



HAL
open science

Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise

Odile Chanut, Carole Poirel

► **To cite this version:**

Odile Chanut, Carole Poirel. Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. Revue Française de Gestion, 2012, 38 (223), pp.105 - 122. 10.3166/RFG.223.105-122 . hal-01767218

HAL Id: hal-01767218

<https://hal.science/hal-01767218v1>

Submitted on 15 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.

QUAND LES ORGANISATIONS EN RÉSEAU RÉAGISSENT COLLECTIVEMENT FACE À LA CRISE

Odile Chanut, Carole Poirel

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2012/4 N° 223 | pages 105 à 122

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-4-page-105.htm>

Pour citer cet article :

Odile Chanut, Carole Poirel « Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise », *Revue française de gestion* 2012/4 (N° 223), p. 105-122.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ODILE CHANUT

CAROLE POIREL

Aix-Marseille Université, CRET-LOG



Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise

Alors que la crise économique est une forte incitation à la réactivité, cette dernière a rarement été analysée au niveau interorganisationnel. Certes, la réactivité est un concept ancien en management stratégique mais son périmètre est resté cantonné à l'intérieur de l'entreprise. En s'appuyant sur les réseaux de franchise, l'article propose de situer l'analyse au niveau des réseaux d'affaires. En revisitant ainsi la réactivité, est apparue l'idée que les organisations n'étaient jamais aussi réactives ensemble et en temps de crise que lorsqu'elles avaient construit au quotidien des relations fondées sur la communication et la confiance et créé les conditions d'un apprentissage interorganisationnel.

Changement technologique accéléré, crises financières et/ou économiques récurrentes, versatilité du consommateur, traumatismes planétaires aux conséquences brutales sur certains secteurs, comme les attentats du 11 septembre et leur impact sur l'industrie du tourisme, introduction de nouvel entrant sur son marché... Autant de chocs externes susceptibles de remettre en cause à tout moment et de manière extrêmement brutale la pérennité des organisations et leur profitabilité. Les recherches en management stratégique s'intéressent depuis longtemps à la capacité des entreprises à faire face à ces perturbations (Ansoff, 1965 ; Chandler, 1962). Pour notre part, nous nous sommes intéressées à la crise économique qui a démarré à l'automne 2008, d'abord dans la sphère financière et bancaire avant de se généraliser à l'ensemble des secteurs d'activités (Cohen, 2010). L'originalité de notre approche est d'appréhender la réactivité dans ce contexte économique non pas au niveau d'une organisation isolée, mais dans le cadre d'une organisation réticulaire. L'intrication des entreprises au sein de systèmes d'offre coopératifs, tels que les réseaux d'affaires (Fréry, 1998) ou les chaînes logistiques (Paché et Spalanzani, 2007) invite à revoir le niveau d'analyse. Ce n'est plus en effet l'entreprise qu'il convient d'examiner mais un ensemble d'entreprises qui ont tissé des liens entre elles. La réactivité n'est plus dans ces conditions une affaire individuelle, propre à chaque entreprise mais une affaire collective interorganisationnelle. Aussi notre question de recherche est-elle de savoir comment les entreprises impliquées dans un même système d'offre peuvent être réactives, ensemble. Notre postulat est que la réactivité en contexte interorganisationnel

se construit en amont, bien avant que le choc externe n'intervienne, grâce à la construction de compétences relationnelles et grâce à la mise en place de routines d'apprentissage notamment.

Les systèmes d'offre auxquels nous nous sommes intéressées, sont les systèmes de franchise commerciale en France. C'est donc la distribution qui a retenu notre attention, sachant que la crise économique de 2008 a frappé inégalement les différents secteurs qui la composent : certains ont été durement atteints (immobilier), d'autres ont été bénéficiaires des arbitrages budgétaires des Français (restauration rapide). La variété sectorielle que nous avons retenue comme principe méthodologique, laisse espérer la mise en évidence de différentes formes de réactivité. La franchise représente en France 1 477 réseaux, 58 346 points de vente et 48 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Elle concerne 315 000 salariés et 725 000 emplois indirects, tous secteurs confondus (Fédération française de la franchise, 2011). Ces chiffres la positionnent comme une structure économique majeure du commerce alimentaire et non alimentaire (Boulay et Chanut, 2010). Son dynamisme économique et ses spécificités organisationnelles font de la franchise un terrain d'investigation privilégié de la réactivité interorganisationnelle en contexte de crise. Après avoir défini la crise, la réactivité et la franchise dans la première partie, nous consacrons les trois suivantes aux trois facettes de la réactivité interorganisationnelle que nous avons repérées. La deuxième partie porte ainsi sur les leviers d'actions initiés par les deux parties de la dyade pour s'adapter à la crise ; la troisième, sur la vitesse avec laquelle les différents acteurs imaginent des solutions et les mettent en place au cours de

 CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La réflexion présentée ici est issue d'une étude menée en 2010 pour le compte de la Fédération française de la franchise dont le titre est « Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise » (Bonet *et al.*, 2010). La recherche repose sur une démarche qualitative de type exploratoire, fondée sur des entretiens effectués au cours du premier semestre 2010 auprès de trois catégories d'acteurs : des experts-conseils de la franchise (13 entretiens semi-directifs, en face à face et par téléphone), des franchiseurs têtes de réseaux intervenant dans des secteurs d'activité variés (10 entretiens semi-directifs en face à face) et des commerçants franchisés (un *focus group* réunissant 5 franchisés de secteurs d'activité différents, complétés par 8 entretiens semi-directifs). L'avantage d'un *focus group* est qu'il permet d'obtenir un matériau très riche en raison de la confrontation des situations et des points de vue et autorise la recherche d'un consensus au sein du groupe. Il nous a semblé opportun de procéder ainsi avec les franchisés, plus nombreux que les franchiseurs et les experts, et plus facile à réunir dans un même lieu géographique (une ville de taille moyenne ici). Au total, 36 acteurs de la franchise ont été interviewés. Les entretiens ont été intégralement retranscrits pour les besoins de l'analyse de contenu thématique suivant les recommandations de Bardin (1998). L'analyse a consisté à faire émerger tous les éléments relatifs au contexte de crise, à la définition de la réactivité et aux moyens mis en œuvre dans les réseaux de franchise pour être réactifs. Chaque entretien a d'abord été analysé séparément puis une approche comparative, transversale, composée de l'ensemble du corpus, a été conduite. Dans chaque grand thème, plusieurs dimensions sont ainsi apparues. L'identification des dimensions résulte du travail réalisé par deux chercheurs qui ont d'abord travaillé chacun de leur côté avant de confronter leurs résultats.

leur processus de décision ; et la quatrième, sur l'efficacité de la réaction, conditionnée, en contexte interorganisationnel, par les compétences relationnelles.

