruntés aux modes de gouvernance que sont le marché, la hiérarchie et le clan. L'hybridation de la forme organisationnelle justifie l'emploi de tels mécanismes avec le contrôle des comportements et résultat (contrôles formels) et le contrôle social (contrôle informel). Cependant, l'étude spécifique des pratiques de contrôle dans un contexte précis n'est pas proposée. Au quotidien, comment le franchiseur procède-t-il au contrôle de ses franchisés ? Quels sont les moyens utilisés, selon quelle fréquence pour mettre la performance sous contrôle ? On peut également relever un autre manque sur l'étude du contrôle dans les franchises : l'absence de la prise en compte de la dimension temporelle dans l'exercice du contrôle. Chez certains auteurs, cette dimension en est totalement absente comme dans les travaux de Petitjean (2001) et Bourdiaux (1993). Le système de contrôle présenté ne tient pas compte du moment de la relation. Cependant, Chanut (2007) confirme l'importance de cette dimension dans la gestion d'un réseau de franchise. Différents cycles de vie impactent les réseaux avec entre autres celui de la relation franchiseur franchisé. Elle en propose un découpage en quatre phases : l'apprentissage, l'assimilation, l'expertise et la rupture. En tenant compte de l'évolution temporelle de la relation, notre questionnement s'élargit aux pratiques de contrôle tout au long de celle-ci. Contrôle-t-on un franchisé de la même façon selon qu'il est nouveau ou ancien dans le réseau. Le franchiseur met-il davantage l'accent sur certains contrôles selon les moments ?

A partir de cette littérature et de questions induites par une première analyse, nous avons procédé à une étude exploratoire afin de proposer un modèle de contrôle dans les réseaux de franchise.

1.3 Etude exploratoire sur le contrôle des réseaux de franchise

Nous avons fait le choix d'une étude exploratoire afin de répondre aux objectifs suivants :

- faire une analyse des instruments de contrôle utilisés dans le cadre d'une relation de franchise,
- obtenir des informations sur l'organisation du contrôle aussi bien des franchiseurs que des franchisés,
- appréhender la dimension temporelle du contrôle.

Cette étude fut réalisée durant les mois d'avril et mai 2008. Nous avons procédé à 10 interviews de franchiseurs (2) et franchisés (8) par le biais d'entretiens semi directifs. Nous avons sélectionné des franchises de service plutôt que de distribution car la relation implique

fréquemment un savoir-faire réel avec des formations initiales relativement longues par la transmission de savoirs techniques, commerciaux et de gestion. Les enjeux dans le domaine des services sont plus importants avec des droits d'entrées (les droits d'entrées des enseignes de restauration atteignent plusieurs dizaines de milliers d'euros) et des investissements initiaux (local commercial, agencements, matériel, stocks) conséquents. Cela implique une organisation de la part du franchiseur afin de proposer une assistance technique, d'assurer une vie du réseau, d'enrichir et faire évoluer continuellement le concept. La question du contrôle dans de tels contextes semble essentielle.

Les secteurs sélectionnés furent la restauration, la réparation automobile, la gestion immobilière et la vente de fleurs. Ce dernier secteur est proche de l'activité de distribution mais il a été néanmoins choisi eu égard à l'activité de conception de compositions florales qui nécessite des compétences techniques particulières avec une gestion des stocks délicate compte tenu du caractère éphémère du produit.

Les interviews furent enregistrées et retranscrites pour huit d'entre elles. A partir des informations recueillies et analysées nous avons proposé une modélisation du contrôle reposant sur trois types de contrôle et sur une dynamique temporelle. Nous retrouvons peu ou prou les mêmes mécanismes dans tous les secteurs avec comme différenciation une importance relative dans l'utilisation de ceux-ci selon les activités. A titre d'exemple, les clients mystères ont une place prépondérante dans la restauration alors qu'ils sont très peu présents dans le secteur de la fleur ou celui de la gestion immobilière. Dans le secteur de l'automobile, on a affaire à des appels mystères ou des enquêtes de satisfaction plutôt que des clients mystères qui ne pourraient pas évaluer la prestation délivrée.

Les trois types de contrôle mis en œuvre sont le contrôle de conformité des opérations, le contrôle d'efficacité de l'exploitation et le contrôle social. Le séquençage de la relation par rapport à l'exercice du contrôle nous a amenés à distinguer quatre phases : avant l'exploitation avec la sélection et formation, le début de l'exploitation, la maturité de l'exploitation et le prolongement de la relation (au delà du premier contrat s'il y a renouvellement).

Le contrôle de conformité passe par la formation initiale du franchisé en vue de garantir un comportement conforme à celui attendu et ainsi réduire le risque d'opportunisme. Il se poursuit par un suivi technique de l'activité avec les visites des animateurs (représentants du franchiseur), celles des clients mystères et la pratique d'audits internes ou externes. Le contrôle d'efficacité de l'exploitation est assuré par la transmission d'informations selon des rythmes qui peuvent varier d'un secteur à l'autre. Ces transmissions sont informatisées et permettent de collecter de nombreuses informations sur l'activité commerciale de l'unité. Cet outil a un double emploi, celui de renseigner le franchiseur sur la santé financière de l'unité et d'agir rapidement si nécessaire et celui d'être un outil d'émulation par le système de challenge qu'il implique fréquemment. Un classement des unités du réseau est souvent porté à la connaissance des membres ce qui leur permet de se situer et de réagir en conséquence. Le contrôle social est mis en œuvre avec la sélection des candidats et par la suite l'organisation de manifestations qui ont vocation à rassembler et développer un esprit réseau. Il s'agit de réunions, de conventions nationales, de participation à des commissions thématiques et comités techniques. Les entretiens ont révélé l'importance de la dimension temporelle avec une évolution des pratiques de contrôle selon le moment de la relation. En début de relation, le franchisé a besoin du franchiseur par manque d'expérience dans le réseau. Au fur et à

mesure du développement de la relation, le franchisé gagne en expertise technique et vit moins bien l'exercice de ce contrôle. Le contrôle d'efficacité de l'exploitation revêt une certaine importance en ce qu'il peut permettre au franchisé d'améliorer les performances de son unité (maîtrise des charges, amélioration de la productivité). La transmission de ratios d'activité est un outil performant de gestion dans les réseaux. En phase de maturité, le franchisé doit en quelque sorte trouver un second souffle dans le réseau. Celui-ci peut provenir d'un investissement au sein même du réseau en participant à des commissions dont l'objet est de réfléchir aux évolutions techniques, commerciales, financières possibles dans l'enseigne. Un partenariat réussi se concrétisera soit par un renouvellement de la confiance dans l'enseigne donc du contrat de franchise soit par un développement du partenariat avec l'ouverture de points de vente supplémentaires.

A partir de cette analyse, nous avons proposé un modèle d'ensemble (cf. figure 1 page suivante) du contrôle exercé dans les réseaux de franchise sur la base de la littérature et de notre étude exploratoire.

Ce modèle propose pour chaque étape de la relation l'importance relative de chaque mode de contrôle proposé. Les zones grisées représentent l'importance du recours à ce type de contrôle. Entre deux étapes de la relation, les flèches montantes ou descendantes traduisent la variation dans l'utilisation du mode de contrôle en question. Une flèche montante signifie que le mode de contrôle prend plus d'importance à l'étape suivante et inversement pour une flèche descendante.

A partir de ce modèle conceptuel du contrôle, nous avons mis en œuvre une méthodologie quantitative avec des tests d'hypothèses quant à l'évolution du contrôle tout au long de la relation. Nous avons posé trois hypothèses sur l'évolution décroissante du contrôle de conformité des opérations au travers des mécanismes que sont les visites (H1), les clients mystère (H2) et les audits (H3). Trois autres hypothèses portent sur un des contrôles majeurs dans la franchise : les visites. Celles-ci ont trois objectifs : la vérification de la conformité technique, l'analyse des performances et la socialisation du partenaire (H4 : le temps de visite consacré aux vérifications techniques décroît sur la relation ; H5 : le temps de visite consacré à l'analyse des performances croît sur la relation ; H6 : le temps de visite consacré à la dimension relationnelle du partenariat croît sur la relation). Enfin deux hypothèses portent sur l'évolution du contrôle de l'efficacité de l'exploitation (H7 : le franchiseur s'implique de façon croissante dans la gestion de la performance de l'unité tout au long de la relation) et celui du contrôle social (H8 : la participation des franchisés aux réunions, conventions et commissions est croissante tout au long de la relation).

