



HAL
open science

En toutes franchises : de la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative

Délila Allam

► **To cite this version:**

Délila Allam. En toutes franchises : de la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative. *Economie et Société, séries dynamique technologie et organisation*, 2011, 13, pp.941-956. halshs-00643792

HAL Id: halshs-00643792

<https://shs.hal.science/halshs-00643792>

Submitted on 22 Nov 2011

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.

En toutes franchises : de la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative

DELILA ALLAM

allam@univ-paris1.fr

Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, Centre d'Economie de la Sorbonne

Maison des Sciences Economiques 106/112 Bld de l'Hôpital 75634 Paris Cedex 13, France



Résumé

Les réseaux de franchise représentent une forme d'entrepreneuriat collectif. Les entrepreneurs répartis sur un territoire marchand choisissent d'agir de façon concertée et homogène face aux attentes des consommateurs. Cette forme hybride de coordination se différencie à la fois du marché et de la firme et répond à un nouvel environnement économique. On cherchera à caractériser cette évolution en examinant les critères de recrutement des futurs franchisés et leurs conséquences managériales.

Coordination and franchise: from an obedience to an capacity of initiative

Summary

Franchise networks are a form of collective entrepreneurship that bring together entrepreneurs spread over an economic territory who choose to act in a concerted and consistent manner with regard to the expectations of consumers. This hybrid form of coordination is different from both the market and the firm and responds to a new economic environment. In this paper, I seek to analyze this phenomenon by examining the recruitment criteria for prospective franchisees and their managerial consequences.

Introduction

Alors que le commerce électronique bouscule les pratiques d'achats des consommateurs, ces derniers demeurent dans le même temps très attachés aux commerces proches de leur domicile, rappelant l'image d'Epinal du commerce de détail en France. Toutefois, les nouvelles préférences des consommateurs ne correspondent pas à un retour du commerçant isolé, même si les autorités politiques avancent souvent la défense des petits commerçants pour modifier la réglementation de l'urbanisme commercial (Askénazy et Weindenfeld, 2007). Ceux-ci subiraient effectivement les attaques de concurrents dans une compétition déloyale. On reconnaît « l'univers impitoyable » de la grande distribution dont le modèle économique repose sur la massification des ventes (Moati, 2001). Cependant, bien que la boutique de quartier n'ait pas disparu du paysage commercial, les attentes envers un commerce de proximité revêtent d'autres formes d'organisations que celles du commerçant isolé ou de la grande distribution (Moati, 2008). Depuis une trentaine d'années, on a assisté à

un changement dans les infrastructures commerciales visant à concilier la préférence pour un commerce de proximité et des prix bas. Ainsi, les particuliers réalisent de plus en plus d'achats dans des boutiques organisées en réseaux d'enseignes. Pour autant, la définition même du réseau constitue une tâche ardue tant elle varie d'une discipline à l'autre (sociologie, gestion, économie...) et au sein même de chaque discipline. Cet obstacle renvoie à la diversité observable des réseaux. Dans le commerce de détail, il y a au moins deux types de réseaux : les réseaux du commerce organisé (franchise, coopérative, concession...) et les réseaux du commerce intégré (les succursalistes). Les premiers représentent presque 47% du chiffre d'affaires du secteur, les seconds 38% et le commerce hors réseau s'établit à 15% (Reif et Solard, 2009). D'un point de vue pragmatique, un réseau d'enseigne regroupe des unités commerciales, dispersées sur un territoire marchand, agissant de façon homogène et concertée. Certes, cette définition masque les modalités de coordination induites et celles-ci ne sont pas sans incidence sur la performance économique du réseau (Williamson, 1991) ; néanmoins, elle met l'accent sur la coordination nécessaire de l'organisation en réseau.

La nature de la coordination des réseaux de franchise constituera l'objet de notre recherche. Plus précisément, nous montrerons qu'au cours de la décennie passée les modalités de coordination ont évolué. Pour cela, on s'appuiera sur l'économie des coûts de transaction. Cette approche a fait de l'organisation des activités productives une question centrale pour l'efficacité économique (Ménard, 2004 - Williamson, 2005). En outre, elle renvoie à l'arbitrage entre faire ou faire-faire, à l'origine du choix en franchise. Au plan empirique, la diversité des modes de coordination souligne que leur choix reste une source de valeur. Il y aura donc pour les praticiens une efficacité organisationnelle à trouver.

