

**Démembrement et hybridation du contrôle dans les  
réseaux contractuels de distribution : une étude  
empirique**

Jean-Luc Petitjean

► **To cite this version:**

Jean-Luc Petitjean. Démembrement et hybridation du contrôle dans les réseaux contractuels de distribution : une étude empirique. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, Toulouse, France. pp.CD-Rom. halshs-00584520

**HAL Id: halshs-00584520**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584520>**

Submitted on 8 Apr 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.

# DEMEMBREMENT ET HYBRIDATION DU CONTROLE DANS LES RESEAUX CONTRACTUELS DE DISTRIBUTION : UNE ETUDE EMPIRIQUE

*Jean Luc, Petitjean*

*MdC, Université Reims, laboratoire E.U.R.O.P, 57 bis rue Pierre Taittinger 51096 Reims  
Cedex,03.26.91.38.01, jl.petitjean@univ-reims.fr*

## **Résumé**

Cette communication a pour objet de restituer les résultats d'une étude empirique menée auprès de 74 réseaux contractuels de distribution sur le système de contrôle mis en œuvre par l'enseigne auprès de ses adhérents. L'étude montre que le contrôle est soumis à une tendance au démembrement et une tendance à l'hybridation

## **Abstract**

*The aim of this article is to present results of an empirical study implemented with 74 contractual distribution channels about their management control system. The study shows that control system implemented is characterized by a tendency of dismemberment and a tendency o hybridization*

Mots clés : Contrôle inter-organisationnel, démembrement, hybridation, distribution

*Keywords :inte-organizational control systems, dismemberment, hybridization, distribution*

Alors même qu'une littérature abondante existe sur les raisons qui peuvent faire préférer une distribution par le biais d'un réseau contractuel (franchise, concession) à une distribution internalisée (Negre, 2001, Michael, 1996, Combs et Ketchen, 1999, Brown, 1998) peu d'études ont été consacrées, à notre connaissance, au système de contrôle mis en oeuvre dans ces formes interorganisationnelles de distribution contractuelle, si ce n'est de façon accessoire à une analyse globale du fonctionnement de ces réseaux (Allam et Le Gall, 1999) ou parcellaire, c'est-à-dire centrée sur un aspect particulier du contrôle (Baronchelli et Manaresi, 1998, Michael, 2000, 2002, Kaufmann et Eroglu, 1998). L'étude qui fait l'objet de cette communication vise à combler ce manque. Plus particulièrement, l'enquête que nous avons mis en œuvre auprès de 74 enseignes (2°) avait pour objectif de vérifier si le contrôle de ces formes contractuelles reflétait bien les caractéristiques que la littérature leur attribue généralement, à savoir une logique de démembrement et d'hybridation (1°)

## **1 Logique de démembrement et d'hybridation dans les formes interorganisationnelles contractuelles**

La prise en compte des caractéristiques des formes interorganisationnelles contractuelles, à savoir le résultat d'un processus de démembrement (1.1) et l'hybridation entre forme marchande et hiérarchique de régulation des transactions (1.2), aboutit à la proposition d'un modèle de contrôle caractérisé lui aussi par ces deux tendances (1.3).

## 1.1 La forme contractuelle comme résultat d'un processus de démembrement

### 1.1.1 Le démembrement des dimensions juridico-financière et stratégique-organisationnelle des frontières inter-firmes

La période actuelle voit se développer à grande échelle les pratiques d'associations entre entreprises, juridiquement autonomes et indépendantes financièrement, par le développement de relations contractuelles avec des fournisseurs ou des clients et ce, notamment dans l'activité de distribution (concession, franchise, partenariat, coopérative). Ces pratiques tendent à remettre en cause la notion de frontières interorganisationnelles appréhendée par l'approche juridico-financière (liens patrimoniaux ou en participation) dans la mesure où elles font émerger les espaces de décision et de gestion en dehors des seuls liens de propriété ou de contrôle (au sens juridique ou comptable du terme) mais davantage au sein de relations à caractère organisationnel, c'est-à-dire reposant sur des liens informationnels, logistiques, identitaires, mais aussi de pouvoir et d'autorité. Dès lors, les frontières inter-firmes ne doivent plus être appréhendées sous leur seul angle juridico-financier mais nécessitent l'adjonction d'une dimension stratégique-organisationnelle (Hirschorn et Gilmore, 1992).

La prise en compte de ces deux dimensions permet d'établir une cartographie des formes de régulation des transactions au sein de laquelle la forme interorganisationnelle de type contractuel est caractérisée par un démembrement entre liens juridico-financiers et liens stratégique-organisationnels.

	LIENS ORGANISATIONNELS FAIBLES	LIENS ORGANISATIONNELS FORTS
LIENS JURIDICO-FINANCIERS FORTS	<b>FORME CONGLOMERALE</b>	<b>FORME INTEGREE</b>
LIENS JURIDICO-FINANCIERS FAIBLES	<b>FORME MARCHANDE</b>	<b>FORME CONTRACTUELLE</b>

Fig 1 : cartographie des formes de régulation des transactions

### 1.1.2 Le changement de perspective organisationnelle dans la forme contractuelle

La caractéristique essentielle de la forme contractuelle évoquée précédemment induit un certain nombre de conséquences quant à sa logique de fonctionnement parmi lesquelles notamment :

- La mise en oeuvre d'une division interorganisationnelle du travail

Par nature, la forme contractuelle implique une relative spécialisation le long d'une même chaîne de valeur et, corrélativement, une division du travail entre les membres qui la constituent. Une division interorganisationnelle du travail existe ainsi entre la firme leader (franchiseur, concédant) et les firmes satellites (franchisés, concessionnaires). Dans ce schéma, la première est essentiellement chargée des activités à dominante stratégique -

Conception, Coordination, Contrôle (Fréry, 1996) - tandis que les seconds mettent davantage en oeuvre les activités à dominante opérationnelle.

- La substitution d'une logique de projet à une logique de structure

Sous sa forme traditionnelle, l'entreprise est une réalité bien définie et circonscrite à savoir un processus de production de biens ou de services, un ensemble de salariés et d'équipements mis en oeuvre dans un espace physique déterminé, autrement dit mobilisant des ressources internes au sein d'une structure bien définie. Le développement des formes contractuelles élargit le champ d'analyse. Il y a encore entreprise dans la mesure où il y a conception, coordination et réalisation d'un projet mais alors que les tâches et fonctions nécessaires à sa mise en oeuvre étaient concentrées dans l'entreprise intégrée (réseau succursaliste), elles sont dans la forme contractuelle éclatées entre différentes entités juridiques et rassemblées pour une durée plus ou moins longue au moyen de contrats. On passe ainsi de l'entreprise structure, agrégat physique circonscrit à une entité juridique, à l'entreprise projet (Weiss, 1994).

- La substitution d'une logique d'exploitation à une logique de propriété

Contrairement à la forme intégrée, la forme contractuelle se caractérise par la mobilisation et non plus la possession d'un ensemble de compétences, de ressources et de savoir-faire. Ainsi, à la logique de patrimoine (possession des points de vente) présente dans la forme succursaliste, se substitue une logique d'exploitation (maîtrise d'un capital circulant et/ou immatériel) dans le cas de la forme contractuelle (Fréry, 1995).

## **1.2 La forme contractuelle comme forme hybride de régulation des transactions**

La présence de multiples sources de complexité organisationnelle qui caractérise la forme contractuelle (1.2.1) nécessite la mise en oeuvre d'un mode de fonctionnement hybride ou plurielle (1.2.2.).

### ***1.2.1 La forme contractuelle comme espace de complexité***

La forme contractuelle est caractérisée par une forte complexité organisationnelle, cette dernière pouvant être déclinée sur trois dimensions : (Grandori, 1997, Girin, 2001, Thietart, 2001)

- une **complexité structurelle**, résultat d'une complexité combinatoire (densité des relations entre les membres) et d'interdépendance (relations de réciprocité entre ces mêmes membres) ;
- une **complexité cognitive**, qui se manifeste par une difficulté d'observation et de formalisation du comportement des membres, par nature dispersés et disposant parfois d'une compétence spécifique peu maîtrisable par un non expert ;

- une **complexité politique**, caractérisée par l'éventuelle absence de buts interorganisationnels suffisamment fédérateurs et par le degré d'autonomie important des membres, sur un plan juridique tout au moins (Spinelli et Birley, 1996).

### 1.2.2 La mise en œuvre d'un mode de coordination hybride

La combinaison de ces trois types de complexité aboutit à la nécessaire mise en œuvre conjointe de plusieurs modalités de coordination comme on peut le synthétiser dans le tableau suivant :

<b>Socialisation</b>				
<b>Incitations</b>				
<b>Standardisation</b>				
<b>Supervision</b>				
	<b>Absence de complexité</b>	<b>Complexité structurelle</b>	<b>Complexité cognitive</b>	<b>Complexité politique</b>

Tab 1 : Complexité organisationnelle et mécanismes de coordination.