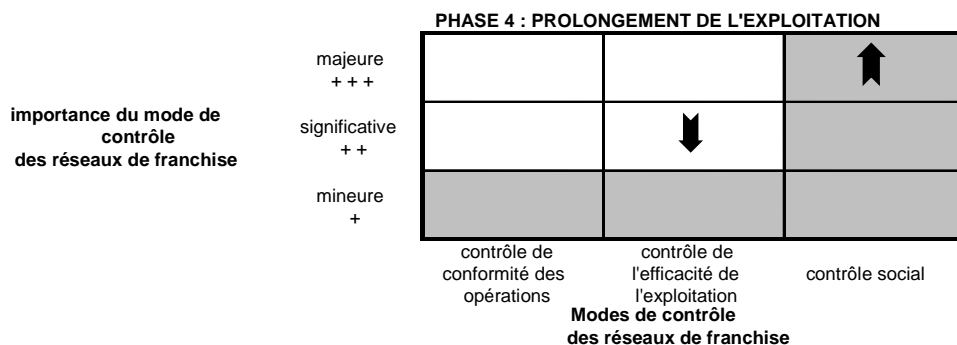
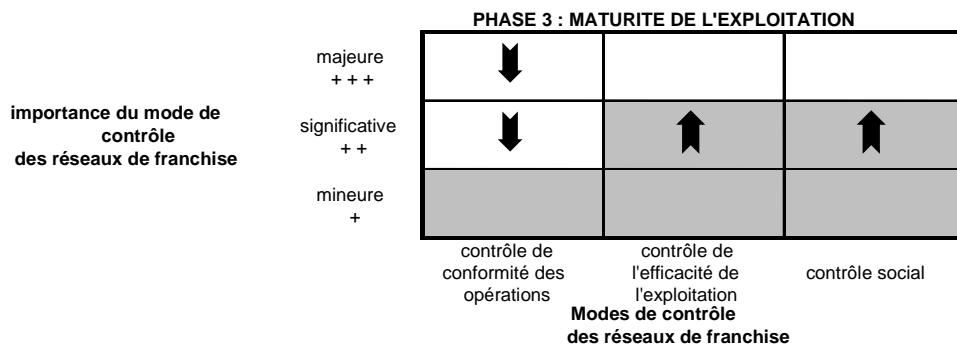
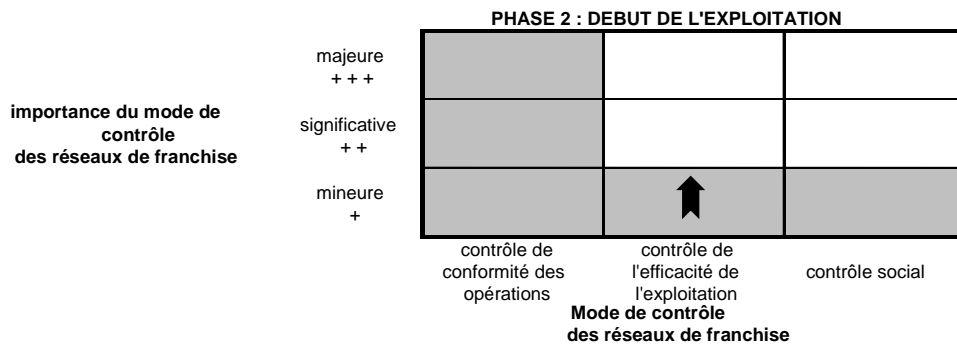
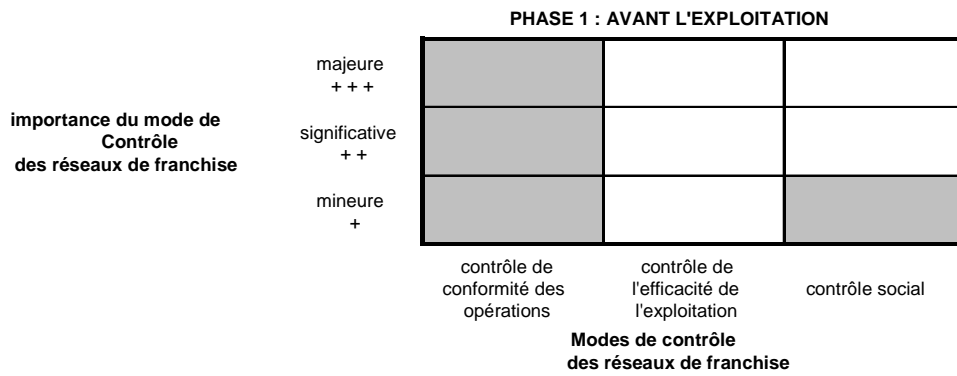


Figure 1 : Modèle d'ensemble du contrôle des réseaux de franchise tout au long de la relation franchiseur franchise.

2. Méthodologie

Dans une optique confirmatoire du modèle présenté ci-dessus, nous avons effectué une double enquête. Dans un premier temps, nous avons dans une optique descriptive, réalisé une étude quantitative auprès des franchiseurs sur les pratiques de contrôle. L'objectif était de décrire de quelle façon le contrôle est exercé dans les unités franchisées et ce qu'il a vocation à maîtriser. A partir de cette connaissance du système de contrôle, nous nous sommes adressés aux franchisés de ces mêmes franchiseurs afin d'avoir une perception réelle du contrôle et de son évolution tout au long de la relation. Ces deux enquêtes sont tout à fait complémentaires dans la mesure où la première nous a permis de décrire un système de contrôle tel qu'il a vocation à être appliqué alors que la seconde enquête a mis en évidence des pratiques différenciées tout au long de la relation justifiant en cela une évolution du contrôle.

Nous avons fait le choix d'enquêtes quantitatives car elles présentent des avantages comme la possibilité d'effectuer des tests statistiques à partir de résultats quantifiés, de mettre en évidence des distinctions entre les groupes constituant l'échantillon ainsi que d'atteindre dans un laps de temps relativement réduit un nombre important de répondants (Deslauriers, 1991). Cependant, la méthode présente également des limites comme le fait de tirer des conclusions globales, de résumer par quelques items des relations parfois complexes, d'être moins nuancée que les méthodes qualitatives.

L'utilisation de méthodes qualitatives (étude exploratoire) et quantitatives (enquêtes par questionnaires) permet de bénéficier d'une certaine complémentarité par la mise en œuvre d'un processus séquentiel. Comme il est précisé dans l'ouvrage « *Méthode de Recherche en Management* », Thiétart et coll, 1999 : « *Une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche* (Lambin, 1990)² ». L'étude exploratoire a permis de préciser notre question de recherche sur d'une part l'identification des modes de contrôle avec un contrôle de conformité des opérations, un contrôle d'efficacité de l'exploitation et un contrôle social et sur d'autre part l'évolution dans l'utilisation de ces modes tout au long de la relation. Nous allons maintenant présenter successivement la méthodologie de chacune des deux enquêtes.

2.1 Enquête franchiseurs

La mise en œuvre de cette enquête repose sur le contexte de l'étude avec le choix de la population à interroger, sur le questionnaire pour identifier les mécanismes de contrôle et sur le mode de recueil de l'information pour l'administration des questionnaires.

² Lambin J.J « *La Recherche Marketing* », Paris, Mc Graw-Hill, 1990.

2.1.1 *Le terrain de l'étude*

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons fait le choix de la franchise « pure » c'est à dire des réseaux où le type de contrat est exclusivement celui de la franchise rejetant ainsi les formes de contrats voisins. Trois formes de franchise existent avec celles de distribution où l'activité consiste à vendre une marchandise (concept reposant uniquement sur une offre commerciale), celles de services en proposant à la clientèle diverses prestations (concept reposant sur la mise en œuvre de savoir-faire technique, commerciaux et de gestion) et celles de production où le franchisé réalise une fabrication en utilisant des procédés industriels développés par le franchiseur (franchise très peu répandue). A cette étape, nous avons choisi des franchises de service car elles offrent des perspectives de contrôle plus importantes et intéressantes en matière de respect des normes et de performance. La transmission de nombreux savoir-faire et les besoins en investissements importants dans bon nombre de cas donnent une certaine épaisseur à ces concepts.

Deux critères ont été retenus pour la sélection de nos franchises de service. D'une part le temps de formation initiale qui est corrélé à l'importance des savoir-faire à transmettre. A titre d'exemple, il n'est que de quelques jours pour des enseignes de prêt à porter (distribution) alors qu'il est de plusieurs semaines à plusieurs mois pour des enseignes de restauration. D'autre part, le niveau d'investissement initial hors local commercial qui de par son importance conditionne la mise en place de mécanismes de suivi de la performance eu égard aux sommes mises en jeu et à la prise de risque financière des partenaires. A partir d'une base de données³ constituée sur les différents réseaux de franchise de service en tenant compte de la formation initiale et du montant de l'investissement à l'origine, nous avons appliqué deux seuils de sélection. Nous avons retenu les réseaux qui, à la fois, proposaient une formation initiale de cinq semaines minimum et demandaient un investissement à l'origine d'au moins 150 000 € (hors local commercial).

