

De la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative des franchisés :

Vers quelle coordination dans les réseaux de franchise ?

DELILA ALLAM

allam@univ-paris1.fr

*Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne,
Centre d'Economie de la Sorbonne - Matisse/CNRS
Maison des Sciences Economiques
106/112 Bld de l'Hôpital 75634 Paris Cedex 13, France*



*Communication au 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat,
Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales
Université de Sherbrooke, Québec, Canada, 4 et 5 octobre 2007*

De la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative des franchisés :

Vers quelle coordination dans les réseaux de franchise ?

Résumé

Depuis plus de trente ans, le développement accéléré des réseaux d'enseignes dans le secteur du commerce de détail a constitué une mutation majeure des « gouvernance structures » de ces activités. D'un point de vue pragmatique, nous admettons qu'un réseau d'enseignes regroupent des entrepreneurs répartis sur un territoire marchand, agissant de façon concertée et homogène face aux attentes des consommateurs. Les réseaux du commerce indépendant organisé concernent aussi bien la franchise, les coopératives de commerçants ou des groupements de détaillants et ils se différencient à la fois du marché et de la firme (Coase) comme mode de coordination.

A ce titre, nous montrerons comment les réseaux de franchise ont modifié leur choix de coordination dans le contexte des nouveaux impératifs d'une économie plus immatérielle. On cherchera à caractériser cette évolution en examinant les critères de recrutement des futurs franchisés et leurs conséquences managériales. Pour cela, on s'appuiera sur l'économie des coûts de transaction qui fait du choix de l'organisation une dimension essentielle de l'efficacité économique. Notre démarche utilisera les résultats de l'enquête annuelle sur la franchise et ceux issus des recherches appliquées, menées depuis une dizaine d'années à la demande des adhérents de la Fédération Française de la Franchise (FFF).

Mots clés : réseau de franchise, structure de gouvernance hybride, actif immatériel collectif, externalité informationnelle.

De la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative des franchisés : Vers quelle coordination dans les réseaux de franchise ?

Introduction

Alors que l'arrivée du commerce électronique bouscule les pratiques d'achats des consommateurs, dans le même temps, ces derniers déclarent être très attachés au petit commerçant, à proximité de leur domicile. Cette opinion pourrait renvoyer à l'image du commerce de détail de la France des années 1950. Pourtant, cette attente de la clientèle ne correspond pas non plus à un retour du commerçant isolé, même si les autorités politiques justifient leur choix en matière de réglementation de l'urbanisme commercial par la défense des intérêts des petits commerçants (Askénazy & alii, 2007). Ceux-ci subiraient effectivement les attaques incessantes de concurrents qui domineraient une compétition déloyale à coup d'offres promotionnelles et de prix cassés. On reconnaît ici « l'univers impitoyable » de la grande distribution dont le modèle économique repose sur les économies d'échelle en raison des volumes de vente réalisés. Cependant, bien que la boutique de quartier n'ait pas disparu du paysage commercial, les attentes pour un commerce de proximité revêtent d'autres formes d'organisations que celles du commerçant isolé ou de la grande distribution. Cette dernière n'est d'ailleurs plus au mieux de sa forme et son avenir semble parsemé d'embûches (Moati, 2001).

Depuis, bientôt trente ans en France, les infrastructures commerciales ont incontestablement changé en réconciliant la préférence des consommateurs pour un commerce de proximité et l'efficacité économique liée aux effets de taille. Désormais, les achats des particuliers se font aussi dans les boutiques des réseaux d'enseignes. Par ailleurs, cette organisation en réseau s'est également diffusée dans les relations entre entreprises. C'est par exemple le cas du commerce B to B. Pour autant, si cette forme s'est très vite diffusée ces dernières années, 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 conceptuel a trait aussi à la pluralité factuelle des réseaux. Pour ne parler que du commerce de détail, on identifie deux grands types de réseaux : les réseaux du commerce organisé (franchise, coopérative, licence de marque...) et les réseaux du commerce intégré (les

succursalistes). Nous adopterons ici une définition pragmatique : *un réseau d'enseigne regroupe des unités commerciales, dispersées sur un territoire marchand, agissant de façon homogène et concertée*. Certes, une telle définition masque la pluralité des relations contractuelles sous-jacentes et celles-ci ne sont pas sans incidence sur la performance économique du réseau. Cependant, elle met surtout l'accent sur la nécessité de coordonner les membres du réseau pour en assurer la cohérence et la cohésion.

L'évolution des choix de coordination (verticaux et horizontaux) dans les réseaux du commerce de détail constituera l'objet de notre recherche. Plus précisément, en privilégiant la franchise comme réseau d'enseigne du commerce associé, nous montrerons qu'au cours de la décennie passée, cette coopération entre entrepreneurs (franchiseur/franchisés) semble faire évoluer ses choix de coordination. Pour cela, on s'appuiera sur l'économie des coûts de transaction. Dès son origine, cette approche a fait du choix de l'organisation des activités productives une question primordiale pour l'efficacité économique (Coase, 1937). D'une part, la justification d'un tel choix théorique renvoie à l'arbitrage entre faire ou faire-faire, à l'origine du choix en franchise. D'autre part, au plan empirique, les formes plurielles d'organisations soulignent que leur choix reste une source de valeur. Il y aura donc pour les praticiens une efficacité organisationnelle à rechercher et surtout à trouver. Notre démarche s'appuiera sur certains résultats de l'enquête annuelle sur la franchise et sur des éléments plus qualitatifs, issus des recherches appliquées, menées depuis une dizaine d'années à la demande des adhérents de la Fédération Française de la Franchise (FFF).

