



HAL
open science

Introduction. Réseaux de franchise : innovations économiques, contractuelles et organisationnelles

Odile Chanut, Gilles Paché

► **To cite this version:**

Odile Chanut, Gilles Paché. Introduction. Réseaux de franchise : innovations économiques, contractuelles et organisationnelles. 2011. hal-01757082

HAL Id: hal-01757082

<https://hal.science/hal-01757082v1>

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.

Introduction.

Réseaux de franchise : innovations économiques, contractuelles et organisationnelles

Odile Chanut et Gilles Paché
Aix-Marseille Université, CRET-LOG

La franchise, en tant que réseau contractuel, s'appuie sur une collaboration étroite entre plusieurs entreprises liées par un projet commun : le franchiseur, initiateur et pivot du partenariat, et les franchisés, commerçants indépendants aux plans juridique et financier, qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite économique fondé sur la maîtrise, par le franchiseur, d'un ensemble de savoir-faire. La franchise est désormais reconnue comme une forme organisationnelle majeure du paysage commercial, et connaît, il faut le souligner, une croissance soutenue tant en nombre de réseaux, en nombre de points de vente qu'en chiffre d'affaires.

Ceci est particulièrement vrai en France, qui enregistre des taux de croissance, en 2011 par rapport à 2010, respectivement de 5,8 % pour le nombre de réseaux (1.477) et 9,9 % pour le nombre points de ventes exploités en franchise (58.351), pour un chiffre d'affaires de 47,88 milliards d'euros. Cela est vrai aussi dans le reste du monde, avec un essor notable dans les pays émergents. Ces chiffres très positifs invitent à s'interroger sur les causes du succès de la franchise. L'objectif du présent dossier thématique est de proposer, en s'appuyant sur les contributions de spécialistes du champ en Europe et aux Etats-Unis, un certain nombre d'éclairages explicatifs en référence aux innovations économiques, contractuelles et organisationnelles dont sont porteurs les réseaux de franchise.

Les travaux sur le sujet, notamment dans le champ du marketing et de la stratégie, se sont centrés de longue date sur les explications du choix de cette forme organisationnelle hybride entre marché et hiérarchie, en référence aux théories économiques néo-institutionnelles (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction). Les articles réunis dans ce numéro indiquent que la recherche se focalise désormais davantage à la fois sur des questions relatives au management efficace des réseaux et sur les réflexions et les innovations mises en œuvre par les têtes de réseau pour améliorer le pilotage de l'interface franchiseur-franchisé, innovations qui conditionnent la performance de la relation de franchise.

Rédigé par des auteurs de notoriété mondiale, que nous remercions pour leur contribution invitée, le premier article aborde un terrain d'investigation majeur : les Etats-Unis. Faut-il rappeler que la franchise est née outre-Atlantique lors de la révolution industrielle et qu'elle y a connu un essor important sous l'impulsion des lois américaines anti-trust ? Cet essor est loin d'être achevé, comme l'atteste l'analyse de Renata Kosavá et Francine Lafontaine. A partir de données récentes, et rares du fait de la discontinuité dans la collecte d'informations sur la franchise aux Etats-Unis, elles commentent le dynamisme des franchiseurs sur le marché domestique comme sur les marchés étrangers. Leur fine analyse ouvre des voies de recherche future stimulantes, par exemple sur les différences de productivité entre unités de vente sans réseau, franchisées ou succursalistes, ou encore sur l'impact de l'environnement institutionnel en matière de mode d'expansion à l'étranger.

Les trois articles suivants sont centrés sur les innovations managériales des têtes de réseau en vue d'une gouvernance efficace. Jacques Boulay et Brigitte de Faultrier se proposent de réviser le modèle traditionnel qui oppose management par le contrat et management par les normes dans les travaux sur le gouvernement relationnel des canaux de distribution. Certes, le contrat est le gage d'une relation équilibrée et renforce la confiance du candidat franchisé dans la phase précontractuelle. Toutefois, la gouvernance du réseau doit reposer sur des

mécanismes qui associent équité du contrat et normes. La satisfaction du franchisé et la performance du réseau résultent en effet de la capacité du franchiseur à créer des normes et des valeurs partagées au sein dudit réseau.