Cet article comportera deux sections. Tout d'abord, nous poserons certains repères analytiques propres à caractériser la question de la coordination de la franchise. Ensuite, en analysant certaines pratiques professionnelles, nous identifierons les externalités informationnelles liées au fonctionnement en réseau. Il s'agit de mettre l'accent sur les arbitrages des réseaux entre coordination horizontale et coordination verticale. Dans la première, la capacité d'initiative des franchisés est valorisée par un partage d'expériences innovantes et par l'élaboration décentralisée de processus de décision plus collectifs. A l'opposé, la coordination verticale fonde son efficacité sur la capacité d'obéissance opérationnelle des franchisés et leur participation aux décisions stratégiques n'est pas attendue par le franchiseur. Ce dernier considère alors que cette centralisation accroît la réactivité du réseau.

I – Radiographie analytique de la franchise

La franchise est une forme d'entrepreneuriat collectif (Verstraete, 2001, Verstraete et Fayolle 2005) regroupant des entrepreneurs désireux de mettre en commun leurs actifs productifs. Définie ainsi, la franchise se différencierait assez peu des autres coopérations inter-firmes et n'importe quel partenariat économique, réunissant des entrepreneurs juridiquement indépendants, est d'abord une création et un partage d'actifs nécessaires à la valeur économique produite. Un tel processus créatif se vérifie aussi au sein des firmes et cette idée du regroupement d'actifs avait permis à Adam Smith (1776) d'indiquer la supériorité économique de la manufacture d'épingles par rapport à d'autres organisations productives (artisanat ou travail à domicile) (I.1). Or, si la franchise devait être confondue avec la firme, on ignorerait ses spécificités et plus généralement celles de la coordination hybride à laquelle elle appartient (Ménard, 2004, 2005). Cette coordination correspond aux réseaux du commerce organisé dans lesquels l'indépendance juridique s'articule à la dépendance économique, préservant dès lors la force entrepreneuriale collective construite par les parties. Dans le même temps, la forme hybride réclame des efforts partagés de coordination et notamment une sélection rigoureuse à l'entrée du réseau (I.2).

I.1 Code de déontologie de la franchise et règlement d'exemption européen 330/2010

Selon le code de déontologie européen, « *la franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes (1), 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 (2) du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire (3), 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* » (Fédération Française de la Franchise, 2010, p. 344).

L'identité des parties à la coopération est explicitement formulée, impliquant une relation entre deux entrepreneurs, indépendants juridiquement, distinction fondamentale avec le succursalisme (les réseaux intégrés). La franchise engage la responsabilité patrimoniale des deux parties. Assumant pleinement la profitabilité de son activité, le franchisé supporte donc directement les conséquences financières (ses gains comme ses pertes) de son comportement économique. Pour le franchiseur, un moindre effort de sa part ralentit la croissance des ventes du réseau et donc celle de ses revenus (Nègre, 2004). L'objet de cette coopération concerne le droit au rendement et à l'utilisation par le franchisé d'un ensemble d'actifs (Barzel, 1989). Ce double engagement patrimonial correspond à une incitation monétaire, supérieure à celle des réseaux intégrés. Celle-ci économise notamment le coût des dispositifs de contrôle et de sanction, indispensables à la pérennité de la coopération (Ménard, 2001 - Williamsom, 1991). Le franchiseur est donc tenu de transférer au franchisé des savoir-faire, commercialement éprouvés et de lui apporter son assistance régulière pour leur mise en œuvre. L'usage partagé des actifs construit à la fois la réputation commerciale et la dépendance économique qui deviennent une source de valeur pour les deux contractants. On sait désormais que selon Williamson (1985 - 2005) la spécificité des actifs, troisième attribut de la transaction est le critère déterminant des formes organisationnelles prises par les coopérations économiques. Antérieurement à l'accord de franchise, la création de la réputation économique a contraint à des investissements assez peu redéployables. Puis d'autres investissements spécifiques en matière d'expertise technique, commerciale ou organisationnelle ont été effectués afin d'assurer la réussite des franchisés (Leloup, 2000). Enfin, pour exercer le droit d'usage et au rendement, acquis par délégation contractuelle, les franchisés ajouteront leurs propres investissements spécifiques. Dans la transaction commerciale, les actifs de site et humains sont les plus importants et l'environnement institutionnel peut accroître leur spécificité pour dissuader certains comportements opportunistes (Allam, 2002).