En effet, l'introduction d'une complexité structurelle rend peu efficace la mise en œuvre d'une supervision et appelle en complément une certaine standardisation. Celle-ci devient à son tour insuffisante dans le cas d'une complexité cognitive et il est dès lors nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes incitatifs en faisant des membres des créanciers résiduels au sens de la théorie de l'agence. Enfin, l'introduction d'une complexité politique nécessite un réalignement des objectifs au moyen de mécanismes socialisateurs.

Cette hybridation de la forme contractuelle entre marché et hiérarchie a été mise en avant par de nombreux auteurs qui voient en elle la possibilité d'édifier des structures sociales complexes (Bradach et Eccles, 1989) apparaissant comme des " marchés internes " ou des " hiérarchies externalisées " (Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

### 1.2.3 Proposition d'un modèle de contrôle de la forme contractuelle

La présence des logiques d'éclatement et d'hybridation qui caractérisent la Forme Contractuelle est de nature à soumettre le système de contrôle qui y est mis en œuvre par la firme pivot (l'enseigne) sur les satellites (les unités) à ces deux mêmes tendances.

S'agissant de la première tendance, on peut en effet penser que les éléments caractérisant la Forme Contractuelle (éclatement juridique, financier et organisationnel) doivent déboucher sur la mise en œuvre d'un système de contrôle démembré à la fois dans son objet et sa structure, c'est-à-dire un contrôle :

- recentré davantage sur un pilotage de l'efficacité des membres du réseau, c'est-à-dire leur capacité à atteindre les buts organisationnels, et sur les éléments liés à l'exploitation de leur unité que sur l'efficience et leur situation financière ;
- axé essentiellement sur la dimension stratégique c'est-à-dire les facteurs clés de succès de l'enseigne plutôt que sur la dimension gestion ou opérationnelle ;
- perturbé dans la mise en œuvre des différentes phases constitutives du processus classique de contractualisation : finalisation – pilotage – postévaluation (Bouquin, 2000)

Quant à la seconde tendance, elle constituerait une réponse au phénomène de pluralité des sources de complexité organisationnelle et se traduirait par un contrôle hybride ou pluriel (Klein, Hillebrand et Nooteboom, 2002, Lewin Solomons, 1998) :

- dans ses sources de légitimité (contractuelle, liée à la propriété sur des actifs, liée à une position de subordination économique) ;
- dans ses mécanismes de coordination (supervision, standardisation, incitations, socialisation).

Au total, le contrôle de la Forme Contractuelle peut être représenté par le schéma suivant :

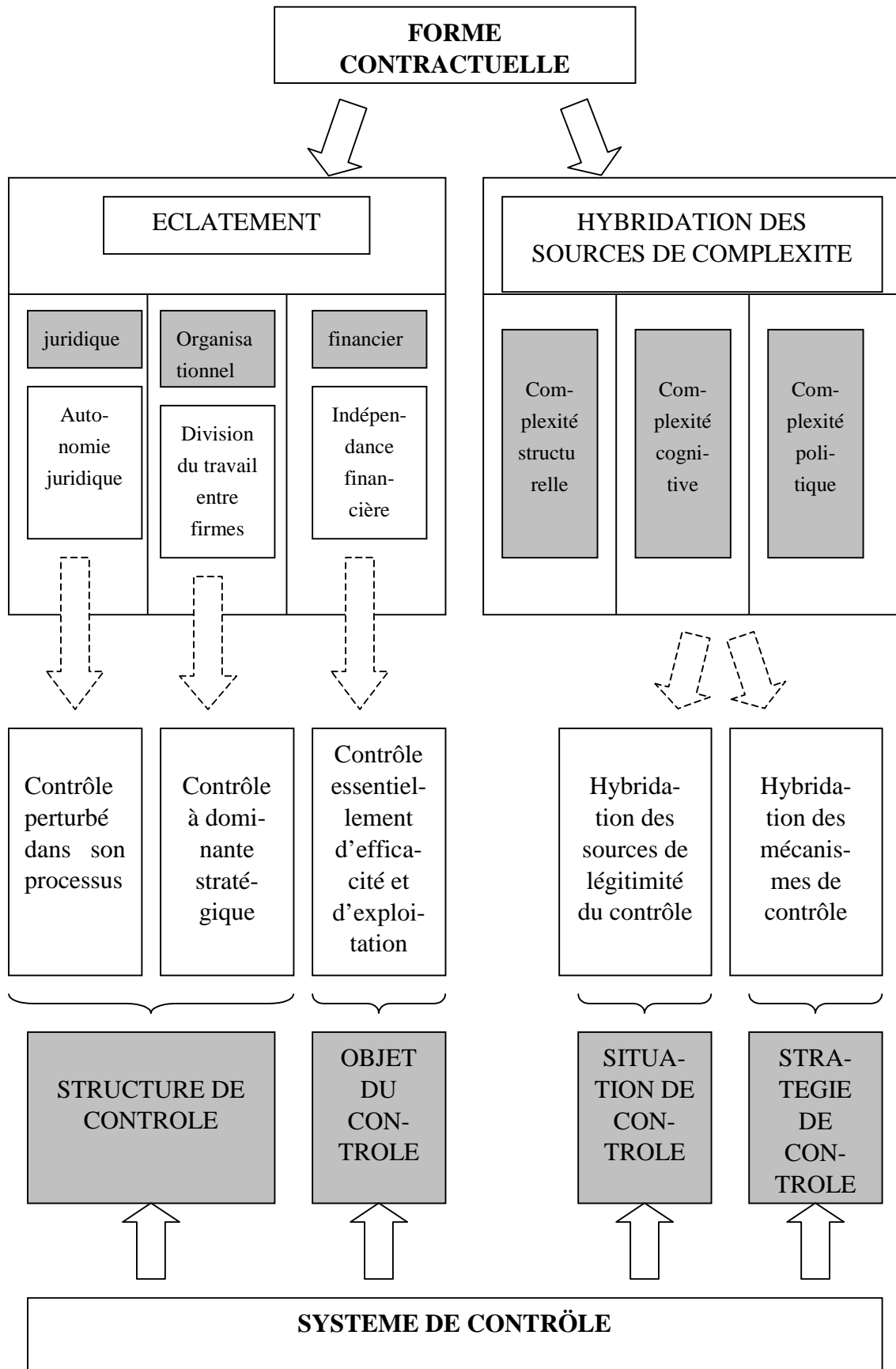


Fig 2 : Modèle de contrôle de la Forme Contractuelle

## 2 RESULTAT D'UNE ETUDE EMPIRIQUE MENEES AUPRES DE 74 ENSEIGNES DE DISTRIBUTION CONTRACTUELLES

### 2.1 Méthodologie et caractéristiques de l'échantillon

L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire administré par voie postale à 393 enseignes de distribution contractuelle (Petitjean, 2001). 79 questionnaires ont été retournés soit un taux de retour de 20.10%. 5 d'entre eux n'ont pas été inclus dans l'échantillon du fait de leur caractère non exploitable. C'est donc finalement 74 questionnaires qui ont fait l'objet de traitements statistiques univariés (tris à plat), bivariés (tris croisés) et multivariés (Analyses Factorielles des Correspondances Multiples).

Les principales caractéristiques de l'échantillon peuvent être résumées comme suit :

alimentaire	13.6%
Bâtiment et équipement de la maison	17.6%
services	20.3%
hôtellerie-restauration	14.9%
équipement de la personne	20.3%
autres commerces	13.5%

Tab 2 : Secteur d'activité des enseignes

Franchises	59%
Concessions	15%
Partenariats	14%
Coopératives	12%

Tab 3 : Forme juridique des enseignes

moins de 50 unités	25%
de 50 à 200 unités	33%
plus de 200 unités	42%

Tab 4 : Taille des réseaux en nombre d'unités

moins de 10 ans	31%
de 10 à 20 ans	28%
de 20 à 30 ans	23%
plus de 30 ans	18%

Tab 5 : Ancienneté des réseaux en nombre d'années d'existence



## 2.2 Démembrement du système de contrôle

Le contrôle mis en oeuvre par l'enseigne sur les unités apparaît bien démembré à la fois dans son objet et sa structure.

### 2.2.1 Un contrôle d'efficacité

Les résultats de l'enquête laissent bien apparaître une relative focalisation du système de contrôle sur les facteurs d'efficacité (atteinte des objectifs en matière de qualité de la prestation), les éléments liés à l'efficacité des unités (maîtrise de l'équilibre financier) faisant l'objet d'une attention moins rigoureuse.

