



HAL
open science

Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat

Odile Chanut

► To cite this version:

Odile Chanut. Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat. Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Nov 2004, Dijon, France. hal-01757054

HAL Id: hal-01757054

<https://hal.science/hal-01757054>

Submitted on 3 Apr 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.

Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat

Odile CHANUT

Professeur agrégé d'économie et gestion (PRAG) et doctorante

Odile.chanut@univ-savoie.fr

IREGE

Université de Savoie

4, Chemin de Bellevue

BP 806- 74016 ANNECY cedex

France

Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat

Résumé :

Les années 80 ont connu un fort développement des réseaux de distribution organisés en franchise. Ces réseaux arrivent aujourd'hui à maturité avec des structures organisationnelles et des préoccupations managériales qui ont évolué. Cette communication se propose de s'interroger sur les enjeux de la maturité des réseaux de franchise et leurs conséquences sur la dynamique de la relation entre un franchiseur et « ses » franchisés. Elle présente les premiers résultats d'une étude exploratoire menée auprès de « têtes de réseaux ».

Mots clés :

Distribution, franchise, réseaux, relations interentreprises, contrat relationnel, maturité, pouvoir, confiance.

Abstract :

In the 1980ies, distribution networks have expanded tremendously. Today these networks have reached maturity with considerable organizational structures and managerial concerns which have evolved over the time. This paper aims at examining what is at stake in the maturity of franchised stores and the consequences this maturity can have on the relations between franchisors and franchisees. The first results of an exploratory study will be expounded. This study has been carried out with several franchisors.

Key words :

Distribution, franchising, networks, interorganizational relation, relational contract, maturity, power, trust.

Introduction

La franchise fait l'objet de recherches en France depuis une vingtaine d'années avec une accélération du rythme de publication depuis 10 ans environ dans les diverses disciplines s'intéressant à l'entreprise (sciences économiques, droit des affaires, sciences de gestion). Les raisons peuvent être trouvées dans le succès de la formule, qui autorise la duplication rapide de points de vente pour le franchiseur et un accès à un « système de réussite commerciale » pour le franchisé. Les chiffres parlent d'eux même : on comptabilise en France 765 franchiseurs et 34 745 franchisés¹, réalisant un chiffre d'affaires de 33,7 milliards d'euros en 2003 (soit 7 % du commerce tous secteurs confondus et 40 % de la franchise européenne), dans des secteurs d'activités très divers, tant dans le domaine des produits que dans celui des services (ce qui est une spécificité de la France, la franchise anglo-saxonne se développe dans les services principalement). L'uniformisation du paysage urbain et des zones commerciales péri-urbaines rend compte de ce succès, avec la multiplication de points de vente appartenant à une « chaîne »².

La recherche sur la franchise en science de gestion, comme la recherche sur les alliances interentreprises en général, comprend trois courants : le premier centre ses analyses sur l'explication de la formation de la relation (il s'agit de comprendre le choix de la franchise par le détenteur d'un concept de produit ou de service novateur, mais aussi les motivations des franchisés), le second étudie les choix de la structure de gouvernance du partenariat (il s'agit de comprendre la nature du contrat de franchise et les mécanismes de coordination et de contrôle des distributeurs), le troisième s'intéresse à la performance du partenariat (il s'agit de comparer la performance du système de la franchise à celle d'autres formes organisationnelles).

Ce travail porte sur l'analyse de l'évolution de la relation de franchise et des préoccupations managériales lorsqu'un réseau atteint une certaine taille et/ ou arrive à maturité. Il s'inscrit de ce fait dans courant de recherche sur la gouvernance, et mobilise deux champs disciplinaires des sciences de gestion, le marketing et la stratégie. Il se justifie par le nombre croissant de réseaux comptabilisant 20 à 30 ans d'existence et de nombreux points de vente, avec des structures organisationnelles et des préoccupations managériales différentes de celles des réseaux créés plus récemment.

La franchise a été définie³ comme « un système de commercialisation de produit et/ ou 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 ». Cette définition, reprise par la plupart des chercheurs en gestion, souligne qu'un réseau de franchise est un système complexe de relations inter-firmes, une catégorie de partenariat dans lequel :

- un acteur, le franchiseur, a 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 ; pour autant, son mode de management n'est ni le

¹ Source : Fédération Française de la Franchise (FFF), www.franchise-fff.com, chiffres de 2003.

² Les chaînes ou réseaux ne résultent pas exclusivement de la franchise : certaines sont de culture succursaliste (les points de vente appartiennent à l'enseigne et connaissent un management hiérarchique), d'autres de culture franchise (les points de vente appartiennent à des commerçants indépendants, les franchisés) avec une tendance nette à la mixité (développement de chaîne dans lesquelles coexistent des succursales et des points de vente franchisés) et donc un rapprochement des arrangements organisationnels (Cliquet, 2002).

³ Définition de la FFF.

marché ni la hiérarchie⁴ en raison du statut de commerçant indépendant des franchisés. Rappelons à cet égard le sens du mot « franchise » : le premier sens du mot franchise fait référence à la liberté, l'indépendance « état de celui qui est de condition libre, qui n'est assujéti à aucun maître »⁵.

- les relations entre franchiseurs et franchisés sont bilatérales : le contrat de franchise est conclu « intuitu personae » entre deux entrepreneurs qui se sont choisis mutuellement pour leurs caractéristiques propres (force de différenciation marketing du concept, savoir-faire et propriété de signes de ralliement de clientèle du franchiseur, compétences, caractéristiques qualitatives du franchisé, localisation de son fonds de commerce et connaissance de la clientèle locale..) ;
- le partenariat s'inscrit dans le temps (« collaboration étroite et continue »), avec des échanges ayant une orientation long terme délibérée, d'où l'intérêt de mobiliser le cadre conceptuel du contrat relationnel (Macneil, 1980) dans lequel l'unité d'analyse n'est pas la transaction mais la relation.

Pour autant, le réseau constitue aussi, lorsqu'il grandit, une unité économique dont la dimension collective ne peut être ignorée :

- Les clients reconnaissent l'existence d'un réseau⁶ autour d'une marque enseigne et d'une « standardisation » de l'offre proposée, ignorant les questions de propriété des points de vente⁷ ;
- Les franchisés entretiennent des liens entre eux, créant des associations, et expriment un sentiment d'appartenance à un « sous-ensemble d'un marché » (Thoreli, 1986) ;
- Les juristes, qui ont l'habitude d'appréhender les relations interentreprises par le prisme de l'instrument qu'est le contrat, admettent la dimension collective du réseau, étayée par la mise en commun d'apports et surtout par l'« affectio cooperandi » (volonté intéressée de collaborer de bonne foi au développement d'une œuvre commune- Le Tourneau, 1996). Les auteurs soulignent que le réseau « s'institutionnalise » (Brousseau, 1993).

Le système de franchise réunirait ainsi non pas deux acteurs (franchiseurs et franchisés) mais quatre acteurs comme le souligne la Fédération Française de la Franchise (FFF, 2004) :

- le franchiseur (entrepreneur indépendant, personne physique ou morale)
- le franchisé (entrepreneur indépendant, personne physique ou morale, sélectionné par le franchiseur)
- le réseau (constitué du franchiseur et de ses franchisés, tous porteurs de la même enseigne, symbole de l'identité et de la réputation du réseau)
- le client (qui achète pour son usage des produits et services).

⁴ Les économistes ont qualifié ces arrangements organisationnels de « transactionnelle hybride entre hiérarchie et marché » car le mode de coordination dominant n'est ni le marché (dans lequel l'unité d'analyse est la transaction) ni la hiérarchie car les points de vente constituent des fonds de commerce dont la propriété appartient à des commerçants indépendants juridiquement et financièrement, des « entrepreneurs » qui supportent le risque et dirigent leurs affaires, sans « lien de subordination » caractéristique du contrat de travail.

⁵ Au pluriel, le mot fait référence aussi aux « 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 la XVIIIème siècle, et fait référence ainsi aux zones d'exclusivité territoriale concédées par le franchiseur aux franchisés dans de nombreux contrats de franchise.

⁶ rappel de l'étymologie du terme réseau : vient du latin « rete » diminutif de « reticulum » qui signifie filet à petite mailles, c'est à dire un ensemble de lignes entrelacées.

⁷ Les clients ignorent la mixité des réseaux c'est à dire la coexistence de points de vente appartenant en nom propre au franchiseur et de points de vente « franchisés » dont la propriété appartient à des commerçants indépendants.