Partant de cette situation, on peut analyser les atouts de cette dépendance économique au moyen d'une même figure : celle de l'entrepreneur. En commercialisant le savoir-faire, les franchisés supportent un risque économique lié à leur emplacement, à leurs compétences commerciales, au management de leur propre magasin, etc... Pour autant, en intégrant un réseau, ils minimisent le risque de la profitabilité du savoir-faire et n'affrontent pas tous les aléas liés à l'absence de notoriété sur le marché. En parallèle, le franchiseur supporte le risque de la profitabilité de ses investissements, traduite par l'image de sa marque et par son positionnement de marché, etc... Cependant, il engage moins de capitaux propres pour exploiter ses actifs. Or, cette dynamique de la division des responsabilités entrepreneuriales rend aussi leur stricte séparation organisationnelle inefficace. C'est pourquoi, dans ces responsabilités croisées, les compétences entrepreneuriales de chacun se nourrissent de celles

des autres. C'est donc ici que la nécessité de la coordination du réseau apparaît, élément souvent oublié des approches strictement contractuelles (Bhattacharya et Lafontaine, 1995). Comme nous le verrons, l'actif réseau est indispensable à la création de la valeur économique en maintenant la cohérence de l'ensemble. Abordons, dès à présent, une dimension capitale des questions de coordination dans les réseaux de franchise : celle de la sélection des franchisés.

I.2 Recrutement dans les réseaux de franchise

Afin de mieux cerner l'impact des pratiques de recrutement des candidats franchisés sur les dispositifs de coordination, nous procéderons par un bref détour historique. Ce détour permet en effet une mise en perspective du présent avec le passé pour éventuellement éclairer le futur de la franchise. Il s'agit notamment de mieux cerner des évolutions observées dans la recherche des capacités d'initiatives des franchisés opposées à celles d'obéissance.

La franchise a été inventée au début du siècle dernier par les constructeurs automobiles américains, accusés de pratiques anticoncurrentielles en développant des réseaux succursalistes. En inventant cette forme hybride entre marché et hiérarchie, les vendeurs de voitures restaient des entrepreneurs indépendants, liés économiquement aux constructeurs sans contrat de travail. En France, la première franchise apparaît au cours des années 30 à l'initiative des producteurs de textile (Pingouin, La Lainière de Roubaix). C'est seulement au cours des années soixante-dix et quatre-vingts qu'on assiste à son développement. Après 1985, plusieurs escroqueries viendront ternir sa réputation. La décennie 90 aura été celle de la reconstruction de sa notoriété. Enfin, la première décennie du 21^{ème} siècle semble marquée par un nouvel équilibre des pouvoirs de décisions entre franchiseurs et franchisés, pour répondre à la valorisation des capacités d'initiatives des franchisés. Ainsi, tout comme le cycle de vie d'un produit, cette coopération a connu les apprentissages de l'enfance (dans les années 1930), la fougue de la jeunesse (en 1970) et ses erreurs (en 1980) puis la maturité (en 1990) ; depuis 2000, on pourrait parler de renouveau. Si cette évolution a du sens on devrait constater des changements dans les critères de sélection des franchisés. C'est ce que nous allons tenter de repérer.

Tout d'abord, il est très difficile de parler de pratiques totalement uniformes. En effet, les critères de sélection de chaque réseau reflète à la fois une époque et pour chacune d'entre elles une stratégie de développement. De façon schématique, on identifie deux types de pratiques de la part des franchiseurs. En premier lieu, il y a ceux qui sélectionnent avant tout des partenaires expérimentés dans les activités commerciales. Leurs choix peuvent alors se porter sur d'anciens cadres de la grande distribution ou des commerçants isolés, tous présentant l'avantage de bien connaître la culture du métier. En second lieu, il y a des enseignes qui privilégient des partenaires totalement étrangers au métier. Il peut s'agir de salariés inquiets pour leur avenir professionnel. En cas de licenciement, les indemnités de départ constitueront le capital initial pour démarrer leur aventure entrepreneuriale. Ici, le franchiseur met l'accent sur la très forte motivation des futurs franchisés. C'est pourquoi l'assistance et l'encadrement du franchiseur seront peu contestés. Mentionnons une troisième pratique de recrutement, consistant à ne retenir a priori aucun critère de sélection et à examiner au cas par cas le profil des candidats/franchisés (les années 70 et 80). Cette stratégie vise à saisir toutes les opportunités du moment : telle conjoncture amènera plutôt des cadres supérieurs désireux d'orienter leur vie professionnelle ou des profils plus ciblés (Allam et Le Gall, 1999). C'est notamment le cas lorsqu'on convoite des compétences particulières (maîtrise des technologies de l'information, capacité financière plus importante...) ou encore lorsque la stratégie du réseau est modifiée. Dans ce dernier cas, il est possible que les anciens