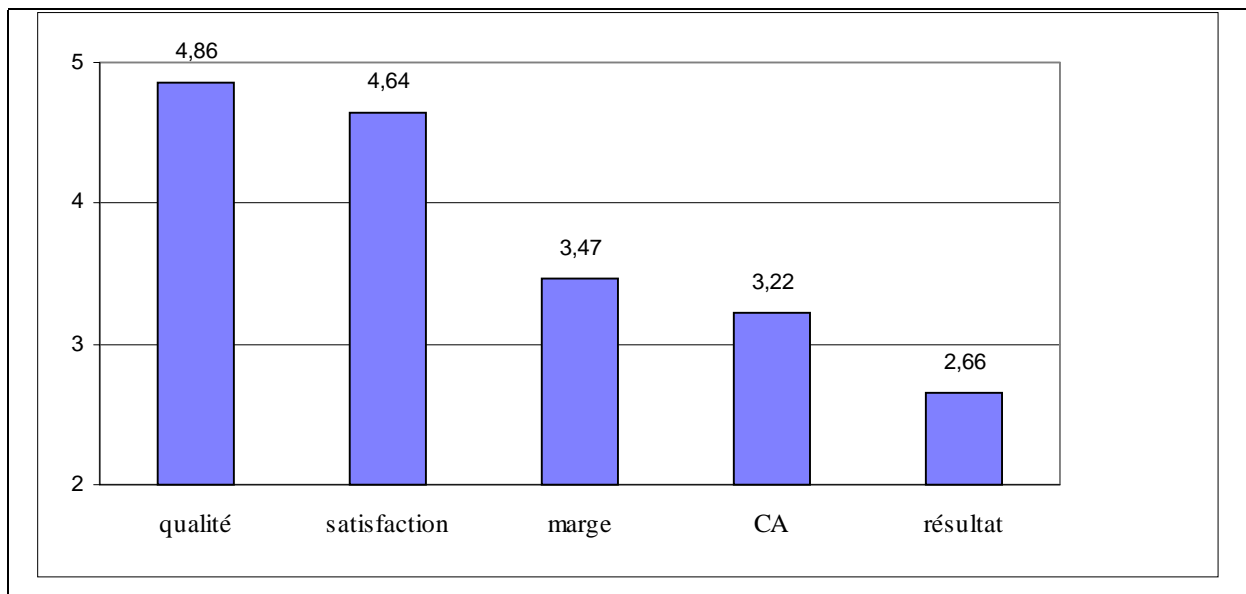


Fig 3 : Degré de centralisation des objectifs (sur une échelle de 1 à 7)

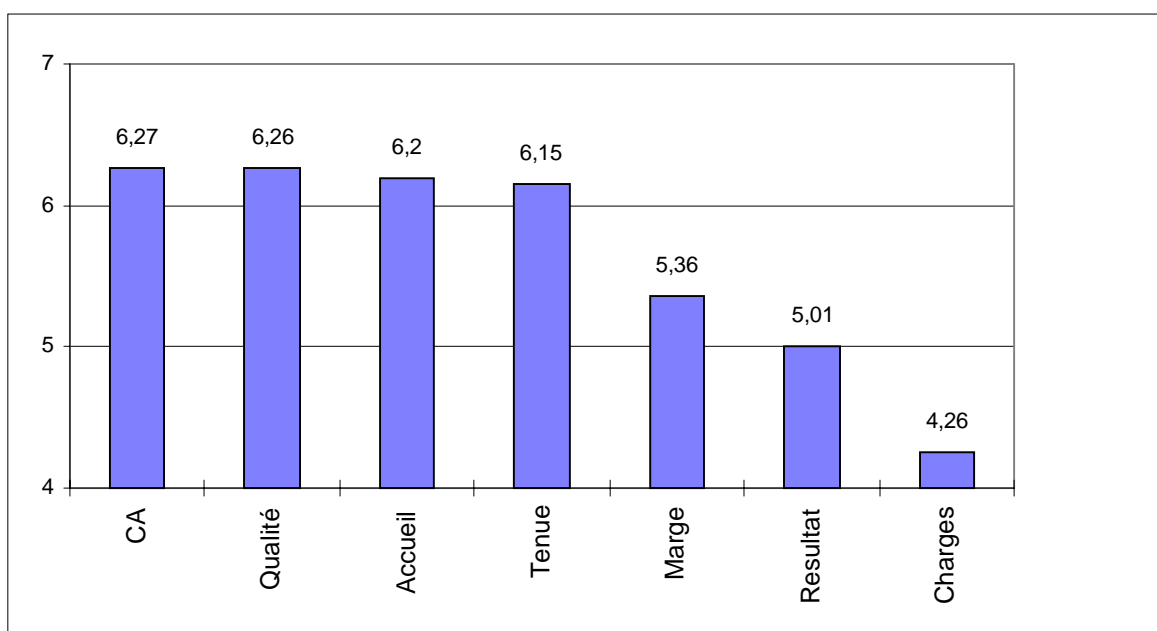


Fig 4 : Degré d'importance accordé par l'enseigne aux indicateurs (sur une échelle de 1 à 7)

Les résultats des tris à plat sont confirmés par la mise en oeuvre d'une analyse factorielle sur ces variables liées à la fixation d'objectifs et au pilotage. Celle-ci fait ressortir deux axes expliquant 65% de l'information, le premier axe représentant le degré d'intervention de l'enseigne tandis que le deuxième axe oppose la finalisation (objectifs) au pilotage (suivi des indicateurs). Le graphe factoriel montre qu'à proximité du centre de gravité du nuage, c'est-à-dire là où se trouve le profil moyen de l'échantillon, le contrôle se caractérise par une forte implication de l'enseigne sur ce qui a trait à l'efficacité (atteinte des objectifs de l'enseigne en matière de qualité de la prestation, de satisfaction de la clientèle et de développement du réseau) mais par une faible implication sur ce qui a trait à l'efficacité des unités (niveau de charges, résultats).

OBQUU	: Objectifs de qualité fixés par l'unité
OBSAU	: Objectifs de satisfaction fixés par l'unité
OBMAU	: Objectifs de marge fixés par l'unité
OBREU	: Objectifs de résultat fixés par l'unité
OBCAU	: Objectifs de chiffre d'affaire fixés par l'unité
OBQUE	: Objectifs de qualité fixés par l'enseigne
OBSAE	: Objectifs de satisfaction fixés par l'enseigne
OBMAE	: Objectifs de marge fixés par l'enseigne
OBREE	: Objectifs de résultat fixés par l'enseigne
OBCAE	: Objectifs de chiffre d'affaire fixés par l'enseigne
CA-	: Suivi du chiffre d'affaires peu important
CONSO-	: Suivi des consommations peu important
PERS-	: Suivi des charges de personnel peu important
MARG-	: Suivi de la marge peu important
REX-	: Suivi du résultat d'exploitation peu important
ACCU-	: Suivi de la qualité de l'accueil peu important
PRES-	: Suivi de la qualité de la prestation offerte peu important
TENU-	: Suivi de la tenue de l'unité peu important
CA+	: Suivi du chiffre d'affaires important
CONSO+	: Suivi des consommations important
PERS+	: Suivi des charges de personnel important
MARG+	: Suivi de la marge important
REX+	: Suivi du résultat d'exploitation important
ACCU+	: Suivi de la qualité de l'accueil important
PRES+	: Suivi de la qualité de la prestation offerte important
TENU+	: Suivi de la tenue du magasin important