Après classement par ordre d'importance de ces deux critères nous avons retenu cinq secteurs d'activité : la restauration à thème avec 22 enseignes, la petite restauration avec 28 enseignes, la réparation automobile avec 8 enseignes, la fleur avec 8 enseignes et les terminaux de cuisson avec 14 enseignes. La population ainsi déterminée, tous les responsables de ces enseignes furent contactés soit au total 80, la constitution d'un échantillon ne se justifiant pas devant le nombre relativement réduit d'enseignes.

2.1.2 *Le questionnaire d'enquête*

Notre questionnaire s'adressait aux personnes en mesure de répondre à savoir le franchiseur lui même ou un responsable du développement en franchise. Nous avons eu affaire au franchiseur en personne pour les réseaux de petite taille et au responsable de développement pour ceux de taille plus conséquente.

Construire un questionnaire est une phase relativement délicate dans la mesure où il faut obtenir une information la plus claire, la plus précise et la plus complète possible tout en intéressant suffisamment notre interlocuteur pour obtenir son concours et tout en posant des

³ La base de données a été constituée par consultation de quatre sources : AC-Franchise et L'Observatoire de la Franchise (portails d'information sur les franchises), La Fédération Française de la Franchise et le magazine Franchise Magazine.

questions qui seront comprises comme nous l'entendons. Notre questionnaire comporte trois grandes parties avec pour les deux premières une certaine progression dans les questions posées. Nous n'avons pas opté pour des questions générales au tout début pour ne pas « ennuyer » notre interlocuteur. La franchise présente de nombreuses opportunités en matière de recherche et les sollicitations sont nombreuses. D'autre part, le temps des professionnels est très compté et nous avons un questionnaire relativement long. Celui-ci comporte 50 questions ce qui nécessite un certain temps pour l'administrer. Celles-ci se divisent en trois parties avec les questions sur la sélection formation, sur l'animation du réseau et sur les informations propres au réseau interrogé. Les questions avaient pour objectif d'obtenir des informations sur les mécanismes utilisés, leur fréquence d'utilisation et leur fonction en matière de contrôle. Le questionnaire a été testé avant administration auprès de franchiseurs de chacun des secteurs sélectionnés avec échanges par téléphone et mail. Le test n'a pas entraîné de modification majeure si ce n'est quelques précisions sur la terminologie de certains items. Il nous a été reproché une certaine longueur du questionnaire que nous n'avons pas remise en question afin de réaliser un état des lieux le plus complet possible du contrôle des réseaux de franchise.

2.1.3 Le recueil de l'information

Conscients de la longueur du questionnaire et du risque de découragement des répondants, nous avons opté pour une stratégie d'approche en plusieurs étapes. Cette étude a été réalisée de mai à juillet 2009. Nous avons contacté par mail ou par l'intermédiaire des sites internet les personnes susceptibles de nous répondre. Ce premier courrier avait pour objet de présenter succinctement nos objectifs d'une part et d'autre part de solliciter un rendez-vous téléphonique afin de présenter plus en détails notre recherche et obtenir le concours des dites personnes. Suite à cette première prise de contact, nous avons adressé par mail en utilisant le module SphinxOnline 46 questionnaires sur les 80 enseignes de notre population. Sur ces 46 questionnaires 38 nous ont été retournés avec pour certains plusieurs relances. 5 des 38 questionnaires reçus n'ont pu être exploités en raison de réponses insuffisantes à certaines questions. Au final, nous avons eu un taux de contact de 57,5% (46/80), un taux de réponses obtenues de 47,5% (38/80) et un taux de réponses exploitables de 41,3% (33/80). Même si le nombre de questionnaires collectés peut paraître faible d'un point de vue statistique nous avons néanmoins obtenu une représentation satisfaisante de notre population. En effet, nos questionnaires franchiseur reçus et exploitables se répartissent de la façon suivante en fonction des secteurs d'activité : restauration à thème : 13 enseignes ; petite restauration : 7 ; réparation automobile : 4 ; fleurs : 4 ; terminaux de cuisson : 5. A l'exception de la petite restauration qui est sous représentée par rapport à notre population, tous les autres secteurs d'activité sont normalement représentés. Cette sous représentation de la petite restauration s'explique par le refus de participation de certains responsables et par l'existence de nombreux petits réseaux certes référencés sur les sites mais impossibles à joindre (manque de structuration de la firme pivot).

A partir de la population des franchiseurs répondants nous avons réalisé le second volet de notre étude quantitative avec l'enquête franchisé.

2.2 Enquête franchisés

Cette seconde enquête réalisée dans le prolongement de la première a pour objet d'étudier l'utilisation des mécanismes de contrôle tout au long de la relation franchiseur - franchisé. Autrement dit, notre recherche s'oriente vers une perception dynamique du contrôle des réseaux de franchise. Nous avons identifié par l'étude exploratoire quatre phases de la relation franchiseur - franchisé. A chacune de ces phases, nous avons mis en avant certains modes de contrôle. En phase 1 de construction du partenariat, les processus de sélection et formation ont vocation à transmettre des savoir-faire afin de formater les comportements d'où un contrôle de conformité des opérations majeur. En phase 2 de début d'exploitation (les premières années du contrat), c'est le contrôle de conformité qui domine afin de s'assurer que les partenaires agissent dans le sens attendu. Ce contrôle est assuré par des mécanismes tels que les visites, les clients « mystère », les audits, le suivi des plaintes des clients. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation commence avec les procédures de *reporting* et une observation particulière de la progression du chiffre d'affaires (indicateur déterminant de l'activité dans un premier temps). En phase 3 après quelques années d'exploitation, l'exercice du contrôle se modifie par acquisition des savoir-faire par le franchisé. Il s'en suit une baisse du contrôle de conformité des opérations. Le franchisé connaissant suffisamment le concept et son exploitation, la relation peut évoluer vers une gestion plus efficiente de l'activité et une participation accrue dans la vie du réseau (évolution du concept, des pratiques). En phase 4 de renouvellement du partenariat, le contrôle social domine essentiellement, les autres contrôles n'étant pour autant pas absents.

Nous avons opté pour une approche de la dynamique du contrôle par une étude quantitative avec tests d'hypothèses selon l'ancienneté du franchisé. A chacun des stades nous comparerons les pratiques de contrôle entre les franchisés ce qui nous permettra de mettre en évidence, si les résultats le confirment, des pratiques différentes et une certaine dynamique du contrôle tout au long de la relation de franchise. Nous avons posé trois hypothèses de décroissance du contrôle de conformité des opérations sur la relation. Trois autres hypothèses testent une orientation différente d'un des mécanismes de contrôle (les visites dans les unités) de conformité tout au long de la relation. Enfin deux hypothèses testent l'évolution du contrôle d'efficacité de l'exploitation et du contrôle social.

2.2.1 Constitution de l'échantillon

L'échantillon de franchisés a été constitué à partir des franchiseurs répondants à notre enquête. Nous nous sommes basés sur les 33 questionnaires complets. Ces 33 questionnaires correspondent en réalité à 34 enseignes différentes. Cela se justifie par le fait qu'un groupe nous a répondu au nom de trois enseignes différentes (la réponse plus deux autres enseignes) et qu'un autre groupe a accepté de répondre à l'enquête franchiseur à la seule condition que nous ne contactons pas les franchisés par la suite ($33 + 2 - 1 = 34$). Nous avons reclassé ces 34 enseignes en fonction des 5 secteurs d'activité identifiés en recensant le nombre d'unités franchisées pour chacune d'entre elles. Cela nous a permis de constituer une seconde base de données avec 1864 références (addition des unités franchisées de chacune des 34 enseignes tous secteurs confondus).

Le nombre d'unités franchisées variant d'un secteur à l'autre et pour conserver cette répartition, nous avons réalisé un échantillon aléatoire stratifié proportionnel sur les secteurs

d'activité. Nous avons évalué par calcul notre échantillon à 460 références réparties de la façon suivante entre les secteurs : réparation automobile : 157 références ; fleurs : 95 ; restauration à thème : 40 ; petite restauration : 77 ; terminaux de cuisson : 91.

Pour chacun des secteurs, nous avons ensuite calculé enseigne par enseigne le nombre de franchisés à interroger en fonction de la représentation de l'enseigne (sur le nombre d'unités) dans le secteur en particulier. Aussi pour chacune des enseignes composant chacun des secteurs d'activité, nous avons, par un tirage aléatoire systématique, sélectionné les individus constituant l'échantillon. Les unités ont été sélectionnées à égale distance les unes par rapport aux autres dans la base de sondage et seule la première a fait l'objet d'un tirage aléatoire. Ce tirage aléatoire a été effectué par tirage au sort d'un nombre (variable selon les réseaux) pour chacune des enseignes des différents secteurs d'activité.