Le papier comportera deux sections. Dans la première section, nous poserons quelques repères analytiques concernant la franchise, en retenant les singularités propres à la caractériser et essentielles à sa coordination économique. Ce travail de repérage, nous permettra, dans une seconde section, de mettre l'accent sur l'une des principales évolutions de la franchise en France. A observer certaines pratiques professionnelles, la tendance traduirait une plus grande volonté à valoriser les externalités informationnelles liées au fonctionnement en réseau par la pratique d'une coordination plus horizontale *versus* une coordination verticale.

SECTION 1 – RADIOGRAPHIE SELECTIVE DE LA FRANCHISE

La franchise regroupe des entrepreneurs désireux de mettre en commun leurs actifs productifs. Définie ainsi, la franchise se différencierait assez peu d'autres formes de coopération inter-firmes (1.1). En effet, n'importe quel partenariat économique est d'abord une multiplication et un partage de ressources productives, nécessaires à la création de valeur. On pourrait même

objecter que cet état se vérifie aussi au sein des firmes depuis très longtemps. En réalité, cette proposition de regroupement d'actifs permettait déjà à Smith, en 1776, de démontrer la supériorité économique de la manufacture d'épingles par rapport à d'autres organisations productives (forme artisanale ou travail à domicile). Pourtant, si la franchise devait être confondue avec la firme on masquerait ses fortes spécificités et plus généralement celles des formes hybrides auxquelles elle appartient (Williamson, 1991). Cette famille incarne notamment le fonctionnement des réseaux du commerce organisé dans lesquels l'indépendance juridique s'articule à la dépendance économique tout en préservant les incitations des parties prenantes. Dans le même temps, la forme hybride réclame un effort concerté de coordination et une sélection rigoureuse à l'entrée du réseau (1.2).

1.1 Définition de la Franchise par le règlement d'exemption n° 2790/1999

L'article premier du texte européen définit l'accord de franchise « *par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés* ». Pour recevoir cette qualification, cet accord doit comporter au moins trois caractéristiques : 1/ l'utilisation d'une enseigne ou d'un nom commun et une présentation uniforme ; 2/ la communication par le franchiseur au franchisé d'un savoir-faire ; 3/ la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord. L'identité des parties à la coopération est explicitement formulée : le franchiseur et le franchisé. Il s'agit d'une relation entre deux entrepreneurs, indépendants juridiquement, marquant ainsi une distinction fondamentale avec les réseaux succursalistes. La franchise engage la responsabilité patrimoniale des deux parties. Assumant pleinement la profitabilité de son activité, le franchisé supporte donc directement les conséquences économiques et financières (ses gains comme ses pertes) de son comportement productif. Du côté du franchiseur, un moindre effort de sa part ralentit la croissance des ventes et à terme celle de ses revenus. Ce double engagement patrimonial correspond à une incitation monétaire pour discipliner les comportements respectifs. Indispensable à la pérennité de la coopération, cette incitation économise des coûts de transaction. En particulier, elle réduit le coût des dispositifs explicites de contrôle et de sanction et notamment ceux liés à la protection de la valeur des investissements engagés (Williamson, 1991). Dès lors, comme la définition européenne le soutient, l'objet de cette coopération concerne le droit au rendement et l'utilisation par le franchisé d'un ensemble d'actifs, symbolisé entre autre par une marque. A ce titre, 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 effective. L'usage partagé de ces actifs construit à la fois la réputation commerciale et la dépendance économique qui, dès ce moment, deviennent une source de valeur pour les deux contractants. Antérieurement à la coopération, le développement de la réputation économique a en effet contraint à des investissements assez peu rédéployables¹. Puis d'autres investissements spécifiques en matière d'expertise technique, commerciale ou organisationnelle ont été effectués afin de confirmer la réussite de chaque franchisé. Enfin, pour exercer le droit d'usage et au rendement, acquis par délégation contractuelle, le franchisé ajoutera ses propres investissements spécifiques². Partant de cette situation, on peut analyser les atouts de cette dépendance économique au moyen d'une même figure symbolique : celle de l'entrepreneur et de ses responsabilités. 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... Dans le même temps, en intégrant un réseau, les franchisés minimisent le risque de la profitabilité du savoir-faire car ils n'affrontent pas les aléas liés à l'absence de notoriété ou de lisibilité 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... Néanmoins, celui-ci engage moins de capitaux propres pour exploiter ses actifs. La dynamique de la division des responsabilités entrepreneuriales rend leur stricte séparation organisationnelle inefficace³ et nécessite des solutions à la coordination induite. C'est pourquoi, dans ce jeu d'engagements et de responsabilités croisées, les compétences entrepreneuriales de chacun se nourrissent de celles de l'autre. C'est ici que le réseau apparaît, élément souvent oublié des approches strictement contractuelles. Comme nous le verrons dans la prochaine section, il assure et maintient 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.

1.2 Modalités de recrutement dans les réseaux de franchise

¹On sait désormais que la spécificité des actifs, troisième attribut de la transaction, est le critère déterminant des formes organisationnelles prises par les coopérations économiques (Williamson, 1985).

²Plusieurs types d'actifs spécifiques peuvent être distingués. Dans cette transaction commerciale, les actifs de site et humain sont les plus importants. En outre, l'environnement institutionnel peut en élever le degré de spécificité pour dissuader certains comportements opportunistes (voir Allam, 2002).