critères de sélection soient en complet déphasage avec les nouvelles orientations stratégiques du réseau d'enseigne (les années 90). La population des franchisés se trouve alors un peu « balkanisée » et reflète différentes générations de franchisés. Cette hétérogénéité est à la fois une source de tensions et une occasion pour accueillir de nouvelles compétences. Par ailleurs, ces effets de générations conduisent à séparer les franchisés selon un critère d'ancienneté dans le réseau allant des novices aux experts. Les premiers réclameront sans doute davantage l'assistance du franchiseur, l'un des avantages de la franchise avec la force d'un réseau et la réputation d'une enseigne (Enquête nationale franchise, 2006). Les seconds (les experts) se considèrent comme des professionnels confirmés et attendent une valorisation de leur expérience. La catégorie des « franchisés de plus de dix ans » est majoritaire dans les réseaux enquêtés et elle représente 41 % en 2010 (28% en 2006). Elle est surreprésentée chez la population des franchisés de 50 ans et plus (Enquête nationale franchise, 2006). De façon plus générale, le vieillissement de la population des franchisés pose la question d'une exacerbation des conflits avec les « franchisés seniors ». Ceux-ci s'affranchissent des consignes opérationnelles car ils se sentent à égalité avec le franchiseur. En outre, si cette situation se combine à celle d'un franchisé, possédant plusieurs magasins de la même enseigne, la cohésion du réseau peut s'en trouver contrariée car ils développeront autour d'eux des zones d'influence (Périgot, 2006). En 2010, ils sont 13% des franchisés à détenir deux points de vente et 11% à gérer trois magasins et plus. Cette tendance à la multi-franchises se développe depuis quelques années, encouragée par les franchiseurs dans 78% cas en 2010 (64 % en 2006.). Cette tendance se retrouve également dans la franchise américaine (Lafontaine, 2005). De façon plus nuancée et après plusieurs années d'activité dans un réseau, les franchisés plus anciens peuvent voir leur motivation s'affaiblir. L'âge moyen des franchisés a nettement augmenté en 2010 (46 ans) contre 42 ans en 2006 comme l'ancienneté dans le réseau : on est passé de six ans en moyenne en 2006 à dix ans en moyenne en 2010 (Enquête nationale franchise, 2010). Dès lors, le maintien et le renouvellement de leurs incitations entrepreneuriales se posent. Cette préoccupation revient régulièrement dans les débats de la profession. Nous avons indiqué que le rôle des franchisés seniors devait être placé en tête de l'agenda de la profession. Ne pourrait-on pas faire des seniors des « mémoires vivantes » du réseau et non des « barons dissidents » (Les Entretiens de la Franchise, 2006).

Finalement, une évolution dans les modalités de sélection des candidats/franchisés indique que les aptitudes personnelles sont davantage recherchées. Lors de notre première enquête en 1999, ce critère arrivait en première position du classement pour la moitié des franchiseurs interrogés. Il est à nouveau retenu en 2008. Vingt ans auparavant, lors de la phase d'essor de la franchise, il n'y avait pas de critères parfaitement identifiés. La procédure de sélection reposait en grande partie sur le charisme des parties. On parlait de rencontre personnalisée fondée sur la confiance (Boulay et Chanut, 2010). Aujourd'hui, on préserve cette confiance d'une manière plus professionnelle et donc moins chargée d'affectivité comme lors de la phase de la jeunesse de la franchise. Nous allons analyser les conséquences des caractéristiques précédentes sur les choix de coordination.

II – Coordination centralisée *versus* décentralisée

La coordination des réseaux de franchise est trop souvent pensée de manière verticale et ce pour deux raisons. D'une part, le franchiseur est la tête du réseau, créateur de la marque et des savoir-faire à transmettre (Marot, 1998). Il est donc le premier entrepreneur à l'origine du réseau et les franchisés n'occuperont jamais cette « pole position ». D'autre part, la séquence des tâches renvoie à celle de la production fordiste des richesses. Cette vision des choses suppose la centralisation des décisions de coordination par le franchiseur. La coordination centralisée a longtemps été très efficace et explique aussi pourquoi la franchise est qualifiée

de partenariat autoritaire. Pourtant, l'environnement économique a changé et ne reflète plus celui d'une économie de pénurie en croissance régulière mais davantage celui d'une économie d'abondance plus incertaine et plus immatérielle (Moati, 2008). Désormais, la recherche d'efficacité appelle une pratique décentralisée (horizontale) de la coordination. Nous montrerons l'atout économique du réseau de franchise ainsi que le lien avec les critères de sélection, discutés précédemment. Le réseau sera considéré comme un actif immatériel et collectif utilisable par tous (II.1). Par conséquent, la coordination horizontale d'externalités informationnelles, distribuées dans le réseau, valorisera les actifs à l'origine de la quasi-rente induite par cette forme d'entrepreneuriat collectif (II.2).