Tab 6 : Signification des variables

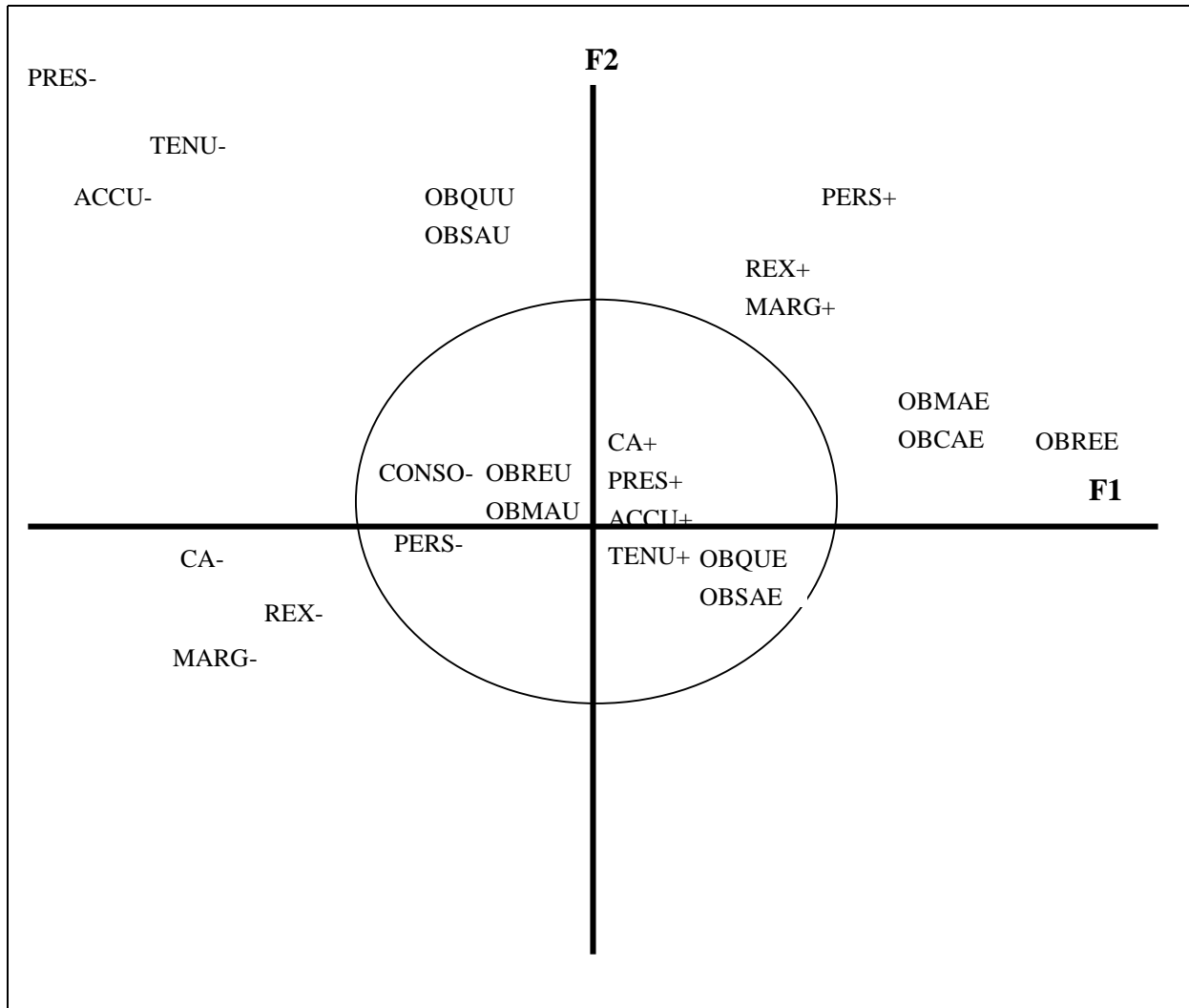


Fig 5 : Analyse factorielle multiple sur fixation des objectifs et suivi des indicateurs

### 2.2.2 Un contrôle stratégique

La focalisation du contrôle sur les éléments stratégiques semble également assez largement vérifiée dans la mesure où il apparaît que l'essentiel de l'intervention de l'enseigne, sous forme de prise de décision, de standardisation et d'assistance, porte sur les éléments représentatifs des facteurs clés de succès du réseau (techniques de vente, élaboration du produit ou service, agencement du point de vente) comme on peut le voir dans les schémas suivants :

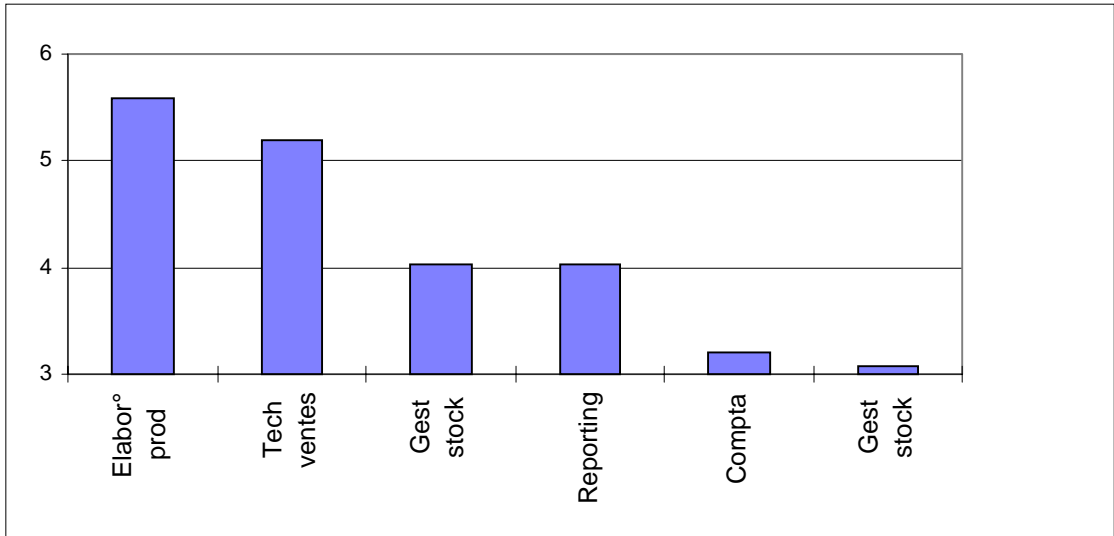


Fig 6 : Degré de formalisation (sur une échelle de 1 à 7)

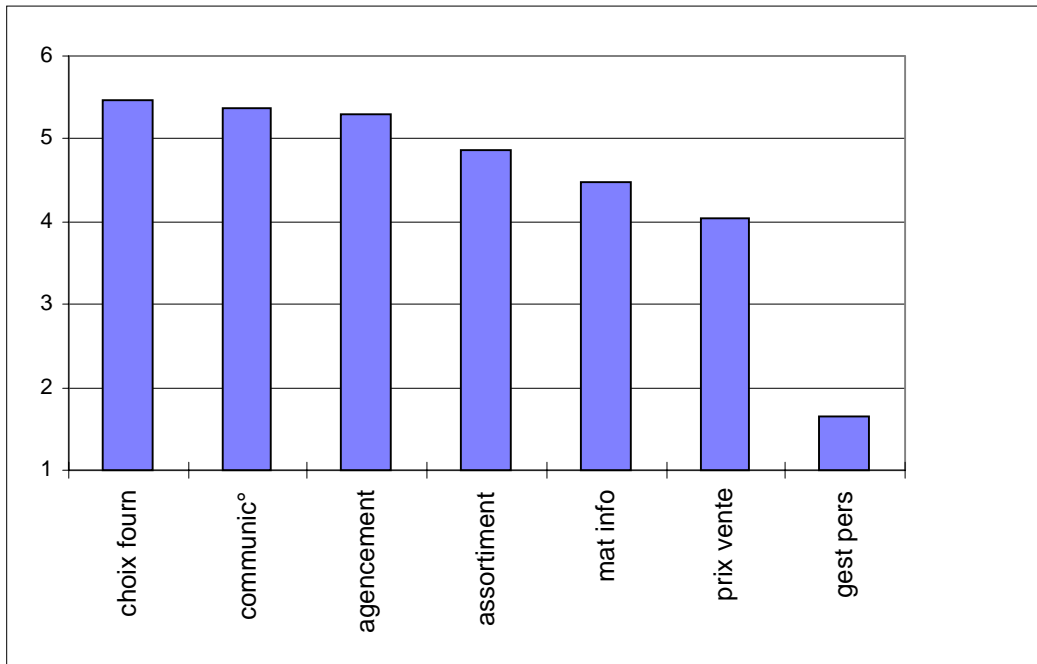


Fig 7 : Degré de centralisation de la prise de décision (sur une échelle de 1 à 7)