Cette approche a pour mérite d'élargir les perspectives des recherches sur la relation de franchise, qui a fait l'objet récemment de trois critiques principales (Croonen, 2004). La première critique porte sur l'incapacité des recherches à adopter plusieurs perspectives pour comprendre la relation de franchise dans sa complexité. Par exemple, la théorie des ressources se focalise sur la volonté du franchiseur d'accéder aux ressources du franchisé, la théorie de l'agence sur sa volonté de réduire les coûts d'agence grâce à l'incitation patrimoniale des franchisés. Des concepts clés tels que l'identité partagée par le réseau, la marque ou la capacité d'innovation sont ainsi exclus de l'analyse. La deuxième critique porte sur le peu de recherches sur la dynamique de la relation de franchise : la relation est le plus souvent analysée de manière statique et très peu d'attention est portée sur la manière dont les acteurs partenaires interagissent et se répondent dans un environnement dynamique (Elango et Fried, 1997). Cette critique, déjà soulignée à propos de la recherche sur les alliances en général (Ring et Van de Ven, 94), doit ouvrir des recherches intégrant les aspects temporels d'une part et l'analyse dynamique du système de franchise et de son environnement (évolution des besoins et attentes des quatre acteurs définis ci-dessus, mais aussi de l'environnement concurrentiel : nouveaux entrants..). La troisième critique porte sur l'hypothèse souvent présumée par le courant sur la gouvernance selon laquelle la relation de franchise serait une relation top-down, avec un pouvoir concentré entre les mains du franchiseur. Elle suggère que dans la réalité de la vie des réseaux, l'information peut être ascendante et descendante (top-down et bottom-up). Elle mentionne quelques points de vue divergents : celui de Elango et Fried (1997) qui proposent de considérer les franchisés comme des acteurs intelligents (intelligent players) avec une contribution spécifique et des besoins dans la relation, ceux de Hoy et Shane (1998), Bradach (1998), Sorensen et Sorensen (2001) qui montrent le rôle des franchisés dans la génération d'innovations. Une relecture du système de franchise, intégrant les perspectives des différents acteurs (franchiseur, franchisés, réseau, clients) mais aussi les liens de pouvoir et plus généralement les liens sociaux et les considérations stratégiques des firmes (analyse de l'environnement et du jeu concurrentiel) paraît être un préalable pour la compréhension des enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau et de l'évolution de la relation de franchise dans le temps.

Nous présentons dans une première partie le système de franchise dans sa complexité, cadre d'analyse préalable pour appréhender la dynamique de la relation franchiseur- franchisés. Les concepts clés de la relation sont dégagés. Dans une deuxième partie, plus empirique, nous présentons les premiers résultats d'une étude exploratoire menée auprès de franchiseurs sur les enjeux de l'arrivée à maturité et formulons des propositions sur le pilotage de relation de franchise.

Partie 1 - Le système de franchise

Un système consiste en un ensemble d'éléments, en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but (De Rosnay, 1994). Sur ce modèle, un système de franchise est composé :

- d'un but (objectif) : réitération d'une réussite commerciale
- de ressources complémentaires apportées
- d'un cadre institutionnel favorable
- de relations interactives entre les acteurs.

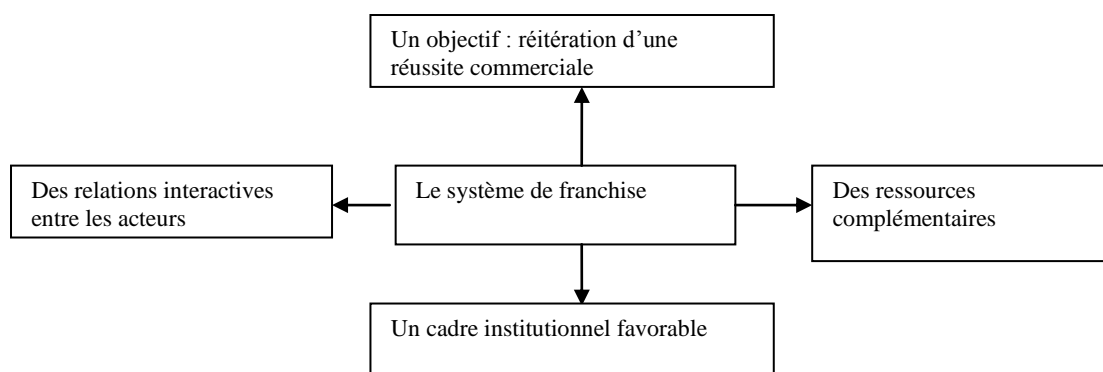


Figure 1 - Le système de franchise

1. L'objectif de la franchise :

La définition de la Fédération de la Franchise, d'inspiration juridique, met l'accent sur le rapport contractuel entre franchiseur et franchisés sans souligner l'objectif économique de la franchise ; Elle est complétée par exemple des principaux éléments du contrat : « 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 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 ». Le tableau 1 détaille les obligations réciproques habituellement prévues dans le partenariat de franchise.

Les obligations du franchiseur	Les obligations du franchisé
<ul style="list-style-type: none"> • Définition/ amélioration du concept du produit ou service • Développement de la marque/ de l'enseigne et sa défense • Transmission d'un savoir-faire substantiel et d'outils d'aide, assistance commerciale et/ ou technique • Exclusivité territoriale (non systématique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations financières (droit d'entrée, redevances, participation aux frais de publicité) • Respect des signes de ralliement de clientèle et du savoir-faire : clause de non concurrence, clause d'agrément, retour de tous les éléments de savoir-faire et documents commerciaux à l'issue de la relation contractuelle, respect de l'identité visuelle.. • Exclusivité d'approvisionnement (totale ou partielle)

Tableau 1- Les obligations réciproques habituellement prévues dans le contrat de franchise

La définition américaine⁸ reprend l'idée de relation commerciale continue entre franchiseur et franchisés mais centre sa définition sur les ressources apportées par le franchiseur : le produit, la marque, son concept commercial. Elle est de ce fait plus commerciale; Duniach-Smith (2003) propose une synthèse des approches juridique et commerciale avec une définition qui a

⁸ traduction par Duniach-Smith (2003 : 23) : « la franchise commerciale est caractérisée par une relation commerciale continue entre franchiseur et franchisé composée non seulement d'un produit, d'un service et d'une marque, mais également de tout le concept commercial : une stratégie et un plan mercatique, des manuels et standards opératoires, un contrôle de la qualité et une communication réciproque continue. »

le mérite de mettre en évidence l'objectif de la franchise : « Le but essentiel de la franchise est la réitération d'une réussite commerciale. »⁹.

2. La complémentarité des ressources

La théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly, 1969) met en évidence la complémentarité des ressources du franchiseur et 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 en succursales (magasins lui appartenant).

2.1. Les ressources apportées par le franchisé : clientèle, capacités financières et qualités entrepreneuriales / motivation

Elles sont nombreuses : ressources commerciales et financières tout d'abord avec la propriété d'un emplacement, d'un fonds de commerce et d'une clientèle (ou la capacité financière de l'acquérir), la connaissance du marché local (ou la capacité de l'acquérir rapidement), d'un savoir-faire relationnel avec la clientèle, une capacité d'investissement (ressources financières ou capacité d'emprunt pour réaliser les investissements idiosyncrasiques liées au réseau) mais aussi des ressources managériales, le franchisé détenant la capacité de gestion d'une équipe de vente. Enfin le franchiseur recherche les qualités entrepreneuriales du franchisé : entrepreneur indépendant, propriétaire de son fonds de commerce, il souhaite faire prospérer son affaire, dans un intérêt patrimonial. Son statut de créancier résiduel, décrit par la théorie de l'agence ou de l'incitation (Jensen et Meckling, 1976) est une garantie d'une incitation à l'effort du franchisé plus forte, un gage de motivation, de sérieux et d'engagement, et permet en conséquence une réduction des coûts d'agence (le contrôle indirect est substitué au contrôle direct).

Le franchiseur constitue également une ressource pour le franchisé : l'analyse des études de motivations des franchisés¹⁰ dans leur décision d'« intégrer » un réseau (on parle de processus d'achat), montre que ce choix résulte d'un calcul de type bénéfices/ coûts. La franchise est perçue comme un gage d'efficacité et de rentabilité des capitaux, diminuant le risque de l'activité, et permettant d'atteindre des résultats supérieurs à ceux d'une activité indépendante, grâce aux ressources du franchiseur, qui constitue un « système de réussite ».

2.2. Le système de réussite apporté par le franchiseur : concept distinctif, marque, savoir-faire et assistance continue

Un réseau de franchise ne peut se développer que s'il repose sur un concept distinctif et/ou une marque qui ont fait preuve d'un succès marketing : les clients sont au cœur du système, portent le développement des points de vente par leurs actes d'achat. Les magasins pilotes, généralement propriété du franchiseur (succursales), ont pour objet de tester, mettre au point, stabiliser le concept avant duplication. Le concept distinctif peut être défini par l'idée du point de vente (coiffure avec des coupes standards proposées sans rendez-vous par exemple) associée à sa mise en scène (éléments

⁹ définition complète proposée par Duniach-Smith : « La f est un système inter organisationnel par lequel un franchiseur transfère à des franchisés son savoir-faire, met à leur disposition un ensemble de produits, de services et de signes distinctifs et leur offre une assistance commerciale et technique permanente en échange d'une rémunération. Le but essentiel de la f est la réitération d'une réussite commerciale. »

¹⁰ il convient de souligner le peu de recherche en France sur les motivations des franchisés : à ma connaissance, une seule étude a porté sur ce sujet, celle commanditée par la FFF en 1999 et réalisée sous la direction de Michel Kalika. Les études antérieures, anglo-saxonnes, sont également peu nombreuses et ne bénéficient pas d'un référentiel théorique conséquent (Kaufmann et Stanworth, 1995, Elango et Fried, 1997, cité par Kalika) ;

architecturaux, organisation du point de vente, système de devis, prise de rendez-vous, conseils, produits ...). Pour le consommateur, la franchise (les chaînes dans le langage courant) est une garantie de qualité constante (ex : hôtellerie, restauration, services en général, mais aussi produits...) ; la notion de standardisation de l'offre et d'homogénéité du réseau semble d'ailleurs être reconnue comme d'une « importance indiscutable » dans l'analyse juridique de la franchise (Duniach-Smith, 2003)¹¹.