II.1 Le réseau un actif collectif

C'est notamment à travers l'utilisation du réseau que la notoriété de la marque s'accroît au bénéfice de tous. Il facilite la transmission rapide des réactions de la clientèle d'un point du territoire à un autre (externalité économique). Les franchisés anticiperont davantage les conséquences éventuelles des nouvelles attentes de la clientèle ou seront plus confiants dans la gestion de la nouvelle incertitude perçue car partagée par d'autres membres du réseau (Reif, 2010). En effet, les pratiques de la concurrence sont diversifiées sur un territoire ; elles contribuent aux compétences des membres du réseau. Ces informations deviennent donc connaissance commune (Lévy et Jouet, 2006). De plus, en circulant, elles se valorisent : c'est en effet leur usage qui en accroît la profitabilité. Dans ces conditions, le réseau devient un actif immatériel et spécifique, pour la coordination ; son usage produit une valeur collective utilisable par chacun sans possibilité d'appropriation individuelle.

Cependant, cet état soulève des interrogations. Comment préserver et entretenir la valeur du réseau ? Comment partager un gain collectivement produit sans que la contribution de chacun puisse être parfaitement évaluée ? On reconnaît ici le problème de la répartition des gains du travail en équipe d'Alchian et Demsetz 1972. Par la désignation d'un contrôleur des efforts, les auteurs expliquent notamment l'existence de la firme. Or, cette solution est assez contradictoire avec l'esprit de la franchise qui valorise un partage de la fonction entrepreneuriale. De plus, l'exercice du contrôle crée une situation permissive à l'opportunisme des parties. Par conséquent, le savoir-être du réseau, cristallisé dans les pratiques, constitue une force fédératrice pour les partenaires et atténue la dépendance économique, jugée par certains comme trop asymétrique.

Empiriquement, il est frappant de constater que les réseaux confrontés aux conflits connaissent une logique clanique, une absence de managers intermédiaires, des problèmes de recrutement et des difficultés à faire évoluer leurs stratégies (Allam et Le Gall et Jovanovic 2001). Les conflits sont donc souvent le résultat des choix organisationnels. Ces choix recouvrent deux éléments distincts: la culture de réseau et le mode de recrutement des franchisés. Une forte culture de réseau tend à fédérer les franchisés même s'ils sont nécessairement différents. Toutefois, il convient de souligner qu'une telle culture de réseau réclame un certain temps (Paché et Paraponaris 2006). Il appartient donc au franchiseur, garant des performances de la coopération, de réunir les franchisés autour d'un projet cohérent, accompagné de choix organisationnels adaptés afin de fédérer leurs attentes. Il existe dans certains réseaux des modalités de parrainage entre franchisés appartenant à des générations différentes pour accélérer la diffusion et le partage de valeurs communes.

L'exploitation décentralisée des externalités informationnelles par les membres du réseau permet de créer un actif humain collectif et spécifique. Autrement dit, son usage hors de l'organisation doit s'accompagner d'un coût tel qu'il annule le gain espéré des tentatives individuelles d'appropriation (Williamson, 1985). Dès lors, on perçoit mieux les

conséquences des erreurs de sélection à l'entrée du réseau. Même si après l'arrivée de nouveaux entrants, les oppositions restent localisées, elles ont toujours un coût économique. L'inadaptation d'un nouveau franchisé porte effectivement atteinte à la réputation du réseau, notamment si la séparation donne lieu à un règlement devant les tribunaux. Les conséquences internes (auprès des franchisés du réseau) comme externes (les franchisés candidats) peuvent alors être très coûteuses. La crédibilité de l'engagement du franchiseur à l'égard du réseau est compromise : la connaissance de ces difficultés dissuade d'éventuels entrants de rejoindre le réseau et, pour les franchisés déjà en place, les motivations à y rester s'affaiblissent. A terme, les effets cumulatifs du phénomène s'amplifient : la pérennité du réseau est alors menacée car il ne regroupe plus que des « franchisés à problème ou peu dynamiques ». Le réseau est à l'origine d'externalités positives intangibles et non appropriables et la négligence de l'une des parties au processus de valorisation du réseau inverse ses effets bénéfiques. A partir de là, les externalités négatives se signalent très vite par une baisse des ventes ou par un rattrapage de la concurrence jusqu'à une sous-valorisation des investissements réalisés.