Ainsi, nous avons respecté le principe aléatoire de l'échantillonnage à savoir que « *chaque individu de la population concernée a une probabilité connue, différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon* »⁴. Cela confère à notre échantillon une certaine représentativité c'est-à-dire d'avoir des caractéristiques identiques à celles de la population.

2.2.2 *Le questionnaire d'enquête*

L'objectif principal du questionnaire franchisés est de tester les hypothèses proposées quant à l'évolution des modes de contrôle tout au long de la relation. Pour ce faire, le questionnaire devait comprendre des questions permettant d'identifier les différentes phases du cycle de vie de la relation et des questions concernant l'utilisation et la perception des mécanismes de contrôle. Contrairement à l'étude précédente, nous ne pouvions nous permettre de poser autant de questions et ce pour deux raisons essentielles. La première vient des personnes interrogées ; ce sont des exploitants individuels qui sont continuellement présents dans leur unité, qui réalisent toutes les tâches nécessaires (administrative, commerciale, technique) et qui à ce titre ne disposent que de très peu de temps. Très souvent, l'administration du questionnaire ne devait pas dépasser les 10 minutes sous peine d'essuyer un refus d'emblée ou de perdre notre interlocuteur pendant l'administration si celle-ci était trop longue (ce fait avait été envisagé au préalable et confirmé pendant la phase de test du questionnaire). La seconde raison tient au mode d'administration du questionnaire. Les questionnaires ont été administrés par téléphone pour des raisons pratiques mais nécessitaient d'être rapides donc relativement courts en nombre de questions d'où certaines limites en collecte d'information.

Notre questionnaire comprend des questions cherchant à identifier le franchisé interrogé afin de classer les franchisés selon leur ancienneté, leur origine dans le réseau, selon le secteur d'activité. La classification selon l'ancienneté est déterminante pour tester les hypothèses d'évolution du contrôle. Les autres variables doivent nous permettre de contrôler leur influence sur les pratiques de contrôle.

Un second groupe de questions nous renseigne sur l'exercice régulier du contrôle au sein de l'unité et la perception de ces contrôles par le franchisé. Les variables correspondant à ces mécanismes proviennent de l'exploitation des réponses des franchiseurs.

Le questionnaire a été testé auprès d'une dizaine de franchisés des cinq secteurs d'activité. Le test a été réalisé de la même façon que l'administration de l'enquête à savoir par téléphone. La

⁴ Evrard et al op. cit. page 194.

durée du test a, à chaque fois, dépassé les dix minutes en raison de commentaires faits par les franchisés sur certaines questions. Les franchisés testés ont trouvé le questionnaire relativement simple puisqu'il démarre sur des questions de fréquences pour lesquelles les franchisés n'ont aucune ou très peu de difficulté à répondre. Les questions d'appréciation des mécanismes de contrôle leur paraissaient également simples car ils avaient une idée précise de leur degré de satisfaction. Par contre, les questions de partage de temps leur ont semblé plus délicates. Lors d'une visite (dans notre cas il s'agissait de la dernière visite faite par l'animateur), séparer les différentes dimensions et les apprécier « en temps consacré à » n'a pas toujours été évident aux yeux de nos interlocuteurs. Pour d'autres, il a fallu leur expliquer qu'on ne pouvait pas consacrer plus de 100% du temps (certaines combinaisons étaient donc impossibles). Suite aux tests, nous avons reformulé la question sur l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité du franchisé en passant d'une question avec échelle d'opinion à des questions dichotomiques sur le sujet.

Dans l'ensemble, le questionnaire a plutôt intéressé car il décrit fidèlement les contrôles utilisés dans la franchise et donne aux franchisés l'occasion d'exprimer leur opinion par rapport à ces contrôles, leur déroulement et leur utilité. Cette description fidèle a même fait l'objet d'une remarque de méfiance d'un franchisé à notre égard tant notre connaissance des contrôles lui paraissait suspecte. A ce titre, nous nous sommes rendus compte pendant la phase de test que présenter notre travail, en leur expliquant que nous avions enquêté auprès des franchiseurs auparavant, nous desservait particulièrement. En effet, les franchisés assimilaient la suite de notre travail à une commande des franchiseurs et devenaient totalement méfiants à notre égard. Nous avons donc décidé très vite de ne plus mentionner l'enquête réalisée auprès de leur franchiseur.

2.2.3 *Le recueil de l'information*

Pour administrer un tel nombre de questionnaires (460), il semblait logique d'utiliser la voie postale. Cependant, craignant un trop faible taux de réponse, nous avons choisi une manière d'opérer différente avec une administration par téléphone. L'administration s'est faite d'octobre à décembre 2009. Ce procédé a nécessité un investissement temps conséquent mais s'est révélé plus efficace quant aux réponses. En moyenne trois appels furent nécessaires par franchisé pour obtenir un questionnaire. Cela se justifie par le fait que les franchisés sont parfois les seuls exploitants présents dans l'unité et qu'en fonction de l'activité ces derniers n'étaient parfois disponibles qu'en tout début de journée (très tôt) ou en toute fin de journée (très tard) voire même le week-end. Afin de convaincre nos interlocuteurs, nous leur avons proposé, comme pour les franchiseurs, une synthèse des résultats de l'enquête que nous avons adressée à 70% des répondants. En dehors des résultats que nous cherchions à obtenir, nous avons fait le constat d'un intérêt bien plus important de la part des franchisés quant à la problématique du contrôle dans les réseaux. L'administration par téléphone nous a permis dans certains cas d'avoir de véritables échanges sur l'animation dans les franchises bien au delà des questions posées à l'origine. Une administration par courrier ne nous aurait pas donné l'occasion de recueillir certains propos.

Nous avons contacté 460 franchisés et collecté 258 questionnaires soit un taux de réponse de 56,1%. Sur ces 258 réponses, nous en avons éliminées 8 car les questionnaires étaient insuffisamment complets (refus de réponse à certaines questions). Le taux de réponse

exploitable est donc de 54,3%. En comparant les pourcentages attendus (proportion à interroger) de notre stratification et les pourcentages obtenus (proportion interrogée), nous avons obtenu une représentation des secteurs d'activité tout à fait conforme ce qui n'a pas nécessité de redressement pour l'analyse.

L'analyse des résultats de ces deux enquêtes doit maintenant nous permettre de préciser l'exercice du contrôle dans les réseaux de franchise et ce tout au long de la relation franchiseur - franchisé.

3 Les résultats et analyses des enquêtes

3.1 Résultats de l'enquête franchiseurs

L'objectif principal de ce premier travail est de donner une vision la plus complète possible du système de contrôle mis en œuvre par les franchiseurs. Le travail est donc essentiellement descriptif par présentation des différents mécanismes. Nous aborderons successivement le processus de sélection formation suivi des différents contrôles menés tout au long de la relation.

3.1.1 Le processus de sélection formation

La sélection des candidats est une étape importante dans la future relation entre les partenaires car il s'agit de trouver les candidats les plus à même d'adopter un comportement coopératif (Ouchi, 1979 ; Grandori et Soda, 1995 ; Jones et al, 1997 ; Ireland et al, 2002). Le tableau suivant nous a permis de classer les critères de sélection des franchisés selon leur degré d'importance.

Tableau 1 : Degré d'importance des critères de sélection des franchisés

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
Compétences managériales	0	0	14	19
Capacité de financement	0	0	12	21
Compétences professionnelles	2	7	19	5
Capacité à évoluer avec le réseau	0	12	10	11
Volonté de collaborer	0	2	4	27

Les franchiseurs ont comme priorité de sélectionner des candidats avec une volonté de collaborer évidente au sein du réseau. La dimension sociale de ce critère montre l'importance de l'approche relationnelle du contrôle avec le besoin de développer sur la durée des relations favorisant la coopération. Les dimensions financières et managériales arrivent à un second plan mais restent néanmoins importantes au regard du processus de création et de gestion de la future entreprise.

La formation initiale se divise en une formation théorique et pratique. Cette dernière est en moyenne trois fois plus longue que la formation théorique (moyenne de 2 semaines de

formation théorique pour un peu plus de 6 semaines de formation pratique). Lors de la formation théorique, l'accent est mis sur la transmission des savoir-faire techniques (déroulement de la prestation), technologiques (utilisation des systèmes d'information), commerciaux et managériaux. La formation pratique a davantage valeur de test pour le franchiseur car il s'agit essentiellement de tester les capacités du candidat à gérer une unité que de tester ses aptitudes face à la clientèle. A l'issue de cette période une validation de la formation entérine ou non le partenariat. 12 enseignes sur les 33 ont déjà mis fin à une collaboration à ce stade pour des motifs de manque d'adhésion au concept ou de manque d'esprit coopératif. Ainsi la formation joue un double rôle : celui de définir les comportements à adopter dans le futur et celui d'être un outil de sélection supplémentaire dans l'appréciation finale du candidat. Nous avons cependant observé pour 17 des 33 enseignes que ces deux processus sont réduits voire supprimés pour le recrutement de candidats anciens salariés du réseau

A ce stade, la relation débute avec la mise en œuvre des différents contrôles de conformité des opérations, d'efficacité de l'exploitation et de contrôle social.