Odile Chanut et Gilles Paché suggèrent aux franchiseurs de s'intéresser aux contrats psychologiques de leurs franchisés, c'est-à-dire aux attentes implicites, non négociées dans la phase pré-contractuelle, qu'ils érigent pourtant en obligations car elles ont fondé leur adhésion au réseau. Ils indiquent en quoi le concept de contrat psychologique, issu des travaux en GRH, est novateur et pertinent pour mieux piloter la relation de franchise. A partir d'une étude qualitative menée en contexte français et basée sur les récits de vie, les auteurs brossent le contenu des contrats psychologiques des franchisés qui se révèlent à l'occasion des événements jalonnant la vie de tout réseau.

Enfin, après un bref retour bienvenu sur la nature de la relation contractuelle nouée entre franchiseur et franchisé, Délila Allam met l'accent sur les évolutions récentes observées dans les réseaux de franchise, aussi bien en ce qui concerne les critères de recrutements des nouveaux franchisés qu'en ce qui concerne les innovations dans les pratiques managériales du franchiseur. Elle souligne que les modalités de coordination sont désormais plus horizontales que verticales, laissant aux franchisés l'opportunité de participer aux décisions et à la création collective de l'information et de la connaissance.

Les trois derniers articles focalisent sur les savoir-faire et compétences des franchiseurs, organisationnels, mais surtout relationnels, qui leur permettent d'accroître la performance des réseaux. Carole Poirel, Carolina Serrano et Dominique Bonet Fernandez analysent la réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise à partir du modèle des ressources et compétences. Elles étudient la réactivité en tant que processus impliquant une temporalité particulière en contexte inter-organisationnel, du fait du nécessaire temps (long) de conviction des franchisés. Les auteurs présentent les résultats d'une étude quantitative sur la perception, par les franchisés, de la réactivité des franchiseurs lors de la crise économique de 2008. Il en ressort que les compétences relationnelles sont plus importantes que les compétences métier, peut-être parce que ces dernières constituent un pré-requis pour un management efficace d'un réseau de franchise.

Frédéric Perdreau, Anne-Laure Le Nadant et Gérard Cliquet font, pour leur part, un retour sur les théories explicatives du développement des réseaux de franchise et du choix de la mixité (coexistence au sein d'un même réseau de succursales et de magasins franchisés). Ils proposent de se référer à un cadre conceptuel nouveau, en s'appuyant tout particulièrement sur la théorie des ressources critiques. L'article, de nature programmatique, débouche sur plusieurs propositions énonçant un lien de causalité entre la valeur fondée sur les actifs humains et le taux de franchise, d'une part, la phase du cycle de vie d'un réseau, d'autre part.

Prolongeant les travaux sur les avantages de la mixité des réseaux, Rozenn Perrigot, Olivier Herrbach et Assâad El Akremi s'interrogent enfin sur le lien entre le pourcentage d'unités franchisées d'un réseau et la maîtrise, par le franchiseur, de cinq savoir-faire dits « organisationnels ». A partir d'une étude empirique conduite auprès de franchiseurs français, ils soulignent que ce lien est positif seulement pour le secteur des services, dans lequel la standardisation de la qualité est plus délicate, et pas pour le secteur du *retail*, du fait de la présence du facteur humain. Constat majeur qui replace à nouveau, si besoin était, la GRH au cœur des innovations économiques, contractuelles et organisationnelles en cours.

Qu'il nous soit permis, pour terminer, de remercier le Professeur Christian Le Bas, rédacteur en chef de la série Dynamique Technologique et Organisation, pour sa totale confiance dans la conduite du projet et, *last but not least*, les évaluateurs *ad hoc* sollicités par nos soins, qui ont tous accepté avec enthousiasme de porter jugement sur les articles soumis, malgré la brièveté des délais accordés : Catherine Allix-Desfautaux (Université de Caen Basse Normandie), Véronique des Garets (Université de Tours), Marc Filser (Université de

Bourgogne), Camal Gallouj (Université Paris Nord), Mathilde Gollety (Université d'Evry Val d'Essonne), Martine Hlady-Rispal (Université Montesquieu-Bordeaux IV), Corynne Jaffeux (Université Montesquieu Bordeaux IV), Ulrike Mayrhofer (Université Jean Moulin Lyon III), Jean Philippe (Aix-Marseille Université), Jean-Michel Plane (Université Paul Valéry-Montpellier III) et Régine Vanheems (Université Paris I-Panthéon Sorbonne). Le travail d'évaluation en double aveugle a contribué fortement à l'amélioration de la qualité des articles retenus, et il permet, sans conteste, de poursuivre la quête engagée depuis plusieurs années pour une meilleure connaissance du management des réseaux de franchise.