Pour autant, aucun lien contractuel ne garantit l'appropriation exclusive de la valeur et le réseau représente bien une composante centrale de la dynamique organisationnelle de la franchise. Chaque partie aura donc des obligations à son égard mais peu seront explicites dans le contrat. Selon Boulay et Chanut (2010), cette situation renvoie à un « contrat psychologique ». Pour ces raisons, le franchiseur a notamment la responsabilité de veiller à la qualité des nouveaux entrants ainsi qu'à définir et à faire respecter les conditions de sortie des franchisés. En assumant cette responsabilité, il défend le rendement futur du réseau. A ce titre, la franchise peut attirer des franchisés investisseurs comme des franchisés/entrepreneurs. Les premiers adoptent une vision de court terme et s'intéressent à la rentabilité immédiate de leur capital. Les seconds procèdent d'une vision entrepreneuriale à plus long terme.

Par ailleurs, une des externalités positives du réseau se traduit également par la dynamique de l'innovation qu'il favorise. En effet, le réseau permet de dépasser l'obsolescence économique du savoir-faire et d'afficher auprès des futurs franchisés une capacité à maintenir sa profitabilité. Il conserve alors un pouvoir d'attraction fort et le franchiseur constate une réduction des coûts de recrutement énoncés auparavant. La pratique de l'innovation renforce la notoriété de la marque et la motivation des franchisés. Ce pouvoir d'attractivité du réseau drainera inévitablement des candidats dont les compétences seront plus en conformité avec de telles stratégies. La capacité d'innovation collective génère ainsi une dépendance économique pérennisant la solidité des relations. En franchise, moins qu'ailleurs, la création et la valorisation des connaissances ne se décrètent pas. En conséquence, elle est le produit d'une coordination qui la suscite, la produit et parvient à la transformer en réussite commerciale pour tous.

II.2 Coordination décentralisée et valorisation du réseau

Si l'esprit d'innovation valorise le réseau, il doit pour se développer reposer sur une coordination décentralisée solide capable d'assurer la circulation horizontale de l'information et de stimuler la participation des franchisés aux décisions stratégiques. En 2010, la totalité des franchiseurs interrogés déclarent disposer d'un outil de dialogue et 91% d'entre eux ont mis en place des animateurs de réseau (Enquête nationale franchise, 2010).

Pour analyser la coordination plus décentralisée, nous nous sommes appuyées sur les travaux d'Aoki (1986, 1990). Bien que l'étude de la franchise ne figure pas dans son agenda de recherche, son analyse met l'accent sur l'environnement économique pour les choix de coordination. L'auteur soutient que si la demande est incertaine et l'offre fortement diversifiée, la structure organisationnelle adéquate est de type J par opposition à la firme H

qui prévaut lorsque la demande est stable et l'offre peu diversifiée. L'organisation de type J mobilise davantage les agents économiques à partager des informations par une circulation horizontale versus à une circulation verticale. Cette communication est de nature à coordonner de manière plus efficace les attentes d'une clientèle versatile. A l'évidence, les échanges d'expériences entre membres de l'organisation constituent un élément essentiel pour réduire les coûts d'adaptation induits par les besoins de l'environnement économique. De plus, les procédures d'interactions relationnelles permettent des convergences décisionnelles moins coûteuses. Un ensemble de règles comportementales et de valeurs, nécessaires à l'action, deviendront donc un actif spécifiques à chaque organisation en réseau.

Les situations les plus performantes résulteront alors d'une adéquation entre la coordination du réseau et les particularités de l'environnement économique. Les performances d'un réseau de type J renvoie à la présence d'instances plus décentralisées et à un partage d'information. En situation de coordination centralisée de telles instances restent les prérogatives de la tête de réseau (le franchiseur). En fait, la coordination de l'organisation de type H n'autorise pas de décisions adaptées aux environnements économiques plus incertains et aux innovations plus fréquentes induites. La circulation verticale des flux d'information repose notamment sur une très forte spécialisation localisée des connaissances. Cela génère donc une coordination fondée sur la capacité à respecter les procédures et non sur la capacité collective à en inventer de nouvelles (Bradach, 1997). On recherchera alors plutôt « la capacité d'obéissance du franchisé que sa capacité d'initiative ».