³ Nous distinguons ici la proximité organisationnelle entre les parties de leur dispersion spatiale.

Afin de mieux cerner l'impact des pratiques de recrutement des candidats franchisés sur les dispositifs de coordination, nous procéderons par un détour historique. L'examen des raisons d'être de la franchise permet en effet une mise en perspective du présent avec le passé pour éventuellement éclairer le futur de la franchise.

La franchise a été inventée, au début du siècle précédent, par les constructeurs automobiles américains. Ils agissaient en réaction à la position des pouvoirs publics. Ceux-ci les accusaient de pratiques anticoncurrentielles s'ils développaient des réseaux en propres pour vendre leurs automobiles : autrement dit, en pratiquant le succursalisme. A l'évidence, par ce choix, les constructeurs signalaient leur volonté de contrôler la commercialisation de leurs produits. En réponse, les autorités publiques ne s'y trompaient pas non plus en prononçant cette interdiction ; elles empêchaient les constructeurs d'abuser de leur position dominante vis-à-vis des consommateurs. Ainsi, en inventant ce « mixte » qu'est la franchise, les vendeurs de voitures seront bien des entrepreneurs indépendants (en conformité avec la réglementation) mais liés aux constructeurs automobiles par des clauses contractuelles très particulières. En définitive, ces derniers préservent leur accès à la clientèle tout en se soumettant aux injonctions des autorités publiques de l'époque. C'est également pour des raisons similaires mais avec un résultat opposé, que l'Union Européenne a longtemps refusé la reconnaissance légale de la franchise. Au départ, cette dernière était résolument accusée de nuire au bien-être des consommateurs en raison des effets anti-concurrentiels supposés de la collusion entre les deux entrepreneurs (franchiseur/franchisé). C'est avec l'arrêt Promuptia en 1986 que la franchise gagne son identité légale et s'exerce depuis dans le cadre d'un règlement d'exemption, autorisant sa pratique au sein de l'Union Européenne.

Concernant la diffusion de la franchise en France, il faudra attendre les années 30 pour voir apparaître les premières formes de franchise à l'initiative des producteurs de textile (Pingouin, La Lainière de Roubaix). Mais c'est véritablement au cours la décennie 70 qu'on assiste à un développement de cette forme d'organisation dans le commerce de détail. A partir de 1971, la profession s'organise notamment autour d'une fédération professionnelle (la Fédération Française de la Franchise, FFF) et se dote d'un code de déontologie, devenant, en 1991, le code de déontologie de la profession au niveau européen. Les années 80 sont marquées par une très forte croissance du nombre de réseaux de franchise mais aussi, dès 1985, par plusieurs échecs et surtout quelques escroqueries. Immédiatement, les gros titres de la presse jettent l'opprobre sur la franchise comme forme de coopération inter-firmes. Or, on avait vu dans la franchise une modalité pour moderniser l'organisation du commerce de détail ; la décennie 90 devra donc se consacrer à la restauration de la notoriété de la franchise. Cette

opération a également été soutenue par les pouvoirs publics et par les efforts des instances professionnelles. Enfin, la première décennie de ce siècle semble marquée par une évolution sensible dans l'équilibre des pouvoirs de décisions entre franchiseurs et franchisés : on assisterait alors une innovation organisationnelle. Ainsi, tout comme la vie d'un produit, cette forme de coopération a traversé différentes phases: les apprentissages de l'enfance (dans les années 1930), la fougue (en 1970) et les erreurs de jeunesse (en 1980), la maturité (dans les années 1990) et désormais on pourrait parler de renouveau (après 2000). Si cette périodicité a du sens on devrait pouvoir constater des changements dans les critères de sélection des franchisés. C'est ce que nous allons tenter de repérer.

Tout d'abord, au vu des résultats empiriques (Rapports de recherche, FFF), il est très difficile de parler de pratiques uniformes. En effet, les critères de sélection de chaque réseau reflète à la fois une époque et pour chacune d'entre elles la stratégie de développement adoptée. Nous allons néanmoins nous appuyer sur des catégories homogènes pour analyser les incidences des profils types des franchisés sur les mécanismes de coordination.

De façon schématique, on identifie deux grandes familles de critères retenus par les franchiseurs. En premier lieu, il y a ceux qui sélectionnent avant tout des partenaires expérimentés dans les activités commerciales. Leurs choix peuvent alors porter sur d'anciens cadres de la grande distribution ou vers des commerçants isolés, ceux-ci présentent l'avantage de bien connaître la culture du métier. En second lieu, il y a les enseignes qui procèdent autrement et privilégient des partenaires totalement étrangers au métier. Il peut s'agir d'anciens salariés, arrivant à la moitié de leur vie professionnelle, qui désirent « être enfin leur propre patron ». De plus, les menaces de restructurations annoncées dans leur secteur d'activité les persuadent qu'il est temps de s'interroger sur leur avenir professionnel. Dans cette situation, les indemnités de départ constitueront le capital initial pour démarrer leur aventure entrepreneuriale. Ici, le franchiseur met l'accent sur la forte motivation de ces futurs franchisés. Ceux-ci auront la volonté de réussir chevillée au corps. C'est également pour cette raison que l'assistance et l'encadrement du franchiseur seront peu contestés tout du moins au début de la coopération.