I – RÉACTIVITÉ ET FRANCHISE EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE

S'il est classique de distinguer la crise en tant qu'événement et en tant que processus (Silem et Albertini, 2010), nous préférons quant à nous, mettre l'accent sur la perception par les acteurs d'une rupture par rapport à la normale (Boin, 2005). Celle-ci présente la double caractéristique d'être

imprévue et de menacer la survie des organisations. De plus, la crise économique de 2008 qui est prise en compte ici, a une origine externe sur laquelle les acteurs n'ont pas eu de prise ; ce qui n'est pas le cas de chocs internes dont les incidents déclencheurs peuvent être maîtrisés au moins en partie (Mitroff *et al.*, 1988). La revue de littérature que nous avons effectuée sur la réactivité nous a conduites à la définition suivante : une organisation est réactive en contexte de crise économique quand elle est capable d'apporter rapidement et dans les meilleures conditions de coût, les change-

ments relatifs à son offre et à son mode de fonctionnement interne, en vue de se maintenir sur le marché. Cette définition met l'accent sur trois facettes de la réactivité qui sont l'adaptation, la vitesse et l'efficacité. Il convient de rappeler que la réactivité est examinée ici dans un cadre interorganisationnel mettant en relation deux entités indépendantes, les franchiseurs et les franchisés.

1. La réactivité : adaptation, vitesse et efficacité

La réactivité consiste à agir après qu'un événement a eu lieu. Elle diffère de l'anticipation qui est l'action de prévoir, d'imaginer des situations, des événements futurs. Dans les deux cas, l'organisation fait preuve d'adaptation, consécutivement à un choc externe tel qu'une crise économique, dans le but de produire les changements nécessaires à son organisation et à sa stratégie. L'adaptation se présente ainsi comme une première facette de la réactivité. Aujourd'hui, cette capacité de réaction est perçue positivement, ce qui n'a pas toujours été le cas. Pour Miles et Snow (1978) en effet, il y a une hiérarchie entre les organisations qui savent anticiper et donc intégrer le changement comme variable de management et celles qui ne sont pas préparées et doivent dans l'urgence trouver des solutions. Depuis les travaux de ces auteurs, la notion a été revalorisée (Véran, 1991) et la réactivité est désormais considérée comme une qualité plus qu'un défaut. Pour autant, si elle est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Adjoindre à la réactivité, une dose d'anticipation, voire de pro-action, est indispensable. Une organisation proactive est capable d'engendrer le changement sans attendre d'y être contrainte.

La vitesse est une deuxième facette de la réactivité. Une organisation réactive réagit vite au choc externe. La rapidité d'action est cruciale pour retrouver les niveaux de performance antérieurs à la crise (Grewal et Tansuhaj, 2001). Cet impératif de vitesse place les organisations dans une course concurrentielle, comme si la première à réagir bénéficiait d'une prime à la performance. Il s'agit d'être la première à repérer et satisfaire les besoins des consommateurs, à opérer les réorientations stratégiques nécessaires et à innover dans de nouveaux produits et services (Kim *et al.*, 2006). Importée de la psychanalyse et des réflexions de Cyrulnik (1999) en particulier, la résilience organisationnelle partage avec la réactivité le même objectif de récupération de la performance. Cette notion, qui fait florès depuis plusieurs années en sciences de gestion, est définie par Hollnagel (2006) comme la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après une perturbation. Mais il semble que les deux notions divergent justement sur la prise en compte de la vitesse. Alors que la dimension temporelle est primordiale dans la réactivité, elle apparaît seulement secondaire dans la résilience. Les études qui s'y consacrent, se focalisent en effet sur l'analyse organologique de la résilience, en recherchant notamment les sources de résilience capables d'aider l'organisation à résister et à absorber un choc, au détriment le plus souvent, d'une approche plus historique (Hollnagel *et al.*, 2009).

La troisième facette de la réactivité est l'efficacité. Il ne suffit pas en effet, pour une organisation confrontée à une crise économique, d'agir vite. Encore faut-il qu'elle le fasse « bien » c'est-à-dire dans les

meilleures conditions de coûts et de moyens ; et ce d'autant plus que la crise engendre une raréfaction des moyens humains, financiers, matériels et organisationnels. De plus, il est préférable en temps de crise que les décisions relevant de la gestion des moyens soient aussi réversibles que possible de manière à pouvoir les redéployer dans d'autres directions au gré des caprices de la crise (Reix, 1997).

2. La franchise comme cadre interorganisationnel de la réactivité

La franchise se définit comme un système dans lequel le franchiseur confère, par contrat, au franchisé l'autorisation d'exploiter pendant une durée donnée un certain savoir-faire en l'échange d'une rémunération. Le contrat de franchise fixe un certain nombre de droits et de devoirs à chacun des partenaires. Le franchiseur apporte ainsi aux franchisés un concept commercial qui a fait ses preuves, une marque-enseigne dont les signes distinctifs permettent le ralliement de la clientèle, un savoir-faire original et éprouvé, ainsi qu'une assistance continue susceptible de se décliner en une multitude de services, de type marketing, juridique, technique, etc. utiles à la création et au développement d'un point de vente. Le franchisé quant à lui demeure un commerçant indépendant, propriétaire de son fonds de commerce, qu'il s'engage à exploiter au mieux dans le respect du concept du franchiseur, grâce à sa connaissance du marché local et à ses compétences commerciales et managériales. Au franchiseur, il revient l'élaboration de la stratégie et l'animation du réseau ; au franchisé, le management du point de vente et la gestion des effectifs salariés. Bien que la relation entre franchiseur et franchisé ne soit pas égale en termes

de prise de décision et de répartition du pouvoir, et que le franchiseur fasse *in fine* office de pivot dans l'organisation réticulaire qu'est la franchise, chacun se voit attribuer des responsabilités qui lui donne autorité et légitimité pour intervenir dans son domaine : le réseau pour l'un, le point de vente pour l'autre.