On est ici au cœur de la principale évolution des réseaux de franchise. Aujourd'hui, nul ne conteste le nouveau rôle du franchisé qui devient un partenaire (Enquête nationale franchise, 2010). Ils sont de plus en plus présents dans les différentes commissions thématiques, contribuant ainsi aux décisions de coordination. Il y a quelques années on évoquait à peine l'existence d'associations de franchisés (Allam et Le Gall, 1999). Désormais, elles apparaissent comme une modalité de coordination et, en 2010, 51% des franchisés déclarent y participer. En fait, comme les deux parties de la coopération en franchise incarnent la fonction entrepreneuriale, il convient de mettre en place des modalités collectives pour préserver la rentabilité des actifs impliqués. Cette dynamique du réseau se vérifie aussi par la contribution des franchisés aux décisions stratégiques. On constate qu'en 2010, plus de 50% des franchiseurs travaillent avec leurs franchisés dans des commissions ; celles-ci agissent comme des vecteurs de communication et de médiation interne ; ils n'étaient que 40% en 2005. Il y a également d'autres modalités comme les conventions annuelles - organisées en 2010 par presque 90% des réseaux - entre franchisés et franchiseur pour établir des bilans personnalisés, définir des plans de progression et déterminer des besoins en formation. Cela permet de satisfaire la demande des franchisés en faveur d'un lien personnalisé avec le franchiseur. Ces dispositifs participent donc à la coordination du réseau et facilitent ses besoins d'adaptation. Selon le directeur franchise et location de l'enseigne Midas : *« il faut surtout désormais animer des valeurs un concept et un savoir-faire mais surtout des entrepreneurs qu'il faut faire grandir sur leur leviers personnels. Le franchiseur n'est pas là pour les assister à 100% ou pour faire le métier à leur place mais pour leur apprendre à grandir »*. (Fédération Française de la Franchise, 2006, p.18). A travers cette déclaration, on perçoit réellement la convergence de nouvelles attentes pour un partenariat plus équilibré.

Conclusion

Si la vision traditionnelle de la franchise s'est focalisée sur un *savoir-faire*, aisément identifiable et formellement transmissible des franchiseurs aux franchisés, une interprétation plus dynamique conduit désormais à adjoindre à ce *savoir-faire* un *savoir-être* plus

immatériel et collectif, indispensable à l'innovation. Celui-ci se construit autour d'un savoir relationnel et organisationnel entretenu par la valorisation des externalités informationnelles entre les membres du réseau. A ce titre, le partage des expériences et des connaissances de chaque marché local contribue à accélérer la révision des stratégies et à faire de l'innovation une pratique régulière. Dans ce contexte, la coordination exclusivement verticale apparaît comme plus coûteuse au regard des nouvelles règles de création de valeur dans les économies contemporaines. Celles-ci reposent effectivement sur la capacité des acteurs à valoriser des processus de création de connaissances et de diffusion d'informations.

Par conséquent, la coordination plus horizontale met en évidence la force économique de l'organisation en réseau comme actif collectif immatériel. Dès lors, il n'est plus utilisé comme simple courroie de transmission verticale des consignes du franchiseur à respecter par les franchisés. Pour autant, la difficulté de coordination réside pour le franchiseur dans l'articulation entre la coordination et la création collective de l'information et de la connaissance. Comme dans tous les réseaux leur efficacité tient à la rapidité et à la fluidité de circulation des flux : un réseau engorgé est un réseau inutile et sans valeur.

Bibliographie

ALCHIAN A. et DEMSETZ H. [1972], « Production, Information Costs and economic Organization », *The American Economic Review*, Vol. 62, n°5, p. 777-795.

ALCHIAN A. et CRAWFORD R. et KLEIN B. [1978], « Vertical Integration, appropriable rents and the competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, p. 297-326.

ALLAM D. [2002], « Franchise et pilotage de l'environnement institutionnel », *Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services*, n° 4, p. 1145-1165.

ALLAM D. et LE GALL P. [1999], *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*. Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.

ALLAM D. et LE GALL P. et JOVANOVIC F. [2001], *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise: facteurs d'apparition, processus, type fréquence et mode de résolution*. Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.

ALLAM D. et LE GALL P. [2004], « Efficacité transactionnelle et performances des réseaux de franchise », *Entretiens de la Franchise, Ministère de l'économie*, Paris, p. 1-35.