Mentionnons-nous une troisième pratique du recrutement, c'est celle qui consiste à n'avoir aucun critère a priori de sélection et d'examiner au cas par cas le profil des candidats/franchisés qui se présentent (les années 70 et 80). Cette stratégie vise à la fois à saisir toutes les opportunités du moment : telle conjoncture amènera plutôt des cadres supérieurs désireux d'engager une seconde vie professionnelle hors de leur secteur d'activité d'origine – ou des profils plus ciblés (Allam & alii, 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 de manière radicale. Dans ce dernier cas, il est possible que les anciens critères de la politique de sélection soient en complet déphasage avec les nouvelles orientations stratégiques du réseau d'enseigne (les années 90). Aussi, convient-il d'accueillir dans le réseau des franchisés plus disposés aux nouvelles attentes stratégiques. Dès lors, la population des franchisés se trouve un peu « balkanisée » reflétant la cohabitation des différentes générations de franchisés, selon leur date d'entrée dans le réseau. Cette hétérogénéité est à la fois une source de tensions (Allam & alii, 2001) et une occasion pour accueillir de nouvelles compétences parmi les partenaires. Une mauvaise maîtrise de ce type de situation peut conduire à des conflits, menaçant alors la cohésion de l'ensemble, nous y reviendrons dans la prochaine section. Par ailleurs, ces effets de générations conduisent à séparer les franchisés selon un critère d'ancienneté dans le réseau et cela a des incidences en matière de management de la ressource humaine : les novices (les arrivées récentes) et les experts (arrivées anciennes). Les premiers réclameront et attendront sans doute davantage l'assistance du franchiseur. C'est l'une des raisons notamment pour lesquelles ils ont choisi la franchise. Celle-ci arrive en troisième position dans l'enquête annuelle après la force d'un réseau et la réputation d'une enseigne (Résultats 2006). Les seconds se considèrent comme des professionnels confirmés et auront donc surtout besoin d'être valorisés pour leurs expériences. La catégorie des « franchisés de plus de dix ans » est majoritaire dans les réseaux enquêtés et elle représente 28 % en 2006 (25% en 2004 et 2005). Elle est surreprésentée parmi les réseaux du commerce et chez la population des franchisés de 50 ans et plus (Résultats, 2006). De façon plus générale, le vieillissement de la population des franchisés pose la question suivante aux managers de réseaux : comment éviter avec les « seniors » une exacerbation des conflits. La caricature étant le franchisé qui au cours du temps s'affranchit considérablement des consignes opérationnelles voire stratégiques de l'enseigne. Ainsi, après des années, dans le réseau, il se sent « à égalité » avec le franchiseur qui lui a tout transmis. En outre, si cette situation se combine à celle d'un franchisé, possédant plusieurs magasins de la même enseigne, il peut commencer à contrarier la cohésion du réseau car il se constituera en « petite baronnie », développant autour de lui sa zone d'influence (Périgot, 2006). Pour le moment, ils sont 12% des franchisés à détenir deux points de vente et 9% à gérer trois magasins et plus en 2006. Cette tendance à la multi-franchises se développe depuis quelques années ; elle est même dans 64 % des cas encouragée par les franchiseurs (Résultat, 2006). De façon plus nuancer et après plusieurs années d'activité dans un réseau, le franchisé sans devenir ingrat envers le

franchiseur voit sa motivation s'affaiblir. L'âge moyen des franchisés est stable (entre 42 et 43 ans) mais l'ancienneté dans le réseau augmente on est passé de six ans d'ancienneté en moyenne au début des années 2000 à sept années en moyenne en 2006 (Allam & alii, 2001 et Résultats, 2006).

Dès lors, l'engagement productif de ces franchisés se pose et surtout comment entretenir leurs incitations entrepreneuriales et nourrir la cohésion du réseau ? Autrement dit, doivent-ils et peuvent-ils jouer un rôle dans la coordination des réseaux et si oui lequel ?⁴ En d'autres termes, le management des franchisés/seniors est une problématique qui mérite toute l'attention des franchiseurs. Et c'est sans doute avec raison que cette question revient à plusieurs reprises lors des entretiens de la franchise. Ces rencontres avec les acteurs professionnels se déroulent chaque année en France depuis une dizaine d'années et constituent un rendez-vous important de la profession qui s'efforce en partenariat avec des chercheurs universitaires d'interroger leurs pratiques.

Finalement, si on devait mentionner une évolution dans les modalités de sélection des candidats/franchisés on pourrait dire que désormais les aptitudes personnelles sont davantage recherchées que la connaissance de la culture du métier de commerçant. Ce critère arrive en première position du classement pour la moitié (51,6%) des franchiseurs interrogés lors de notre première enquête en 1999. C'est le même critère qui est à nouveau majoritairement classé en deuxième position. Les résultats de la dernière enquête annuelle confirment toujours cette tendance (Résultats, 2006). En définitive, les franchiseurs ayant l'initiative des procédures de filtrage accordent davantage de valeur à ce type de compétences. 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 sur une grande part de charisme des parties. On parlait de rencontre personnalisée et de relation de confiance. Aujourd'hui, on parvient également à construire et à préserver une relation de confiance mais dans le cadre d'une procédure plus professionnelle et donc moins chargée d'affectivité comme lors de la phase de la jeunesse de la franchise sans parler des « dérives crapuleuses » de la période noire des années 80.

⁴ Nous avons lors des entretiens de la franchise de 2006, indiqué que la définition du rôle des seniors/franchisés devait être aussi placée en tête de l'agenda de la profession. Ne pourrait-on pas faire des seniors des « mémoires vivantes » du réseau et non des barons éventuellement dissidents ? (Les Entretiens de la Franchise, 2006)

Dans la section suivante, nous allons analyser les conséquences des caractéristiques que nous venons d'exposer pour qualifier la nature de la coordination en vigueur dans les réseaux de franchise et rendre compte de son évolution au cours de la période récente.