L'analyse de la réactivité dans les franchises nous a conduites à privilégier les recherches portant sur la gouvernance des réseaux. Or, ces dernières sont relativement récentes, les travaux antérieurs portant principalement sur les explications du succès de cette forme organisationnelle hybride, entre marché et hiérarchie. Les premiers travaux mobilisaient en effet d'une part, la théorie de la rareté des ressources, qui explique la franchise comme un moyen de faire face à la rareté des ressources en capitaux et en capacités managériales du franchiseur (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969) et d'autre part, la théorie de l'agence, qui analyse la franchise comme un mécanisme conduisant le franchiseur et le franchisé à s'aligner sur un même système d'incitations (Fama et Jensen, 1983). Ces théories explicatives minimisent à la fois les processus d'apprentissage dans les réseaux de franchise et la construction d'un capital relationnel entre les partenaires. Aussi, les travaux sur la gouvernance des réseaux sont-ils bienvenus pour renouveler les approches théoriques, notamment ceux qui analysent le rôle pivot du franchiseur, son « savoir franchiser » incluant sa capacité à manager et animer son réseau, pour une meilleure performance de l'enseigne comme de chacun des points de vente. C'est dans cette perspective théorique que nous présentons, dans la suite de l'article, la réactivité interorganisationnelle sous ses différentes facettes, c'est-à-dire,

rappelons-le, comme adaptation à la crise, vitesse de réaction et efficacité de moyens.

II – ADAPTATION À LA CRISE ET RÉACTIVITÉ ATTENDUE

La réactivité interorganisationnelle n'est pas la somme de la réactivité du franchiseur et de la réactivité de chacun des franchisés. Aux réactivités individuelles, s'ajoute une réactivité collective qui fait que les actions sont décidées et mises en œuvre de concert. Sans rechercher l'unisson, un accord le plus parfait possible est toutefois de mise entre les partenaires pour que le réseau s'engage dans la voie du changement devenue si impérative avec la crise. Le niveau interorganisationnel qui est le nôtre, avec la franchise, nous conduit donc à insister sur cette dimension collective. Celle-ci, à l'examen de la première facette de la réactivité que nous avons dénommée adaptation à la crise, s'est exprimée de deux manières : d'une part, dans des attentes réciproques de réactivité (les franchisés attendant de leur franchiseur certaines réactions et inversement) et d'autre part, dans des actions concrètes révélant la réactivité comme un territoire à partager entre acteurs.

1. La réactivité, une obligation du contrat psychologique

L'obligation de réactivité ne figure pas en tant que telle dans le contrat de franchise. Certes ce dernier stipule généralement l'obligation pour le franchiseur d'assurer l'évolution du concept et de porter assistance au franchisé, et pour le franchisé l'obligation d'exploiter au mieux son point de vente. Mais l'obligation et les modalités de la réactivité ne sont pas consignées par écrit dans le contrat qui souffre par nature d'incomplétude. Il faut alors recourir au

contrat psychologique, comme le suggèrent Chanut et Paché (2011), pour disposer d'une appréhension plus complète des attentes réciproques. Né dans les années 1960 avec les travaux d'Argyris (1960), le concept de contrat psychologique est d'abord appliqué aux relations entre le salarié et son employeur avant de concerner d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients ou les fournisseurs (de Bry et Galindo, 2007). Morrison et Robinson (1997) le définissent comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation ». Il y a tout lieu de penser que le franchisé attend de son franchiseur de la réactivité et inversement, même si l'obligation est tacite voire inconsciente dans la négociation précontractuelle.

L'étude empirique a confirmé l'hypothèse formulée selon laquelle la réactivité est une obligation tacite du contrat de franchise. En effet, pour le franchisé, la réactivité du franchiseur est consubstantielle au métier même de franchiseur. Le franchisé considère qu'il est du devoir du franchiseur d'élaborer une vision stratégique et d'adapter son concept commercial, ses savoir-faire et ses techniques d'animation du réseau, de façon permanente et plus que jamais, en période de crise :

« Le contexte de crise est important. Le franchiseur doit apporter le quart d'heure supplémentaire par rapport aux concurrents, on doit avoir les innovations, les compétences, les nouveaux services par rapport aux clients [...]. C'est son métier... » (franchisé, commerce divers).

Pour que le franchiseur apporte tout le soutien nécessaire au franchisé, il doit être disponible pour lui afin de prendre rapidement

connaissance des problèmes qu'il rencontre :

« La réactivité pour moi, c'est déjà avoir des interlocuteurs qui sont disponibles. Si je n'arrive pas à les joindre, si je n'ai pas d'écoute, ça ne marche pas. » (franchisé, équipement de la personne).

Pour le franchiseur, la réactivité du franchisé est non seulement normale, car intrinsèque à la qualité de commerçant, mais nécessaire en temps de crise.

« Si le commerçant franchisé n'est pas réactif, il est mort. C'est une nécessité, c'est son ADN. Un franchisé qui n'a pas de capacité de réaction, et sachant qu'il n'a pas le soutien d'un groupe, est mort économiquement. » (franchiseur, grande distribution, 3). Si la réactivité est une obligation tacite du contrat de franchise, il convient de voir maintenant quelles actions elle a comportées concrètement, tant côté franchiseur que côté franchisé. La crise leur a fourni l'occasion de révéler leurs attentes réciproques en matière de réactivité, ce qui peut éventuellement déboucher sur des désaccords internes. Dans l'ensemble, chacun reconnaît que le franchiseur a la responsabilité de la standardisation du concept distinctif nécessaire à l'homogénéité de l'offre de l'enseigne aux yeux des consommateurs et que le franchisé se charge de l'adaptation locale du concept dans son point de vente (Bradach et Eccles, 1989). Toutefois, cet équilibre entre standardisation et adaptation locale n'a-t-il pas en temps de crise, alors qu'il faut faire vite, toutes les chances d'être perturbé ? En tous les cas, on voit bien à quel point la réactivité touchant au cœur du management stratégique du réseau doit faire l'objet d'un consensus *a minima* entre les acteurs quant aux actions à conduire.

2. La réactivité, un territoire à partager

Les réponses apportées par les franchiseurs et les franchisés à la crise de 2008 (voir tableau 1) sont peu ou prou conformes aux recommandations pouvant favoriser l'absorption d'un choc, répertoriées depuis longtemps dans la littérature (Altintas et Royer, 2009). Elles concernent :

- la communication commerciale, destinée ici à recréer du trafic dans les points de vente désertés par les consommateurs au pouvoir d'achat perçu détérioré. On a vu notamment lors de cette crise la multiplication des actions promotionnelles ;
- une relance de l'activité par une stratégie marketing : ici le lancement de gammes de produits/services à petits prix, ou le changement du positionnement prix de l'enseigne ;
- la rationalisation des frais, notamment de personnel au niveau du point de vente.