AOKI M. [1986], *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Editions North Holland, Amsterdam.

AOKI M. [1990], « Toward an Economic Model of the Japanese Firms », *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, n°1, p. 1-27.

ASKENAZY P. et WEIDENFELD T. [2007], *Les Soldes de la loi Raffarin, le contrôle du grand commerce alimentaire*, Editions Rue d'Ulm, Presses de ENS, Paris.

BARZEL Y. [1989], *Economic Analysis of Property Rights*, Editions Cambridge University Press (USA).

BHATTACHAARYY S. et LAFONTAINE F. [1995], « Double sided moral hazard and the nature of share contracts », *Rand Journal of Economics*, Vol. 26, p. 263-283.

BOULAY J. et CHANUT O. [2010], *Les réseaux de franchise*, Editions la Découverte Repères, Paris.

BRADACH J. [1997], *Franchise Organization*, Editions Harvard Business School Press, Boston.

COASE R. [1937], « The Nature of the Firm », *Econometrica*, Vol. 4, n°3, p. 386-405.

DEMSETZ H. [1995], *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*, Editions University Press, Cambridge (USA). Traduction française [1998], *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*, Editions Management, Caen.

ENQUETE NATIONALE FRANCHISE [2006 à 2010], *Résultats*, Fédération Française de la Franchise, CSA, Banque Populaire, Paris.

FEDERATION FRANCAISE DE LA FRANCHISE [2001 à 2010], *Toute la franchise, les textes, les chiffres, les réseaux* la Fédération Française de la Franchise, Paris.

FEDERATION FRANCAISE DE LA FRANCHISE [2006], « Le rôle des animateurs dans les réseaux de franchise », *Colloque Animateurs de réseau*, Paris.

LA FONTAINE F. [1992], « Agency theory and Franchising : some empirical evidence results », *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, p. 263-283.

LA FONTAINE F. [2005], *Franchise, Contracting and Organization*, Editions Eldgar Publishing.

LA FONTAINE F. et BLAIR R. [2005], *The Economics of Franchising*, Editions Cambridge University Press, New York.

INSEE REFERENCES [2008], *Le commerce en France, 2005-2006*, Insee Références, Paris.

LELOUP J-M. [2000], *La Franchise, Droit et Pratique*, Editions Delmas, Paris.

MAROT Y. [1998], *Le langage de la franchise*, Editions Méthodes et Stratégies, Collection connaître et parler, Poitiers.

LEVY M. et JOUYET J-P. [2006], *L'économie immatérielle, la croissance de demain*, Rapport pour le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris.

MENARD C. [2001], « Methodological Issues in New Institutional Economics », *Journal of Economic Methodology*, Vol. 8, n°1, p. 85-92.

MENARD C. [2004], « The Economic of Hybrid Organizations », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 160, n°3, p. 345-376.

MENARD C. [2005], « A new Institutional Approach to Organization », p. 281-318 in MENARD C. et SHIRLEY M. (eds), *Handbook of New Institutional Economic*, Springer.

MOATI P. [2001], *L'Avenir de la Grande Distribution*, Editions Odile Jacob, Paris.

MOATI P. [2008], *L'économie des bouquets*, Editions de l'Aube, Paris.

NEGRE C. [2004], *La franchise, recherches et applications*, Collection Vuibert-Entreprendre, Fédération Française de la Franchise, Paris.

PACHE G. et PARAPONARIS C. [2006], *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Editions de l'Adreg.

REIF X. et SOLARD G. [2009], « Les réseaux dans le commerce », *Insee Première*, décembre, n°1264, p. 1-4.

REIF X. [2010], « Les relations contractuelles au sein des réseaux du commerce », *Insee Première*, août, n°1310, p. 1-4.

PERIGOT R. [2006], *Savoir-faire opérationnel, savoir-faire tacite, savoir-faire transmis et non-transmis, évolution et perspectives managériales pour la franchise*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Paris.

SMITH A. [1776], *An Inquiry into the Nature and Causes of the Nations*, Editions, Oxford Clarendon Press.

VERSTRAETE T. [2001], « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, n°1, p. 5-24.

VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. [2005], « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, n°1, p. 33-52.

WILLIAMSON O. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, Editions New York, Free Press.

WILLIAMSON O. [1991], « Comparative economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternative », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n°2, p. 269-296.

WILLIAMSON O. [2005], « The Economics of Governance », *American economic Review*, Vol. 95, n° 2, p. 1-18.