SECTION 2 – COORDINATION CENTRALISEE VERSUS DECENTRALISEE DANS LE RESEAU

La coordination des réseaux de franchise est historiquement pensée de manière verticale. Cette représentation tient au fait que le franchiseur détient de fait et de droit une place assez déterminante : il est en effet la tête de réseau. Cette vision pyramidale suppose donc la centralisation de la plupart des décisions de coordination lui seul ayant « la hauteur de vue » sur le réseau, demeurant le créateur de la marque et de l'ensemble des savoir-faire à transmettre. Par son antériorité, le franchiseur est le premier entrepreneur arrivé dans le réseau. Les franchisés n'occuperont jamais cette « pool position ». Pour l'ensemble de ces raisons et pour un certain type d'environnement économique, la coordination centralisée (verticale) a longtemps été très efficace et à ce titre, la franchise était nécessairement un partenariat « autoritaire ». Cette affirmation a d'ailleurs été pendant longtemps, la ligne d'attaque de ses détracteurs et on l'entend encore aujourd'hui. Cependant, l'environnement économique a beaucoup 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 de plus en plus immatérielle. Dans celle-ci, la recherche d'efficacité appelle une pratique plus 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. Celui-ci sera considéré comme un actif collectif disponible et utilisé par tous (2.1). Par conséquent, une coordination horizontale de « la matière grise » disséminée dans le réseau pourra davantage valoriser les actifs mobilisés dans la coopération inter-firmes (2.2).

2.1 Le réseau comme source de valeur collective

C'est notamment à travers l'utilisation du réseau que la notoriété de la marque s'accroît au bénéfice de tous les points de vente. Il facilite ainsi la transmission rapide des réactions de la clientèle d'un point du territoire ayant une valeur pour un autre point de vente. Ce dernier anticipera davantage les conséquences éventuelles des nouvelles attentes de la clientèle ou sera plus confiant dans la gestion de la nouvelle incertitude perçue sur son marché car partagée par d'autres points de ventes du réseau. En effet, les pratiques de la concurrence sont diversifiées et dispersées sur un territoire ; elles contribuent donc à forger des compétences disponibles pour tous les membres du réseau. A l'évidence, ces informations sont des sources

de valeur pour tous si elles deviennent connaissance commune. De plus, en circulant entre les membres du réseau elles ont tendance à se valoriser : c'est en effet leur usage qui les préserve de l'obsolescence économique et qui en accroît donc la profitabilité. Dans ces conditions, l'usage du réseau produit une valeur collective utilisable par chacun sans possibilité d'exclusion ou d'appropriation individuelle, il devient une ressource productive. C'est donc le réseau considéré comme un actif immatériel et spécifique, disponible pour l'ensemble qui va servir de plate-forme de transmission et de coordination.

Cependant, cet état renvoie à des interrogations centrales. Comment préserver et entretenir la valeur du réseau pour tous ? Comment partager un gain collectivement produit sans que la contribution de chacun puisse être parfaitement évaluée ?⁵ Au plan pratique, comment éviter l'émergence de conflits au sein des réseaux, fragilisant alors leur attractivité économique. Dans tous les cas, on reconnaît ici une situation permissive à l'opportunisme des parties, postulée par l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991).

Le savoir être du réseau cristallisé dans les pratiques des franchisés constitue une force fédératrice pour l'ensemble des partenaires, celle-ci atténue les contraintes de la dépendance économique initiale de la franchise, jugée par certains comme trop « autoritaire ». Il est frappant de constater empiriquement que les réseaux confrontés avec le plus d'acuité aux conflits sont ceux qui connaissent l'existence de clans de franchisés, une absence de managers intermédiaires, des problèmes de recrutement et des difficultés à faire évoluer leurs stratégies de développement (Allam & alii, 2001). Cette convergence ne saurait être la seule manifestation du hasard : ces indices conduisent à un dénominateur commun. C'est-à-dire des principes et valeurs sur lesquels le fonctionnement d'un réseau se fonde pour créer et accroître son attractivité économique. Force est de constater qu'en pratique les conflits générés par des logiques claniques restent, souvent, le résultat des choix organisationnels ne tenant pas compte de l'hétérogénéité des membres du réseau. Ces choix organisationnels du réseau recouvre deux éléments : la culture de réseau et le mode de recrutement des franchisés. Nous avons ainsi pu observer qu'une forte culture de réseau, tend à fédérer les franchisés même s'ils sont nécessairement différents. Toutefois, il convient de souligner un élément crucial : une telle culture de réseau réclame un certain temps. Il appartient donc au franchiseur, garant

⁵ On connaît la solution théorique d'Alchian & Demsetz 1972 au problème de la répartition des gains dans le travail en équipe. La désignation par le groupe d'un contrôleur des efforts productifs de chacun, lui-même incité par le gain de sa fonction, explique l'existence de la firme. Or, cette solution est assez contradictoire avec l'esprit de la franchise qui valorise le partage de la fonction entrepreneuriale.

des performances de la coopération, de réunir les franchisés autour d'un projet cohérent, accompagné de choix organisationnels adaptés afin de fédérer leurs attentes⁶.