3.1.2 Le contrôle de conformité des opérations

C'est un des contrôles majeurs réalisés dans le cadre de la franchise en raison de la délégation de savoir-faire aux franchisés. Les mécanismes sont les visites des délégués représentant le franchiseur, les clients mystère, les audits et le traitement des plaintes des clients. Les visites des délégués peuvent être assimilées à un contrôle direct (supervision) puisque le délégué va se déplacer dans l'unité, observer les pratiques et aura accès à un ensemble de données techniques, commerciales, comptables et financières sur place. La visite est également un outil d'animation en ce qu'elle favorise le dialogue entre la firme pivot et les satellites par des échanges directs sur la satisfaction ou l'insatisfaction des partenaires. Encore une fois la dimension relationnelle n'en est pas absente et montre la nécessité de socialiser les partenaires. En moyenne les délégués effectuent un peu plus de 6 visites annuellement. Ce mode de contrôle, même si les fréquences peuvent différer d'un secteur à l'autre, est utilisé par toutes les enseignes. Nous avons observé que les moyennes des visites étaient décroissantes sur la durée de la relation car la première année d'exploitation, elles sont de 8 environ pour décroître significativement à un peu moins de 6 de la deuxième à la quatrième année du contrat. Au delà, cette moyenne décroît très peu pour se stabiliser autour de 5 visites à l'année.

Le recours aux clients mystère n'est pas systématique puisque 8 enseignes sur 33 déclarent ne pas utiliser ce mécanisme. Pour celles qui pratiquent ce contrôle, trois modes sont possibles : le client mystère par l'envoi d'une personne se substituant à un client afin d'apprécier la prestation délivrée (contrôle de la qualité, du respect des normes de présentation, des normes commerciales, des normes d'hygiène) ; les appels mystère par des appels téléphoniques de faux clients demandant des renseignements sur une prestation (contrôle du respect des règles commerciales (accueil, offre commerciale et/ou promotionnelle) et les clients témoins par l'interrogation de vrais clients a posteriori en contrôlant leur satisfaction quant à la prestation délivrée. Tous modes confondus, la moyenne annuelle est de plus de 6 passages ou appels avec des disparités importantes selon les secteurs.

La réalisation d’audits n’est pas systématique puisque 7 enseignes n’en pratiquent pas. Selon les secteurs les fréquences sont différentes avec des audits nombreux dans les secteurs de la restauration avec en moyenne 8 à 12 audits à l’année pour le respect des règles d’hygiène et de sécurité. Pour les autres secteurs et selon l’objet de l’audit (technique, sécurité, respect des procédures) les fréquences varient de 1 à 6 audits à l’année.

Enfin la gestion des plaintes des clients permet d’exercer un contrôle supplémentaire mais il s’agit d’un contrôle tardif car le mécontentement des clients est le signe d’une prestation mal réalisée ou mal délivrée. Comme le précise Stanworth (1995), cela ne fait que confirmer que quelque chose ne va pas.

L’ensemble des mécanismes exposés ci-dessus et dont dispose le franchiseur pour exercer un contrôle de conformité des opérations témoigne de l’importance de ce contrôle au regard de l’homogénéité et de la pérennité du réseau. Même si la sélection et la formation ont vocation à formater les comportements futurs des franchisés, la pratique de ces contrôles montre que la tendance à l’opportunisme fait l’objet d’une surveillance continue du franchiseur. Les réseaux utilisent des mécanismes qui les impliquent directement (visites des délégués, audits internes) et des mécanismes qui les laissent dans l’ombre (clients mystère, audits externes, plaintes des clients) mais qui leur permettent néanmoins de disposer d’une information importante sur les comportements des franchisés et d’agir en conséquence.

3.1.3 Le contrôle d’efficacité de l’exploitation

Le contrôle d’efficacité de l’exploitation est également déterminant pour la pérennité du réseau puisque la réussite des unités franchisées assure celle du réseau par la rentabilité des unités et le maintien des franchisés d’une part et par le versement des redevances calculées sur le chiffre d’affaires réalisé d’autre part. Régulièrement les franchisés transmettent au franchiseur des données chiffrées sur leur activité. Il s’agit d’une procédure de *reporting*. Le tableau suivant donne les fréquences de transmission des informations.

Tableau 2 : Fréquence de *reporting* des franchisés

	Nombre de citations	Fréquence (s/33)
Non réponse	1	3,0%
Quotidien	7	21,2%
Hebdomadaire	8	24,2%
Mensuel	15	45,5%
Pas de <i>reporting</i>	2	6,1%

15 enseignes sur 31 transmettent quotidiennement ou de façon hebdomadaire leurs informations. Cela montre l’importance du suivi de l’activité pour le franchiseur afin de réagir le plus rapidement possible si la situation l’exige. Dans la quasi totalité des cas (29 enseignes sur 31), la transmission est informatisée et permet de transmettre une information plus riche et plus dense comme le montre le tableau suivant.

Tableau 3 : Fréquence de transmission des données des franchisés

	Non transmis	Quotidien	Semaine	Quinzaine	Mensuel	Trimestriel	Semestriel	Annuel
Chiffre d'affaires détaillé	0	10	6	0	14	0	0	0
Marge par produit	6	4	3	0	7	1	1	8
Ratios d'activité	7	3	5	0	6	0	1	8
Statistiques de ventes	9	3	7	0	9	0	0	2
Indicateurs de qualité	13	4	1	0	5	3	1	3
Compte de résultat	3	1	1	0	3	1	1	20
Prévisionnel activité	11	1	0	1	6	0	1	10
Bilan	0	1	0	0	0	1	0	28

La principale information, systématiquement transmise, est le chiffre d'affaires pour des raisons d'appréciation rapide de l'activité, d'émulation et de calcul des redevances. Viennent ensuite des informations davantage liées à la rentabilité de l'activité avec les marges, les ratios et les statistiques de ventes. Ces informations sont transmises dans 70 à 80% des cas et selon des fréquences qui sont dans la majorité des cas égales ou inférieures au mois. Cette richesse d'informations permet au franchiseur de suivre au plus près l'activité des franchisés et de proposer des outils en fonction des besoins des partenaires. Des données de synthèse telles que le bilan et le compte de résultat sont transmises annuellement et ne sont que le reflet d'un exercice clos dont le franchiseur connaît l'essentiel par le *reporting* régulier tout au long de l'exercice. Enfin, en matière de gestion prévisionnelle, une information est communiquée dans 63,33% ce qui est remarquable au regard de l'indépendance juridique et financière du franchisé. Cela montre que les problématiques de gestion et de rentabilité sont communes au franchiseur et au franchisé et que le partenariat s'exerce également dans ce domaine sans qu'il soit question d'ingérence de la part du franchiseur. Les données collectées servent à informer les franchisés par le classement des unités (60%) et les tableaux de bord (80%). Ces classements génèrent une certaine compétition (challenge) au sein du réseau (56,7%). Ces données ont également pour objet d'aider le franchiseur à préciser ses informations en matière de gestion notamment dans la redéfinition des ratios d'activité (76,7%). Le *reporting* a donc une dimension à la fois informative et pro active. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation s'exerce aussi par la fourniture d'instruments de pilotage aux franchisés puisque dans 90,9% (30 enseignes sur 33) des cas ils s'en voient proposer. Il s'agit pour le franchiseur de contribuer au pilotage global de l'organisation, un des aspects du contrôle de gestion. Le tableau suivant reprend les outils de gestion mis à la disposition des franchisés par les 30 enseignes sur 33 qui en proposent.

Tableau 4 : Outils de gestion proposés aux franchisés

	Nombre de citations
Budget des ventes	16
Budget des charges	9
Budget de trésorerie	8
Ratio matières	24
Ratio main d'œuvre	28
Ratio de productivité du personnel	20
Coût de revient	22
Marges par produit	25
Marges par activité	10
Autres outils : (logiciel de gestion du personnel, tableaux de bord)	2

Contrairement aux idées reçues, le contrôle d'efficacité de l'exploitation est réel et constitue certainement l'un des avantages que propose la franchise. En effet, le suivi, l'analyse et la restitution d'informations participent au pilotage et à l'amélioration des performances de l'unité. La connaissance des ratios permet au franchisé de se situer constamment par rapport à un standard réseau et constitue en soi un objectif en terme d'amélioration.

3.1.4 Le contrôle social

Le contrôle social complémentaire des contrôles précédents doit participer à la formation et à l'entretien d'un esprit réseau. Différentes manifestations sont organisées afin de réunir le franchiseur et les franchisés. Nous en avons recensé pour les plus fréquentes trois catégories : les réunions, les conventions et les commissions thématiques. Des réunions sont proposées dans 91% des cas selon une fréquence annuelle moyenne de 2 à 3 réunions. Le tableau suivant mentionne les principaux thèmes abordés.