La marque constitue un autre actif spécifique du franchiseur dans la relation de franchise. Toute marque est la conséquence d'une innovation qui a réussi (Kapferer, 2002). La marque, la valeur de la franchise dépend en conséquence de la capacité du franchiseur à créer et maintenir de la valeur pour le client (grâce au concept distinctif) et donc de la capacité du franchiseur à innover, à assurer une qualité constante, à contrôler aussi chaque franchisé car il est ambassadeur de la marque en raison de son contact avec la clientèle, à les motiver aussi. Cette valeur de marque, signe de ralliement de la clientèle, explique toute une série de clauses contractuelles visant à garantir l'identité du réseau, le contrôle des conditions de vente par le franchiseur, le maintien de l'image de marque, de l'uniformité et la qualité de l'offre (clause de restitution de tout élément de ralliement de clientèle à l'issue de la relation, clause d'agrément pour maintenir l'intuitu personae qui restreint le droit du franchisé à vendre son fonds de commerce et donc ses droits de propriété, ou encore restriction du droit d'utiliser le magasin avec une marque différente, clause de non concurrence par ex...).

Les ressources apportées par le franchiseur sont d'autre part un savoir-faire et une assistance continue qui permet de raccourcir la courbe d'expérience par transfert de compétences. Le savoir-faire est une ressource « produite » par le franchiseur (fonction de création) et « transmise » (à titre onéreux donc « vendue ») à des franchisés (fonction pédagogique), qui doivent se l'approprier (fonction d'apprentissage), pour le mettre en œuvre de manière conforme au concept distinctif du franchiseur (fonction d'application ou de duplication) (Lio, 1998). Il est « l'objet central de la franchise », et pour les tribunaux une condition de validité du contrat de franchise. Les tribunaux ont en effet jugé à de multiples reprises qu'une insuffisance du savoir-faire invalidait le contrat de franchise, pour absence de cause (pas de contrepartie sérieuse à l'engagement du franchisé) et annulé le contrat de franchise, obligeant les parties à faire « comme si le contrat n'avait jamais existé » (en pratique, remboursement au franchisé de toutes les sommes qu'il a investies, de toutes les sommes versées au franchiseur, droit d'entrée, royalties, mais aussi restitution des marges brutes réalisées par le franchiseur pendant l'activité). Le savoir-faire permet ainsi de distinguer la franchise d'autres formes de commerce associés : concession, groupements de commerçants indépendants, coopératives..., qui n'exigent pas de transfert de savoir-faire.

Le savoir-faire est un ensemble de connaissances, expériences et techniques accumulées par une personne ou une société, que l'on peut mettre à disposition d'autrui, à titre onéreux ou gratuit (Petit Robert, 1984). Appliqué à la franchise, il 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 »¹². Il doit être original (même s'il ne peut être protégé par les règles de la propriété intellectuelle) et substantiel économiquement ou technologiquement c'est à dire ne pas résulter de la simple accumulation de connaissances d'un homme de l'art, mais être le fruit de l'expérience et de la valeur ajoutée particulière du franchiseur dans l'assemblage, dans la mise en œuvre. Le

¹¹ ainsi , La Cour de Justice de la Communauté Européenne estime qu'il est « indispensable que le client trouve exactement le même produit, et plus généralement la même offre dans chaque point de vente » (Cité par Duniach-Smith, 2003 : 51)

¹² Définition proposée par le règlement n°2790/ 1999 de la commission 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)

savoir-faire est subjectif : il doit être analysé au regard des compétences et expériences de chaque franchisé, il doit être transposable (pouvoir être transmis aux franchisés) et en pratique formalisé dans un document écrit, appelé « la bible » dans le jargon des réseaux de franchise.

Le savoir-faire peut aussi être analysé en termes de différentiel : son originalité, sa substantialité, sa subjectivité peuvent, doivent être appréciées par rapport à l'environnement concurrentiel. Le savoir-faire formalisé vendu par le franchiseur aux franchisés, et qui est au cœur du système de franchise, doit, sur le plan marketing, constituer un élément de différenciation, doit conférer aux franchisés un avantage compétitif générateur de flux de clientèle et/ou de profits supérieurs à ceux observés dans le métier considéré. Le savoir-faire est alors analysé comme une ressource dotée d'un enjeu stratégique : dans une logique proactive, le franchiseur devient un manager qui choisit de rechercher et d'investir dans des actifs stratégiques (accumulation, développement de ressources et compétences, le savoir-faire) volontairement coordonnés dans le but de créer un avantage concurrentiel durable sur son marché (Frery et Laroche, 1997, cité par Fulconis, 2003). Le savoir-faire n'est pas statique : il doit évoluer en permanence pour maintenir le différentiel d'autant que, ne pouvant faire l'objet d'une protection par la propriété industrielle, il est susceptible de se diffuser, se banaliser rapidement. Nous verrons que c'est une préoccupation des franchiseurs.

Au total, l'approche par les ressources permet de comprendre l'objet de la franchise, ce sur quoi porte le contrat.

3. Un cadre institutionnel favorable

La franchise fait partie des accords verticaux qui sont des ententes entre entreprises non concurrentes, en principe interdites par le droit communautaire, car susceptibles d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur de l'Union Européenne¹³. La distribution sélective constitue en effet une restriction à la libre concurrence des produits et services puisque seuls les distributeurs choisis, « sélectionnés », ont accès aux produits. Elle est pourtant autorisée, sous conditions, par le droit communautaire qui considère que ces pratiques apportent une amélioration à la qualité des produits et services offerts au consommateur et que cette amélioration est supérieure aux désavantages anticoncurrentiels pour le consommateur.¹⁴

Par ailleurs, la franchise est soumise à la législation française sur le commerce, notamment à la loi Raffarin (qui soumet à autorisation administrative toute ouverture de surface de vente supérieure à 300 m²) et à la législation protectrice des baux commerciaux. Enfin, elle a fait l'objet en 1989 de la loi Doubin¹⁵, qui, grâce au mécanisme de l'obligation pré-contractuelle d'information, permet de contrebalancer la dissymétrie d'information entre franchiseur et franchisé : le franchiseur a l'obligation de transmettre au candidat franchisé, au moins 20 jours avant la signature ou le renouvellement du contrat, un document comportant par exemple la liste et les coordonnées de tous les points de vente du réseau et leurs statuts, mais aussi une étude de marché et le projet de contrat, lui permettant d'évaluer correctement les conséquences de son engagement. C'est donc un mécanisme protecteur pour le franchisé, qui permet de sanctionner les comportements opportunistes de certains franchiseurs (qui par

¹³ traité de Rome, devenu traité d'Amsterdam (Article 81, alinéa 1) .

¹⁴ Règlement (CE) n° 2790/1999 de la commission du 22 décembre 1999 concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3, du traité à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, qui remplace le règlement n° 4087/88 venu à échéance en 1999 ; le texte énonce « notamment lorsqu'il est réservé aux consommateurs une partie équitable du profit qui en résulte ». L'amélioration est présumée lorsque la part de marché des distributeurs concernés par l'accord vertical est inférieure à 30%.

¹⁵ ¹⁵ La loi Doubin n'est pas un texte réservé à la franchise, s'applique pour tous les accords verticaux.