Au-delà du recensement et du classement des actions conduites dans les réseaux de franchise après la crise, il est ressorti de notre enquête que la réactivité en contexte interorganisationnel comportait *vraiment* une dimension collective et ce, à double titre. D'une part, franchiseurs et franchisés ne se sont pas engagés, d'une manière générale, dans une refonte totale de leur organisation après la crise. Les solutions mises en place ne sont ni spectaculaires ni porteuses d'un changement radical. Au contraire, elles s'articulent de façon privilégiée mais sans exclusive toutefois, autour des « fondamentaux ». Ceci montre bien que les acteurs s'appuient avant tout sur l'existant (c'est-à-dire le concept commercial et les savoir-faire associés, provenant du franchiseur) et plus précisément un existant qui a fait ses preuves dans le temps et sur la base duquel

Tableau 1 – Les actions conduites par les franchiseurs et les franchisés en réaction à la crise économique de 2008

	Actions des franchiseurs	Actions des franchisés
<p>Système d'offre</p> <p>« Front office »</p>	<p>Maintien/renforcement des fondamentaux Proposer une offre, nouvelle ou pas, à prix réduit pour l'ensemble du réseau (nouveaux produits/services bon marché, développement de gammes <i>discount</i> et à petits prix, multiplication des offres promotionnelles aux consommateurs, etc.) Améliorer les techniques de vente en magasin Augmenter la communication commerciale autour de la marque-enseigne en direction des consommateurs</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Développer de nouvelles activités sans remise en cause du concept initial (création ou développement d'un canal internet, etc.) Mettre en place un nouveau concept commercial et changer de positionnement</p>	<p>Maintien/renforcement des fondamentaux Proposer une offre, nouvelle ou pas, à prix réduit : relevant de la politique du franchiseur ou relevant d'une initiative propre Adapter les techniques de vente en magasins : relevant de la politique du franchiseur ou d'une initiative propre (réaménagement de l'espace commerciale, changement de techniques d'approche du client, extension des horaires d'ouverture, etc.)</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Ajouter une ou des activité(s) au point de vente (relais colis par exemple) Diversifier l'assortiment, au-delà du concept commercial défini par le franchiseur</p>
<p>Structures et procédures internes</p> <p>« Back office »</p>	<p>Maintien/renforcement des fondamentaux Augmenter la fréquence des contacts avec les franchisés, par le biais des moyens déjà existants (animateurs habituels et supports de communication à distance) ou de nouveaux moyens (mise à disposition d'experts auprès des franchisés, web TV, etc.) Relancer la formation des franchisés (notamment pour rappeler les fondamentaux du concept) Aider financièrement les franchisés (améliorer la marge du point de vente, allonger les délais de paiement, etc.)</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Changer la logistique de distribution à l'échelle du réseau pour améliorer la gestion et l'organisation des achats et des approvisionnements au niveau du point de vente. Réviser les conditions de croissance du réseau de franchise (freiner l'ouverture de nouveaux points de vente, épurer le réseau en sélectionnant les points de vente à aider) Développer la mixité du réseau en devenant propriétaire de magasins (racheter des points de vente franchisés, créer un réseau succursaliste, etc.)</p>	<p>Maintien/renforcement des fondamentaux Former les vendeurs en rapport avec le contexte de crise Modifier les effectifs en magasin Réduire les coûts d'exploitation du magasin Participer à la vie locale de façon plus active (organisation de commerçants...) Faire un audit de sa propre initiative du point de vente</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Procéder à des achats en dehors de la centrale du franchiseur</p>

il y a consensus. Tout un chacun, franchiseur comme franchisé, souhaite ainsi voir rappeler et renforcer les fondamentaux :

« Je ne vais pas dire qu'on a changé les choses, qu'on a changé l'offre d'un point de vue marketing. Mais, on a plus sensibilisé les franchisés sur la notion de prix et de rapport qualité-prix. [...] On a vraiment insisté pour que les magasins expliquent bien au consommateur que quand il achète un ballotin de chocolat, il ne paie pas le carton [...] Le consommateur ne veut pas qu'on se moque de lui. [...] Donc, on a rien changé à nos habitudes. » (franchiseur, alimentation spécialisée).

« On a cherché à analyser pourquoi le CA ne se développait pas. On a investigué : l'arrivée du client, l'accueil, les matières, le fonctionnement, l'image... Nous avons repris chaque élément. On a tout décortiqué [...]. On a repris le manuel du franchiseur, la "Bible" et on l'a appliquée à la lettre. » (franchisé, restauration rapide).

Ce retour aux fondamentaux explique que, d'autre part, les franchiseurs conduisent, plus que jamais en temps de crise, des actions de communication interne en direction des franchisés pour les aider et les inciter à retravailler les savoir-faire à l'origine du concept commercial. Si la communication interne n'était pas dans la littérature considérée comme une action importante, elle apparaît en contexte interorganisationnel tout à fait indispensable. De plus, les franchisés peuvent avoir des initiatives susceptibles de nuire à la cohérence du réseau (ajout d'activités ou achats en dehors de la centrale du franchiseur par exemple). Le risque est alors que la réactivité du franchisé empiète sur le domaine d'action du

franchiseur (ou soit perçue comme tel), remette en question le concept ou abîme l'image de la marque-enseigne. Le franchiseur veut que le franchisé soit réactif certes, mais dans la limite du cadre qu'il a élaboré. « Nous sommes intransigeants avec les standards du produit. Il y a un concept et on le respecte. [...] On considère que notre savoir-faire est éprouvé. Il n'y a pas à le remettre en question. » (franchiseur, grande distribution alimentaire).

« La franchise, c'est de l'entrepreneuriat assisté. [Le franchisé] c'est quelqu'un qui est entrepreneur mais qui a la capacité de ne pas remettre en question le concept ! [On] peut rencontrer de vrais problèmes économiques quand un réseau fait vraiment n'importe quoi, et ne respecte pas les standards » (franchiseur, restauration rapide).

La dimension collective de la réactivité qui émerge à l'étude des actions mises en œuvre pour parer la crise, s'enracine dans l'histoire de la relation entre franchiseurs et franchisés. Cette histoire transparaît dans les fondamentaux que le franchiseur a définis et auxquels les franchisés ont souscrit en choisissant le système proposé par ce dernier, même s'ils ont pu ensuite contribuer à faire évoluer. L'histoire est également présente dans le contrat psychologique dont les termes changent au fil du temps et au gré des événements tels que la crise économique. Franchiseur et franchisés ont un passé commun qui repose sur la coopération et sur lequel ils peuvent s'appuyer, avec plus ou moins de bonheur selon les cas, pour trouver des réponses à la crise. La partie suivante aborde une autre facette de la réactivité collective, celle de la vitesse d'action.