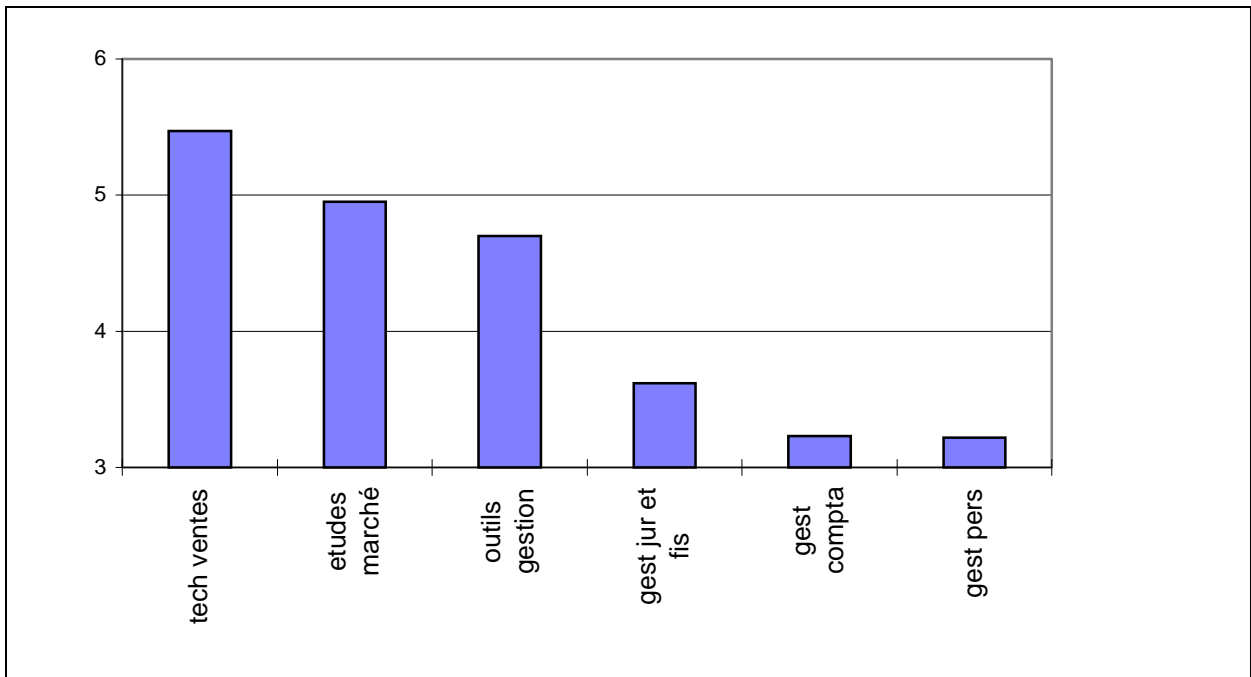


Fig 8 : Degré d'assistance de la part de l'enseigne (sur une échelle de 1 à 7)

Là aussi, la réalisation d'une analyse factorielle des correspondances multiples, faisant ressortir deux axes (un axe représentatif du degré d'intervention de l'enseigne et un axe décrivant le niveau stratégique ou non des variables faisant l'objet d'un contrôle) qui expliquent 80% de l'information, montre que le profil moyen des enseignes se caractérise par une forte intervention dans le domaine stratégique et par une intervention plus faible dans les domaines de gestion et opérationnels.

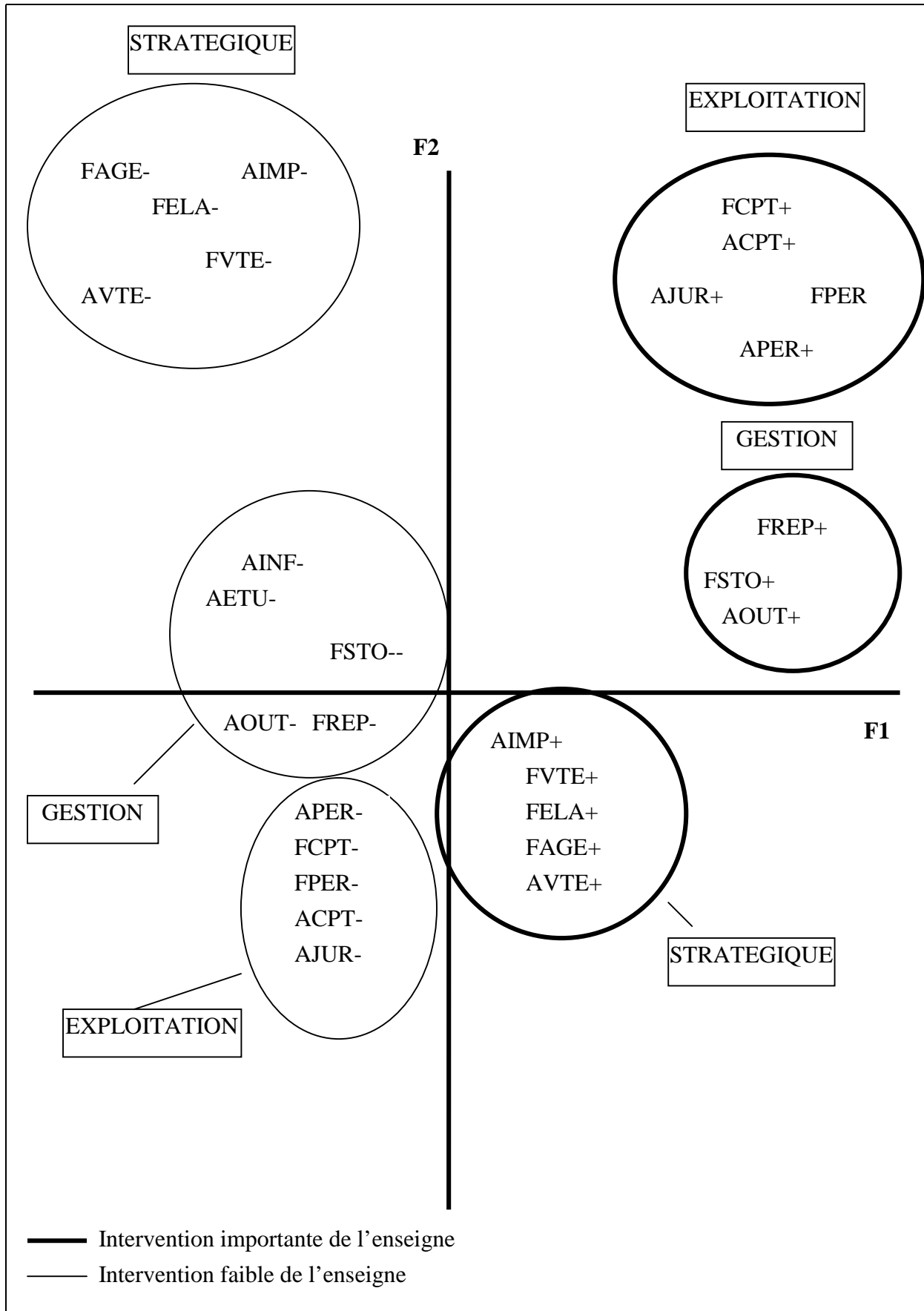


Fig 9 : Analyse factorielle multiple sur standardisation et assistance

FAGE-	: Formalisation de l'agencement peu importante
FELA-	: Formalisation de l'élaboration du produit ou service peu importante
FVTE-	: Formalisation des techniques de vente peu importante
FREP-	: Formalisation du reporting peu importante
FSTO-	: Formalisation de la gestion des stocks peu importante
FCPT-	: Formalisation de la gestion comptable peu importante
FPER-	: Formalisation de la gestion du personnel peu importante
AVTE -	: Assistance aux techniques de vente peu importante
AIMP-	: Assistance à l'implantation du point de vente peu importante
AINF-	: Assistance informatique peu importante
AOUT-	: Assistance à la conception et à l'utilisation d'outils de gestion peu importante
AETU-	: Assistance aux études de marché hors implantation peu importante
APER-	: Assistance à la gestion du personnel peu importante
ACPT-	: Assistance à la gestion comptable peu importante
AJUR-	: Assistance à la gestion juridique et fiscale peu importante
FAGE+	: Formalisation de l'agencement importante
FELA+	: Formalisation de l'élaboration du produit ou service importante
FVTE+	: Formalisation des techniques de vente importante
FREP+	: Formalisation du reporting importante
FSTO+	: Formalisation de la gestion des stocks importante
FCPT+	: Formalisation de la gestion comptable importante
FPER+	: Formalisation de la gestion du personnel importante
AVTE +	: Assistance aux techniques de vente importante
AIMP+	: Assistance à l'implantation du point de vente importante
AINF+	: Assistance informatique importante
AOUT+	: Assistance à la conception et à l'utilisation d'outils de gestion importante
AETU+	: Assistance aux études de marché hors implantation importante
APER+	: Assistance à la gestion du personnel importante
ACPT+	: Assistance à la gestion comptable importante
AJUR+	: Assistance à la gestion juridique et fiscale importante

Tab 7 : Signification des variables

### **2.2.3 Un contrôle d'exploitation mais aussi de pérennité**

L'hypothèse d'un contrôle ciblé sur les éléments d'exploitation n'est qu'imparfaitement vérifiée. En effet, si l'enquête montre qu'effectivement ce sont les indicateurs liés à l'exploitation qui font l'objet d'un suivi le plus fréquent et d'un plus grand nombre d'analyses (le chiffre d'affaires notamment), il reste que les indicateurs représentatifs de la situation financière des unités ne sont guère jugés moins importants, ce qui semble traduire une volonté de l'enseigne de s'assurer de la pérennité de ces unités, la disparition de l'une d'elles étant toujours préjudiciable à l'enseigne, que ce soit en termes financiers (perte des recettes provenant des redevances) ou en termes d'image tant vis à vis des clients de l'enseigne que des candidats potentiels à l'entrée dans le réseau.