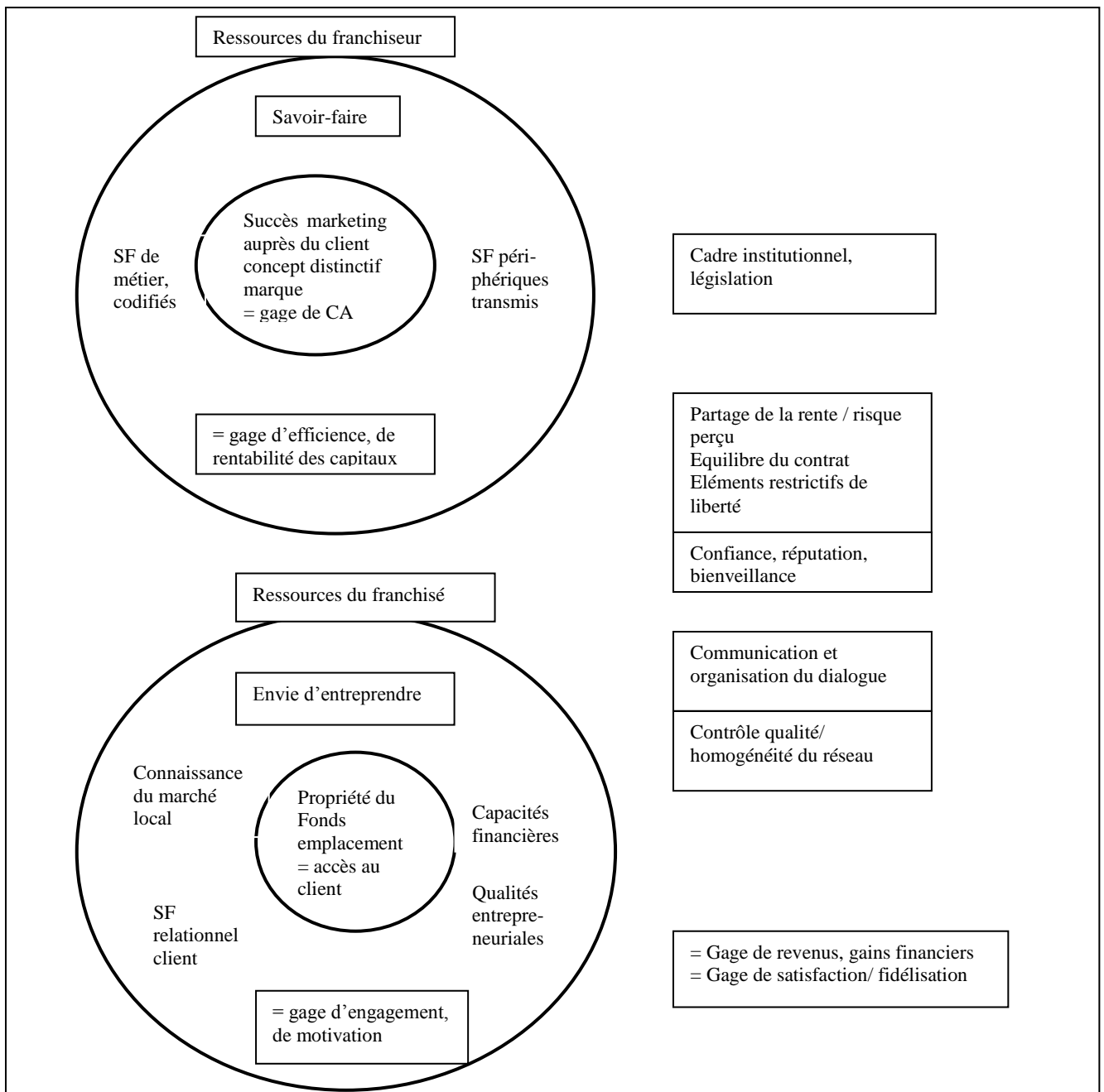
exemple souhaitaient encaisser des droits d'entrée alors même qu'ils ne proposaient aucun savoir-faire réel).

Au total, le cadre institutionnel de la franchise a aidé à son succès et à l'assainissement de la relation entre franchiseur et franchisés. Il est important pour comprendre la relation de franchise.

4. Les relations entre acteurs de la franchise

Avant de nous centrer dans une deuxième partie sur la dynamique de la relation de franchise lorsqu'un réseau atteint une certaine taille, nous allons présenter les concepts clés qui permettent de comprendre la relation. La figure 2 ci-dessous présente le cadre conceptuel de la relation de franchise.

Figure 2 : le cadre conceptuel de la relation de franchise



4.1 La franchise, un contrat relationnel

La franchise est un système interorganisationnel, un mode de coopération entre entreprises indépendantes (franchiseur et franchisés) qui interagissent dans le cadre de contrats dits « relationnels ». Le modèle des contrats relationnels a été développé par un juriste, Macneil (1978, 1980), en réaction à la position de la théorie classique des contrats et des théories dites « économiques » (Filser, 1989)¹⁶ auxquelles sont rattachées la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui réduisent le contrat à une transaction discrète ou unitaire, sans percevoir la complexité des formes d'organisation économique (Baudry, 1995), ni refléter la palette des échanges, la complexité des relations entre les partenaires (Campbell, 2004). Au contraire, la théorie des contrats relationnels permet d'introduire les concepts de relation continue, de convergence d'intérêt, de solidarité, de confiance et d'inscrire les relations entre les acteurs dans le temps, et offre un cadre d'analyse pour appréhender la dynamique de la relation de franchise¹⁷.

La relation de franchise est organisée dans le cadre d'un contrat à durée déterminée (franchiseur et franchisés sont engagés pour la durée du contrat, sans pouvoir reprendre leur liberté avant l'échéance du terme, sauf faute grave), et s'inscrit donc dans la durée (la durée moyenne des contrats étant de 6,5 ans), avec un horizon temporel en fait non limité car les contrats peuvent être renouvelés autant que les parties le souhaitent. Pour autant, le temps, dans la relation de franchise, n'est pas linéaire : il convient de distinguer le temps de la durée d'un contrat, au cours duquel l'arrangement contractuel est figé, des périodes de renouvellement, propices à la renégociation de l'arrangement contractuel, qui constituent les temps forts de la relation franchiseur- franchisé.

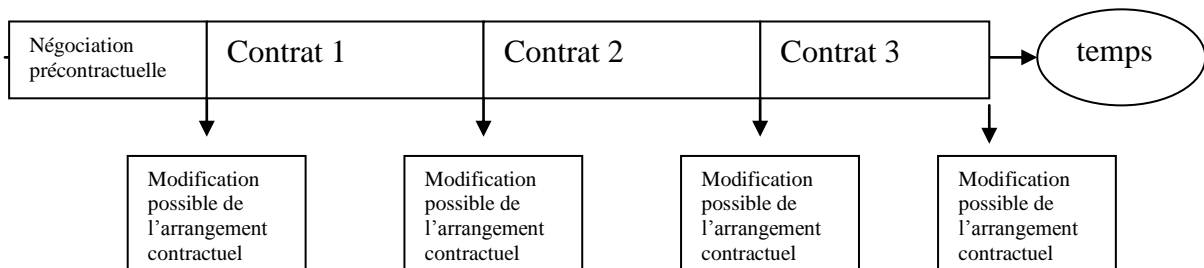


Figure 3 : Le temps non linéaire du contrat de franchise

¹⁶ Les théories mobilisées dans l'analyse du canal de distribution sont classées par Filser (1989) en deux groupes (ou paradigmes) : les théories dites « économiques » et celles qualifiées de « sociopolitiques ». Les théories « économiques » rassemblent les approches microéconomiques (centrées sur l'optimisation des fonctions d'utilité et niant toute dimension sociale), la théorie néo-classique des contrats et plus particulièrement la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ; Elles permettent d'éclairer la formation de coopération interentreprises par un mode de coordination qui minimise les coûts de transaction et les coûts d'agence : la franchise est ainsi qualifiée de structure transactionnelle hybride entre hiérarchie et marché, qui permet de réduire l'opportunisme des distributeurs grâce à une coordination « contractuelle », et qui réduirait les coûts de direction et de contrôle du franchiseur en raison de la motivation patrimoniale des franchisés ; Elles ne permettent pas cependant d'intégrer dans l'analyse le facteur temps, les liens sociaux ou les considérations stratégiques des firmes.

Le deuxième paradigme de l'analyse du canal de distribution s'appuie sur les théories sociopolitiques qui rassemblent le courant comportemental (ou béhavioriste) du canal de distribution découlant des analyses fondatrices de Stern (1969), le modèle d'économie politique du canal (Stern et Reve, 1980), le courant stratégique initié par Porter (1986), et la théorie des jeux (Axelrod, 1992).

Les premières placent le pouvoir (avec 3 autres variables : le leadership, le conflit, et la coopération) au cœur de leurs analyses et ne définissent plus le canal comme un système économique pur mais comme un système social structuré et régulé par les comportements de pouvoir des membres qui le composent (Poirel, 2003) ; le courant stratégique, quant à lui, prend en compte la dynamique des structures de marché et le jeu concurrentiel et appréhende l'entreprise comme un compétiteur sur son marché, dans son environnement.

¹⁷ Les travaux de Macneil ont été utilisés par de nombreux chercheurs : Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Heide et John, 1990, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1992, Ganesan, 1994, Heide, 1994.

4.2. Les principaux concepts de la relation

L'horizon temporel long, non limité ex ante (c'est à dire au moment de l'engagement dans la relation contractuelle) et découpé par les termes des contrats, entraîne un certain nombre de conséquences sur la relation de franchise.