Finalement, l'exploitation 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. Dans ces conditions, les conséquences internes (auprès des franchisés du réseau) comme externes (les franchisés candidats) peuvent être très coûteuses. La crédibilité de l'engagement du franchiseur à l'égard du réseau est compromise. C'est la connaissance de ces difficultés qui va dissuader d'éventuels entrants à rejoindre le réseau et pour les franchisés, déjà en place, leurs motivations à y rester s'affaiblissent. A terme, les effets cumulatifs du phénomène s'amplifieront et la pérennité du réseau sera alors menacée car il ne regroupera plus que des « franchisés à problème ou peu dynamiques ». Les autres auront déjà quitté le réseau ou ne l'auront même pas rejoint en connaissance de cause. Le réseau représente donc une valeur économique à part entière ; il est à l'origine d'externalités positives intangibles, détenues par personne. Mais 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.

Ainsi, bien que l'esprit du contrat de la franchise nous conduise à restreindre sa lecture à un du face-à-face bilatéral entre les parties, il est central d'adopter une vision du collectif au cours du temps. C'est en effet à travers le réseau que chaque franchisé est aussi engagé (il ne s'agit pas d'un engagement contractuel) vis-à-vis des autres franchisés, le pivot de cet engagement implicite étant le franchiseur. Cette dimension collective intervient donc dès la sélection des futurs franchisés. Pour autant, si aucun lien contractuel ne garantit l'appropriation exclusive de la valeur produite par le réseau, il représente une composante centrale de la dynamique de la franchise. Chaque partie (franchiseur, franchisé) possède donc des obligations à l'égard du réseau. Certaines sont explicitement stipulées dans le contrat et

⁶ De plus, nous avons observé dans certains réseaux des modalités de parrainage entre des franchisés appartenant à des générations différentes, pour accélérer la diffusion et le partage de valeurs communes.

toute malveillance de la part d'un maillon du réseau peut effectivement avoir des retombées préjudiciables pour l'ensemble. Pour ces raisons, le franchiseur a notamment la responsabilité de veiller à la qualité des nouveaux entrants⁷ 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.

Par ailleurs, une des externalités positives, issue de l'usage du réseau, concerne la dynamique de l'innovation qu'il favorise. En effet, il permet de dépasser l'obsolescence économique du savoir-faire et d'afficher auprès des futurs franchisés une capacité à maintenir leur rentabilité. En procédant de la sorte, le réseau conserve un pouvoir d'attraction fort et le franchiseur se heurte moins aux coûts de recrutement, énoncés auparavant. Il renforce ainsi la notoriété de la marque et la motivation à rester s'en trouvent augmentée, par la valorisation accrue de l'identité des parties. Le réseau démontre donc sa capacité à conserver les franchisés dynamiques. En outre, en affichant cette exigence d'adaptabilité renouvelée, le réseau drainera également des candidats dont les aptitudes commerciales seront plus en conformité avec de telles stratégies. Par conséquent, l'innovation crée une prime à rester et à postuler pour rejoindre le réseau puisqu'en cas de départ, l'ancien franchisé perdra immédiatement le supplément de valeur induit par la capacité à innover du collectif. Il s'agit bien de faire en sorte que la dépendance économique soit une force de pérennité pour la relation et non un frein. Néanmoins, si la force de l'organisation en réseau repose sur sa capacité à accélérer la circulation des connaissances dispersées, la valorisation des connaissances ne se décrète pas. Elle devient le produit d'un système qui la suscite, le produit et parvient à la transformer en réussite commerciale pour tous.

Comme on vient de le constater, parallèlement au face-à-face contractuel, la franchise comporte une dimension collective, plus immatérielle à travers les propriétés du réseau. Ainsi, des modalités d'interactions horizontales doivent être organisées pour produire et diffuser les connaissances. Dès lors, l'ensemble des dispositifs de coordination cherche à valoriser les externalités informationnelles. En outre, la pratique d'une coordination plus décentralisée semble plus respectueuse de l'esprit de la franchise : des indépendants dépendants en vue d'accroître leur force entrepreneuriale.

2.2 Coordination décentralisée et valorisation du réseau

⁷ La franchise peut attirer des franchisés investisseurs comme des franchisés/entrepreneurs. Il s'agit là de deux logiques économiques radicalement différentes. Le premier adopte une vision de court terme et s'intéresse à la rentabilité immédiate de son capital. Le second procède d'une vision entrepreneuriale à plus long terme.

Cela passe nécessairement par une plus grande participation des franchisés aux décisions et par une circulation horizontale des informations et les décisions. Lors de l'enquête franchise 2006, tous les franchiseurs sans exception (100%) déclarent disposer d'un outil de dialogue et d'animation dans leur réseau. Pour approfondir la nécessité d'envisager l'intérêt d'une coordination plus décentralisée, nous nous sommes appuyées sur les travaux d'Aoki (1986, 1990). L'explication de cet auteur se fonde sur le degré d'incertitude affectant la demande et sur la variété de l'offre. 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 H⁸ qui prévaut plutôt lorsque la demande est stable et l'offre peu diversifiée. En effet, l'organisation de type J mobilise davantage les compétences des agents économiques dans les domaines du partage des informations par une circulation horizontale de celles-ci, par opposition à une circulation verticale dans l'organisation hiérarchique. Ce flux informationnel est alors transmis plus vite entre les nœuds du réseau et contribue à construire une connaissance partagée. Cet espace commun de 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 des acteurs. Un ensemble de règles comportementales et de valeurs, nécessaires à l'action, deviendront donc spécifiques à l'organisation productive (culture d'entreprise).