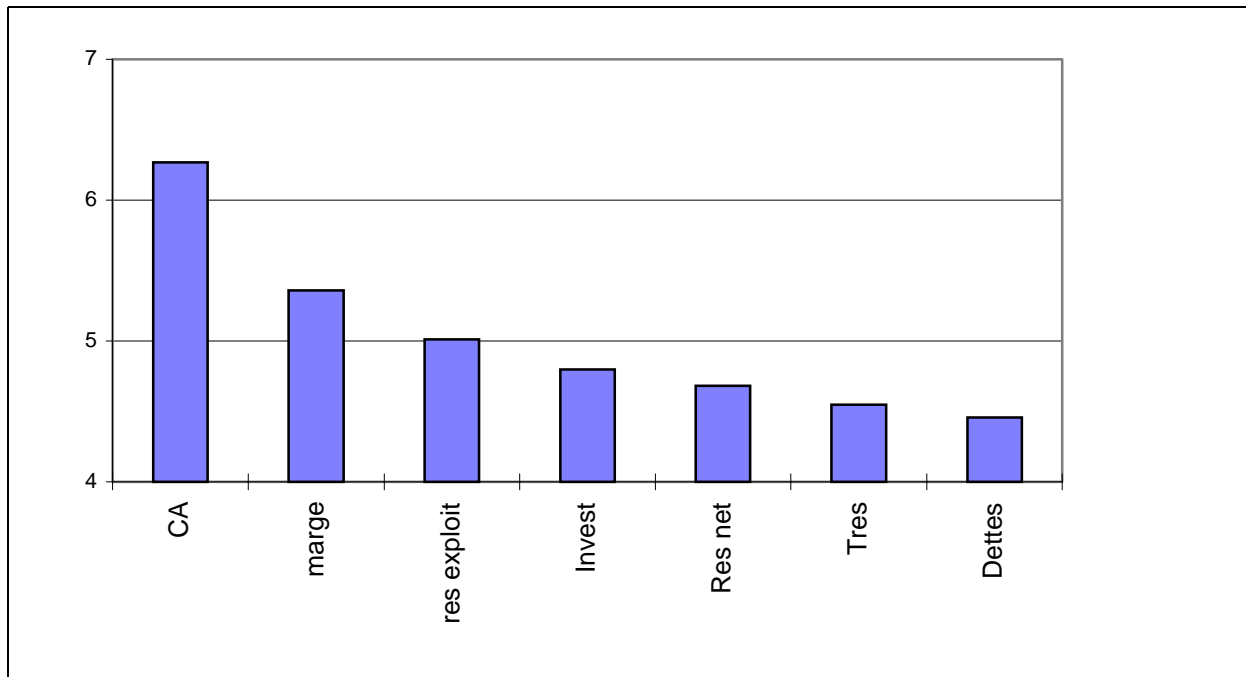


Fig 10 : Degré d'importance accordé au pilotage des indicateurs (sur une échelle de 1 à 7)

#### 2.2.4 Un contrôle perturbé dans sa dimension contractualo-marchande

Il apparaît que la mise en oeuvre d'un processus de contrôle de type contractualo-marchand est effectivement perturbée du fait de l'indépendance juridique des membres du réseau. L'enquête montre en effet tout d'abord que la fixation d'objectifs à ces derniers reste délicate. Ceci est assez net en ce qui concerne les performances de nature financière pour lesquelles l'enseigne se montre peu directive. Pour les éléments de nature qualitative (qualité de la prestation offerte, satisfaction de la clientèle), celle-ci intervient davantage mais les objectifs apparaissent bien plus établis conjointement que fixés par l'enseigne.

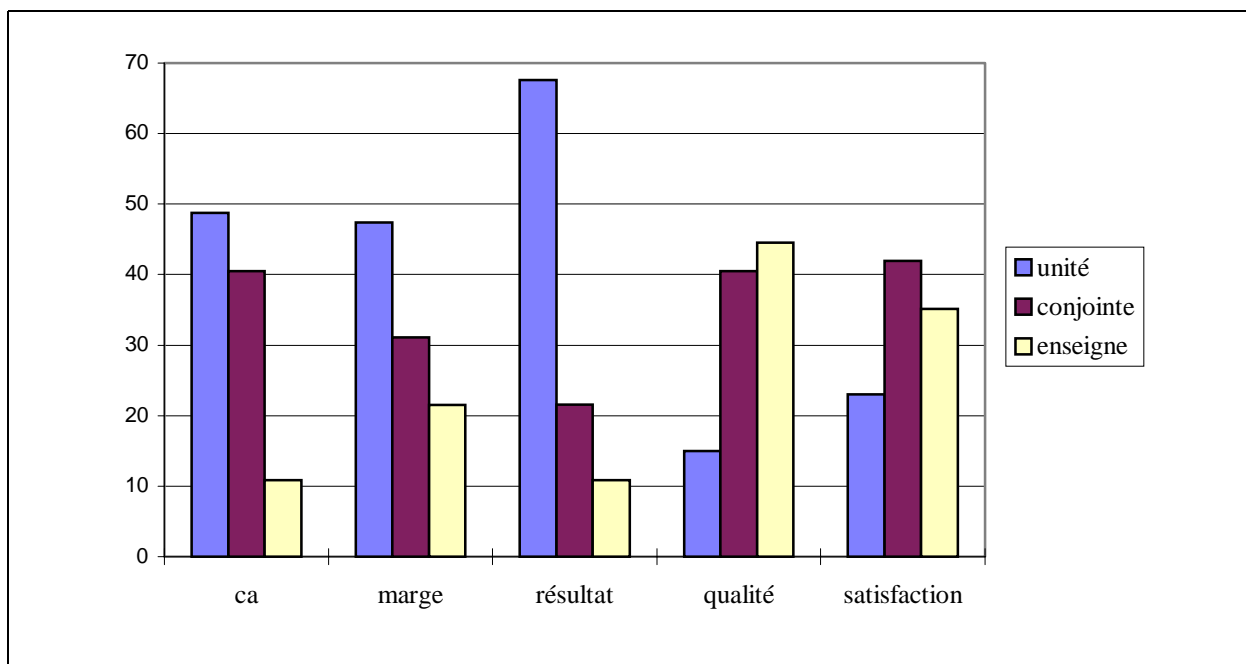


Fig 11 : Origine de la fixation des objectifs (en %)



De façon similaire, la possibilité de sanctions des adhérents reste limitée alors même que les performances commerciales et/ou financières de ces derniers seraient jugées médiocres ou bien encore qu'ils ne respecteraient pas scrupuleusement le concept de l'enseigne.

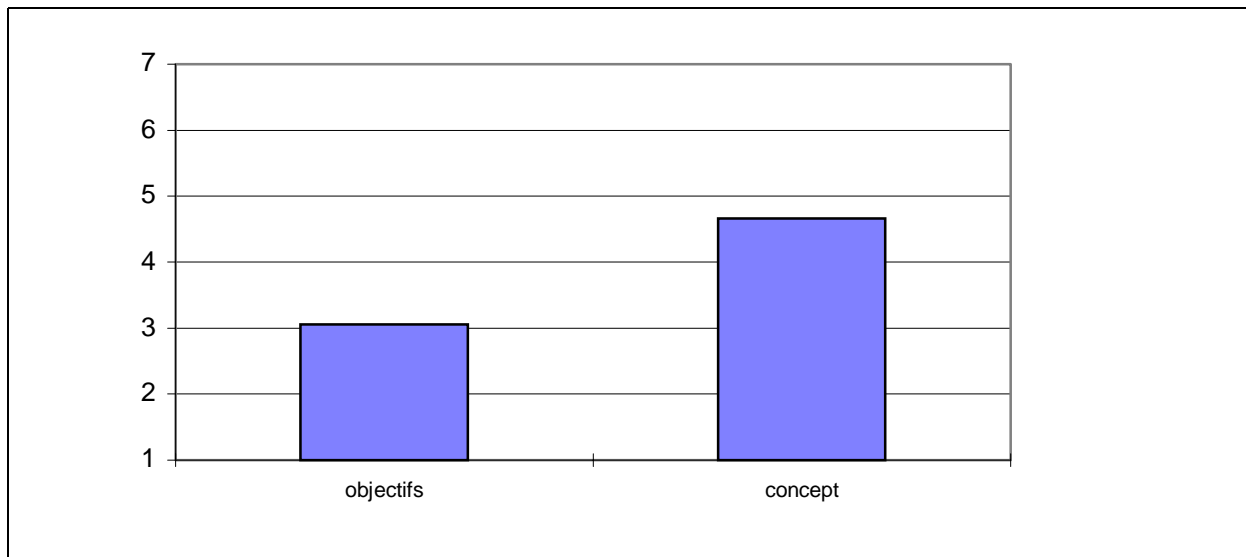


Fig 12 : Probabilité de prise de sanction par l'enseigne (sur une échelle de 1 à 7)

Enfin, la phase de pilotage semble elle aussi quelque peu limitée dans la mesure où, pour l'essentiel, l'enseigne se contente d'opérer une comparaison entre les performances réalisées par chacune des unités par rapport à la moyenne de celles du réseau dans son ensemble et une comparaison de ces mêmes performances par rapport à l'année précédente, un nombre important d'enseignes ne pratiquant aucune analyse.