Les conditions d'une coopération donnant-donnant sont réunies. La théorie des jeux (Axelrod, 1992) démontre que si un jeu est joué un nombre fini de fois et que ce nombre est connu d'avance, les joueurs n'ont pas toujours intérêt à coopérer. A contrario, alors que les relations entre les acteurs du canal de distribution sont traditionnellement tendues en France, empreintes de conflits entre producteurs et distributeurs, avec des négociations sur le partage de la rente qui s'apparentent à un « jeu à sommes nulles » (paradigme transactionnel), le cadre du contrat relationnel long terme et non limité dans le temps autoriserait la coopération mutuelle dans un jeu « gagnant- gagnant », avec une répartition équitable de la quasi-rente entraînant un cercle vertueux de la coopération, selon le schéma suivant :

Contrat → quasi-rente → répartition équitable de la quasi-rente → intérêt à la continuation et au renouvellement du contrat → nouveau contrat

L'engagement des acteurs dans un arrangement contractuel fixé sur long terme crée une dépendance réciproque pendant la durée du contrat. 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 (Emerson, 1962). Dans le cas de la franchise, si le franchisé est un commerçant indépendant juridiquement et financièrement, son entrée (libre) dans la relation contractuelle avec le franchiseur introduit une autorité (un pouvoir) dans la relation long terme : le franchiseur impose sa vision sur nombre d'activités du franchisé (Cliquet, 2002) tant sur le plan commercial, que sur celui de la gestion du point de ventes, des approvisionnements. De plus le franchiseur exerce un contrôle sur l'activité du franchisé, que l'on peut qualifier de contrôle de qualité, car il est garant de l'image du réseau et du respect du concept et des éléments de ralliement de clientèle : tout comportement opportuniste d'un franchisé nuit à l'ensemble des points de vente et est dommageable pour le réseau (succursales et franchise). Par exemple, lorsqu'un franchisé ne souhaite pas réaliser les investissements nécessaires lors d'une modification du concept commercial de l'enseigne, alors que tous les autres points de vente évoluent, son appartenance au réseau finira par être menacée. A l'inverse, si la dépendance du franchiseur vis à vis d'un franchisé est faible, sa dépendance vis à vis de l'ensemble des franchisés est forte, d'une part car les emplacements sont rares et coûteux, d'autre part car la rémunération du franchiseur dépend de l'activité et de la bonne santé de l'ensemble des franchisés, et que la redéployabilité de ses actifs en dehors du réseau est modérée (pour les critères présumant une dépendance entre firmes en relation verticale, voir Baubry, 1995). C'est une des raisons du choix de la mixité par certains franchiseurs têtes de réseaux.

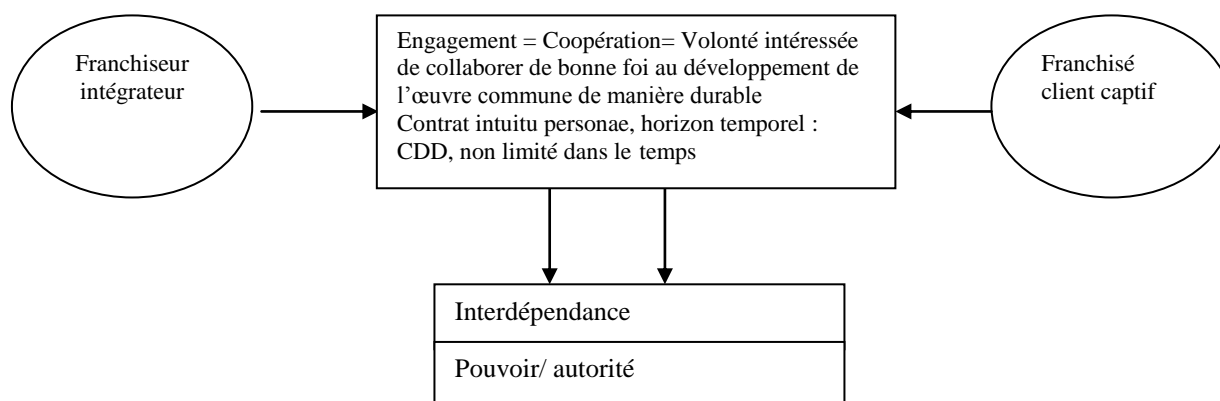


Figure 4 : Liens entre engagement, interdépendance et pouvoir dans la relation de franchise

Enfin, l'entrée ou le maintien dans un contrat relationnel traduit une volonté d'engagement durable des acteurs qui suppose la confiance¹⁸ définie comme « la croyance du client en la compétence et la fiabilité de son partenaire d'échange, qui déterminent sa crédibilité » (Ganesan, 1994) ou encore comme « 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). La confiance est apparue comme une variable médiatrice clé des modèles de marketing relationnel (partenariat fabricant- distributeur) développés par Anderson et Narus (1990) et Morgan et Hunt (1994)¹⁹. Elle comprend (Bidault et Jarillo, 1995) une composante technique, liée au savoir-faire et au savoir être de 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.

Dans la relation de franchise, il convient de distinguer la confiance interpersonnelle (entre personnes physiques) de la confiance inter-organisationnelle (croyance en la compétence, la fiabilité, les intentions et les comportements de l'organisation) qui peut se substituer à la confiance interpersonnelle avec le temps, lorsque la taille du réseau ne permet plus les échanges directs avec le créateur. Les déterminants de la confiance évoluent avec la relation. A 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 (capacités financières, commerciales et entrepreneuriales, propriété d'un emplacement et traits de personnalité sont analysés). La confiance du candidat franchisé dans le franchiseur (personne ou organisation) dépend quant à elle d'éléments objectifs et subjectifs tels que sa réputation, les ressources apportées (concept distinctif, marque, et savoir-faire et assistance) mais aussi de la qualité du contact établi.

Lorsque la relation dure depuis plusieurs années, la satisfaction (entraînant le rachat, la fidélisation) résulte du bilan de l'expérience vécue mélange d'éléments rationnels et chiffrables (permettant un calcul bénéfices – coûts - restriction de liberté), du respect du contrat, mais aussi d'éléments d'essence affective tels que la perception de la communication et du dialogue entre franchiseur et franchisés, la proximité ou complicité, le sentiment d'appartenance à un réseau (la fierté parfois), les valeurs partagées, la solidarité ou la bienveillance perçues (qui peuvent être comptabilisées dans les ressources du franchiseur) ou

¹⁸ L'engagement suppose de se rendre vulnérable aux actions de son partenaire, aussi recherche-t-on des partenaires à qui on peut accorder sa confiance.

encore d'éléments non directement liés à la relation contractuelle comme l'épanouissement personnel du franchisé dans l'activité déployée.

En résumé, il n'y a pas de franchise sans :

- le succès marketing du concept auprès du consommateur et/ ou la notoriété de la marque
- le savoir-faire du franchiseur
- la propriété du fonds de commerce/ des points de vente des franchisés
- un cadre institutionnel favorable (distribution sélective, législation sur le droit au bail)

L'engagement et la poursuite dans la relation de franchise dépendent (les concepts de la relation) :

- du partage de la rente par rapport au risque perçu (équilibre bénéfices/ coûts, équité, services rendus = savoir-faire, assistance...)
- de l'équilibre au contrat (et des éléments restrictifs de liberté) et du respect du contrat
- de l'interdépendance/ du pouvoir
- de la confiance
- de la communication (proximité/ complicité)

Partie 2 - Les préoccupations managériales de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise et les conséquences quant à l'évolution de la relation de franchise.

L'objet de cette partie est d'appréhender la notion de maturité d'un réseau de franchise, de comprendre les préoccupations des acteurs lorsque le réseau atteint une certaine taille et leurs conséquences sur la relation de franchise. Elle est largement empirique. Elle a été nourrie par un terrain de nature exploratoire, réalisé (l'été 2004) auprès de 9 « têtes » de réseaux de franchise choisis selon des critères d'âge et de taille (au moins 15 ans d'existence, et plus de 150 points de ventes franchisés en France). Les entretiens, semi directifs, ont été réalisés auprès de créateurs de réseaux, de directeurs de réseaux et de directeurs de développement de réseaux de franchise de services ou de produits. D'une durée de 2 à 3 heures chacun, ils étaient structurés en deux temps. La première partie portait sur l'histoire du réseau (récit de vie), sa stratégie passée, actuelle et future et avait pour objet de comprendre le contexte du cas. La seconde partie était centrée sur les préoccupations managériales liées au pilotage des points de vente et sur la relation entre franchiseur et franchisés. Les entretiens ont été retranscrits et codifiés. Une deuxième phase de recueil d'information, auprès des franchisés, est prévue. Elle devrait aboutir à la proposition d'un modèle explicatif de l'évolution de la relation de franchise dans le temps, mobilisant les concepts de contrat, de pouvoir et de confiance.

Après avoir défini la notion de maturité pour un réseau de franchise, nous exposons les premiers résultats à l'aide d'une clé d'entrée qui est le concept de création de valeur, notion fondamentale en marketing relationnel (Business to business) (Anderson, 1995, Eggert, 2001) qui nous a paru pertinente pour présenter les préoccupations des franchiseurs.

1. La notion de maturité

1.1. La maturité en marketing

La notion de maturité fait référence à la métaphore du cycle de vie d'un produit, développée en marketing à partir des années 50 (Dean, 1950) pour analyser l'évolution des ventes d'un produit par analogie avec le cycle des organismes vivants. Cette approche, étendue ensuite à d'autres objets en marketing (le marché, un format de vente, une enseigne..), comprend de nombreuses limites (elle ne permet guère de prédictions car l'évolution des produits, marchés ou formats de vente ne suit pas un schéma mécanique) mais a pour mérite d'obliger les acteurs à se situer dans une vision dynamique du marché, à réaliser des analyses stratégiques, à anticiper, et à tenter d'identifier les facteurs clés de succès correspondant à chaque phase du cycle : lancement, développement ou croissance, maturité et déclin (Dubois et Jolibert, 1992).