Tableau 5 : Fréquence des thèmes évoqués lors des réunions

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
Etat du marché	2	1	6	13	8
Offre commerciale	0	0	2	10	18
Difficultés techniques	1	1	8	17	3
Résultat réseau	0	1	7	6	16
Publicité et communication	0	0	3	7	20
Politique marketing	0	2	5	4	19
Formations à mettre en place	1	0	17	7	5

Ces réunions sont l'occasion d'évoquer le réseau et son fonctionnement. Les aspects commerciaux dominent dans les échanges avec la publicité, la politique marketing et l'offre commerciale. Des données plus globales sont discutées comme les résultats du réseau et l'état du marché. Les réunions sont également l'occasion d'évoquer les problèmes de savoir-faire et les moyens de les résoudre.

Les conventions sont annuelles et organisées dans 85% des enseignes interrogées. Elles permettent d'évoquer le réseau dans son ensemble en communiquant globalement sur les résultats et sur la stratégie à venir (orientation du concept). Elles sont surtout marquées par leur caractère festif car c'est le seul moment dans l'année où le franchisé peut avoir une vision du réseau auquel il appartient puisque normalement tous les membres sont présents. Elle est souvent présentée par les franchiseurs comme « *une piquûre de rappel* ». C'est un véritable outil de contrôle social puisque l'idée maîtresse de ces réunions est de renforcer l'esprit réseau et l'adhésion des franchisés à la stratégie du franchiseur.

Les commissions thématiques sont présentées comme des instances de réflexion qui réunissent le franchiseur et certains franchisés (volontaires et/ou élus selon les spécialités de chacun). Un peu plus d'une enseigne sur deux en propose. L'objectif de ces commissions est de réfléchir sur des thématiques particulières (on rencontre autant de commissions différentes qu'il y a de thématiques différentes) afin de proposer des améliorations dans les pratiques sur le terrain. Les thèmes abordés pour les plus fréquentes sont la communication et publicité, les achats, l'informatique, la gestion des résultats, les ressources humaines avec des fréquences de 2 à 4 réunions par an.

En résumé, nous avons par l'analyse univariée des réponses faites par les franchiseurs, décrit les différents mécanismes de contrôle que le franchiseur utilise pour mettre la performance sous contrôle. Nous allons dans la section suivante présenter les résultats de l'enquête franchisés sur les pratiques de contrôle tout au long de la relation.

3.2 Résultats de l'enquête franchisés

Afin de réaliser nos tests d'hypothèses sur la durée de la relation en distinguant trois phases au delà de la sélection formation, nous avons scindé nos réponses en trois classes selon l'ancienneté des répondants. Nous avons attribué à chaque classe une qualité de franchisé à savoir « franchisés jeunes » pour ceux dont l'ancienneté est inférieure à 3 ans ; « franchisés intermédiaires » pour une ancienneté de plus de 3 ans jusqu'à 7 ans et « franchisés matures » pour ceux dont l'ancienneté est au delà. Le tableau suivant donne la répartition des effectifs selon les phases.

Tableau 6 : Répartition des effectifs franchisés selon les 3 phases

	Nombre de citations	Fréquence
Franchisés jeunes	86	34,4%
Franchisés intermédiaires	81	32,4%
Franchisés matures	83	33,2%
Total	250	100%

Cette répartition des franchisés selon l'ancienneté sera donc utilisée comme variable explicative de l'évolution des contrôles exercés tout au long de la relation.

3.2.1 Evolution du contrôle de conformité des opérations

Le nombre annuel moyen de visites est d'un peu plus de 5 par an contre un peu plus de 6 pour les franchiseurs. La différence s'explique par le fait que 10 franchisés ont déclaré n'avoir reçu aucune visite de délégué au cours des 12 derniers mois alors que pour les franchiseurs 100% des franchisés sont vus. Ces franchisés sont pour 7 d'entre eux des « franchisés matures » et pour les 3 autres des « franchisés intermédiaires ». Sans que cela ne soit significatif d'un point de vue statistique cela révèle néanmoins une certaine décroissance du contrôle au fur et à mesure de la relation.

Pour l'observer statistiquement, nous avons testé la relation entre le profil d'ancienneté du franchisé et le nombre de visites réalisées sur 12 mois. Nous n'avons pas pratiqué un test de moyenne en raison d'une distribution non normale des visites. Nous avons fait deux tests : un test non paramétrique de Kruskal-Wallis et un test de Chi 2 par transformation de la variable quantitative du nombre de visite en variable qualitative sous forme de classes (3 classes). Les deux tests donnent des résultats d'absence d'indépendance entre les 2 variables confirmant l'hypothèse alternative selon laquelle le nombre de visite est significativement lié à l'ancienneté du franchisé. En observant les moyennes sur les différentes phases, on remarque une décroissance de ces nombres sur la durée de la relation. Cela montre qu'au fur et à mesure du temps qui passe les franchisés maîtrisent d'autant mieux le savoir-faire et n'ont plus besoin ou acceptent moins la présence du franchiseur. Cela se confirme avec un test de Chi 2 entre le degré de satisfaction sur les enseignements tirés des visites et l'ancienneté des franchisés. La dépendance est très significative et indique que plus le franchisé avance dans le partenariat et moins il considère les remarques du franchiseur comme utiles pour la gestion de son unité. Il y a également un lien significatif entre les changements intervenus suite aux visites et l'ancienneté du franchisé. Plus le temps passe et moins le franchisé intègre les conseils du franchiseur d'où une plus grande autonomie des franchisés.

Nous avons procédé de façon identique pour tester l'absence de lien entre les clients ou appels mystère et l'ancienneté des franchisés. Les deux tests confirment l'absence de lien entre les 2 variables. Même si effectivement il n'y a pas de lien, nous observons par les moyennes de passage des clients mystère que celles-ci décroissent de façon continue sur la durée de la relation. Ces passages sont en moyenne de 6 pour les « franchisés jeunes », de moins de 5 pour les « franchisés intermédiaires » et de moins de 4 pour les « franchisés matures ». L'absence de lien peut se justifier par le fait que c'est un contrôle externe non maîtrisé par le franchisé puisqu'il ignore le moment du passage et que sa permanence permet de compenser la diminution du nombre de visites. Par ce biais le franchiseur garde le contrôle sur son franchisé tout en se montrant moins dans l'unité.

Pour les audits et après transformation de la variable (comme pour les précédentes) nous avons par un test de Chi 2 une dépendance peu significative (seuil de 10%) entre le nombre d'audit et l'ancienneté du franchisé. Là encore les audits peuvent être internes ou externes en fonction du secteur d'activité. Si l'on prend le cas de la restauration, il est normal que les audits soient régulièrement pratiqués pour des raisons d'hygiène et de sécurité et à des fins de certification par ces organismes. C'est une garantie pour le consommateur et un argument de

communication pour le franchiseur. Aussi, l'ancienneté du franchisé n'a alors que peu à voir avec la pratique ou non de l'audit. Inversement, si des audits sont pratiqués pour vérifier la stricte application de procédures de travail, il se peut que l'ancienneté du franchisé et son expérience puissent avoir une influence sur l'acceptation et l'utilité d'un tel contrôle.

En résumé, nous avons trois mécanismes de contrôle dont les visites qui évoluent très significativement (seuil de 1%), les clients mystère sans évolution et les audits dont l'évolution est peu significative (seuil 10%). Pour autant, nous observons que systématiquement le nombre moyen de ces derniers décroît dans le temps même si cette diminution est plus évidente entre le début de l'exploitation et la phase suivante (stabilisation). Le mécanisme des visites a fait l'objet d'une étude plus particulière sur son contenu.

3.2.2 Analyse de l'évolution du contenu des visites

En effet, lors d'une visite le délégué est amené à évaluer le respect du concept (la conformité des opérations) et la performance de l'unité (l'efficacité de l'exploitation). Par sa présence, il évalue également la relation de partenariat et le niveau de confiance réciproque entre les partenaires (dimension sociale). Nous avons testé trois hypothèses d'évolution de chacun de ces contenus. Pour cela nous avons demandé à chaque franchisé d'évaluer le temps consacré à chacun de ceux-ci lors de la dernière visite. Pour l'évaluation, trois temps furent proposés : moins de 20% du temps de la visite, entre 20 et 40% du temps et plus de 40%. Les trois tableaux suivants donnent la répartition des effectifs selon les variables (ancienneté et contenu de la visite).