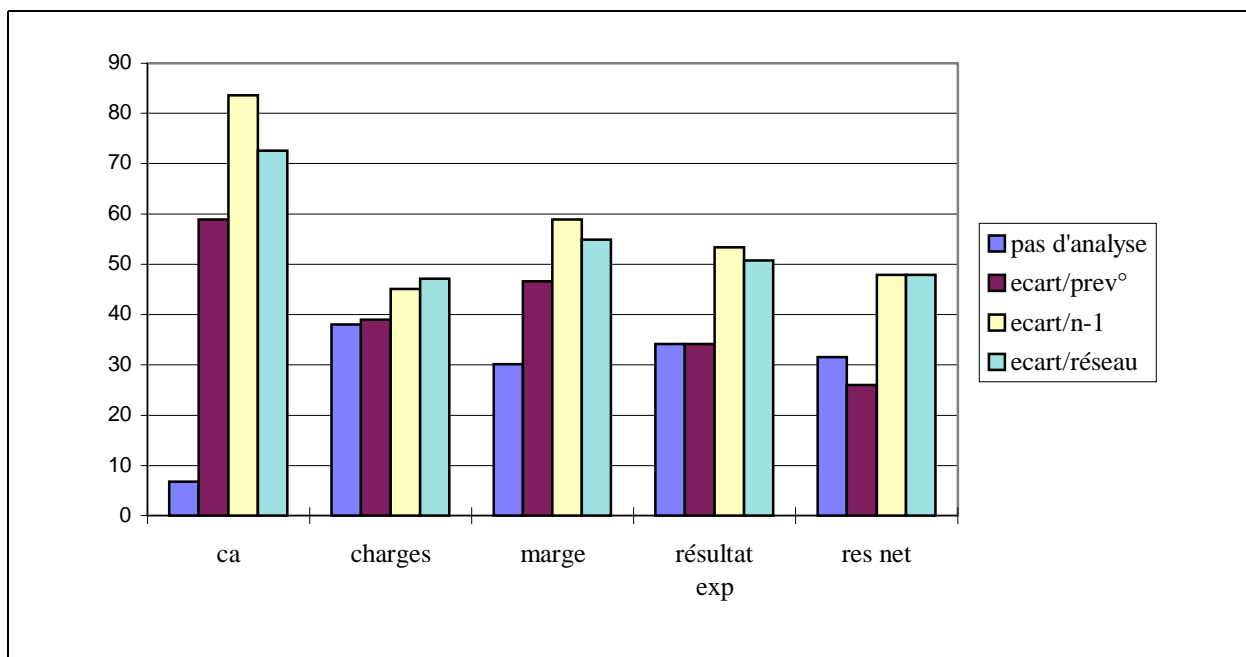


Fig 13 : Analyses effectuées sur les grandeurs comptables (en % des enseignes)

## 2.3 Hybridation du système de contrôle

### 2.3.1 Hybridation des sources de légitimité du contrôle

Il ressort de l'enquête que le contrat lui-même constitue un élément fondamental de légitimité du contrôle exercé par l'enseigne sur les points de vente. Il apparaît en effet que celui-ci prévoit expressément le droit au contrôle dans plus de huit réseaux sur dix.

Quand le contrat pose le principe du droit au contrôle, il en indique également très fréquemment les modalités (dans 89% des cas). En revanche, la fréquence de ce contrôle n'est évoquée que dans un contrat sur deux parmi ceux stipulant ce principe de contrôle.

Enfin, on note que la légitimité du contrôle par le contrat est renforcée par la menace fréquente (près de trois réseaux sur quatre) d'un retrait de l'enseigne en cas de refus du contrôle

Nous avons cherché à vérifier que le contrôle exercé par l'enseigne sur les points de vente était également fondé sur des éléments de nature davantage économique que ceux évoqués précédemment. En particulier, nous avons tenté de voir dans quelle mesure les responsables de ces points de vente pouvaient se trouver dans une position de subordination économique sur laquelle pouvait s'appuyer l'enseigne pour asseoir son pouvoir de contrôle. Cette subordination a été mise en évidence au travers de plusieurs indicateurs reflétant selon le cas une subordination " objective " ou davantage une subordination perçue. Ont ainsi été mis en relief :

- I. la justification de la mise en place d'un contrôle par le fait que l'essentiel des revenus des adhérents provenait de la qualité du concept développé par l'enseigne (traduction de la notion de subordination économique) ;
- II. le degré de centralité de l'enseigne par rapport aux unités à travers les notions de liens inter unités et d'assistance apportée par la première aux secondes, ces éléments étant sensés représenter des sources de pouvoir et donc de subordination économique. (Burt 1992)

Nous avons également cherché à connaître le rôle perçu de la propriété de certains actifs dans la justification du contrôle mis en œuvre.

Globalement, les liens entre les unités composant le réseau apparaissent relativement faibles comme on peut le constater dans le tableau suivant :

Nature des liens	Moyenne	Ecart type
liens financiers	2.03	1.62
liens logistiques	3.34	2.17
liens informationnels	4.43	1.84
liens commerciaux	4.26	2.06

Tab 8 : Degré d'importance des liens inter-unités (sur une échelle de 1 à 7)

Il semble en fait que l'essentiel des liens s'effectuent entre les unités prises une à une et l'enseigne, ce qui donne une position centrale à celle-ci et donc une source de pouvoir qui peut légitimer le contrôle qu'elle met en oeuvre auprès des adhérents.

De la même façon, il apparaît que l'enseigne apporte une assistance et une expertise importante aux adhérents, notamment pour l'implantation du magasin, ce qui la place dans une position d'influence importante lui permettant de faire accepter à des commerçants indépendants un contrôle de leur activité.

Domaine	Moyenne	Ecart type
techniques de vente	5.47	1.18
études de marché	4.92	1.63
implantation	5.80	1.49
conception d'outils de gestion	4.70	1.64
gestion juridique et fiscale	3.62	1.73
informatique	4.95	1.86
gestion du personnel	3.22	1.68
gestion comptable	3.23	1.68

Tab 9 : Degré d'assistance aux unités par l'enseigne (sur une échelle de 1 à 7)

A côté de cette position d'influence dominante, le contrôle de l'enseigne sur les adhérents est également légitimé par le fait que la première est propriétaire d'éléments indispensables à la réussite des seconds comme on peut le voir dans les réponses suivantes :

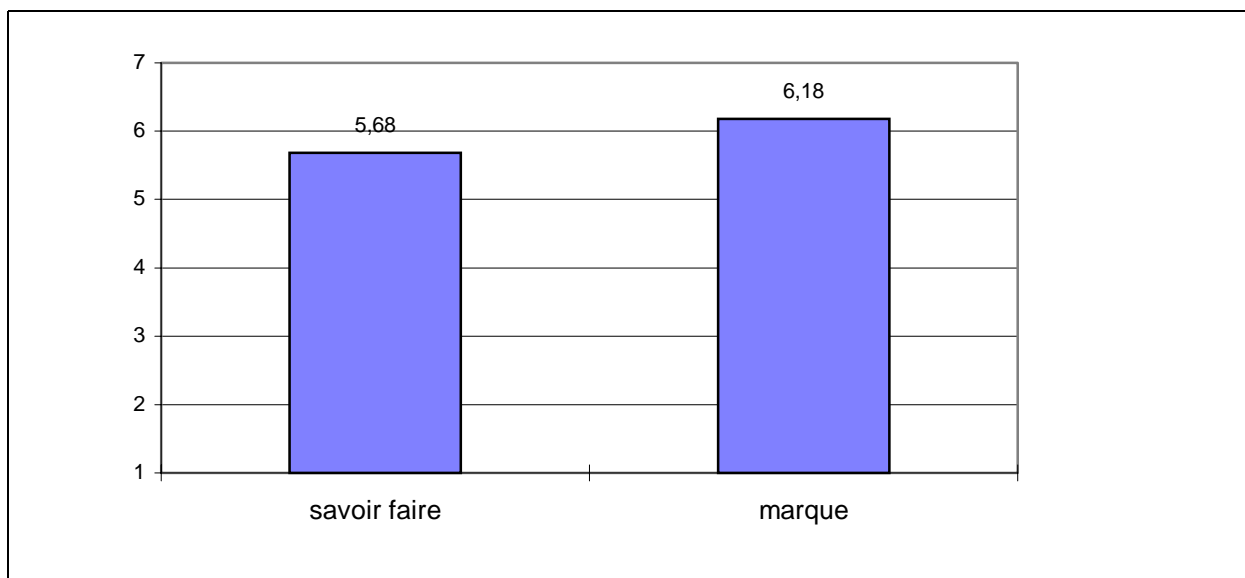


Fig 14 : Degré de légitimité lié à la propriété (sur une échelle de 1 à 7)

On constate au total que l'enseigne, pour justifier le contrôle qu'elle met en oeuvre auprès de ses adhérents, s'appuie à la fois sur des éléments juridiques (contrat, propriété) et économiques (subordination économique).