En marketing, la maturité est la phase dans laquelle :

- la vitesse de développement (des ventes, du nombre de points de vente...) se ralentit sérieusement, jusqu'à atteindre un palier qui correspond au développement maximum du produit, du marché, de l'enseigne ou encore du format de vente sur un territoire donné²⁰ ;
- la rentabilité de l'objet étudié est la plus grande, dégageant des moyens financiers importants ;
- la concurrence est exacerbée, puisque la progression d'un acteur se réalise au détriment de celle de ses concurrents et non plus grâce à la croissance du marché ; un phénomène de concentration est observé ;

Au total, en marketing, la maturité s'observe et s'analyse par rapport au marché et au jeu concurrentiel (ralentissement des ventes ou des ouvertures de points de vente, concurrence accrue puis concentration...), et peu au regard des relations interentreprises, que l'on peut qualifier, dans le cas de la franchise, de relations « internes » au réseau. Il faut donc tenter de définir la maturité dans la perspective de l'analyse des relations entre franchiseurs et franchisés.

1.2. Maturité conceptuelle, maturité géographique, maturité relationnelle

Nous ne nous intéresserons pas ici à la question de la maturité du canal contractuel « franchise », qui n'est pas l'objet de notre étude²¹. Nous centrerons l'analyse sur les critères de maturité d'un réseau donné²², en l'articulant avec la maturité de son marché.

Le Petit Robert nous donne plusieurs définitions de la maturité, qui vont nous permettre de distinguer la maturité conceptuelle, la maturité géographique et la maturité relationnelle d'un réseau de franchise :

- état de développement complet (de l'organisme humain) ; l'âge mur, celui qui suit immédiatement la jeunesse et confère à l'être humain la plénitude de ses moyens physiques et intellectuels ;
- sûreté de jugement, qui s'acquiert d'ordinaire avec l'âge, l'expérience.

²⁰ Ce palier pourra être forcé, permettant une nouvelle phase de croissance, en cas de modification de l'environnement ou d'actions nouvelles...

²¹ Les lecteurs intéressés par cette question pourront se référer aux analyses sur l'évolution des formes de vente (revue de littérature de M. Filser, 1989) et au travail du Lio (Bennaghmouch, 2003).

²² Nous utiliserons le terme de réseau plutôt que celui d'enseigne, trop restrictif : l'enseigne fait référence au nom, à la marque, le terme réseau aux structures de distribution, qu'elle soit en franchise exclusivement ou mixte.

La maturité conceptuelle est atteinte lorsque le concept distinctif (défini par l'idée du point de vente associée à sa mise en scène) proposé par le franchiseur est stabilisé, c'est à dire qu'il a fait l'objet d'expérimentation dans des points de vente pilotes généralement succursales du franchiseur, des ajustements nécessaires et qu'il a démontré son succès marketing auprès des consommateurs et la rentabilité pour l'exploitant respectant le savoir-faire. Cette maturité conceptuelle correspond au sens deuxième du terme maturité (sûreté de jugement). Elle est généralement atteinte avant la duplication des points de vente et donc avant la constitution du réseau de franchise, ou avant le lancement d'un nouveau concept dans un réseau existant. Certains éléments du concept peuvent connaître ensuite des adaptations et évolutions régulières (gammes, services clientèle), d'autres nécessitent des investissements tels qu'ils doivent s'inscrire dans une certaine durée pour autoriser un retour sur investissement raisonnable (éléments architecturaux, axes de communication). Il convient de distinguer la maturité conceptuelle d'un réseau donné de celle du marché correspondant, en raison de la diffusion parfois rapide du concept distinctif...qui peut être partagé assez vite par plusieurs enseignes, puisque aucun droit de propriété industrielle ne permet de monopole durable en matière de concept.

La maturité géographique fait référence au maillage, c'est à dire au nombre et à la couverture géographique des points de vente sur le territoire géographique défini. La maturité est atteinte lorsque le nombre et la répartition des points de vente sont conformes au marché potentiel et qu'il n'y a plus de place pour le développement de nouveaux points de ventes rentables au format défini. La maturité géographique correspond donc à la saturation du parc de magasins d'un certain format pour une enseigne donnée. Elle correspond généralement à un nombre de points de vente important et suppose des structures organisationnelles adaptées du franchiseur. Par exemple, dans le secteur de l'immobilier, encore atomisé avec 19 000 agences immobilières en France, la saturation d'un réseau semblerait être atteinte lorsqu'il comptabilise mille agences.

Enfin, la maturité au sens de « sûreté de jugement » pourrait aussi être appliquée à la gestion des relations et supposerait une réflexion sur les structures organisationnelles et le dialogue avec les franchisés. On peut supposer que cette maturité « relationnelle » est liée à l'expérience (comprenant des moments difficiles, des conflits, des échecs, des réussites), et donc à l'âge du réseau, même si ce critère ne permet pas d'évaluer la volonté et le niveau de réflexion sur la gestion de la relation. Il semblerait qu'une vingtaine d'années serait nécessaires pour atteindre la maturité relationnelle.

Nous prendrons comme exemple le marché des centres auto : l'idée de proposer des accessoires automobiles en libre service est né dans la tête de deux frères à la fin des années 70 ; le concept distinctif s'est stabilisé en France au milieu des années 80 autour de la proposition suivante : libre service assisté de pièces d'accessoires automobile (vendeurs conseils à disposition des clients dans le point de vente), avec une large gamme de produits (plusieurs milliers de références) et des ateliers de réparation rapide, pas de rendez-vous, établissement systématique de devis avant prestation. Ce concept distinctif est stabilisé depuis une vingtaine d'années et partagé désormais par plusieurs enseignes et réseaux qui ne se distinguent désormais guère en terme d'offre ou de positionnement. Les principaux acteurs sur ce marché sont Feu Vert et Norauto essentiellement, après le rachat par Feu Vert des centres auto Casino, puis de ceux de Carrefour, et le rachat par Norauto de Max Auto et plus récemment de Midas, ainsi que les centres auto des distributeurs Leclerc et Intermarché. Ces réseaux se distinguent toutefois de part leurs emplacements, leurs structures organisationnelles, leurs cultures (culture historiquement franchise pour Feu Vert, même si le

nombre de points de vente en succursales, 120, est comparable désormais à celui des points de vente en franchise qui sont 180, contre culture originellement succursaliste pour Norauto, même si le groupe cherche désormais à se développer en franchise, notamment dans les petites villes), leurs décisions marketing (choix des gammes...) et leur savoir-faire, qui continuent d'évoluer, de différencier les enseignes pour les relations avec les franchisés notamment et de constituer des barrières pour les nouveaux entrants potentiels. Le nombre de points de vente du réseau Feu Vert (succursales et franchisés) et leur répartition géographique autorise l'observateur à parler de maturité géographique confirmée par le ralentissement des nouvelles ouvertures annuelles (le service développement du réseau Feu Vert enregistre désormais de plus en plus de cessions, alors que le nombre des créations pures se ralentit). La maturité conceptuelle du marché et de l'enseigne a donc été atteinte il y a 20 ans (à distinguer du savoir-faire qui continue de progresser dans un processus cumulatif), la maturité géographique est en train d'être atteinte. L'âge du réseau (25 ans) et son histoire (rachat de la structure du franchiseur créateur par un groupe investisseur au milieu des années 80, induisant une direction managériale et non plus patrimoniale et un changement de stratégie, mais aussi croissance externe avec l'intégration de 120 points de ventes en succursales alors que le réseau était de culture franchise) peuvent suggérer une réflexion « mûre » sur le pilotage de la relation de franchise et donc une maturité relationnelle.

Au total, taille (en nombre de points de vente et couverture géographique) et âge du réseau sont les deux principaux critères retenus pour apprécier la maturité d'un réseau.

2. Maturité et pilotage d'un réseau

L'arrivée à maturité d'un réseau de franchise entraîne un changement d'objectif pour le franchiseur. L'objectif principal n'est plus la course à la croissance (avec la duplication des points de vente) mais le maintien voire le renforcement de la position concurrentielle du réseau sur son marché. Le franchiseur a pour responsabilité de définir la stratégie du réseau, comme une direction générale d'entreprise. Le vocabulaire évolue, le franchiseur devient « tête de réseau », avec en général une équipe de direction étoffée, même si le « créateur » conserve parfois un pouvoir charismatique. Le réseau est alors entendu comme l'ensemble des points de vente, quelques soient leurs statuts (succursales ou magasins franchisés). L'objectif de renforcement de position concurrentielle du réseau sur son marché suppose de poursuivre la création de valeur pour le client final comme pour les clients- partenaires- franchisés, et induit des modifications dans l'arrangement contractuel.

2.1 Poursuivre la création de valeur pour le client final, malgré la « rigidité » du contrat relationnel

La première responsabilité de la tête d'un réseau de franchise est de poursuivre la création de valeur pour le client final. La valeur perçue par le consommateur, définie comme un rapport entre les bénéfices et les sacrifices dans un échange de marché (Zeithaml, 1988), et plus concrètement par le rapport qualité- prix, conditionne le maintien d'un avantage concurrentiel sur les marchés, les ventes et donc la survie du réseau, dans un marché en turbulence, avec accélération des innovations et redistribution permanente des positions concurrentielles. La création de valeur pour le client final passe par l'amélioration des ressources du franchiseur (succès marketing du concept, de la marque et savoir-faire), par le contrôle de l'image du réseau et par le redéploiement des points de vente. La difficulté pour la tête de réseau qui gère des points de vente en franchise résulte du décalage entre l'obligation d'évoluer en continu et

le cadre de l'arrangement contractuel, fixé pour une durée longue (5 à 10 ans). Nous allons détailler ces différents éléments.