III – ÉPAISSEUR TEMPORELLE DE LA RÉACTIVITÉ EN CONTEXTE INTERORGANISATIONNEL

La littérature a montré que la vitesse était un élément crucial de la réactivité. Aussi la question posée dans cette partie est celle de la capacité d’une organisation réticulaire à réagir rapidement face à un choc externe. Cela oblige à interroger le processus de décision collectif en contexte interorganisationnel, dont l’issue est l’application d’un ensemble d’actions de nature à aider les différentes parties à surmonter la crise. Le processus se découpe en plusieurs phases, allant de la prise de connaissance du problème à sa résolution et qui prennent toutes du temps aux franchiseurs et aux franchisés. Toutefois, quand certaines en prennent beaucoup et ralentissent le processus, d’autres en prennent moins et l’accélèrent.

1. Les étapes du processus de réactivité

Les travaux de Simon (1960) sur la prise de décision nous ont servi de fil conducteur pour définir la nature processuelle de la réactivité dans la franchise. Cet auteur

indique que la prise de décision est fonction non seulement de critères plus ou moins rationnels de choix, mais aussi de l’état des motivations et de la perception de l’environnement. Or, cette perception de l’environnement est soumise à des phénomènes de biais, autres que les pertes d’information et les bruits étudiés en théorie de la communication. Les biais dépendent de l’état des motivations à l’instant de la prise de décision mais aussi du rôle et de la place que le décideur occupe dans la structure. Le plus souvent, une solution originelle aura la préférence du décideur et celui-ci cherchera à la confirmer par d’autres moyens. L’approche simonienne initie ainsi une démarche de type « résolution de problème » fondée sur le triptyque intelligence (quel est le problème ?), modélisation (quelle est la solution ?) et choix (quelle est la meilleure décision ?) Une telle démarche est parfaitement applicable par son caractère universaliste à notre étude sur la réactivité dans la franchise. De fait, nous reprenons les étapes du processus de décision telles que Simon (1960) les a explicitées, en

Tableau 2 – Étapes de la réactivité interorganisationnelle dans les réseaux de franchise

Étape 1 <i>Intelligence</i>	Étape 2 <i>Modélisation</i>	Étape 3 <i>Choix</i>	Étape 4 <i>Application</i>	Étape 5 <i>Évaluation</i>
Observation et analyse de l’environnement	Réflexion sur les moyens opérationnels à mettre en œuvre : les imaginer et les conceptualiser	Prise de décision et sa diffusion au sein du réseau/du point de vente	Application des décisions par les franchisés/les salariés des franchisés	Vérification et contrôle de la bonne application des décisions auprès des franchisés/ des salariés des franchisés

Source : Poirel *et al.* (2011).

faisant nôtres ses hypothèses sur la rationalité des agents ; soit, une rationalité limitée et procédurale en rupture avec le paradigme néoclassique de la rationalité omnisciente de l'*homo œconomicus*.

La mise en évidence des différentes étapes, telles qu'elles sont présentées dans le tableau 2, a le mérite de souligner la dimension temporelle de la réactivité. Face à une crise, la vitesse de réaction semble être un atout majeur mais si certaines étapes sont rapidement franchies d'autres, en revanche, sont plus difficiles à passer.

2. Accélération et coups de frein dans le processus

Les franchiseurs et les experts que nous avons interrogés sur la réactivité des réseaux de franchise ont pour beaucoup établi une comparaison entre les points de vente franchisés et les succursales où les managers sont, à la différence des franchisés, des salariés. Dans un système de distribution intégré, les managers salariés des points de vente ont un lien de subordination avec la tête de réseau et appliquent les décisions sans les discuter. Les cinq étapes du processus de réactivité sont contrôlées par la direction de l'entreprise et peuvent de ce fait être mises en œuvre rapidement, sans délai. Dans une forme interorganisationnelle telle que la franchise, certaines étapes supposent d'emporter la conviction des franchisés, ce qui peut ralentir le processus de réactivité du réseau notamment à l'étape n° 3 du choix.

« Dans un magasin intégré, l'ordre est donné et appliqué. Dans un magasin franchisé, la décision est prise et là il faut convaincre nos franchisés que c'est la bonne décision et qu'ils s'approprient cette décision, qu'ils la mettent en place en

magasins. Ce qui n'est pas le cas dans les magasins intégrés. » (franchiseur, grande distribution alimentaire).

Rappelons que les franchisés sont des commerçants indépendants. Ils sont propriétaires de leurs fonds de commerce, financent l'ensemble des investissements liés à leurs points de vente, et sont des créanciers résiduels : après rémunération de leur franchiseur (droits d'entrée et redevances principalement), le profit dégagé par leur entreprise leur revient intégralement. S'ils ont adhéré librement à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite qui a fait ses preuves, en acceptant des contraintes (respect du concept distinctif et savoir-faire, obligations financières, exclusivité d'achat partielle ou totale), ils n'en restent pas moins attachés à leur liberté et leur indépendance. Ils entendent faire valoir et préserver leurs intérêts, d'autant qu'en cas de pertes, ils en assument seuls la responsabilité et les conséquences. Entrepreneurs, les franchisés sont actifs et veulent comprendre. Ils n'appliqueront pas de décisions sans être convaincus de leur bien-fondé. Les franchiseurs doivent en conséquence « vendre » leurs décisions aux franchisés et argumenter sur les actions nouvelles à conduire pour convaincre.

« Je n'imposerai jamais à un client franchisé de mettre en place telle action marketing, je suis obligé de lui vendre cette action. Donc j'ai une phase pédagogique très forte avec le réseau de franchise. Si demain j'ai un réseau intégré, je ne demande rien à personne, je fais point barre. [...] [Dans une franchise] Quelquefois, il faut argumenter. Mais au final, quand la décision est acceptée, il n'y a pas de problème, elle est vraiment "adhérée". » (franchiseur, restauration rapide).