### 2.3.2 Hybridation des mécanismes de coordination

L'enquête révèle une quasi-généralisation de la mise en oeuvre d'un système de contrôle reposant sur une combinaison de trois logiques de coordination : contractualo-marchande, bureaucratique et culturelle. En effet, à côté de la composante contractualo-marchande évoquée précédemment (cf 2.2.4) et dont on a vu qu'elle était partiellement perturbée, toutes les enseignes mettent en oeuvre, à des degrés divers, un contrôle de type bureaucratique qui repose sur :

- une relative centralisation de la prise de décision (moyenne de 5.25 sur une échelle allant de 1 à 7) pour tout ce qui touche aux facteurs clés de succès de l'enseigne (agencement, choix des fournisseurs, communication, élaboration du produit ou service) ;
- une formalisation importante de ces mêmes domaines (moyenne de 5.52 sur une échelle allant de 1 à 7) au travers de la remise aux adhérents de manuels de procédures (la bible) ;
- une supervision qui repose à la fois sur des contrôles physiques réguliers par des inspecteurs (87,5% des enseignes), l'envoi de clients mystères afin de tester anonymement la qualité de la prestation offerte, la tenue du point de vente et l'accueil (58.1% des enseignes) et la mise en oeuvre d'enquêtes réalisées auprès de la clientèle des adhérents (66.2% des enseignes).

Par ailleurs, la dimension culturelle et intégratrice du contrôle se révèle très importante et se manifeste par :

- l'organisation de manifestations rassemblant les membres du réseau (séminaires, conventions annuelles) dans 98.4% des enseignes, ces manifestations ayant surtout une vocation pédagogique et intégratrice comme on peut le voir dans le tableau suivant :

objet	moyenne	écart type
entretenir un esprit réseau	6.55	0.74
expliquer la stratégie de l'enseigne	6.29	0.84
remotiver les adhérents	6.14	1.00
présenter les nouveaux produits	5.86	1.44
commenter les résultats	5.21	1.71

Tab 10 : Objet des manifestations (sur une échelle de 1 à7)

- la mise en oeuvre d'une politique forte en matière de formation tant initiale (95.9% des enseignes) que continue (78.4% des enseignes), ces périodes de formation ayant elles aussi tout autant un rôle intégrateur que formateur comme on peut le voir dans le tableau suivant

objet	moyenne	écart type
former au concept de l'enseigne	6.51	0.98
insuffler les valeurs de l'enseigne	6.21	1.23
former aux techniques de gestion	4.38	2.04

Tab 11 : Objet de la formation (sur une échelle de 1 à7)

- la mise en place de mécanismes d'intégration ou d'émulation divers comme par exemple la diffusion d'un journal interne à destination des adhérents (66.4% des enseignes) ou l'organisation de concours ou challenges pour motiver les adhérents (une enseigne sur deux).

\*        \*

\*

Globalement, l'enquête réalisée semble confirmer dans ses grandes lignes le modèle de contrôle proposé à savoir un contrôle soumis à la fois à une tendance au démembrement de son objet (contrôle essentiellement d'efficacité et stratégique) et de sa structure (difficulté de mise en oeuvre des différentes phases du processus de contractualisation d'objectifs) et à une tendance à l'hybridation de ses éléments de légitimité et des mécanismes de coordination sur lesquels il repose.

En particulier, on constate que la relative fragilité de la dimension contractualo-marchande du contrôle est en partie compensée par la mise en oeuvre simultanée d'un contrôle à dominante bureaucratique mais également à vocation culturelle et intégratrice. Il y a donc bien ici coexistence de plusieurs logiques de contrôle souvent présentées comme alternatives voire antinomique (un contrôle culturel fort et une dimension bureaucratique importante).

Cette étude ayant été réalisée sur une base statique (le système de contrôle à un instant donné), il paraît intéressant de poursuivre cette étude dans un cadre dynamique afin de voir si ce modèle ne doit pas être revu en fonction de la phase de son cycle de vie dans laquelle se trouve le réseau.

## Références bibliographiques

Allam. D et Le gall.P.; (1999), *La nature de la relation franchiseur - franchisé : Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Fédération Française de la Franchise

Baronchelli. A et Manaresi. A., (1998), « Du succursalisme à la franchise : Un choix de désinvestissement stratégique », *Finance - Contrôle - Stratégie*, Vol 1, n°2, pp 33 – 56\*

Bouquin. H., (2000), *Le contrôle de gestion*, ed° PUF

Bradach. J et Eccles. R., (1989), « Price, authority and trust : from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, pp 97 – 118

Brown. W., (1998), « Transaction Cost , Corporate Hierarchies and the Theory of Franchising», *Journal of Economics Behavior and Organization*, vol 36, 319 - 329

Burt. R.S., (1992), « Structural Holes : The Social Structure of Competition » *Harvard University Press*, Cambridge, Mass

Combs. J et Ketchen.D, (1999), « Can capital scarcity help agency theory explain franchising ? Revisiting the capital scarcity hypothesis », *Academy of Management Journal*, Vol 42, n°2, 196 - 207

- Fréry. F., (1995), « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », *Entreprise et histoire*, n°10, pp 47 - 53
- Fréry. F., (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et comprendre*, *Annale des mines*, septembre, pp 66 – 78
- Girin. J. (2001), « Management et complexité : Comment importer en gestion un concept polysémique ? » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coord par David. A., Hatchuel .A. et Laufer.R., Vuibert
- Grandori. A., (1997), « An Organisationnal Assesment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, 18/6, pp 897 - 925
- Guilhon. B et Gianfaldoni. P., (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er trim, pp 97 – 112
- Hirschorn. L et Gilmore. T., (1992) «The New Boudaries of the Boundaryless Company », *Harvard Business Review*, May-June, 104 - 115
- Kaufmann. P et Eroglu. S., (1998), « Standardization and Adaptation in Business Format Franchising », *Journal of Business Venturing*, 69 – 85
- Klein. R, Hillebrand. B et Nooteboom. B., (2002), «Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships », *Working Paper*, Rotterdam School of Management
- Lafontaine. F., (1992), « Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results », *Rand Journal of Economics*, Vol 23, n°2, 263 – 283
- Lewin-Solomons. S., (1998), « The Plural Form in Franchising : A Synergism of Market and hierarchies », *Working Paper*, University of Cambridge
- Michael. S., (1996), « To franchise or not to franchise : An analysis of decision rights and organizational form shares », *Journal of Business Venturing*, vol 11, 57 - 71
- Michael. S., (2000), « The Effect of Organizational Form on Quality : The Case of Franchising », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol 43, 295 - 318
- Michael. S., (2002), « Can a Franchise Coordinate ? », *Journal of Business Venturing*, 325 – 341
- Negre. C., (2001), *La franchise*, Vuibert
- Petitjean. J.L., (2001), *Frontières de la firme et contrôle interorganisationnel : L'exemple des réseaux contractuels de distribution*, Thèse de Doctorat de l'Université de Reims, sous la Direction de D. Leclère
- Spinelli. S et Birley. S (1996), « Toward a Theory of the Conflict in the Franchise System », *Journal of Business Venturing*, vol 11, 329 – 342
- Thietart. R.A., (2001), « Management et complexité : Concept et théories » in *Stratégie : Actualités et futurs de la recherche*, coord par Thietart. R.A. et Martinet .A.C., Vuibert
- Weiss. D., (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail » *Revue Française de Gestion*, Mars - Avril - Mai, n° 98, pp 95 - 104