Faire évoluer le concept. L'observation de la pratique des réseaux semble montrer que la durée de vie d'un concept (au moins pour la partie « mise en scène ») est limitée, de l'ordre de 10 ans et que le concept doit faire l'objet de renouvellements périodiques. Cela oblige à des investissements importants tant pour le franchiseur (investissements en recherche marketing) que pour les franchisés (rénovation des points de vente pour adopter le nouveau concept), et peut affecter la relation de franchise lorsque ces décisions stratégiques imposées par la tête de réseau sont mal acceptées.

Proposition 1 : « L'avenir d'un réseau dépend de sa capacité à renouveler le concept ».

Proposition 2 : « La durée de vie d'un concept est limitée et doit être anticipée pour une meilleure gestion de la relation franchiseur- franchisé ».

Faire évoluer le savoir-faire. Le savoir-faire est une ressource qui participe à la valeur de l'offre client autant qu'à la rentabilité des capitaux investis par le franchisé (par exemple les supports logistiques, les services de réservation centralisés...). Aussi si la responsabilité de son évolution appartient essentiellement au franchiseur (obligation juridique), elle peut être partagée avec les franchisés, qui mettent en œuvre le savoir-faire au quotidien dans leurs points de vente et feraient remonter les idées et informations avec plus de conviction et d'efficacité que les succursales. D'autre part, l'observation des réseaux montre que le savoir-faire évolue progressivement dans le temps, d'un savoir-faire métier à un savoir faire « process » : si la valeur ajoutée du franchiseur est parfois, à la création du réseau, dans la maîtrise de techniques (être capable de proposer des coupes de cheveux standard, de poser de faux ongles, méthodes de vente dans l'immobilier...), elle évolue rapidement, avec la diffusion de ces techniques, vers un savoir-faire de process, où la différence se crée par l'organisation (systèmes d'informations performants, logistique, centralisation des prises de rendez-vous, achats, ..)

Proposition 3 : « L'avenir d'un réseau dépend de sa capacité à faire évoluer le savoir-faire, à conserver un différentiel de savoir-faire ».

Proposition 4 : « Avec l'arrivée à maturité d'un marché, le savoir-faire « métier », banalisé, ne permet pas une différenciation, le savoir-faire est concentré sur les aspects périphériques au métier, périphériques mais pas secondaires : savoir-faire organisationnel, de process.. ».

Contrôler l'image du réseau. La valeur pour le client passe aussi par le respect de l'image du réseau et donc par son homogénéité, alors même qu'il s'est constitué au fil du temps avec l'intégration de franchisés qui n'ont pas tous un profil homogène. Si au démarrage d'un réseau, l'objectif est la duplication rapide des points de vente (objectif quantitatif), lorsqu'il atteint une certaine taille l'objectif devient le contrôle de l'image du réseau. C'est un objectif qualitatif qui amène la tête de réseau à « nettoyer » le réseau : les points de vente qui ne correspondent pas au cahier des charges (taille, concept...) ou aux normes de gestion (CA minimum, ratios de rentabilité...) doivent sortir du réseau.

Proposition 5 : « Le contrôle de l'image du réseau peut nécessiter la sortie organisée de points de vente franchisés du réseau ».

Redéployer le réseau. Le maillage du réseau participe à son image et à sa rentabilité globale (donc à la rentabilité de chaque partenaire puisque la rente est partagée). C'est pourquoi la vie normale d'un réseau qui a grandi rapidement oblige la renégociation de zones d'exclusivité territoriale, qu'elles soient contractuelles ou tacites, lorsque le potentiel de la zone est supérieur aux nombres de points de vente. De même, des opérations de croissance externe, décidées par la tête de réseau pour des questions stratégiques, peuvent nécessiter des redistributions de territoires qu'il convient de gérer. Ces redéploiements sont des moments clés, parfois difficiles de la relation de franchise. Enfin, la vie d'un réseau est faite de création, mais aussi de cessions, de rachat, qui se multiplient avec l'âge du réseau (et le départ en retraite des anciens franchisés) et fait évoluer le métier de franchiseur vers celui de gestionnaire de patrimoine (conseil lors d'une cession entre un franchisé et un candidat repreneur).

Proposition 6 : « La vie d'un réseau entraîne des redistributions de territoires ».

Concilier l'obligation d'évoluer en continu et le cadre du contrat de franchise. La difficulté pour la tête de réseau qui gère des points de vente en franchise résulte du décalage entre l'obligation d'évoluer en continu pour créer de la valeur pour le client final, et le cadre du contrat relationnel, fixé pour une durée longue (5 à 10 ans). En effet, le statut de commerçant indépendant du franchisé n'autorise pas le franchiseur à imposer une décision stratégique à ses franchisés, comme dans le cas des succursales avec un management hiérarchique. Il en résulte un pilotage délicat, complexe, d'autant que les franchisés ont des profils très différents, liés à leur « histoire » avec le franchiseur. Les anciens « de la première heure » pensent avoir une légitimité à s'exprimer sur la stratégie de « leur » réseau, qu'ils considèrent avoir co-construit, alors que les plus jeunes dans la relation sont plus passifs. Le franchiseur peut certes exercer un pouvoir coercitif lors des renouvellements de contrat (tous les 5 à 10 ans) en utilisant la menace du non-renouvellement, mais la rareté des emplacements ne l'autorise pas à mener un pilotage systématique par la sanction. Le franchiseur cherche plutôt à obtenir un consensus sur sa stratégie et donc à expliquer, convaincre, démontrer. La propriété de magasins succursales, et les investissements qu'ils induisent pour le franchiseur, peut aider à ce pilotage par la persuasion et justifierait la mixité (Cliquet, 2002). La figure ci-dessous illustre ce double pilotage par la persuasion et par le contrat.

Proposition 7 : « Le pilotage de la relation de franchise se fait par la persuasion autant que par le contrat ».

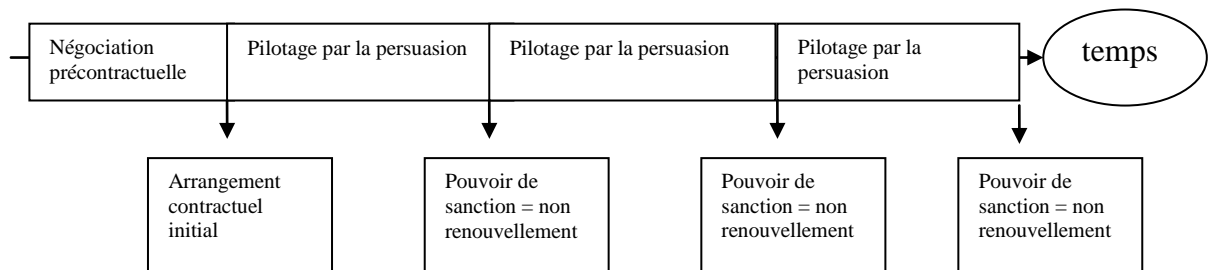


Figure 5 : Le double pilotage par la persuasion et par le contrat

Le pilotage par la persuasion est d'autant plus efficace que le franchiseur renforce la création de valeur pour le franchisé.

2.2. Poursuivre la création de valeur pour le franchisé

Le concept de valeur représente une notion fondamentale en marketing relationnel (Eggert, 2001). Ainsi Anderson (1995) énonce : « la création et le partage de valeur peuvent être considérés comme la raison d'être de relations partenariales entre fournisseurs et clients ». Cet auteur a proposé (1993) une dimension de sacrifices et quatre dimensions de bénéfices pour expliquer la valeur en marketing B2B : bénéfices économiques, bénéfices techniques, bénéfices liés aux services et bénéfices sociaux (cité par Eggert, 2001). La notion de valeur peut être une clé d'entrée pour comprendre les préoccupations des franchiseurs vis à vis des franchisés. La poursuite de la création de valeur pour le franchisé passe par des investissements complémentaires dans les services au réseau et par la création de structures de dialogue.

Investir dans les services au réseau et le soutien. Dans un réseau de franchise, la création de valeur pour le franchisé résulte de la transmission du savoir-faire, des services apportés par le franchiseur (formation, hot line) et du soutien qui doivent faire l'objet d'innovations continues (cf ci-dessus). Les structures organisationnelles de la tête du réseau évoluent avec sa taille, mais pas de manière linéaire : des seuils de croissance seraient observés (50, 100, 150, 200 points de vente..) obligeant à reconcevoir l'organisation du franchiseur. Les structures de soutien sont les animateurs ou responsables régionaux qui peuvent jouer le rôle de contrôleurs de gestion chargés d'aider les franchisés à analyser leurs activités (ratios), à se comparer aux autres points de vente (ce qui suppose la transparence des données et un système d'information performant). Le challenge est de poursuivre le développement par la croissance du chiffre d'affaires de chaque point de vente, d'amener les franchisés à aller toujours plus loin, sans se contenter de leurs rémunérations même lorsqu'elles sont très élevées. La motivation patrimoniale du franchisé peut en effet être moindre lorsque ses revenus (actuels ou futurs du fait de la valeur du fonds de commerce) sont élevés.