Tableau 7 : Répartition des effectifs entre l'ancienneté du franchisé et le temps de visite consacré à la conformité des opérations

Vérification conformité technique Profil ancienneté	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	Total
Franchisés jeunes	19	28	39	86
Franchisés intermédiaires	25	27	26	78
Franchisés matures	32	19	25	76
Total	76	74	90	240

La dépendance est peu significative (seuil de 10%) mais on peut néanmoins observer une inversion de tendance entre les « franchisés jeunes » et les « franchisés matures ». La différence de répartition entre ces deux catégories est d'ailleurs significative.

Tableau 8 : Répartition des effectifs entre l'ancienneté du franchisé et le temps de visite consacré à la performance de l'unité

Vérification de la performance Profil ancienneté	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	TOTAL
Franchisés jeunes	20	39	27	86
Franchisés intermédiaires	30	30	18	78
Franchisés matures	16	38	22	76
Total	66	107	67	240

La dépendance est peu significative (seuil de 10%). On remarque que quelque soit la phase dans laquelle se trouve le franchisé, le contrôle de la performance reste globalement d'importance moyenne (entre 20 et 40% du temps de la visite). Cela peut se justifier par le fait qu'en tout début de relation le contrôle de la performance porte davantage sur la croissance du chiffre d'affaires comme marqueur de débuts réussis alors qu'en phase de maturité le temps consacré à la performance porte sur la maîtrise des ratios et sur les moyens d'améliorer globalement la rentabilité de l'unité.

Tableau 9 : Répartition des effectifs entre l'ancienneté du franchisé et le temps de visite consacré à la dimension sociale

Dimension sociale Profil ancienneté	Faible importance (-20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	TOTAL
Franchisés jeunes	37	37	12	86
Franchisés intermédiaires	28	33	17	78
Franchisés matures	28	35	13	76
TOTAL	93	105	42	240

La dépendance n'est pas significative mais en même temps cela traduit la réelle efficacité de la visite sur les aspects technique et performance. Le temps consacré à vérifier des procédures, à analyser des résultats est tel que le franchisé ne perçoit certainement pas le dialogue permanent entre le délégué et lui même.

En résumé, le contenu des visites au regard de ces trois dimensions n'évolue pas significativement tout au long de la relation. Il y a une certaine stabilité dans le travail du délégué à l'égard du franchisé. On peut toutefois noter qu'un même mécanisme de contrôle (les visites) classé a priori dans le contrôle de conformité des opérations sert plusieurs contrôles en réalité. La frontière de certains contrôles notamment ceux exercés directement par le franchiseur est plus perméable qu'il n'y paraît.

3.2.3 Test de l'hypothèse sur l'implication du franchiseur

Nous avons émis l'hypothèse par rapport au modèle que le contrôle de l'efficacité de l'exploitation augmentait sur la durée de la relation. Pour réaliser ce test nous avons croisé la variable d'ancienneté du franchisé avec une variable dichotomique sur l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité. La dépendance n'est pas significative mais nous avons relevé par rapport aux effectifs que la proportion de franchisés dont le franchiseur s'impliquait dans la gestion de leur unité augmentait continuellement sur la durée avec un taux de 49% pour les « franchisés jeunes », 52% pour les « franchisés intermédiaires » et 59% pour les « franchisés matures ». Comme nous l'avons déjà remarqué, cette relative constance peut masquer des intérêts différents quant à l'implication.

3.2.4 Test de l'hypothèse sur la dynamique du contrôle social

Notre modèle suppose que le contrôle social se développe en compensation d'une diminution du contrôle de conformité des opérations. Cela se justifie par l'expérience et l'expertise du franchisé qui rendent certains contrôles techniques moins indispensables et plutôt moins bien

acceptés. Le franchiseur a alors intérêt à utiliser ces compétences pour le réseau en favorisant la participation des franchisés les plus anciens à la vie du réseau et à son évolution. Le risque d’opportunisme est alors contenu par l’assurance que le franchisé impliqué n’entreprendra pas d’action de nature à remettre en cause la pérennité du réseau. Pour cela nous avons croisé la variable d’ancienneté avec celles des fréquences de participation aux différentes manifestations organisées par le franchiseur (les réunions, les conventions, les commissions thématiques). Le tableau suivant donne la répartition des effectifs de participation des franchisés aux réunions.

Tableau 10 : Répartition des effectifs sur la participation des franchisés aux réunions

Fréquence participation aux réunions Profil ancienneté	Aucune	De 1 à 2	De 3 à 4	5 et plus	Total
Franchisés jeunes	15	41	25	5	86
Franchisés intermédiaires	9	32	32	5	78
Franchisés matures	8	26	29	19	82
Total	32	99	86	29	246

La dépendance est très significative entre la participation des franchisés aux réunions et leur ancienneté. Ils participent d’autant plus qu’ils sont anciens dans le réseau. Ils profitent des réunions pour faire entendre leur voix que ce soit sur les pratiques actuelles que sur les évolutions possibles. Leur expérience peut également servir de guide aux plus jeunes ou à ceux qui éprouvent des difficultés. Le franchiseur peut se servir de leur expertise en leur soumettant des évolutions du concept. On assiste à un véritable échange où franchiseur et franchisés proposent mais le franchiseur reste maître des décisions stratégiques finales.

Par contre, il n’y a pas de dépendance significative entre la participation aux conventions et l’ancienneté du franchisé. Le tableau suivant en donne la répartition des effectifs.

Tableau 11 : Répartition des effectifs sur la participation des franchisés aux conventions

Participation aux conventions Profil ancienneté	N’assiste pas aux conventions	Assiste aux conventions	Total
Franchisés jeunes	30	55	85
Franchisés intermédiaires	28	45	73
Franchisés matures	23	57	80
Total	81	157	238

L’absence de significativité peut se justifier par la manifestation elle même. Lors de ce genre de rassemblement, les participants sont davantage présents pour écouter que pour être écoutés. Leur pouvoir d’action est relativement limité, leur expérience ne leur sert pas particulièrement à ce moment si ce n’est pour consolider des relations. A ce titre, on peut noter que la proportion de « franchisés matures » participant aux conventions (71%) est plus élevée que les « franchisés jeunes » (65%). Inversement, on observe une proportion non négligeable de franchisés ne participant pas aux conventions (34%) soit plus d’un tiers d’entre eux. Cette absence montre les limites du partenariat et de l’esprit réseau de certains. Il est plus difficile

pour un franchiseur de conforter une relation dans ce cas. C'est certainement la raison pour laquelle la dimension sociale du contrôle est présente lors des visites ou lors des réunions.

Enfin et paradoxalement, il n'y a pas de lien significatif entre la participation aux commissions thématiques et l'ancienneté des franchisés même si la participation des « franchisés matures » est en moyenne plus élevée que les « franchisés jeunes ». Cette absence de lien peut s'expliquer par le fait que les commissions thématiques portent sur des sujets spécifiques qui ne sont pas systématiquement du ressort d'une catégorie de franchisés. Les franchisés y participent selon leur intérêt et expertise pour une thématique. D'autre part, les réflexions menées n'aboutissent pas forcément à des mises en pratique ou des changements dans la gestion des unités.

L'exposé des résultats de ces deux enquêtes nous a permis de mettre à l'épreuve le modèle proposé suite à notre phase exploratoire. Les tests effectués nous ont permis de le préciser comme nous allons l'évoquer en conclusion.

Conclusion

Cette recherche, au côté de celles réalisées dans le domaine du contrôle inter organisationnel, avait pour objet d'envisager le système de contrôle non pas sous un angle statique comme la littérature l'avait traité précédemment (Bourdiaux, 1993 ; Petitjean, 2001) mais sous un angle dynamique dans une perspective temporelle. D'autre part, cette contribution a cherché à mettre en lumière une structure inter organisationnelle (la franchise) qui jusqu' à présent, à notre connaissance, avait peu fait l'objet de recherche en contrôle. La méthodologie proposée, a concilié une recherche qualitative exploratoire (phase précédente) suivi d'une recherche quantitative (objet de la présente contribution). Cette dernière a été réalisée en enquêtant auprès des franchiseurs et de leurs franchisés. En prenant le point de vue de la dyade nous pouvons remarquer qu'entre la description d'un système tel que les franchiseurs l'ont conçu et pensent le mettre et œuvre et la réalité du terrain par les informations collectées auprès des franchisés, il y a des nuances intéressantes qui montrent soit un manque d'information dans le réseau (certains franchisés n'avaient pas connaissance de contrôle effectué par leur franchiseur) soit des pratiques différenciées selon l'ancienneté du franchisé. Cela montre surtout combien les études sur le terrain avec les données factuelles collectées peuvent apporter à notre connaissance des organisations, leur structure de gouvernance et leur pilotage de la performance.