L'étape de diffusion de la décision au sein du réseau suppose, de la part du franchiseur, discussions et explications pour convaincre les franchisés du bien-fondé des actions envisagées, et cela prend du temps. Le processus serait ainsi plus long dans un système de type franchise que dans un réseau intégré de magasins, selon nos interlocuteurs. En revanche, une fois que les solutions proposées par le franchiseur ont emporté l'adhésion des franchisés, le processus se poursuit en s'accélégrant.

« Le réseau de succursales est un formidable TGV. Il suffit de mettre le courant ! C'est la décision du manager [qui fait démarrer le train]. Les wagons vont suivre très vite. [...] La franchise est plutôt une locomotive à vapeur. Il faut expliquer, expliquer encore... Faire monter la vapeur et après quand le train s'en va, les wagons suivent et suivent longtemps. » (franchiseur, services et réparation automobile).

Après la phase n° 3 du choix, lente, suit la phase n° 4 de mise en œuvre par les franchisés, rapide. Les franchisés se montrent alors particulièrement motivés pour améliorer leur activité et leur rentabilité grâce aux solutions apportées par les franchiseurs. Dans leurs points de vente, ils sont en mesure d'imposer l'exécution des décisions auprès de leurs salariés, ce qui contribue à accélérer le processus global.

« Une fois qu'il [le franchisé] s'est approprié les engagements qui vont devenir les siens, pourquoi arrêterait-il de les faire ? [...] Une fois que les enjeux économiques et commerciaux sont compris, il n'a pas de raison de s'arrêter. » (franchiseur, services et réparation automobile).

Au final, la réactivité est séquentielle (principe même du modèle de Simon), mais n'est ni ponctuelle ni linéaire. Elle n'est pas

ponctuelle dès lors qu'elle est définie comme un processus de décision à plusieurs étapes. Elle n'est pas linéaire non plus puisque la distribution du temps entre les différentes étapes n'est pas homogène. La réactivité a donc bien une épaisseur temporelle. Le processus de réactivité que l'on veut au total le plus court possible, connaît des phases de ralentissement du fait de l'obligation des franchiseurs de convaincre les franchisés et des phases d'accélération du fait des capacités entrepreneuriales des franchisés. Dans ces conditions, il est possible d'imaginer des moyens managériaux à disposition des franchiseurs pour dénouer les inerties et les lenteurs. Le mode de coordination entre les parties n'étant pas la hiérarchie, les franchiseurs ont tout intérêt à installer la confiance et à multiplier les actes prouvant leur compétence et leur loyauté pour que les franchisés « croient » en eux. Cette approche managériale à laquelle se consacre la partie suivante, remet au premier plan la dimension collective de la réactivité.

IV – RÉACTIVITÉ ET GOUVERNANCE EN CONTEXTE INTERORGANISATIONNEL

La troisième et dernière facette de la réactivité est celle de l'efficacité des moyens. En effet, une organisation réactive est soumise à un impératif de performance qui veut que les moyens employés le soient à moindre coût. Puisque la prise de décision concernant la gestion des moyens est collective, il convient de voir comment le franchiseur se comporte en tant que tête de réseau pour que ses franchisés puissent retrouver leurs performances d'avant-crise. Cette question renvoie à la gouvernance du réseau et aux compétences managériales du pivot qui

dans le cas de la franchise se synthétisent en un « savoir franchiser » dont les ingrédients sont l'apprentissage interorganisationnel et la confiance. Ce savoir singulier s'exerce au long cours par le franchiseur, selon des modalités et dans des lieux propices à l'échange et au dialogue avec les franchisés.

1. Apprentissage interorganisationnel et confiance

Le franchiseur a une compétence commerciale avérée ainsi qu'une compétence à transmettre des savoir-faire éprouvés aux franchisés (Kaufmann et Eroglu, 1999). Il est non seulement capable d'associer, de coordonner et de déployer des ressources pour accomplir des tâches dans les domaines des achats, du marketing, de la logistique ou bien encore de l'agencement des points de vente, mais également d'intégrer les franchisés dans son réseau en les rendant acteurs de la connaissance et de l'exploitation des savoir-faire, ce qui relève d'un « savoir franchiser ». Cela implique en temps normal comme en temps de crise, que la réactivité du réseau est avant tout portée par le franchiseur. Celui-ci a la responsabilité aux yeux des franchisés (dans les termes du contrat psychologique abordé dans la première partie de l'article) d'impulser le changement tout en assurant la cohérence et l'unité du réseau.

« Il faut qu'il y ait un équilibre, que le franchisé sente une certaine liberté. C'est lui qui prend les risques et qui investit. Mais il faut aussi une cohérence dans le réseau, donc des règles et une maîtrise du réseau avec une bonne communication. » (franchisé, alimentation spécialisée).

« Le franchiseur nous apporte des éléments, un soutien. La réactivité qui vient du fran-

chiseur c'est d'animer son réseau. Aujourd'hui celui qui ne l'a pas, il disparaît. » (franchisé, commerce divers).

Il ne faudrait pas sous-estimer le rôle des franchisés. Ils apportent en effet leurs propres compétences (sensibilité au terrain, sens du commerce et adaptation à l'environnement local) et font preuve de réactivité et d'inventivité dans leurs points de vente, à la condition toutefois, de ne pas remettre en cause les standards du franchiseur comme il a été dit précédemment. Si les franchisés apprennent de leur franchiseur, l'inverse est également vrai. Le franchiseur peut être dans une démarche active de repérage et de diffusion des meilleures pratiques au sein de son réseau. Il favorise alors l'apprentissage interorganisationnel en étant capable d'apprendre des franchisés et en transformant les connaissances tacites de ces derniers en connaissances formalisées à disséminer ensuite dans l'ensemble du réseau (Lindblom et Tikkanen, 2010). Les franchisés aiment ainsi rappeler qu'ils sont parfois à l'origine des innovations du réseau.

« Souvent ce sont des franchisés qui apportent des idées au franchiseur. Le meilleur exemple c'est McDo, le big Mac, c'est un franchisé qui l'a inventé. » (franchisé, commerce divers).

« Moi, jeune franchisé, j'ai apporté une idée récemment. Un truc tout bête [...] Elle a été diffusée en un mois. » (franchisé, restauration rapide).

Quant aux franchiseurs, ils soulignent que les démarches individuelles doivent entrer dans le cadre des procédures du réseau.

« Il y a chez nous des instances de dialogue avec les franchisés. Elles sont là pour soumettre des idées, des propositions qu'on va tester, qu'on va manipuler ensemble, qu'on

va lancer à l'échelon national. Mais ça doit passer par ces instances-là. » (franchiseur, grande distribution alimentaire).