Créer des structures de dialogue. La création de valeur résulte également de l'organisation du dialogue qui permet de retrouver une certaine proximité alors même que la taille du réseau et la structuration des équipes du franchiseur ne permettent plus le contact quotidien quasi-physique avec le créateur du réseau. En pratique, les têtes de réseau créent des structures de dialogue, sous la forme le plus souvent de commissions consultatives, de clubs de réflexion et d'échanges, d'associations de franchisés, qui ont pour mission officielle la production d'idées et d'avis sur les projets du réseau (évolution de savoir-faire, projets informatiques, campagnes de communication de l'enseigne...), parfois la résolution de conflits entre franchisés (sur des questions de territoires par exemple), mais qui ont aussi pour mission de « huiler les rouages », de permettre une communication « bottom-up ». Il semblerait que ces structures de dialogue participent à la performance du réseau, car les informations ainsi remontées seraient plus riches, plus fiables que celles venant des managers des succursales (le lien de subordination ne permettant pas une communication libre, alors que le statut de commerçant indépendant, chef d'entreprise ayant une motivation patrimoniale autoriserait un dialogue plus franc et constructif). Enfin, ces structures de dialogue offriraient aux franchisés qui le souhaitent l'opportunité de s'investir socialement dans la structure de tête de réseau, et créeraient des bénéfices sociaux.

Proposition 8 : « La communication bottom-up serait un avantage des réseaux de franchise ».

Proposition 9 : « Les structures de dialogue renforcent la confiance, le sentiment d'appartenance, l'engagement, la proximité, et participent à la satisfaction et la fidélisation des franchisés ».

2.3. Les conséquences de la maturité sur le rapport de force et la confiance

La maturité d'un réseau fait évoluer le rapport de force entre franchiseur et franchisés. Le rapport de force, défini comme le différentiel de négociation entre franchiseur et franchisés, est inversement proportionnel à la taille du réseau : alors qu'à la création du réseau, franchiseur et franchisés sont des pionniers mettant des ressources en commun, le pouvoir de négociation évolue en faveur du franchiseur avec la montée en puissance du réseau. En effet, la valeur du « système de réussite » pour le franchisé est d'autant plus importante que le maillage du réseau est étendu, que la notoriété de la marque est forte et que le réseau est installé, reconnu. Les candidats à la franchise se multiplient. L'évolution du rapport de force se traduit par des modifications dans l'arrangement contractuel : par exemple, telle « tête de réseau » décide d'augmenter les droits d'entrée payés par les nouveaux franchisés, mais aussi d'introduire des droits d'entrée lors du renouvellement du contrat. On observe aussi des modifications du contrat avec des obligations complémentaires à la charge du franchisé, allant dans le sens de plus de flexibilité (renégociation possible de la zone d'exclusivité avant l'échéance du contrat si une étude de marché montre un potentiel de développement supérieur au chiffre d'affaires réalisé par exemple). Le contrat est plus que jamais un contrat d'adhésion : le franchisé a le choix de contracter ou de ne pas contracter, de renouveler ou non le contrat à son terme, mais n'a guère le pouvoir de modifier le contenu du contrat : les modifications décidées unilatéralement par le franchiseur s'imposent à lui. Toutefois, ces modifications de contrat sembleraient bien acceptées par les franchisés, tant que la franchise est pour eux un gage de réussite (confiance organisationnelle), surtout lorsqu'elle sont expliquées : on retrouve le pilotage par la persuasion.

Proposition 10 : « Le pilotage par la persuasion est d'autant plus aisée que la puissance du réseau renforce la confiance organisationnelle ».

Le tableau ci après tente de résumer les préoccupations des têtes de réseaux arrivés à maturité.

Objectifs stratégiques	Contraintes liées à la relation	Solutions observées
<ul style="list-style-type: none"> • renforcer / maintenir le succès marketing • conserver un différentiel de savoir-faire • contrôler l'image du réseau • accroître le CA 	<ul style="list-style-type: none"> • gérer la diversité des franchisés et la mixité • permettre les évolutions malgré la rigidité du contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer par la persuasion autant que par le contrat • Renforcer la confiance organisationnelle, les services et soutien aux franchisés • Créer des structures de dialogue

Tableau 2 – Les préoccupations des têtes de réseaux à maturité

Conclusion

Les éléments présentés dans cette communication constituent les premiers résultats d'une étude exploratoire dont l'objectif est d'analyser les enjeux de la maturité pour un réseau de franchise et leurs conséquences sur la relation entre franchiseur et franchisés. Nous avons exposé le système de franchise dans sa complexité, cadre préalable pour appréhender la dynamique de la relation de franchise, en dégagant les concepts clés de la relation. Nous avons présenté ensuite les préoccupations des franchiseurs quant au pilotage de leurs clients-partenaires, les franchisés, à l'aide de la notion de création de valeur et formuler des propositions qui résument leurs préoccupations.

Cette communication présente la première étape d'une recherche doctorale qui se veut abductive et qui se poursuivra par la construction d'un modèle explicatif de l'évolution de la relation de franchise dans le temps, sur la base de l'observation de phénomènes particuliers et contextualisés (études de cas) et en mobilisant un cadre conceptuel existant, issu de la revue de littérature.

BIBLIOGRAPHIE

- 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 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.
- Allix-Desfautaux C. (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, mars-avril-mai, 59-65.
- 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, janv, 42-58.
- Axelrod R., (1992, traduit de 1984), *Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Editions La Découverte, Repères.
- Behar-Touchais M., Virassamy G. (1999), *Les contrats de la distribution*, L.G.D.J., collection traité des contrats.
- Bennaghmouch S. (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.
- Bidault F., Jarillo J.C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in *Confiance, Entreprise et Société*, Bidault F., Fomez P.Y. et Marion G., eds, Editions Eska, Paris, 109-123.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, Economie en liberté.
- Campbell D. (2004), Ian Macneil and the relational Theory of contract, Cdams Discussion Paper, Kobe University, 83 pages.
- 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.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche.
- Croonen E. (2004), Understanding exploration and exploitation in franchising and other forms of commercial cooperation, *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag.
- Dean J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, nov-déc, 28-36.
- Dubois P. L., Jolibert A. (1992), *Le marketing, fondements et pratiques*, Economica
- Duniak-Smith K., *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.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., OH S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.51, 11-27.
- Elango B. et Fried (1997), Franchising research : a literature Review and Synthesis, *Journal of small business management*, 35 (3) : 68-81.
- Eggert A., Ulaga W., (2001), Customer-perceived value : a substitute for satisfaction in business markets ?, *Journal of Business and Industrial Marketing*
- Emerson R. M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27, février, 31-41.
- Fédération Française de la Franchise (2004), *Toute la franchise 2004 : les textes, les chiffres, les réseaux*, FFF.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Filser M., Des Garets V., Pache G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS, management et société.
- Fulconis F. (2003), Le réseau, objet de recherche en gestion. La pluralité des cadres d'analyse, *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques*, Coll. Recherche en Gestion, Economica, Paris.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 58, avril, 1-19.
- Goodman Lester E. and Dion Paul A. (2001), « The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship », *Industrial Marketing Management* 30, 287-300
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14,1.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), strategic networks, *Strategic Management Journal*, vol. 21, 203-215.
- Heide J. B., John G. (1990), Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, fév, 24-36.

- Heide J. B., John G. (1992), Do norms matter in marketing relationships ?, *Journal of Marketing*, 56, avril, 32-44.
- Heide J. B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of marketing*, vol.58, janv, 71-85.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Hoy F., Shane S. (1998), Franchising as an Entrepreneurial Venture Form, *Journal of Business Venturing*, 13, 91-94.
- 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.*, n°8-9/1998, p.97-98.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm, *Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, Journal of Financial Economics*, n°3 (4)
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, *Strategic Management Journal*, vol.21, 217-237
- 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 humaine 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).
- Kapferer J.N. (2002), *Ce qui va changer les marques (Remarques 2)*, Editions d'Organisation.
- Le Tourneau P. (1996), *Jurisque Contrats distribution*, Fasc., 1015, éd. 1996, n°27.
- Lio, 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.
- 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.
- Morgan R.M. et Hunts S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing , *Journal of Marketing*, vol.58, 20-38.
- Mothe C. (2003), La confiance au sein des accords de coopération : une étude de cas longitudinale, *Management International*, 7 (4).
- Mousseron M., Mousseron J.M., Mainguy D. (1998), *Le droit français nouveau de la transparence tarifaire* , Litec, Bibliothèque de droit de l'entreprise.
- Negre C. (2000), *La franchise ; recherches et applications*, Vuibert, entreprendre, FFF.
- Oxenfeldt A.R. et Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, n°44, p.69-83.
- Pache G. et Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau* , PUF, Que sais-je.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, vol.13, n°7, 483-498..
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Rosnay de (1994) in *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, ss direction de SILEM A., Hachette Education, 1994 : 481.
- Sorensen O., Sorensen J. B. (2001), Finding the right mix : Franchising, organizational learning, and chain performance, *Strategic Management Journal*, 22, 713-724.
- Stern L. W. (1969), *Distribution channels : behavioral dimensions*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Stern L. W., Revet T. (1980), Distribution channels as political economies, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Thorelli H.B. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol.7, 37-51.
- 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.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value : a means-end Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol; 52, Juillet, 2-22.