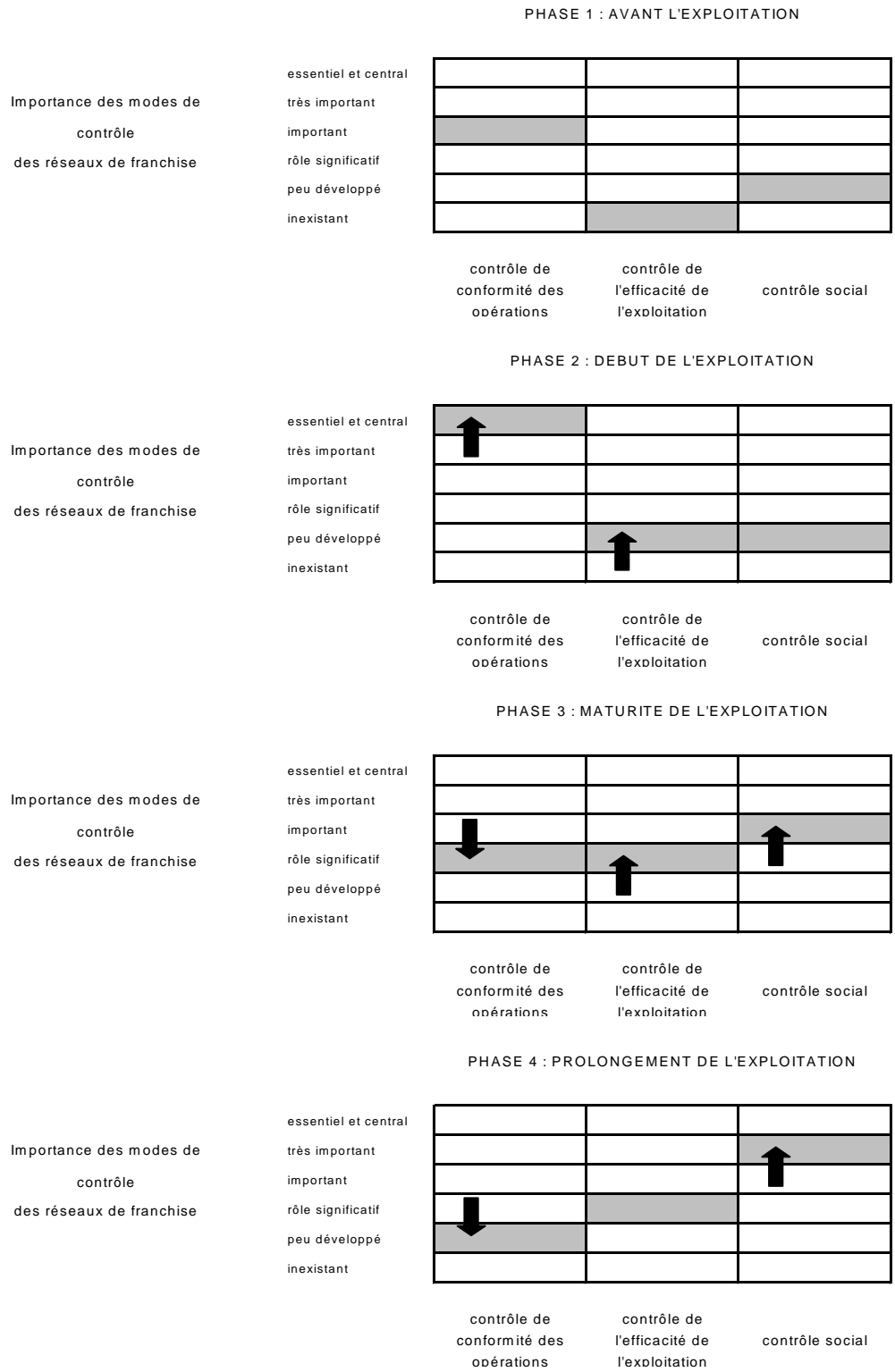
Cette contribution met donc en évidence une certaine évolution dans la mise en œuvre des mécanismes de contrôle tout au long de la relation franchiseur - franchisé. En distinguant trois modes de contrôle (conformité des opérations, efficacité de l'exploitation, social), nous observons que les fréquences, le contenu et l'intérêt pour ces contrôles varient tout au long du cycle de vie de la relation. A partir de notre modèle du contrôle dans les réseaux de franchise (cf. figure 1 page 8) et compte tenu des résultats de nos enquêtes, nous avons précisé le modèle de contrôle des réseaux de franchise (cf. figure 2 page 27). Nous avons développé les degrés d'importance des modes de contrôle (passage de 3 niveaux dans le 1^{er} modèle à 6) car le passage d'un niveau à l'autre n'est pas toujours aussi tranché. Les zones grisées indiquent le niveau d'importance du mode de contrôle en fonction du moment de la relation. Les flèches montantes et descendantes donnent le sens de l'évolution du mode de contrôle comparé à la

phase précédente. Ainsi, on assiste à une évolution du contrôle de conformité des opérations avec en phase 2 une importance maximale qui va décroissante par la suite. Le contrôle d'efficacité de l'exploitation reste à peu près stable sur la durée de la relation. Quant au contrôle social, celui-ci se développe au fur et à mesure de la relation jusqu'à un certain point.

Il nous faut cependant évoquer certaines limites. Nous avons étudié l'évolution du contrôle dans une perspective temporelle liant des pratiques différentes à l'ancienneté des franchisés dans la relation. Pour cela nous avons séquencé la relation en 4 phases chacune correspondant à un état de la relation. Cela relève quelque peu de l'arbitraire car le passage d'une phase à l'autre est plus subtil dans la réalité ; certains franchisés gagnent en expertise plus vite que d'autres et sont donc susceptibles de passer plus rapidement d'une phase à l'autre. Aussi, il aurait certainement été plus judicieux de mener une étude longitudinale mais elle aurait nécessité un temps au moins égal à celui de la durée du contrat soit environ sept ans. Nous avons travaillé sur une logique plurielle de contrôle en proposant trois modes de contrôle. Or il s'avère que la réalité nous montre qu'un même mécanisme de contrôle peut participer à différents modes. La simplification des phénomènes étudiés par l'étude quantitative limite la représentation de la réalité dans sa complexité.

Après avoir précisé ce modèle d'ensemble du contrôle des réseaux de franchise, il serait intéressant de le confronter à des situations différentes notamment dans le domaine de la distribution et sur des contrats voisins de celui de la franchise (licence de marque, concession, commission affiliation) ou différents (coopérative). Le contrôle dans le cas particulier de la master franchise (développement à l'international) est aussi très intéressant car il implique trois niveaux (le franchiseur, le master franchisé et le franchisé) et donc deux situations de contrôle (le franchiseur sur le master franchisé et le master franchisé sur le franchisé). Enfin et parce que l'enquête le laisse supposer, une étude plus approfondie de certains mécanismes apporterait un éclairage sur la pluralité de contrôle des dits mécanismes.

Figure 2 : Modèle précisé du contrôle dans les franchises



Bibliographie

- Boulay, J. (2007). Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise. 23^{ème} congrès de l'Association Française de Marketing, Aix-les-Bains
- Bourdiaux, P. (1993). Universalisme et contingence dans la conception du système de contrôle : le cas de la franchise. Doctorat en sciences de gestion : Université de Montpellier.
- Caglio A. et Ditillo A. (2008). A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm Relationships: Achievements and Future Directions. *Accounting Organizations and Society* 33: 865-898
- Chanut, O. (2007). Cycles de vie et évènements – ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseurs – franchisés. Une approche par le contrat psychologique. Doctorat en sciences de gestion : Université d'Annecy.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leur facteur de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*. 2 (2): 51-74.
- Dekker, H. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting Organizations and Society* 29 : 27-49.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative. Guide Pratique*. Montréal, McGraw-Hill.
- Elango, B., Fried, V. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* 35 (3): 68-81.
- Evrard, Y. ;, Pras, B., Roux, E. (2005). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*. 3^{ème} édition. Dunod.
- Goulet, C., Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité Contrôle Audit* 17 (1) : 99-122.
- Grandori, A., Soda, G. (1995). Inter-firms Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies* 16 (2): 183-214.
- Guibert, N., Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 3 (1) : 39-52.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* 28 (3): 413-446.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Bergatti, S.P. (1997). A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22 : 911-945.
- Nogatchewsky, G. (2009). Contrôle inter organisationnel dans *Encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Sous la direction de Bernard Colasse. 2^{ème} édition, Economica (Paris), 625-633.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9): 833-848.
- Petitjean, J.L. (2001). Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution. Doctorat en Sciences de Gestion : Université de Reims.
- Stanworth, J. (1995). The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?. In *Franchising: Contemporary Issues and Research* (Eds, Dant, Kaufmann). The Haworth Press.
- Thietard, R.A. et coll. (1999). *Méthodes de recherche en Management*. Editions Dunod.
- Verbieren, S., Cools, M., Van den Abbeele, A. (2008). Franchising: a Literature Review on Management and Control Issues. *Review of Business and Economics* 53 (4): 398-443.