Bien que l'étude de la franchise ne figure pas dans l'agenda de recherche d'Aoki, nous proposons d'utiliser sa grille d'analyse pour rendre compte de l'évolution des pratiques managériales dans les réseaux de franchise. En effet, sa pertinence peut être confirmée par l'accent mis sur l'impact de l'environnement économique dans le choix du type de coordination. Les situations les plus performantes seront le résultat d'une adéquation entre le pilotage du réseau et les particularités de l'environnement économique. Les performances d'un réseau de type J résulte de la présence d'instances plus décentralisées de communication

⁸ L'opposition entre firme J et firme H s'organise à partir du critère de structure d'échange d'information. Dans la firme H, la répartition du travail se fait suivant des principes de spécialisation rigides, en fonction de standards préétablis. La coordination est donc hiérarchique. Dans la firme J, au contraire, la division du travail est souple et flexible. La rotation des tâches est pratiquée, l'idée étant de consacrer du temps à des échanges d'information. La coordination ne se fait donc pas de manière hiérarchique. En outre, dans la firme H, le mode fortement hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions jouant sur les gains de spécialisation, la distinction entre travail de conception et d'exécution est fortement affirmée. Dans la firme J, des procédures souples et « transfonctionnelles » de coordination tendent à estomper l'opposition entre travaux de conception et d'exécution.

et de partage d'information. A l'inverse, si de telles instances n'existent pas ou si elles sont seulement les prérogatives de la tête de réseau (organisation H), on observera une coordination plus centralisée.

En fait, la coordination de l'organisation de type H n'autorise pas de décisions adaptées aux contraintes d'un environnement économique plus incertain et aux innovations plus fréquentes qu'il appelle. La circulation verticale des flux d'information dans cette forme H repose notamment sur une très forte spécialisation localisée des connaissances. Ainsi, la supériorité d'une telle organisation n'est vérifiée que dans un environnement stable, dans lequel la diversité de l'offre est faible. Cette forme organisationnelle génère donc une culture d'entreprise différente, fondée sur la capacité à respecter les procédures et non sur la capacité à en inventer de nouvelles. Pour la franchise, cela conduit à rechercher 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. En pratique, les choses changent réellement : le franchisé devient un partenaire à part entière. Ils sont de plus en plus présents dans les différentes commissions thématiques, contribuant ainsi aux choix du réseau. Il y a quelques années on évoquait à peine et encore à voix basse l'existence d'une association de franchisés au sein des réseaux (Allam & alii 1999). Désormais, on semble leur accorder une très grande importance et elles apparaissent comme une modalité de coordination mise en place par 15% des franchiseurs interrogés en 2006 (proportion identique en 2005). Dans tous les cas, leurs existence n'est plus clandestine et ce n'est plus un sujet qui fâche. On aurait presque envie d'affirmer le contraire, un réseau sans association de franchisés et sans leur participation active deviendrait suspect au yeux de la profession. En fait, comme les deux parties de la coopération en franchise incarnent la fonction entrepreneuriale, il convient de mettre en place des modalités collectives en vue de fédérer les synergies pour préserver la rentabilité des actifs impliqués. Cette dynamique du réseau se vérifie par la contribution des franchisés aux décisions stratégiques. En 2006 plus de 80 % des franchiseurs travaillent avec leurs franchisés dans des commissions et des groupes de travail, ils n'étaient que 74 % à adopter ce dispositif en 2005. Ces instances constituent à la fois des dispositifs de coordination, des vecteurs de communication et de médiation interne⁹.

⁹ Il y a également d'autres modalités comme les convention annuelles - organisées par presque 80 % des réseaux interrogés dans l'enquête 2006 - entre franchisés et franchiseur pour établir des bilans personnalisés, définir des plans de progression et déterminer des besoins en formation. Cela permettrait de satisfaire notamment la demande de certains franchisés visant à maintenir le face-à-face bilatéral avec le franchiseur. Ce dernier bénéficiera ainsi un retour plus direct des informations.

Elles ont donc pour but la cohérence globale du réseau et évitent ainsi les changements trop brutaux. Laissons finalement la parole aux acteurs de la profession afin d'apprécier l'évolution des représentations des attentes.

Le directeur franchise et location de l'enseigne Midas, affirmait lors du premier colloque des animateurs et directeurs de réseaux : « *qu'il faut surtout désormais animer des valeurs un concept et un savoir-faire mais surtout des entrepreneurs qu'ils 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* ». Lors de ce même colloque un autre directeur d'enseigne estimait « *qu'un franchisé ne peut plus être un assisté il y a trop de difficultés pour être « cool » d'autant qu'il se doit par sa personnalité de faire évoluer le réseau* ». Enfin, E. Chanzy (directeur de réseau) ajoutait « *qu'il avait besoin de chefs d'entreprises de gens qui s'imposent qui grandissent pour le réseau, il cherche donc surtout des partenaires avec lesquels il peut construire un réseau capables d'évoluer et où chacun s'enrichit au contact de l'autre* » (Colloque FFF, 2006). A travers ces trois témoignages de professionnels, on perçoit réellement la convergence de nouvelles attentes pour un partenariat plus équilibré.

Conclusion

Finalement, si la mise en pratique traditionnelle de la franchise s'est développée et focalisée sur un important *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 l'exploitation 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 ces conditions la perspective d'un pilotage verticale apparaît désormais comme d'un autre temps 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 et de diffusion d'informations et de connaissances.