« Le dialogue est naturel avec les franchisés. Il y a des interrogations sur telles ou telles opérations, telles ou telles stratégies. Opération après opération c'est une question de discussion, de relation de confiance, de relation partenariale. » (franchiseur, grande distribution).

L'échange et le partage d'expériences, tels que peuvent le vivre franchiseurs et franchisés, sont propices à l'élaboration d'un capital relationnel entre partenaires, d'après les tenants de l'approche relationnelle en théorie des ressources et compétences (Prévoit *et al.*, 2010). Ce capital se définit comme la capacité d'une organisation à tisser et à entretenir un lien positif et durable avec ses partenaires. Il comporte une grande part de confiance dont l'importance est reconnue dans les systèmes de franchise (Gillis et Combs, 2009), mais également du respect mutuel et de l'amitié (Kale *et al.*, 2000). En élaborant un tel capital dans le temps et indépendamment de tout contexte de crise, franchiseurs et franchisés se donnent les moyens d'affronter dans les meilleures conditions la crise économique. En effet, les franchisés qui ont confiance dans leur franchiseur, croient à la fois en son expertise et en sa loyauté (Ring et Van de Ven, 1992).

« Vous savez, la réussite, elle ne vient pas que du créateur, elle vient aussi des franchisés. Il y a un lien qui s'est créé, je dirais presque d'amitié, avec le PDG. Il y a de la communication, de la confiance, et c'est très important. » (franchisé, équipement de la personne 1).

« Je vous parle du leadership parce que c'est vraiment fondamental dans la société. On a une façon de faire en sorte que [...] les

franchisés soient en confiance, et aient une envie d'avancer. » (franchiseur, commerce divers).

Des franchisés en confiance avec leur franchiseur sont enclins à accepter plus facilement et plus rapidement les orientations qui leur sont suggérées. La réactivité de l'ensemble du réseau s'en trouve améliorée en particulier en temps de crise où des blocages surviennent à l'étape de la prise de décision (voir III.2). La confiance joue alors comme un mode de coordination particulièrement approprié en contexte interorganisationnel pour convaincre et agir vite. Il reste à voir maintenant par quels moyens le franchiseur peut agir sur la confiance de ses franchisés pour gouverner son réseau dans les meilleures conditions.

2. Communication et animation du réseau

L'apprentissage interorganisationnel dont nous venons de voir qu'il stimule la réactivité en temps de crise, passe par la mise en place de routines de partage des connaissances, avec un franchiseur qui capte les innovations en provenance des franchisés, vérifie leur applicabilité à l'échelle du réseau, les codifie puis les diffuse à l'ensemble des franchisés (Gillis et Combs, 2009). Il a besoin de ressources spécifiques qui comprennent à la fois les équipes d'animation et un ensemble d'outils et de supports facilitant les échanges (Boulay et Chanut, 2010). Les animateurs de réseau sont ainsi chargés par le franchiseur d'accompagner les franchisés dans leur activité et de les aider par des conseils individualisés tandis que des instances de dialogue offrent l'occasion aux franchisés de s'exprimer de manière régulière lors des réunions régionales, des conventions annuelles ou

des commissions thématiques. Ces dernières portent sur des sujets variés, souvent cruciaux pour la branche d'activité dans laquelle le réseau intervient. On trouve ainsi dans la franchise des commissions de communication, des commissions achats, des commissions méthodes et outils, des commissions informatiques, des commissions produits et assortiments, des commissions politiques de prix parfois, etc. Les acteurs disposent de ces ressources en temps normal. Ils les mobilisent en temps de crise plus fréquemment (voir tableau 1) et peuvent également en ajouter de nouvelles. Il s'agit à la fois de nouvelles ressources humaines comme des experts chargés d'auditer les points de vente en difficultés (sur des questions financières ou marketing) ou de nouvelles ressources matérielles de type intranet ou web TV. L'ensemble de ces ressources permet une communication décentralisée entre la tête de réseau et les franchisés.

« [Notre méthode] c'est notre système décentralisé avec des régions et des patrons de régions, charismatiques. À travers des réunions fréquentes avec les franchisés, à travers les instances nationales également, on fait en sorte que la mayonnaise prenne. » (franchiseur, grande distribution alimentaire).

La communication s'effectue entre franchiseurs et franchisés dans les deux sens, pour diffuser de l'information du haut vers le bas et pour faire remonter des informations du terrain.

« On a une réactivité, pas à la minute mais presque, de tous nos franchisés sur ce qui va et sur ce qui ne va pas. Je trouve que c'est pour nous [en tant que franchiseur] quelque chose d'extraordinaire parce qu'on est confrontés à la réalité très vite. C'est très

riche comme enseignement [...] Le franchisé me téléphone directement. Cela me donne des informations qui servent à l'ensemble du réseau [...] Les franchisés nous permettent de faire de la veille. » (franchiseur, alimentation spécialisée 1).

À cette forme bilatérale de communication, s'ajoute une forme latérale concernant les franchisés entre eux. Si certains franchiseurs l'encouragent, c'est qu'elle fait émerger les « meilleurs élèves » et donc, des modèles à suivre pour les autres.

« Il y a des contacts entre franchisés et c'est particulièrement important pour les nouveaux franchisés de parler du côté commercial. » (franchiseur, librairie).

« Chez nous les chiffres sont transparents. Tout le monde a les chiffres de tout le monde. Celui qui est performant est audible. Sans même passer par nous ! Les autres franchisés viennent spontanément vers lui en lui demandant comment tu fais, donne-nous ton truc. Quelle que soit sa taille. » (franchiseur, restauration rapide 1).

Enfin, l'intranet est un outil plébiscité en matière de réactivité, notamment en temps de crise où la rapidité d'action devient primordiale.

« Pour la réactivité, Internet est important. On reçoit tous les jours des messages [...]. Et on a aussi, ce que l'on appelle le système nerveux : notre intranet et toute la partie fichier clients qui va avec. On est tous reliés en France. Le siège sait exactement au jour le jour ce qui se passe, ce qu'on a vendu, le CA par magasin... ils ont les chiffres, ce qui permet une réactivité sur le type de produits que l'on doit vendre. On vient de passer sur la Ferrari des logiciels [début 2010], ça nous coûte une fortune, mais on va gagner en pilotage et en service clients. En service clients, ça va nous apporter dix ans

d'avance, nous permettre de gagner du temps et d'être plus réactifs. » (franchisé, équipement de la personne 1).