Par conséquent, la coordination plus horizontale offre l'avantage de mettre en évidence tout le potentiel du réseau comme actif collectif immatériel. Dès lors, il n'est plus utilisé comme simple courroie de transmission des consignes du franchiseur à respecter par les franchisés. Pour autant, la difficulté de management réside pour le franchiseur dans l'articulation entre la

diffusion et la création de l'information et 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...

mais ceci est une autre histoire...

Bibliographie

- Alchian, A. & Densetz, H. (1972), "Production, Information Costs and economic Organization" *The American Economic Review*, vol.62, n°5.
- Alchian, A. & Crawford, R. & Klein, B. (1978), "Vertical Integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21.
- Alchian, A. (1987), «Property Righth » in Eatwell, J. & Milgate, M & Newman, P. (eds) *The new Palgrave*, volume 3. MacMillan, London.
- Allam, D. & Le Gall, P. (1999), *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. Rapport d'étude*, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam, D. & Le Gall, P. & Jovanovic, F. (2001), *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise: facteurs d'apparition, processus, type fréquence et mode de résolution*. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- _____ (2002), « Franchise et pilotage de l'environnement institutionnel », *Economies et Sociétés*, série Economie et Gestion des Services, n° 4, p1145-1165.
- Allam, D. & Le Gall, P (2004), « Efficacité transactionnelle et performances des réseaux de franchise » *Entretiens de la Franchise*, Ministère de l'économie, Bercy, novembre.
- Aoki, M. (1986). *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam: North Holland.
- (1990). "Toward an Economic Model of the Japanese Firms". *Journal of Economic Literature*, 28 (1).
- Askénazy, P & Weidenfeld, (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*. Cambridge University Press (USA)
- Bensoussan, H. (1997), *Le droit de la franchise*. Rennes: Edition Apogée.
- Bhattachaaryy, S. & F. Lafontaine (1995), "Double sided moral hazard and the nature of share contracts". *Rand Journal of Economics*, 26.
- Bradach, J. (1997), *Franchise Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brickley, J. & Dark, F. (1987), "The Choice of Organization Form: The Case of Franchising », *Journal of Financial Economics*, 18.
- Cahuc, P. (1998), *La Nouvelle microéconomie*. Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Coase, R. (1937), "La Nature de la Firme". In R. Coase, *La Firme, le Marché et le Droit*, Paris: Diderot (1997).
- Coase, R (1991) « The Institutional Structure of Production » *American Economic Review*, vol. 82, n°4.
- Demsetz, H. (1995), *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*. Cambridge: Cambridge University Press. Traduction française (1998), *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*, Paris: Editions Management.

Dnes, A. (1992), "Unfair contractual practices and hostage in franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 148 - (1996), "The economic analysis of franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 152.

Fédération Française de la Franchise (1999). *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*. Paris, (2001) – *Toute la franchise, les textes, les chiffres, les réseaux la FFF*. (2006), Paris. (2006), Le rôle des animateurs dans les réseaux de franchise, colloque, Paris.

Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte (collection Repères).

Hadfield, G. (1990), "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts". *Stanford Law Review*, vol. 42.

Lafontaine, F. (1991), "How and why do Franchisors do what they do: A Survey Report". (1992), Agency theory and Franchising: some empirical evidence results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23 - (2005), Franchise, Contracting and Organization. Ed. Eldgar Publishing.

Lafontaine, F & Blair, R (2005), *The Economics of Franchising*. Cambridge.

Le commerce en France, 2005-2006, Insee Références, Paris.

Leloup, J-M. (2000), *La Franchise, Droit et Pratique*. Paris: Delmas (3^{ème} édition).

Marot, Y. (1998), *Le langage de la franchise*. Collection connaître et parler, éd. Méthodes et stratégies, Poitiers.

Levy, M & Jouyet, J-P. (2006) *L'économie immatérielle, la croissance de demain*, Rapport remis au Ministère de l'économie et des finances, Paris, Bercy. Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Ménard, C. (2001), "Methodological Issues in New Institutional Economics", *Journal of Economic Methodology*, janvier.

Ménard, C (2003), "Économie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : le cas des formes organisationnelles hybrides", *Economie rurale*, septembre-décembre.

Ménard, C (2004a), "The Economics of Hybrid Organizations", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160.

Ménard, C (2004b), *L'économie des organisations*. Ed. La Découverte, collection Repères, Paris.

Moati, P. (2001), *L'Avenir de la Grande Distribution*. Ed. Odile Jacob, Paris.

Moati, P. & Ranvier, M. & Sury, R (2006), *Des bouquets pour répondre globalement aux besoins des clients*. Document de travail n° 230, Crédoc. Paris.

North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.

OCDE (2004), Promouvoir l'Entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisées » *Note de synthèse des Rapports de référence*. Juin Istanbul, Turquie.

Périgot, R (2006) éd. "Savoir-faire opérationnel, savoir-faire tacite, savoir-faire transmis et non-transmis, évolution et perspectives managériales pour la franchise. Rapport de recherche pour la FFF. 28 novembre, Paris.

Résultats (2006, 2005), Enquête annuelle sur la franchise, FFF, CSA Banque Populaire.

Rubin, P. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract". *Journal of Law and Economics*, 21.

Sessi, (2006) "L'immatériel au Coeur de la stratégies des entreprises" Le 4 pages des statistiques Industrielles, n° 217, mai.

Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press

Williamson, O.E. (1991) "Comparative economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternative", *Administrative Science Quarterly*, 36 (2).

Williamson, O.E. (2005), *Economics of Governance. Working paper, University of California, Berkeley*.