CONCLUSION

Dans le contexte interorganisationnel que nous avons choisi, la réactivité se déroule à plusieurs endroits, chez le franchiseur, chez le franchisé et entre le franchiseur et le franchisé. Un choc externe, tel qu'une crise économique, pose un défi non seulement à chaque organisation mais également aux organisations entre elles. Le fait de prendre en compte la dimension collective de la réactivité a mis en évidence deux éléments importants au plan du management stratégique en temps de crise : d'une part, la réactivité n'est pas seulement, loin s'en faut, un espace technique où se définissent des actions opérationnelles à conduire mais un espace relationnel où se joue une répartition des fonctions et des décisions entre acteurs ; d'autre part, la réactivité n'est pas un acte de performance ponctuel et immédiat mais se construit dans une « bonne » gestion quotidienne du réseau. On a vu que cette gestion s'appuyait pour beaucoup sur la capacité de la tête du réseau à être en interaction avec ses différents membres, à les écouter et à apprendre de leurs expériences. Ce partage valorise les apprentissages réciproques, crée la confiance entre les partenaires et la fait grandir. La confiance joue favorablement sur la dimension temporelle de la

réactivité dans la mesure où elle permet à des organisations indépendantes mais liées entre elles économiquement, de se mettre d'accord plus rapidement sur les actions à entreprendre, au moment même où le besoin de faire vite est essentiel pour être performant. Restent en suspens des questions relatives aux styles de management des réseaux et aux spécificités des secteurs d'activité. Sur le premier point, il nous a semblé, sans que ce soit pour autant généralisable, qu'une autorité charismatique du franchiseur prévalait en temps de crise, les franchisés manifestant leur besoin de protection tout en gardant jalousement leur liberté. Quant aux secteurs, ils ont chacun leurs spécificités de fonctionnement et ont été diversement touchés par la crise. La réactivité en a vraisemblablement été impactée avec de probables différences entre la distribution des biens et la distribution des services. Si ces deux points offrent déjà des perspectives d'approfondissement, d'autres pistes de recherche peuvent être suggérées. Nous pensons à d'autres contextes de crise, de type interne notamment tels qu'une crise de direction lors d'un changement de propriétaire ou celle consécutive à des opérations de fusion/acquisition par exemple. Alors que l'article met l'accent sur les facteurs clés de succès de la réactivité, un autre point de vue consisterait à se focaliser sur les résistances, les désaccords et les conflits susceptibles d'entraver et de ralentir les capacités collectives de réaction.

BIBLIOGRAPHIE

- Altintas G., Royer I. (2009). « Renforcement de la résilience par un apprentissage postcrise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 266-293.
- Ansoff I. (1965). *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Argyris C. (1960). *Understanding organizational behaviour*, Dorsey Press, Homewood (IL).
- Argyris C., Schön D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading (MA).
- Bardin L. (1998). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Boin A. (2005). "From crisis to disaster: toward an integrative perspective", *What is a disaster? New answers to old questions*, Perry R. et Quarantelli E. (éds.), Xlibris Press, Philadelphia (PA), p. 153-173.
- Bonet D., Chanut O., Fulconis F., Paché G., Poirel C., Serrano-Archimi C. (2010). *Capacités de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Boulay J., Chanut O. (2010). *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.
- Bradach J.-L., Eccles R. (1989). "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.
- Chandler A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Chanut O., Paché G. (2011). « Le contrat psychologique : comprendre et pérenniser une relation de franchise », *Economies et Sociétés*, série Développement Technologique et Organisation, n° 13, p. 913-939.
- Cohen E. (2010). *Penser la crise : défaillances de la théorie, du marché, de la régulation*, Fayard, Paris.
- Cyrulnik B. (1999). *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.
- De Bry F., Galindo G. (2007). « Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n° 2, p. 34-50.
- Fama E., Jensen M. (1983). "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 2, n° 2, p. 327-349.
- Fédération Française de la Franchise (2011). *Toute la franchise : les textes, les chiffres, les réseaux*, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Fréry F. (1998). « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Laroche H., Nioche J.-P. (éds.), Vuibert, Paris, p. 61-84.
- Gillis W., Combs J. (2009). "Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments", *Business Horizons*, vol. 52, n° 6, p. 553-561.
- Grewal R., Tansuhaj P. (2001). "Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility", *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 2, p. 67-80.

- Hollnagel E. (2006). "Resilience: The challenge of the unstable", *Resilience Engineering: concepts and precepts*, Hollnagel E., Woods D.D., Leveson N. (Eds.), Ashgate, Burlington, p. 9-17.
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009). « La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 224-229.
- Kale P., Singh H., Permultter H. (2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital", *Strategic Management Journal*, March, vol. 21, n° 3, p. 217-237.
- Kaufmann P., Eroglu S. (1999). "Standardisation versus adaptation in business format franchising", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n° 1, p. 69-85.
- Kim D., Cavusgil S., Calantone R. (2006). "Information system innovations and supply chain management: channel relationship and firm performance", vol. 34, n° 1, p. 40-54.
- Lindblom A., Tikkanen H. (2010). "Knowledge creation and business format franchising", *Management Decision*, vol. 48, n° 2, p. 179-188.
- Miles R., Snow C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Mitroff I., Pauchant T., Shrivastava P. (1988). "The structure of man-made organizational crisis: conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 33, n° 2, p. 83-107.
- Morrison E., Robinson S. (1997). "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 226-256.
- Oxenfeldt A.-R., Kelly A.-O. (1968-1969). "Will successful franchise systems eventually become wholly-owned chains ?", *Journal of Retailing*, vol. 44, n° 4, p. 69-83.
- Paché G., Spalanzani A. (éds.) (2007). *La gestion des chaînes logistiques multiacteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Poirel C., Bonet Fernandez D., Serrano Archimi C. (2011). « Réactivité dans la franchise : une lecture à partir du modèle des ressources et compétences », *Économies et Sociétés*, série Développement Technologique et Organisation, n° 13, p. 957-986.
- Prévoit F., Brulhart F., Guieu G., Maltèse L. (2010). « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, p. 87-103.
- Reix R. (1997). « Flexibilité », Y. Simon et P. Joffre (éds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2° éd., p. 1407-1420.
- Ring P., Van de Ven A. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, p. 483-498.
- Silem A., Albertini J.-M. (2010). *Lexique d'économie*, Dalloz, Paris.
- Simon H. (1960). *The new science of management decision*, Harper & Row, New York (NY).
- Véran L. (1991). *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Éditions d'Organisation, Paris.